



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

Introdução

As organizações de prestação de cuidados de saúde são entidades cuja missão é cuidar da saúde e combater a doença, concorrendo para isso múltiplas profissões da saúde, todas elas com expectativas, competências, âmbitos e desempenhos complementares, mas distintos no conhecimento e prática, com elevado grau de autonomia quer no desempenho individual, quer no trabalho de equipa. Este multi-profissionalismo, aliado à multiplicidade de tecnologias da saúde, quer seja em equipamentos médicos, quer seja em medicamentos e biotecnologia aplicada ao diagnóstico e tratamento da doença, tornam as unidades de saúde estruturas complexas na sua gestão.

Os recursos humanos são o principal ativo das organizações e, por maioria de razão, também nas organizações de saúde, dado que o exercício da medicina e a aplicação dos cuidados de saúde depende de decisões clínicas e técnicas baseadas no conhecimento científico, mas em grande medida, também baseadas na *legis artis*. É, por isso, fundamental uma política de gestão de recursos humanos que fomente a retenção de talentos, baseada na motivação e valorização profissionais, como garante do cabal cumprimento da missão das unidades de saúde.

Na verdade, o desempenho profissional, individual e de equipa, é um aspeto fundamental a ter em conta no alcance dos objetivos e missão das organizações de saúde. Não basta ter recursos humanos qualificados é preciso também que estejam motivados para um desempenho de qualidade.

Além disso, a gestão de recursos humanos nas organizações de saúde tem mostrado ser um desafio crescente dado que os profissionais de saúde estão sujeitos a inúmeras situações de stress na execução das suas atividades, o que afeta diretamente o seu desempenho e qualidade de vida no trabalho. O stress ocupacional motivado por cargas de trabalho excessivo, por indefinição de funções, falta de participação na tomada de decisão, má gestão na mudança organizacional, comunicação ineficaz, agressão de terceiros, angústia e exaustão, entre outros, provoca insatisfação laboral e até doença mental que resulta, muitas vezes, em *burnout* e, em consequência, em absentismo.

U.L.S. - Castelo Branco
O Conselho de Administração

Importa, assim, que os órgãos máximos das organizações de saúde criem e promovam a existência de instrumentos de gestão de expectativas profissionais dos seus colaboradores,

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: 57571023 Conselho de Administração
--	----------	--



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

como ferramentas de motivação individual e retenção de talentos, criem e desenvolvam programas de prevenção da fadiga e stress laboral. Estes instrumentos devem promover o desenvolvimento de novas competências e enriquecimento profissional dos trabalhadores, motivando-os e expandindo a sua resiliência e capacidade de resolução de problemas.

Por outro lado, as organizações devem promover a existência de um plano de desenvolvimento de carreiras dos trabalhadores, tendo em consideração os objetivos estratégicos da organização, pois são eles que norteiam a ação para a concretização da sua missão. Alinhar os objetivos da organização de saúde aos objetivos dos seus colaboradores é a premissa básica para que o planeamento tenha resultados interessantes para a organização e para os seus colaboradores. Assim, a existência de um plano de desenvolvimento de carreira que seja atraente para os colaboradores, é essencial para agregar valor à organização e manter os colaboradores empenhados e motivados e, por isso, mais produtivos.

É tendo em consideração que todos estes aspetos são fundamentais na gestão dos recursos humanos e na motivação profissional, que se elabora um plano interno que tem como objetivo garantir a existência de uma metodologia que cuida da valorização, motivação e desenvolvimento profissional dos colaboradores da ULS Castelo Branco, sabendo que o capital humano de uma empresa é o seu maior e melhor ativo, pelo que cuidar dos colaboradores e do seu desenvolvimento profissional e pessoal é garantir um melhor desempenho no presente e futuro da própria organização.

1. A ULSCB promove a felicidade e satisfação no trabalho

O ambiente profissional é o local onde os trabalhadores ocupam grande parte do seu tempo, pelo que importa criar e fomentar as condições favoráveis para que esse ambiente seja propício à satisfação profissional. Aspetos como a comunicação interna da empresa, a partilha e envolvimento dos trabalhadores nas decisões, a autonomia profissional, a valorização dos funcionários pelos superiores hierárquicos, os estímulos à aquisição de novas competências são, entre outros, fatores que promovem a motivação e satisfação profissional.

A felicidade e satisfação no trabalho sendo um conceito subjetivo e ligado às expectativas pessoais de cada colaborador e ao gosto que tem pelo desempenho de uma atividade ou

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
---	-----------------	---



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

função, tem em comum e subjacente a existência de um ambiente institucional que valoriza os seus trabalhadores, lhes proporciona experiência profissional de acordo com as suas expectativas, num ambiente responsável mas livre e aberto à expressão de opiniões e proporcionando um sentimento de pertença que vai muito além do mero exercício profissional, no qual as decisões são comunicadas e fundamentadas e onde prevaleça a equidade nas decisões tomadas relativamente aos trabalhadores.

Considerando que colaboradores mais felizes têm uma maior produtividade, um melhor desempenho no trabalho, um maior autocontrolo e melhores relações interpessoais e desempenham as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, a ULSCB promove, através do órgão máximo de gestão e chefias intermédias, a felicidade e satisfação no trabalho, entre outras, com as seguintes ações:

- a) adequar o posto de trabalho às características, competências e expectativas dos colaboradores
- b) dar a conhecer os objetivos da função exercida por cada colaborador e sua adequação à missão da organização
- c) responsabilizar e avaliar o cumprimento da função e o alcance dos objetivos definidos e dar feedback
- d) comunicar com clareza e transparência as decisões tomadas
- e) dar espaço aos colaboradores para a criatividade, para exporem as suas dúvidas e fazerem propostas de melhoria
- f) manter o respeito e cordialidade entre responsáveis/chefias e colaboradores
- g) reconhecer o mérito dos colaboradores/fazer elogios em público e fazer reparos em privado
- h) promover o convívio dos colaboradores nas pausas e fora do horário de trabalho
- i) proporcionar atividades extra trabalho que fomentem o espírito de grupo e de pertença
- j) proporcionar, sempre que possível e sem prejuízo determinante para o serviço, equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, nomeadamente através da flexibilização de horários
- k) promover a saúde física e mental dos colaboradores, proporcionando ações e atividades de lazer

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
---	-----------------	---



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

- l) promover e fomentar a frequência de ações de formação e desenvolvimento profissional
- m) pugnar por um ambiente de trabalho saudável e instalações e meios físicos adequados a um bom desempenho, que fomente o bem-estar no trabalho

2. Rotação entre postos de trabalho

A rotação de postos de trabalho é um dispositivo organizacional pelo qual o trabalhador muda ciclicamente de posto de trabalho, no mesmo nível hierárquico e funcional, como prática para melhorar a motivação profissional, diminuir o absentismo e aumentar a produtividade.

- a) as chefias intermédias da ULSCB promovem a rotatividade de serviços dos seus colaboradores, em períodos não inferiores a 3 anos de exercício efetivo num determinado serviço e função, como metodologia para evitar a monotonia no exercício de funções, a motivação e polivalência dos colaboradores, a aquisição de novas competências e enriquecimento profissional e, em casos específicos, para evitar lesões músculo-esqueléticas em funções muito repetitivas e, assim, diminuir o absentismo.

3. Formação e aperfeiçoamento profissional

A adequação das competências pessoais e profissionais ao posto de trabalho é um dos aspetos mais valorizados quando se avalia a satisfação profissional. Neste âmbito, a formação contínua tem benefícios para o colaborador e para a instituição e permite melhorar a adequação ao posto de trabalho e, assim, melhorar a performance individual e a eficiência da organização. Além disso, a progressão na carreira e a possibilidade de mudança de carreira para uma outra mais atrativa ou melhor remunerada, dependem em muito das competências adquiridas pela formação.

O diferencial competitivo de uma organização depende da quantidade e qualidade das competências dos seus colaboradores e da sua motivação para alcançar as metas e os objetivos institucionais. Colaboradores motivados têm mais apetência para definir novos objetivos na carreira profissional e, assim, desenvolver novas competências adquiridas através da formação.

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
---	-----------------	---



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

A formação profissional promove a mudança em três níveis: na vertente cognitiva, do conhecimento e do saber-saber, de conceitos e relação entre eles; na vertente afetiva, do saber-ser, que altera comportamentos e atitudes, comunicação e relação interpessoal; e no saber-fazer, ao nível operacional, pela aquisição de aptidões e habilidades, permitindo a execução de tarefas com maior eficácia.

Assim, na ULSCB promove-se a formação e aperfeiçoamento profissional:

- a) os colaboradores devem ser incentivados a frequentar, pelo menos, uma ação de formação/ano, em qualquer das áreas que se relacionem com a função desempenhada no respetivo posto de trabalho ou em áreas e/ou competências que sejam do seu interesse para o seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- b) sempre que possível e sem prejuízo determinante para o serviço, deverá ser aceite a flexibilidade de horários para frequência de cursos ou formação no exterior.

4. Núcleo de gestão de carreiras

Nas instituições do SNS, de natureza pública, muito normativizadas e sujeitas a regras legais bastantes complexas e pouco flexíveis, não tem sido dada muita atenção à gestão de carreiras profissionais e, desde sempre mas com maior ênfase na atualidade, entram em concorrência umas com as outras na captação de recursos humanos, sobretudo os mais diferenciados, o que evidencia deficiências a nível da atração ou retenção de talentos, criando dificuldades a muitas organizações nomeadamente no cumprimento cabal da sua missão.

Estabelecer Planos de Desenvolvimento Profissional deve fazer parte da estratégia institucional para a retenção de talentos, consistindo na definição de um percurso profissional que ofereça aos colaboradores a possibilidade de crescimento na organização. Os melhores trabalhadores exigem outras condições além de boas remunerações, como seja a flexibilidade de horários e a possibilidade de crescimento profissional a médio/longo prazo.

Por outro lado, os trabalhadores com menor desempenho necessitam de incentivos para a melhoria e o plano de desenvolvimento profissional é um instrumento eficaz para o estabelecimento desse compromisso com a organização. Por isso, o plano de desenvolvimento profissional não pode ser confundido com a avaliação de desempenho

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
---	-----------------	---



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

(SIADAP), mas esta deve estar presente como dimensão a avaliar no cumprimento desse plano de desenvolvimento profissional.

Uma organização que cuida do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores torna-se mais atrativa e melhor preparada para desafios, porque quando estes chegam os colaboradores estão motivados e melhor preparados para uma resposta eficaz a esses desafios.

Assim, é criado na ULSCB um Núcleo de Gestão de Carreiras, multidisciplinar e multiprofissional, com o objetivo de estabelecer Planos de Desenvolvimento Profissional para os colaboradores e acompanhar os respetivos percursos profissionais. A equipa multidisciplinar, a nomear pelo órgão máximo da instituição, deve ter na sua constituição, obrigatoriamente, um psicólogo(a) e mais dois profissionais, um dos quais o responsável hierárquico do colaborador para quem se vai desenvolver o plano e um elemento com formação em gestão de recursos humanos.

O plano de desenvolvimento profissional ajuda os colaboradores a:

- conhecer melhor as suas funções e tomar decisões fundamentadas
- identificar obstáculos no seu desenvolvimento profissional e dos elementos da equipa e serviço
- reconhecer oportunidades de crescimento para si e equipa ou organização
- aprimorar as suas competências e habilidades e, eventualmente, descobrir novas capacidades
- assumir responsabilidades e melhorar a comunicação interna com colegas e superiores hierárquicos

A elaboração do plano resulta de um contexto de reunião entre a equipa multidisciplinar e o próprio colaborador e deverá ser composto pelos seguintes *items*:

1. Identificação do colaborador: nome, área, cargo, data de admissão, data no cargo atual, resumo da formação
2. Quais as suas *hardskills* (formação académica, cursos de aperfeiçoamento profissional)
3. Quais os seus *softskills* e competências (pessoais e profissionais): comunicação, flexibilidade e adaptabilidade, trabalho em equipa, planeamento e organização, etc...
4. Quais as suas características pessoais e profissionais a melhorar

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
--	----------	--



PROCEDIMENTO GESTÃO	PG.46.01
PLANO PARA A VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ULSCB	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

5. Objetivos profissionais do colaborador a curto, médio e longo prazo
6. Quais os resultados que gostaria de alcançar

O plano de desenvolvimento profissional deve ser avaliado periodicamente e adaptado à evolução do estatuto e expectativas do próprio colaborador.

5. Gabinete da felicidade no trabalho

Se os colaboradores são o principal ativo das organizações e a sua produtividade depende da sua felicidade e satisfação no trabalho, faz sentido criar o Gabinete da felicidade no trabalho, constituído por sociólogo(a) ou psicólogo(a) que tenha como função:

- a) divulgar e promover internamente as medidas adotadas pela ULSCB para a melhoria do ambiente de trabalho, satisfação e felicidade laboral
- b) vigiar o cumprimento das medidas adotadas pela ULSCB para a melhoria do ambiente de trabalho, satisfação e felicidade laboral
- c) propor novas medidas que melhorem o ambiente institucional e de trabalho, que fomentem o espírito de equipa e de pertença à organização e valorizem os aspetos individuais e expectativas laborais de cada colaborador
- d) implementar questionários de satisfação profissional
- e) ouvir os colaboradores em processos relacionados com conflitos laborais, inadaptação ao local de trabalho ou outros que ponham em risco a sua manutenção e continuidade na organização e fazer propostas de correção das situações ao órgão máximo da instituição

Nas instituições de saúde, mercê do tipo de trabalho aqui desenvolvido – prestação de cuidados de saúde – bastante exigente e exposto socialmente, os seus profissionais são cada vez mais exigentes e reivindicativos com as condições de trabalho, pelo que a felicidade organizacional deve ser entendida como uma estratégia, entre outras, de gestão diferenciada de recursos humanos e bastante competitiva no mercado de trabalho. Um profissional de saúde bastante diferenciado e com expectativas de carreira altas, procurará uma organização que seja reputada como sendo um local de excelência para o desenvolvimento dos seus profissionais, que lhes dá oportunidades de desenvolvimento pessoal, de envolvimento nas decisões, que promovam equilíbrio entre vida profissional e familiar. Todos estes aspetos requerem a existência de um gabinete específico que pense, crie, proponha e execute medidas que tenham por objetivo a felicidade dos colaboradores da ULSCB.

Elaborado: Dr. João Carlos Oliveira	Revisto:	Aprovado: Conselho de Administração
---	-----------------	---