

Indicadores de Gestão de Pessoas



CARTILHA **12**
julho 2013

Indicadores de
.....
Gestão de Pessoas
.....

CARTILHA
julho 2013

12

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Geraldo Alckmin

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE

David Everson Uip

COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS

Haino Burmester

Maria Aparecida Novaes

Agradecimentos aos esforços empreendidos no início do projeto aos profissionais Arnaldo Sala e Flávia Kelli Alvarenga Pinto, bem como à colaboração final de Maria Sonia da Silva

CARTILHA TEMÁTICA

TEMA 12 – INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

PUBLICAÇÃO

Trimestral

EQUIPE TÉCNICA

Adriana Rosa Linhares Carro

Andréa Zanaroli

Arlete Patrícia Fuente

Bruno Marcelo Lopes Santos

Camila Regina Carreiro Chaves de Menezes

Elaboração

Adriana Rosa Linhares Carro

Andréa Zanaroli

Arlete Patrícia Fuente

Bruno Marcelo Lopes Santos

Camila Regina Carreiro Chaves de Menezes

Consultoria Técnica

Marcelo Marinho Aidar

Diagramação

Teresa Lucinda Ferreira de Andrade

Revisão

Sárvio Nogueira Holanda

Capa

Roberto Piva

A proposta desta edição é fornecer subsídios para a construção de indicadores que contribuam para o desenvolvimento de políticas públicas de formação e desenvolvimento de recursos humanos.

Boa leitura!

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina.”*

CORA CORALINA

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO	11
OBJETIVOS	13
POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SES/SP	15
INDICADORES.....	17
PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO NA SES	21
FICHA DE INDICADORES DE DESEMPENHO	23
FICHA DE INDICADORES	25
INDICADOR: 1.0.1 MÉDIA DAS NOTAS OBTIDAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	25
INDICADOR: 1.0.2 TAXA DE VACÂNCIA	26
INDICADOR: 1.0.3 TAXA DE PROVIMENTO	27
INDICADOR: 1.0.4 TAXA DE UTILIZAÇÃO DE PLANTÕES MÉDICOS	28
INDICADOR: 1.0.5 MEDIANA SALARIAL DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS	29
INDICADOR: 1.0.6 TAXA DE NÃO CONFORMIDADE DE VAGAS.....	30
INDICADOR: 1.0.7 PERCENTUAL DE CARGOS DESCRITOS.....	31
INDICADOR: 1.0.8 TAXA DE PROVIMENTO DAS AUTORIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS	32
INDICADOR: 1.0.9 TEMPO MÉDIO DE ANÁLISE DO EDITAL PARA ABERTURA DE CONCURSO.....	33
INDICADOR: 2.0.1 ÍNDICE DE EVASÃO.....	34
INDICADOR: 2.0.2 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS APRIMORANDOS.....	35
INDICADOR: 2.0.3 ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DE BOLSAS	36
INDICADOR: 2.0.4 PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO DE VAGAS	37
INDICADOR: 2.0.5 ÍNDICE DE DESISTÊNCIA NA MATRÍCULA	38
INDICADOR: 2.0.6 PERCENTUAL RECURSOS INVESTIDOS EM CAPACITAÇÃO	39
INDICADOR: 2.0.7 PORCENTAGEM DE PROGRAMAS RECONHECIDOS COMO ESPECIALIZAÇÃO <i>LATO SENSU</i>	40
INDICADOR: 2.0.8 ÍNDICE DE TREINAMENTO	41

INDICADOR: 2.0.9 PERCENTUAL DE SERVIDORES CAPACITADOS/ANO	42
INDICADOR: 2.10 RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA	43
INDICADOR: 2.11 PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO	44
INDICADOR: 3.0.1 TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	45
INDICADOR: 3.0.2 ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
INDICADOR: 3.0.3 TAXA DE ABSENTEÍSMO	47
INDICADOR: 3.0.4 PERCENTUAL DE COBERTURA DOS PROGRAMAS	48
INDICADOR: 3.0.5 TAXA DE ADESÃO ÀS AÇÕES DO PROGRAMA AGITA SES	49
INDICADOR: 3.0.6 PERCENTUAL DE SUCESSO DO PROGRAMA.....	50
INDICADOR: 3.0.7 PERCENTUAL DE EVASÃO	51
INDICADOR: 3.0.8 PERCENTUAL DE SESMT COM PROGRAMAS IMPLANTADOS.....	52
INDICADOR: 3.0.9 PERCENTUAL DE ACIDENTE DE TRABALHO	53
CONSIDERAÇÕES	55
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXOS.....	59
ANEXO I	61
ANEXO II	63
ANEXO III	65

APRESENTAÇÃO

O Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES/SP) foi concebido inicialmente, em 2004, como Estação integrante da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde (Rorehs), rede esta coordenada pelo Ministério da Saúde em parceria com a Organização Pan-americana da Saúde (OPAS).

Este Observatório, assim como a Rede Observatório de Recursos Humanos, visa a contribuir para o fortalecimento da Gestão do SUS no que se refere ao trabalho em saúde e à formação de trabalhadores na área. A composição em rede permite permanente intercâmbio de ideias e conhecimentos, propiciando que práticas de gestão mais assertivas sejam adotadas.

A Estação de Trabalho SUS -SES/SP passou a integrar a estrutura formal da SES/SP em 2007, regido pelas diretrizes legais contidas no Decreto 51.767/07, sob a denominação Observatório de Recursos Humanos em Saúde. Atualmente o Observatório de Recursos Humanos está vinculado diretamente ao Gabinete da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH) e constitui-se em área estratégica.

Este Observatório tem como propósito assessorar no planejamento e subsidiar a tomada de decisões, por meio de estudos e análises de informações acerca de recursos humanos em saúde, promovendo a busca pela eficiência nas práticas de gestão de pessoas. Ainda desempenha o papel de monitorar tendências que influenciam nas políticas de recursos humanos, contribuindo para a sua formação, acompanhamento e avaliação. Produz regularmente indicadores e relatórios a partir das análises realizadas, propiciando ao gestor maior conhecimento da organização e avaliação das práticas adotadas.

O Observatório de Recursos Humanos vem contribuindo de maneira intensa para os processos estratégicos na área de recursos humanos, como por exemplo, ofertando subsídios às áreas de recrutamento e seleção, bem como inspirando a adoção de medidas de retenção e

aprimoramento de pessoal. Entendemos que a adequada seleção, colocação e aproveitamento dos nossos recursos humanos é um passo decisivo para o cumprimento dos princípios e objetivos do Sistema Único de Saúde.

Desta forma, temos como objetivo fortalecer cada vez mais o Observatório dentro da SES/SP, visando a disseminar as informações e conhecimentos organizados e/ou produzidos, bem como incentivar sua utilização na gestão, já que atuamos num universo tão amplo, rico e complexo como é a SES/SP, implicando em grandes desafios para o gestor.

Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP

GLOSSÁRIO

- AG:** Autorização Governamental
- AT:** Acidente de Trabalho
- AVA:** Ambiente Virtual de Aprendizagem
- CA:** Centro Administrativo
- CCRH:** Centro de Controle de Recursos Humanos
- CDQS:** Centro de Desenvolvimento e Qualificação para o SUS
- CEFOR:** Centro de Formação de Recursos Humanos para o Sistema Único de Saúde - SUS/SP
- CGD:** Centro de Gerenciamento de Dados
- CID:** Código Internacional de Doenças.
- CNJ:** Conselho Nacional de Justiça
- CRH:** Coordenadoria de Recursos Humanos
- DOE:** Diário Oficial do Estado
- EAD:** Ensino a Distância
- DPME:** Departamento de Perícias Médicas do Estado
- FNQ:** Fundação Nacional da Qualidade
- FUNDAP:** Fundação do Desenvolvimento Administrativo
- GC:** Gabinete do Coordenador
- GADI:** Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
- GSDRH:** Grupo de Seleção e Desenvolvimento da Coordenadoria de Recursos Humanos
- GGP:** Grupo de Gestão de Pessoas

IAT: Investigação de Acidente de Trabalho

NAT: Notificação de Acidente de Trabalho

NRS: Núcleo de Recrutamento e Seleção

PAP: Programa de Aprimoramento Profissional

PCMSO: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

POP: Procedimento Operacional Padrão

PI: Prêmio de Incentivo aos Servidores em Exercício

PISS: Programa de Integração dos Servidores da SES/SP

PPM: Prêmio de Produtividade Médica

PPP: Perfil Psicográfico Profissional

PPRA: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RESOLUÇÃO SS: Resolução Secretário da Saúde

SES: Secretaria Estadual de Saúde

SUS: Sistema Único de Saúde

SESMT: Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

UCRH: Unidade Central de Recursos Humanos

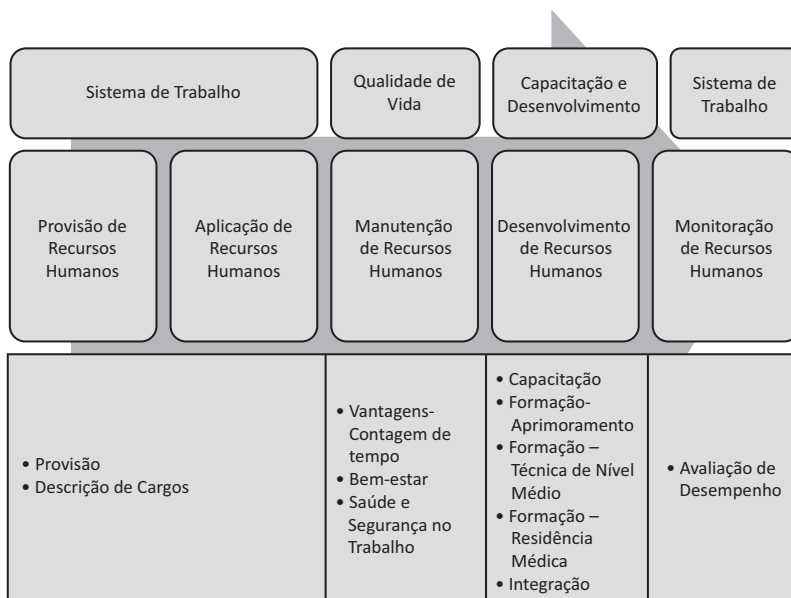
OBJETIVOS

A CRH administra um quadro de aproximadamente 62.000 funcionários e orienta a política de recursos humanos da SES/SP, desenvolvendo mecanismos que permitam mais agilidade nos processos de seleção, admissão, avaliação e remuneração de seus profissionais.

O Observatório de Recursos Humanos para o SUS/SP propõe a construção de indicadores de gestão de pessoas como contribuição para o desenvolvimento de políticas públicas de formação e desenvolvimento de recursos humanos, possibilitando uma análise objetiva do comportamento do quadro de profissionais da SES.

Integrada à política de recursos humanos, a CRH visa à produção e análise de informações referentes à gestão de pessoas da SES/SP, bem como o incentivo a estudos referentes aos gastos públicos e ao mercado de trabalho de saúde em São Paulo.

As políticas e os processos da CRH estão ilustrados na figura abaixo.



Fonte: Observatório de Recursos Humanos em Saúde

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SES/SP

Constituindo as diretrizes conceituais básicas para a gestão de pessoas no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde, a Política de Gestão de Pessoas na SES está dividida em três eixos:

SISTEMAS DE TRABALHO – este item demonstra os níveis de função em que está dividida a estrutura organizacional, destaca como as pessoas são estimuladas e capacitadas; como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado para o bom desempenho das tarefas; define a organização do trabalho; cooperação e comunicação eficaz entre pessoas de diferentes localidades e áreas; seleção e contratação; integração dos novos membros da força de trabalho; gerenciamento do desempenho, além das formas de remuneração, reconhecimento e incentivos.

EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS – diz respeito à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas para apoiar a obtenção exitosa nas estratégias adotadas pela SES; identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento; compatibilização das necessidades; cultura da excelência e aprendizado organizacional; forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional.

BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS – ou seja, a qualidade de vida ou de condições de trabalho; saúde ocupacional, segurança e ergonomia; avaliação do bem-estar, satisfação e motivação.

O bom uso de Indicadores de Gestão de Pessoas é essencial para demonstrar os resultados dos investimentos em gestão de pessoas. A utilização destes índices possibilita identificar quantitativamente o efeito das políticas de recursos humanos, tais como: administração de cargos e salários, políticas de recrutamento e seleção e programas de treinamento e desenvolvimento.

Os indicadores são instrumentos essenciais de gestão nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, proporcionando informações sobre o desempenho organizacional e seus processos. Segundo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a ser alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados.

Segundo os Critérios de Excelência 2010 da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) *“Indicadores de desempenho são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo”*. Assim, um indicador mede sempre as características de um processo.

Importante destacar as qualidades esperadas em um bom indicador, tais como:

- Simplicidade - quanto mais simples e clara for a relação matemática do indicador, menos distorções apresentará;
- Inteligibilidade – de fácil entendimento aos seus usuários e analistas;
- Objetividade - não depender da interpretação do observador;
- Estabilidade - seus elementos (numerador e denominador) são constantes ao longo do tempo;
- Especificidade - capta eventos bem definidos;

- Sensibilidade - capaz de captar pequenas flutuações ou variações no requisito estudado;
- Rastreabilidade - conhecimento e controle de suas variáveis;
- Baixo Custo de Obtenção – utiliza os relatórios e boletins rotineiros da instituição. Evita a criação de novos instrumentos de coleta de dados paralelos aos existentes, bem como a construção de sofisticados e complicados modelos.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação. Desta forma, os indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de outras organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

A fórmula de cálculo e a unidade de medida fornecem subsídios para identificar o comportamento esperado do indicador, ou seja, se o indicador é maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor. Cada fórmula possui uma unidade de medida que confere um significado ao resultado. As unidades de medida podem ser diversas, contudo, sua composição deve seguir uma linha de raciocínio, possibilitando a análise do resultado obtido e a comparação com uma série histórica.

O indicador de desempenho pode ainda ser entendido como uma relação matemática (por exemplo, coeficiente ou taxa) que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas. Assim têm-se quatro tipos de indicadores:

PROPORÇÃO OU COEFICIENTE: É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados.

Esse quociente é também chamado de coeficiente, representando a razão entre o número de ocorrências e o número total.

TAXA: São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador. A forma mais comum de expressar uma taxa é a **relação percentual** ou **porcentagem**, que se obtém simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100.

Exemplo:

- Taxa de evasão escolar (%) = (número de alunos evadidos/ número inicial de matrículas realizadas)*100.
- Taxa de aproveitamento dos cursos = (número de concluintes/ número de inscritos)*100.
- Taxa de mortalidade = Coeficiente de mortalidade x 1.000;

RAZÃO OU ÍNDICE: A razão de um número A, em relação a outro número B, define-se como **A** dividido por **B**. As proporções representam um tipo particular de razão.

Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra. Exemplos:

- Horas de capacitação por funcionário = Total de horas de treinamento/ Total de funcionários;
- Renda per capita = Renda / população;
- Candidatos por vaga = candidato/ vaga

Entre os passos mais desafiadores da implantação de indicadores estão a criação de fontes de dados confiáveis, a sistematização periódica dos dados e a utilização adequada destes para as decisões gerenciais.

As perguntas que sempre devem ser feitas pelo gestor são: Como definir bons indicadores? O que medir? Por que medir? Como medir?

Os indicadores refletem os resultados organizacionais, que podem ser avaliados a partir de sua relevância, tendência e nível atual (Crité-

rios de Excelência, 2010). O fator **relevância** refere-se ao grau em que os resultados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator **tendência** refere-se ao grau em que os resultados demonstram evolução favorável ao longo do tempo. O fator **nível** atual refere-se ao grau em que os resultados se apresentam em relação a referenciais comparativos (benchmark) internos ou externos e atendimento aos requisitos das partes interessadas, auxiliando no estabelecimento de metas organizacionais.

Uma vez que o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a ser alcançados, a interpretação do indicador informa se o bom desempenho é alcançado quando o resultado do indicador está aumentando, diminuindo ou permanecendo o mesmo.

Os dados representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviço entregue ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis, impossibilitando sua comparação. Exemplos:

- Número de alunos matriculados em cursos de formação de técnico em saúde;
- Número de servidores ativos na organização;
- Número de acidentes de trabalho ao longo do ano.

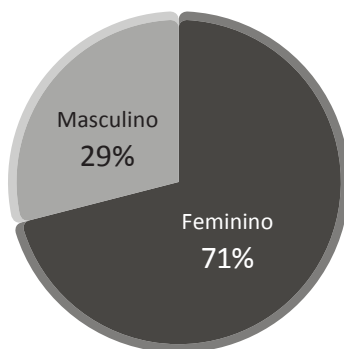
Na falta de informações complementares para formar os indicadores, os dados podem ser utilizados para monitorar a tendência.

Na parte inicial deste Caderno, será apresentada a caracterização da força de trabalho da SES/SP para, em seguida, detalhar os principais indicadores, agrupados de acordo com os três eixos da Política de Gestão de Pessoas adotado na instituição, com fórmulas de cálculo, abrangência e respectivos dados utilizados na sua construção.

PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO NA SES

A força de trabalho na SES é predominantemente feminina, representando dois terços dos trabalhadores.

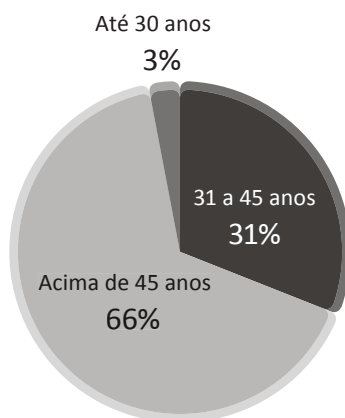
Gráfico 1. Composição da Força de Trabalho da SES, segundo gênero



Fonte: Banco de Cargos CRH/2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

Dois terços dos servidores da SES têm idade acima de 45 anos; em contrapartida, apenas 3% têm idade abaixo de 30 anos.

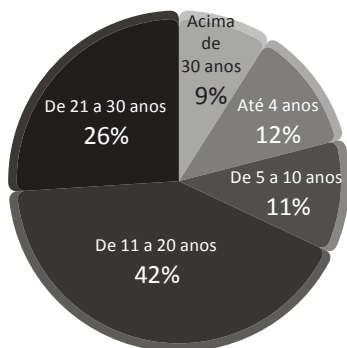
Gráfico 2. Distribuição dos Servidores da SES por Faixa Etária 2013



Fonte: Banco de Cargos CRH/2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

O tempo de serviço de 42% da força de trabalho da SES está entre 11 e 20 anos, 9% está acima dos 30 anos e 12% tem menos de 4 anos.

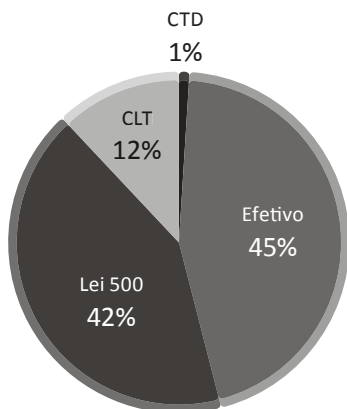
Gráfico 3. Distribuição dos servidores da SES segundo tempo de serviço



Fonte: Banco de Cargos CRH/2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

De acordo com os vínculos de trabalho, 45% da força de trabalho da SES é composta por servidores efetivos e 42% Lei 500.

Gráfico 4. Distribuição de funcionários segundo o vínculo



Fonte: Banco de Cargos CRH/2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

FICHA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

As fichas de indicadores contêm o detalhamento do indicador, ajudando na compreensão e visualização das informações.

Categoria: Define o eixo da Política de Gestão de Pessoas. 1. Sistema de Trabalho; 2. Capacitação e Desenvolvimento e 3. Qualidade de Vida.
Nº Indicador: Indica sua numeração sequencial dentro de cada uma das categorias, sendo 1.X - Sistema de Trabalho; 2.X - Capacitação e Desenvolvimento e 3.X - Qualidade de Vida.
Nome do Indicador: É o seu título conforme definido no Procedimento Operacional Padrão (POP), na Política ou nas Estratégias. Deve ser definido de modo que torne claro o seu objetivo.
Descrição: É a conceituação do indicador caracterizando-o de maneira simples e concisa, buscando facilitar a compreensão.
Fórmula: É a fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador.
Fonte de Dados: Sistemas de informação, bancos de dados e demais meios de verificação utilizados para a coleta dos dados necessários para o cálculo do indicador.
Abrangência: Indica a segmentação pela qual o indicador será apresentado, deve ser feita conforme a pertinência para cada caso.
Usuário da Informação: Indica o departamento/unidade, o qual utilizará a informação do indicador.

Interpretação-sentido: Avaliação da interpretação da tendência ou do nível atual.
Frequência: Periodicidade de divulgação dos dados.
Responsável: Indica a pessoa responsável pela produção do indicador.
Benchmark: Indica a unidade com a qual se pretende comparar o indicador. Pode ser interno ou externo.

FICHA DE INDICADORES

Indicador: 1.0.1 MÉDIA DAS NOTAS OBTIDAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica a nota média obtida na avaliação de desempenho individual.	
Fórmula: Soma das notas da avaliações de desempenho/ Nº de questões válidas	
Fonte de Dados: Banco de Dados - CGD/GADI/CRH	
Abrangência: Vínculo de trabalho Categoria Profissional Unidade Coordenadoria Cargo	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.2 TAXA DE VACÂNCIA	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Relaciona o número de vacâncias ocorridas no período e o número total de profissionais no mesmo período.	
Fórmula: [Nº de vacâncias (saídas) no período] / (Nº de servidores ativos no período) x 100	
Fonte de Dados: Banco/CCRH - Banco de cargos do Centro de Controle/GADI/CRH Consulta: C_Mês_Ano_Vacância	
Abrangência: Categoria Profissional (Médico, Enfermeiro, Auxiliar de Enfermagem, Técnico de Enfermagem, Oficial Administrativo). Unidades da administração direta.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.3 TAXA DE PROVIMENTO	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Relaciona o número de provimentos (entradas) ocorridas no período e o número total de profissionais no mesmo período.	
Fórmula: [Nº de provimentos (entradas) no período]/ (Nº de servidores ativos no período) x 100	
Fonte de Dados: Banco/CCRH - Banco de cargos do Centro de Controle/GADI/CRH Consulta: C_Mês_Ano_Provimento	
Abrangência: Categoria Profissional (Médico, Enfermeiro, Auxiliar de Enfermagem, Técnico de Enfermagem, Oficial Administrativo). Unidades da administração direta.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.4 TAXA DE UTILIZAÇÃO DE PLANTÕES MÉDICOS	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Indica o percentual de utilização dos plantões, em relação ao total de plantões disponibilizados pela SES, a fim de demonstrar o nível de adequação na distribuição dos plantões.	
Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de Plantões utilizados}) / (\text{N}^\circ \text{ de Plantões disponíveis}) \times 100$	
Fonte de Dados: Sistema de Plantões – CGD/GADI/CRH	
Abrangência: A - áreas onde as condições ambientais de trabalho são consideradas normais; B - áreas com excesso de demanda que requerem maior grau de iniciativa ou situadas em regiões com inadequada infraestrutura econômico-social; C - áreas de difícil fixação do profissional em razão das peculiaridades das próprias atividades.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Mensal	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.5 MEDIANA SALARIAL DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Apresenta a mediana de salário efetivo + PIN/PPM pagos aos servidores ativos, possibilitando conhecer como o salário de cada categoria profissional na SES compara-se ao mercado.	
Fórmula: Mediana de salário efetivo* + PIN/PPM bruto, por categoria profissional. *Salário efetivo = salário bruto, excetuando-se rendimentos referentes a plantões, adicional noturno, insalubridade e férias. PIN (Prêmio de Incentivo). PPM (Prêmio de Produtividade Médica) a partir de fevereiro/2013.	
Fonte de Dados: Banco de Dados da Folha de Pagamento – CGD/GADI/CRH Software utilizado para análise: EPI-INFO	
Abrangência: Auxiliar de Enfermagem Enfermeiro Oficial Administrativo Técnico de Enfermagem Médico	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.6 TAXA DE NÃO CONFORMIDADE DE VAGAS	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Indica o percentual de vagas apontadas no processo que não estão de fato disponíveis para reserva (vagas em não conformidade), em relação ao número de vagas apontadas nos processos de concurso analisados.	
Fórmula: $\text{Nº vagas em não conformidade} / \text{Nº vagas ofertadas em abertura de concursos} \times 100$	
Fonte de Dados: Processo de Abertura de Concurso Público	
Abrangência: Categoria, Unidade, Concurso	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Trimestral	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.7 PERCENTUAL DE CARGOS DESCRITOS	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o número de cargos já descritos em relação ao total de cargos vigentes na SES.	
Fórmula: (Nº de cargos descritos/ Nº cargos vigentes) x100	
Fonte de Dados: Sistema Seleção	
Abrangência: Por cargo	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.8 TAXA DE PROVIMENTO DAS AUTORIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o percentual de vagas providas, em relação ao número de vagas autorizadas pelo governador (definidas em Resolução SS).	
Fórmula: $\text{Nº vagas providas} / \text{Nº vagas autorizadas pelo governador} \times 100$	
Fonte de Dados: Banco de Dados do Centro de Controle de Recursos Humanos. Resolução SS.	
Abrangência: Categoria Profissional, classe e Unidades da administração direta.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 1.0.9 TEMPO MÉDIO DE ANÁLISE DO EDITAL PARA ABERTURA DE CONCURSO	
Categoria: Sistema de Trabalho	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Indica a relação entre o somatório de dias de análise, ou seja, nº total de dias entre a entrada dos processos no NRS, a saída para UCRH e a totalidade dos processos analisados e enviados à UCRH.	
Fórmula: Somatório de dias de análise / Nº processos analisados	
Fonte de Dados: Planilha de Andamento de Processos	
Abrangência: Categoria Profissional e Unidades da administração direta.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Mensal	
Responsável: GADI	
Benchmark:	

Indicador: 2.0.1 ÍNDICE DE EVASÃO	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Medir o volume de evasão dos alunos. Considerar evasão para o processo: abandono ou desistência do curso por qualquer motivo. Considerar como alunos: residentes, aprimorandos e formação de ensino técnico.	
Fórmula: (Nº de alunos evadidos/Nº de matriculados) x 100	
Fonte de Dados: Relatório do Processo seletivo	
Abrangência: Por turma Por curso Por programa PAP Residentes	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Equipe PAP/Fundap	
Frequência: Semestral	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.2 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS APRIMORANDOS	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Medir o percentual de satisfação dos aprimorandos em relação à qualidade do Programa, bem como da Instituição.	
Fórmula: (Somatório das notas positivas avaliadas/ Somatório das notas das avaliações obtidas) x 100 Considerar nota positiva (ótimo + bom)	
Fonte de Dados: Relatório de avaliação da Equipe PAP/Fundap	
Abrangência: Equipe, Instituições PAP/SES, Fundap, Cefor e CRH	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Equipe PAP/ Fundap, Cefor e CRH	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.3 ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DE BOLSAS	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Monitorar a distribuição das bolsas para as Instituições credenciadas ao programa.	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ total de bolsas utilizadas}) / (N^{\circ} \text{ de bolsas concedidas}) \times 100$	
Fonte de Dados: Quadro de controle de programas do PAP/SES e quadro de Distribuição de bolsas PAP/SES	
Abrangência: Todas as Instituições credenciadas, Equipe PAP/Fundap e Equipe PAP/SES. Bolsas utilizadas até 30 abril no processo seletivo de todas Instituições credenciadas.	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Fundap, Cefor e CRH	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.4 PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO DE VAGAS	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Identificar a evolução dos interessados pelo Programa. Indica o percentual de vagas preenchidas para residência médica em relação ao número total de vagas oferecidas.	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ total de inscritos}) / (N^{\circ} \text{ total de vagas ofertadas}) \times 100$	
Fonte de Dados: Planilhas consolidadas Planilha das listas de frequência Relatório do Processo seletivo e publicação do DOE	
Abrangência: Todas as Instituições credenciadas, Residência, Equipe PAP/Fundap e Equipe PAP/SES, Formação Técnica, por Unidade, por Curso, por Especialidade	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Fundap, CEFOR e CRH	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.5 ÍNDICE DE DESISTÊNCIA NA MATRÍCULA	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Identificar o número de desistências do Programa.	
Fórmula: [(Nº de convocados para matrícula - Nº de ingressantes) /Nº de convocados para matrícula] X 100	
Fonte de Dados: Relatório do processo seletivo, publicação do D.O.E. e planilha de controle de dados do PAP.	
Abrangência: Equipe PAP/SES, Fundap, GSDRH e CRH	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Equipe PAP Fundap	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.6 PERCENTUAL RECURSOS INVESTIDOS EM CAPACITAÇÃO	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Percentual de investimento em capacitação em relação ao orçamento. Permite avaliar a proatividade em obter recursos adicionais para a realização de determinados programas.	
Fórmula: $\frac{\text{(Total de investimento em capacitação)}}{\text{(Total do orçamento SES)}} \times 100$	
Fonte de Dados: Custos dos programas de capacitação e orçamento da SES (Centro Administrativo)	
Abrangência: Por eixo temático, nível escolaridade ou vínculo, por origem de recurso	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GDSRH	
Benchmark:	

Indicador: 2.0.7 PORCENTAGEM DE PROGRAMAS RECONHECIDOS COMO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Identificar a dimensão de reconhecimento oficial dos programas existentes no PAP.	
Fórmula: (Nº de programas reconhecidos como pós-graduação /Nº total de programas) x 100	
Fonte de Dados: Levantamento realizado pela Fundap	
Abrangência: Geral	
Usuário da Informação: Equipe PAP/SES, Equipe PAP; Fundap, Cefor e CRH	
Frequência: Anual	
Responsável: Equipe PAP/SES	
Benchmark: Programa de Residência Multiprofissional e Residência Médica	

Indicador: 2.0.8 ÍNDICE DE TREINAMENTO	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Somatório de servidores participantes concluintes em cada curso multiplicado por número de horas do curso ao longo do ano em relação ao somatório de horas trabalhadas dos mesmos concluintes.	
Fórmula: (Somatório horas do curso x Nº de concluintes/ Total de horas trabalhadas pelos concluintes)*100	
Fonte de Dados: Listas de frequências x jornada de trabalho	
Abrangência: Por categoria profissional, por unidade, por especialidade e áreas	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GDSRH	
Benchmark:	

Indicador: 2.0.9 PERCENTUAL DE SERVIDORES CAPACITADOS/ANO	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Número de servidores que participaram de algum programa de capacitação em relação ao total de servidores.	
Fórmula: $(\text{N}^{\circ} \text{ de servidores que participaram de capacitação}) / (\text{N}^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$	
Fonte de Dados: Planilha consolidada das listas de frequência	
Abrangência: Por categoria profissional, por Unidade, por especialidade e área	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GDSRH	
Benchmark:	

Indicador: 2.10 RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Bom= 1
Descrição: Indica a demanda pelos programas em relação às vagas ofertadas e se a oferta é suficiente para atender à demanda. Pode avaliar ainda o quanto os programas estão apropriados para atender aos servidores.	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de candidatos}) / (N^{\circ} \text{ vagas ofertadas})$	
Fonte de Dados: Número de vagas previstas nos programas x Registros de instituições e matrículas	
Abrangência: Por categoria profissional, por Unidade, por especialidade e área	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GDSRH	
Benchmark:	

Indicador: 2.11 PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO	
Categoria: Capacitação e Desenvolvimento	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indicar o percentual de candidatos que terminaram o curso com aproveitamento, em relação ao número total de alunos matriculados nos cursos.	
Fórmula: (Nº de concluintes/ Nº de matriculados) * 100	
Fonte de Dados: Planilha consolidada das listas de frequência	
Abrangência: Por categoria profissional, por Unidade, por especialidade e área	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Anual	
Responsável: GDSRH	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.1 TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Avalia a adesão dos servidores em relação à pesquisa de clima organizacional	
Fórmula: (Nº de respondentes da pesquisa)/ (Nº total de servidores ativos da administração direta) x 100.	
Fonte de Dados: Avaliação de Clima	
Abrangência: Vínculo de trabalho Categoria Profissional Unidade Coordenadoria Cargo Tempo de casa	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Bianual	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark: Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	

Indicador: 3.0.2 ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o grau de satisfação dos servidores em trabalhar na SES. Na pesquisa de clima considera-se satisfação a soma das respostas a e b, ou seja, sempre ou quase sempre.	
Fórmula: $(\text{Total de respostas positivas}) / (\text{N}^\circ \text{ respostas válidas}) \times 100$	
Fonte de Dados: Avaliação de Clima	
Abrangência: Vínculo de trabalho Categoria Profissional Unidade Coordenadoria Cargo Tempo de casa Por tópico	
Usuário da Informação: Todas as áreas e unidades	
Frequência: Bianual	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.3 TAXA DE ABSENTEÍSMO	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> a) Relação percentual entre o número de horas/homem ausentes e o número de horas/homem trabalhadas. b) Número de horas/homem ausentes: É o número mensal de horas ausentes dos funcionários próprios em qualquer regime de contratação do hospital pelo número de horas que cada um deveria trabalhar. c) Número de horas/homem trabalhadas: É o número total de horas trabalhadas de funcionários próprios do hospital pelo número de horas previstas para cada um, em contrato de trabalho. d) Considerar todas as faltas, justificadas ou injustificadas. e) Não incluir: férias e licenças legais (acima de 2 dias ininterruptos). f) Não incluir médicos (CLT ou não) em função assistencial. 	
Fórmula: (Número de horas/homem ausentes)/ Número de horas/homem trabalhadas) x 100	
Fonte de Dados: Banco de Licenças DPME/SGP Banco de Dados CRH (e-Folha)	
Abrangência: Categoria Profissional e Unidades da administração direta, por motivo	
Usuário da Informação: Todas as áreas e unidades	
Frequência: Mensal	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.4 PERCENTUAL DE COBERTURA DOS PROGRAMAS	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o alcance das ações dos programas de bem-estar	
Fórmula: (Nº servidores público-alvo/Nº servidores) x 100	
Fonte de Dados: Planilhas consolidadas	
Abrangência: Coordenadoria de Recursos Humanos, Administração Superior e da Sede, Institutos, Unidades, Ações.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.5 TAXA DE ADEÇÃO ÀS AÇÕES DO PROGRAMA AGITA SES	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica a adesão dos servidores às ações do programa Agita SES	
Fórmula: (Nº de servidores participantes das ações do Agita SES) / (Nº servidores público-alvo) x 100	
Fonte de Dados: Planilhas consolidadas	
Abrangência: Coordenadoria de Recursos Humanos, Administração Superior e da Sede, Institutos, Unidades, Ações. Por Programa	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.6 PERCENTUAL DE SUCESSO DO PROGRAMA	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o número de participantes que encerraram o programa com êxito	
Fórmula: (Nº de participantes que atingiram o índice proposto) / Total de participantes) x 100	
Fonte de Dados: Planilhas consolidadas	
Abrangência: Coordenadoria de Recursos Humanos, Administração Superior e da Sede, Institutos, Unidades, Ações, por Programa	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.7 PERCENTUAL DE EVASÃO	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o número de participantes que desistiram do programa.	
Fórmula: (Nº de participantes que desistiram do programa/ Total de participantes)/ x 100	
Fonte de Dados: Planilhas consolidadas	
Abrangência: Coordenadoria de Recursos Humanos, Administração Superior e da Sede, Institutos, Unidades, Ações, por Programa	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.8 PERCENTUAL DE SESMT COM PROGRAMAS IMPLANTADOS	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Maior-melhor
Descrição: Indica o número de SESMT com programas implantados em relação ao número total de SESMT em operação. Considerar SESMT implantado os que desenvolvam e acompanhem os programas PCMSO, PPRA, PPP e NAT IAT	
Fórmula: $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de SESMT com programas implantados})}{(\text{N}^\circ \text{ de SESMT implanta- dos})} \times 100$	
Fonte de Dados: RH subsetoriais; coleta pelo NMQVAP	
Abrangência: Programas PCMSO e PPRA.	
Usuário da Informação: Gabinete	
Frequência: Semestral	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

Indicador: 3.0.9 PERCENTUAL DE ACIDENTE DE TRABALHO	
Categoria: Qualidade de Vida	Interpretação: Menor-melhor
Descrição: Relação percentual entre o número de acidentes de trabalho e o número de funcionários ativos. Número de acidentes de trabalho: É o número total de acidentes de trabalho na força de trabalho independentemente do vínculo empregatício, ocorridos durante o mês.	
Fórmula: $\frac{\text{(Número de acidentes de trabalho/Número de funcionários ativos)} * 100}{100}$	
Fonte de Dados: SESMT RH (na ausencia de SESMT estruturado) DPME	
Abrangência: Categoria Profissional e Unidades da administração direta, por CID.	
Usuário da Informação: Todas as áreas e unidades	
Frequência: Mensal	
Responsável: Qualidade de Vida	
Benchmark:	

CONSIDERAÇÕES

A proposta deste caderno, não tendo a pretensão de esgotar o assunto, é ser um meio para se chegar à disseminação da cultura de gestão por indicadores de gestão de pessoas na SES/SP.

Há muito a se construir, a gestão é dinâmica e a busca por transformação e inovação deve ser contínua, construindo e aprimorando modelos metodológicos.

Neste sentido, o Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP busca contribuir de maneira sistemática para a produção e transformação do conhecimento organizacional.

Destacamos aqui, algumas publicações produzidas por meio do conjunto de informações e resultados, como por exemplo, indicadores da Pesquisa de Clima Organizacional e perfil de saúde dos servidores da SES, Relatório de Indicadores, entre outros. (Anexos I, II e III)

Convidamos todos a conhecer os trabalhos produzidos por este Observatório no site da Coordenadoria de Recursos Humanos (www.crh.saude.sp.gov.br), bem como agradecemos contribuições e sugestões que poderão ser feitas a partir do envio de email para observatorio@saude.sp.gov.br.

REFERÊNCIAS

Programa CQH - Compromisso com a Qualidade Hospitalar - 3º Caderno de Indicadores CQH - 2009

<http://www.saude.sp.gov.br/coordenadoria-de-recursos-humanos/areas-da-crh/grupo-de-gestao-de-pessoas/legislacao/legislacao-administracao-de-pessoal>

Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20\(versao%20preliminar%20Dez%2009\).pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20(versao%20preliminar%20Dez%2009).pdf)

Anexos



BOLETIM

Secretaria de Estado da Saúde – São Paulo
Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP
Nº 10 - agosto/2012

Finalizada a 3ª Etapa da Pesquisa de Clima Organizacional na SES/SP

Os Departamentos Regionais de Saúde e diversas unidades hospitalares participaram desta 3ª etapa da Pesquisa de Clima Organizacional, realizada durante o mês de junho passado. Esta etapa envolveu mais de 20 mil funcionários, totalizando com as duas etapas anteriores cerca de 26 mil funcionários.

A Pesquisa de Clima Organizacional e de Perfil de Saúde foi realizada inicialmente nas unidades que compõem a Sede (1ª. Etapa), seguido pela aplicação nas Unidades da Coordenadoria de Controle de Doenças (2ª. Etapa) e nesta 3ª etapa a Pesquisa de Clima e de Perfil de Saúde foi aplicada em Unidades da Coordenadoria de Serviços de Saúde (CSS) e da Coordenadoria de Regiões de Saúde (CRS). Como nas etapas anteriores, a pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico pela internet, com procedimentos para garantir a não identificação pessoal dos participantes.

A Pesquisa de Clima aborda 8 blocos distintos de questões, envolvendo: *Perfil do funcionário, Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações, Pessoas e Processos.* O Perfil de Saúde considera especialmente questões relacionadas à Hipertensão e ao Diabetes, ingestão de álcool, alimentação e obesidade.

Do total de 20.728 participantes, 11.525 funcionários responderam efetivamente à Pesquisa, representando 55,6% de participação. O percentual de participação da CRS foi de 61,4%, percentual este superior ao alcançado nas unidades hospitalares (CSS), cujo percentual foi de 54,4%.

Entre as 20 unidades hospitalares participantes (CSS), 8 não atingiram o mínimo de 50% de respostas, enquanto que para as CRS, apenas 3 DRS não atingiram o mínimo de 50%.

Perfil geral das respostas

Entre os respondentes dos DRS, 58% apresenta nível de formação com no mínimo curso completo de graduação, ou, até mesmo, pós-graduação, como especialização, residência, mestrado, doutorado ou docência. Dentro desse mesmo universo, 60% trabalha na Secretária há pelo menos 21 anos e 88% não estuda atualmente.

Já para as Unidades da CSS, 36% apresenta nível de formação com, no mínimo, curso completo de graduação e, em muitos casos, pós-graduação. Neste universo dos hospitais, os respondentes contam, em sua maioria, 49%, com 11 a 20 anos de trabalho na Secretária, enquanto que 26% apresentam mais de 21 anos de tempo de serviço na SES/SP e 83% não estuda atualmente.

Na CRS 21% dos participantes ocupam cargo de comando, enquanto que na CSS, 17% estão na mesma posição.

As respostas às questões de Clima Organizacional foram agrupadas em apenas duas categorias (positiva e negativa) a partir das respostas SEMPRE ou QUASE SEMPRE e NUNCA ou QUASE NUNCA, respectivamente.

Os oito blocos de questões, apresentados a seguir, foram ainda discriminados em "sub-temas", de acordo com sua ideia central, a partir dos blocos iniciais da pesquisa.

Os resultados do Perfil de Saúde serão apresentados em um próximo Boletim.

LIDERANÇA: Neste tópico foram tratados assuntos como o relacionamento do líder com a equipe, o repasse de informações, a prática de *feedback*, incentivo, autonomia, entre outros. A média das respostas positivas para Liderança foram bastante semelhantes para a CRS e CSS, já que a média de respostas positivas neste tópico foi de 74,9 para a CRS e 74,4% para a CSS. Dentre seus subtemas, AUTONOMIA, INFORMAÇÃO e INTERRELACIONAMENTO alcançaram um percentual de respostas positivas acima da média geral, enquanto que FEEDBACK e INCENTIVOS apresentaram percentuais inferiores à média, para as duas coordenadorias.

ESTRATÉGIAS E PLANOS: Neste tópico tratou-se da satisfação do servidor com relação ao trabalho, nível de participação em reuniões e no planejamento estratégico, além da qualidade da comunicação. A média geral de respostas positivas para este tópico foi de 66,7% para as duas coordenadorias, sendo que o sub-tema SATISFAÇÃO obteve média bem superior à média do tópico no geral, enquanto que os sub-temas COMUNICAÇÃO e PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES apresentaram percentual inferior à média geral. No caso das duas coordenadorias, a maior parte dos servidores relatou buscar aprendizado/experiência e reconhecimento profissional.

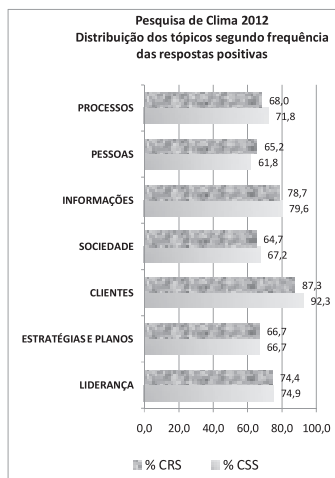
CLIENTES: Neste tópico foram tratados assuntos pertinentes à qualidade de atendimento prestado pelo servidor, contemplando grau de conhecimento, agilidade da resposta e incorporação de sugestões de seus clientes. A média geral de respostas positivas para CLIENTES foi de 92,3% para a CRS e 87,3% para a CSS. Desta forma, a auto-avaliação do servidor para suas entregas frente às demandas para sua área alcançou níveis mais altos se comparados aos outros tópicos.

SOCIEDADE: Aqui foi abordada a prática ética da Secretaria para com a sociedade, público externo e prática ética entre os colegas; percepção do servidor quanto à existência de ações da Secretaria envolvendo a Qualidade de Vida da população e preservação do meio ambiente, entre outros. A média de respostas positivas para este tópico foi de 67,2% para a CRS e 64,7% para a CSS, sendo que o sub-tema ética obteve percentual de respostas positivas acima da média, enquanto o incentivo às ações de voluntariado e medidas de proteção e preservação do meio ambiente ficaram abaixo da média.

INFORMAÇÕES: Neste tópico as questões trataram sobre confiabilidade e disponibilidade de informações, além da pró-atividade do servidor na busca por estas. A média de respostas positivas para este tópico foi de 79,6% para a CRS e 78,7% para a CSS. As questões pertinentes ao acesso a informações necessárias para realização do trabalho apresentaram média percentual de respostas positivas inferior à média geral do tópico.

PESSOAS: Neste tópico foram tratadas as questões de integração, tanto de novos servidores, como entre as áreas, além da percepção do servidor quanto ao salário, satisfação no trabalho e reconhecimento profissional. Este tópico apresentou a menor média geral para as respostas positivas, com valor de 61,8% para a CRS e 65,2% para a CSS, sendo que o sub-tema SATISFAÇÃO apresentou um percentual de respostas positivas de 90%, bem superior à média geral do tópico, onde o servidor relata gostar das atividades que realiza e do seu ambiente profissional, apesar de considerar seu salário incompatível. A questão do RECONHECIMENTO apresentou um percentual bem abaixo da média, onde o servidor não reconhece oportunidades para novas atividades, nem reconhecimento e ou aproveitamento de talentos.

PROCESSOS: Neste tópico tratou-se da percepção do servidor quanto à distribuição e planejamento para a realização do trabalho, bem como da qualidade e adequação dos equipamentos e recursos para realização das atividades. A média geral de respostas positivas para este tópico foi de 68% para a CRS e 71,7% para a CSS. A questão do AUTO-PLANEJAMENTO do servidor quanto à sua rotina de trabalho apresentou percentual de 98% de respostas positivas para ambas coordenadorias, ou seja, bem superior à média geral do tópico. Já o sub-tema EQUIPAMENTOS, que trata sobre o acesso aos equipamentos/recursos necessários e situação das instalações e condições de segurança, teve um percentual de respostas positivas inferior à média geral obtida por este tópico, sendo de 53,75% (CRS) e 59,75% (CSS).



Secretaria de Estado da Saúde – São Paulo
Coordenadoria de Recursos Humanos / Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP

Equipe técnica:
Arnaldo Sala (Diretor do Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional)
Adriana Rosa Linhares Carro (Diretora do Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS-SP)
Andréa Zanaroli (Assistente Observatório)
Eliana Franco Pereira (Equipe Observatório)



BOLETIM

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE - SÃO PAULO
 OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE PARA O SUS/SP
 Nº 12 - FEVEREIRO/2013

Servidor da Saúde X Sedentarismo Você pode vencer essa competição!

O perfil de saúde dos funcionários da SES/SP, obtido juntamente com a Pesquisa de Clima Organizacional, apontou que 77,3% das mulheres e 63,3% dos homens são sedentários, ou seja, não praticam atividade física de forma satisfatória.

Os funcionários considerados ativos nesta pesquisa foram os que relataram praticar atividades físicas vigorosas por pelo menos três vezes na semana e/ou atividades físicas moderadas ao menos cinco vezes por semana. Como já mencionado, a situação ainda é mais grave para as mulheres, já que apenas 18,6% destas são ativas, enquanto que, entre os homens, a prevalência de ativos foi de 31,9% (Veja quadro abaixo).

VARIÁVEL	CATEGORIAS	FEM. (%)	MAS. (%)
ATIVIDADE FÍSICA	Ativos	18,6	31,9
	Inativos	77,3	63,3
	Não responderam	4,1	4,8

Fonte: Observatório RH/GADI/SES-SP

Todo mundo sabe que fazer exercícios físicos faz bem à saúde. O que a maioria desconhece é que o risco de mortalidade sobe até 30% para pessoas insuficientemente ativas, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), e que o sedentarismo mata mais de 3 milhões de pessoas por ano.

Aparentemente os inofensivos minutos poupados em tarefas cotidianas, como usar o elevador, trabalhar no computador, pedir comida por telefone, entre outras, na medida em que tornam a vida menos cansativa, também contribuem para que as pessoas façam cada vez menos esforços e o sedentarismo cresça a passos largos.

O perfil de saúde da SES/SP apontou os efeitos do sedentarismo entre seus servidores. Destaca-se a avaliação do Índice de Massa Corpórea (IMC), em que apenas 33,6% dos funcionários do sexo feminino e 29,5% do sexo masculino apresentaram o valor deste índice adequado. A grande maioria dos funcionários apresenta o valor do IMC acima do recomendado, por apresentar sobrepeso ou obesidade (Figura 1).

O IMC é uma medida reconhecida internacionalmente que permite avaliar o nível de gordura em cada pessoa, variando sua escala desde subnutrição até obesidade grau III. Conhecer o resultado do cálculo do seu IMC pode ser um primeiro indicativo para reconhecer se você está ou não fora dos padrões

ideais de saúde, tanto no que se refere à obesidade quanto à desnutrição.

A obesidade deve ser tratada por meio de acompanhamento médico e orientação nutricional, contudo, a prática de exercícios contribui de forma importante, tanto na prevenção, quanto no tratamento da mesma.

Outro fator que chamou atenção no perfil de saúde foi o alto índice de servidores portadores de patologias, tais como hipertensão, diabetes, dislipidemias e, até mesmo, depressão (Tabela 1).

Aqui novamente vamos ressaltar a importância da prática de atividade física, já que esta contribui na prevenção e tratamento de graves disfunções orgânicas e metabólicas, que podem ser desencadeadas pela obesidade e sedentarismo, como no caso do diabetes, da dislipidemia e da hipertensão. Além disso, estes podem ser considerados importantes fatores de risco para as doenças coronarianas, lembrando que no Estado de São Paulo, as doenças do aparelho circulatório, como as coronarianas, foram a maior causa de óbito (29,8%) no ano de 2010.

Os especialistas afirmam que a prática de atividade física, mesmo sem a redução de peso, traz inúmeros benefícios em relação à saúde do indivíduo. O exercício melhora os padrões alimentares, promove a autoconfiança, a auto-estima, além de trazer efeitos benéficos em relação a problemas psicológicos e sociais.

Outra vantagem obtida a partir dos exercícios físicos, sobretudo para as pessoas que precisam reduzir o peso, é sua capacidade de minimizar os efeitos psicológicos negativos que geralmente acompanham a restrição dietética, tais como a ansiedade e a depressão. Além disso contribui para aumentar o gasto energético diário, permitindo medidas dietéticas menos rígidas no processo de emagrecimento.

É importante lembrar que a ausência prolongada de exercícios físicos faz com que o corpo sofra mudanças estruturais e metabólicas: a frequência cardíaca pode aumentar muito durante a atividade física, músculos podem atrofiar, diminuindo a resistência física e o volume sanguíneo. Estas alterações no corpo afastam ainda mais o sedentário da atividade, porque, quando ele tenta fazer um exercício, cansa rapidamente ou sente tontura e/ou outros desconfortos.

Calcule o seu IMC:

$$IMC = \frac{\text{Peso (em Kg)}}{\text{Altura}^2 \text{ (em Metro)}}$$

- Menor de 18,5 abaixo do peso ideal
- De 18,5 a 24,9 peso ideal
- De 25,0 a 29,9 sobrepeso
- De 30,0 a 34,9 obesidade I
- De 35,0 a 39,9 obesidade II
- 40,0 ou mais obesidade III

Além dos exercícios físicos, para termos uma vida saudável é importante adotarmos uma dieta balanceada, o que ajudará no controle do peso corporal e na prevenção e tratamento de muitas doenças.

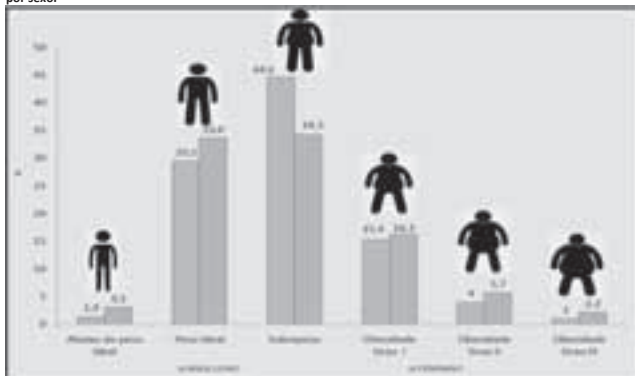
Portanto, NÃO seja vencido pelo sedentarismo.

A SES/SP conta com sua contribuição para juntos mudarmos esta realidade entre nossos servidores. Atividade física, leve como um alongamento, dez

minutos por dia, três vezes por semana, já é um começo. Projetos bem sucedidos, como o **Agita SES**, que promove caminhadas em grupo monitoradas, e o **Meu Prato Saudável** (site: www.meupratosaudavel.com.br), com dicas para melhorar a alimentação, podem ajudá-lo na busca de uma melhor qualidade de vida.

Informe-se! Movimente-se! Qualquer dúvida converse com o RH da sua unidade.

Figura 1 - Frequência relativa da classificação do IMC (índice de massa corpórea) entre os funcionários da SES-SP, por sexo.



*Obs.: Sem informação do IMC de 4,8% dos funcionários do sexo feminino e 4,1% do sexo masculino
Fonte: Observatório RH/GADI/SES-SP

Tabela 1. Frequência relativa de hipertensão, dislipidemia, depressão e diabetes entre os funcionários da SES-SP, por sexo.

VARIÁVEL	CATEGORIAS	FEMININO (%)	MASCULINO (%)
HIPERTENSÃO	Não responderam	2	3
	Não têm	70,5	68,2
	Têm	27,5	28,8
DISLIPIDEMIA	Não responderam	2,2	3,5
	Não têm	69,3	66,5
	Têm	23,5	24,4
	Não sabe	5	5,6
DEPRESSÃO	Não responderam	2	3
	Não têm	70,5	68,2
	Têm	27,5	28,8
DIABETES	Não responderam	2,3	3,3
	Não têm	91	87,1
	Têm	6,7	9,6

Fonte: Observatório RH/GADI/SES-SP



Secretaria de Estado da Saúde – São Paulo
 Coordenadoria de Recursos Humanos / Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
 Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP.
Equipe técnica:
 Arnaldo Sala (Diretor do Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional)
 Adriana Rosa Linhares Carro (Diretora do Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS-SP)
 Andréa Zanaroli (Assistente Observatório)
 Flávia Kelli Alvarenga Pinto (Técnica Observatório)
 Etiana Franco Pereira (Técnica Observatório)

Modelo de Relatório
de Indicadores de Gestão
de Pessoas - SES/SP

Observatório de Recursos Humanos
em Saúde

Coordenadoria de Recursos Humanos
SES/SP

1. Rotatividade

1.1. Taxas de provimento e vacância*, por classe profissional, no período de janeiro a setembro de 2013.

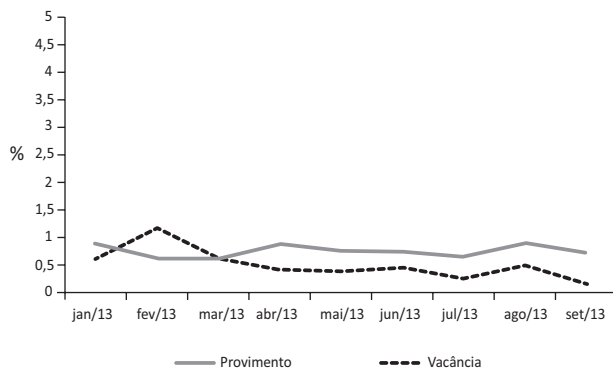
Classes Profissionais	Médico	Enfermeiro	Oficial Adm.	Aux. Enf. e Téc. Enf.	Todas as classes
jan/13	Taxa de Provimento 0,64	0,14	0,00	0,00	0,20
	Taxa de Vacância 0,88	0,30	0,40	0,30	0,44
fev/13	Taxa de Provimento 1,20	0,91	0,00	0,00	0,50
	Taxa de Vacância 0,63	0,41	0,32	0,52	0,52
mar/13	Taxa de Provimento 0,62	0,91	0,13	0,41	0,43
	Taxa de Vacância 0,62	0,22	0,36	0,34	0,35
abr/13	Taxa de Provimento 0,44	0,08	0,09	0,05	0,16
	Taxa de Vacância 0,88	0,33	0,98	0,45	0,48
mai/13	Taxa de Provimento 0,41	2,21	0,13	0,45	0,48
	Taxa de Vacância 0,76	0,48	0,23	0,45	0,48
jun/13	Taxa de Provimento 0,45	2,16	0,00	0,77	0,99
	Taxa de Vacância 0,73	0,43	0,49	0,32	0,53
jul/13	Taxa de Provimento 0,26	0,42	0,00	0,00	0,23
	Taxa de Vacância 0,65	0,29	0,55	0,49	0,53
ago/13	Taxa de Provimento 0,53	2,00	0,00	0,99	0,61
	Taxa de Vacância 0,90	0,42	0,44	0,53	0,66
set/13	Taxa de Provimento 0,18	0,03	0,01	0,00	0,11
	Taxa de Vacância 0,74	0,45	0,58	0,00	0,68

Fonte: Banco de cargos – setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP (não inclui CLT's)

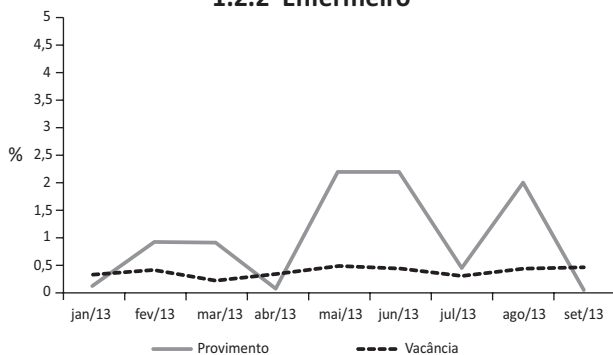
* Taxa de provimento/vacância= $\frac{\text{número de provimentos} / \text{vacâncias por categoria no período}}{\text{número de servidores ativos por categoria no período}} \times 100$

1.2. Gráficos com taxas de provimento e vacância*, por classe profissional, no período de janeiro a setembro de 2013.

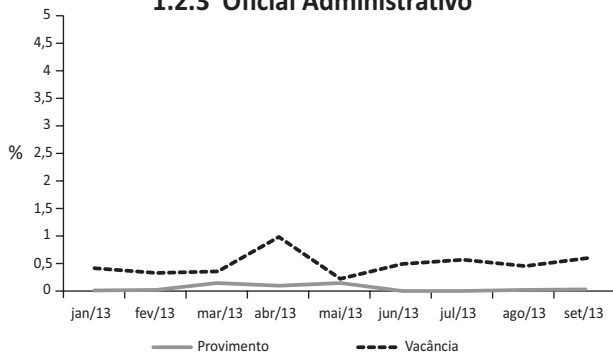
1.2.1 Médico



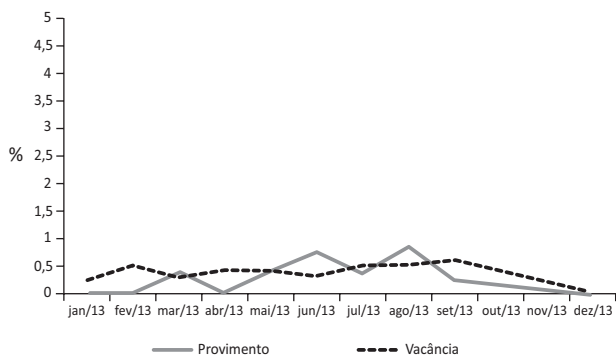
1.2.2 Enfermeiro



1.2.3 Oficial Administrativo



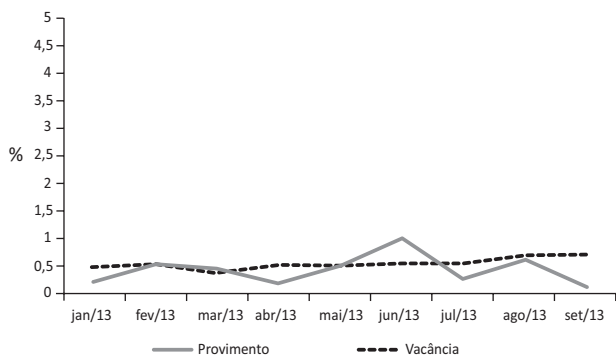
1.2.4 Técnico e Auxiliar de Enfermagem



Fonte: Banco de cargos - setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

1.3. Gráfico com taxa de provimento e vacância de todos os servidores da SES-SP, no período de janeiro a setembro de 2013.

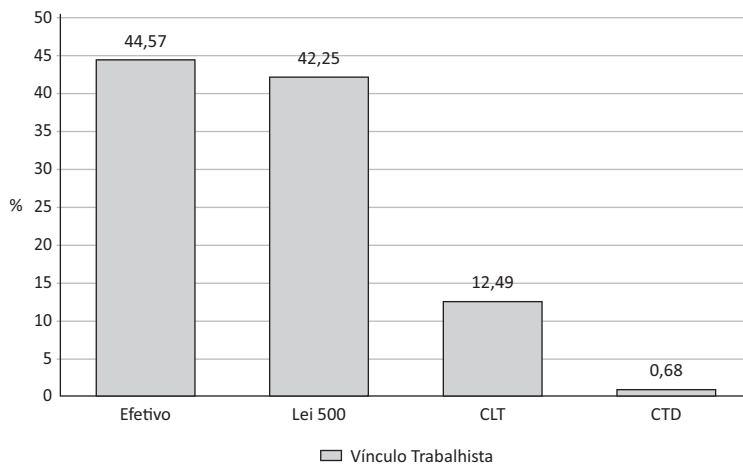
Todas as classes



Fonte: Banco de cargos - setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

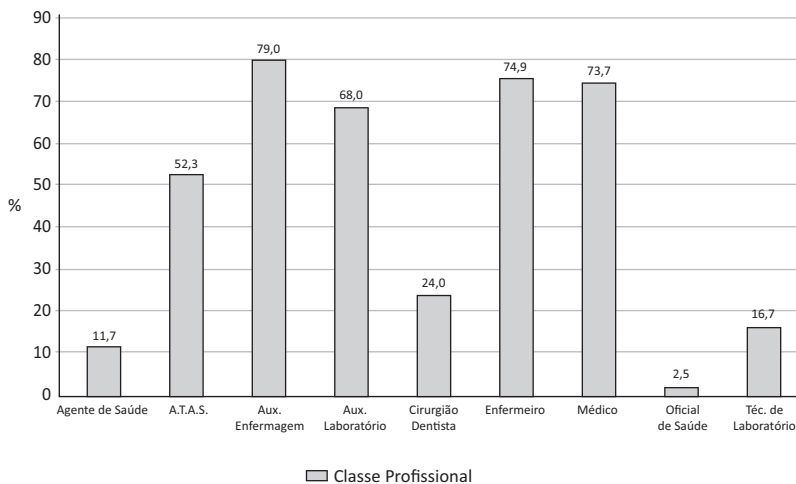
2. Perfil dos vínculos de trabalho

2.1. Proporção de funcionários CLT, CTD, Lei 500 e efetivos em novembro de 2013.



Fonte: Banco de cargos de novembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

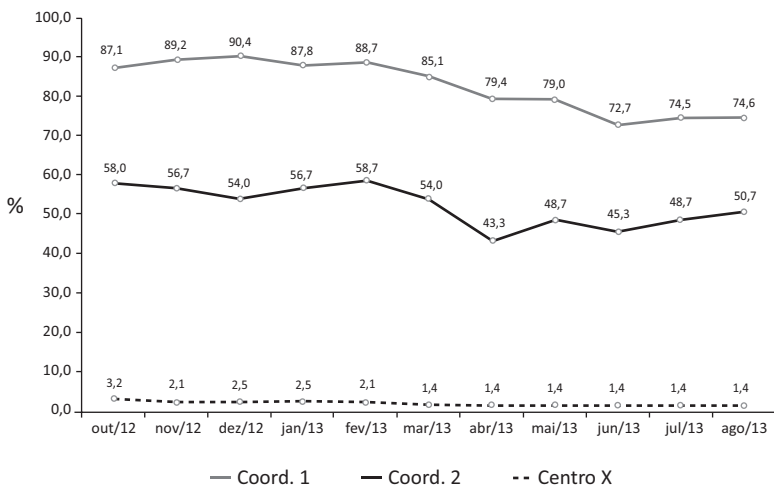
2.2. Índice de CTD's utilizados por categoria profissional até novembro de 2013



Fonte: Banco de cargos de novembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

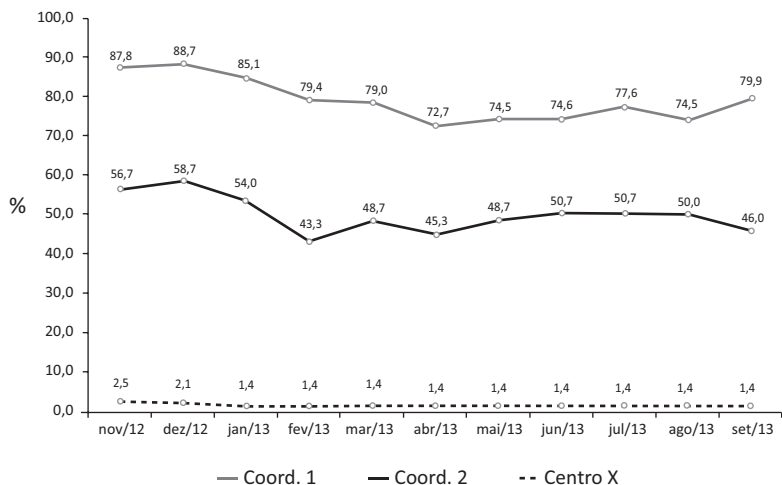
3. Plantões Médicos

3.1. Utilização do Plantão “A” por categoria – out/2012 a ago/2013.



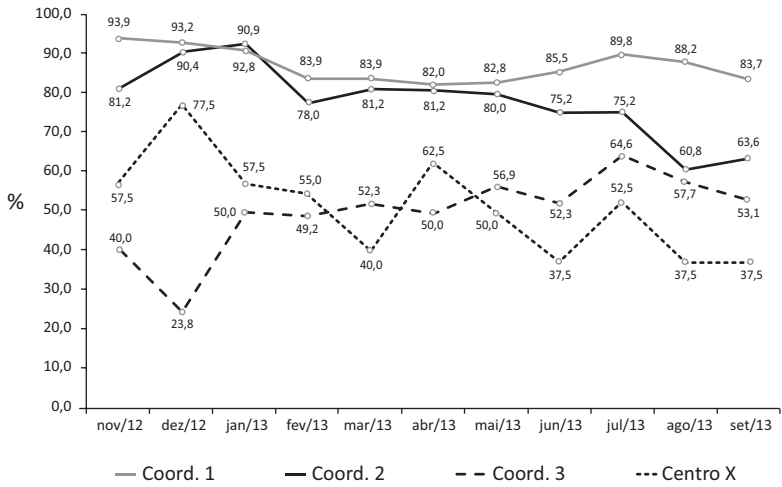
Fonte: Sistema de Plantão Médico/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

3.2. Utilização do Plantão “A” por Coordenadoria – nov/2012 a set/2013.



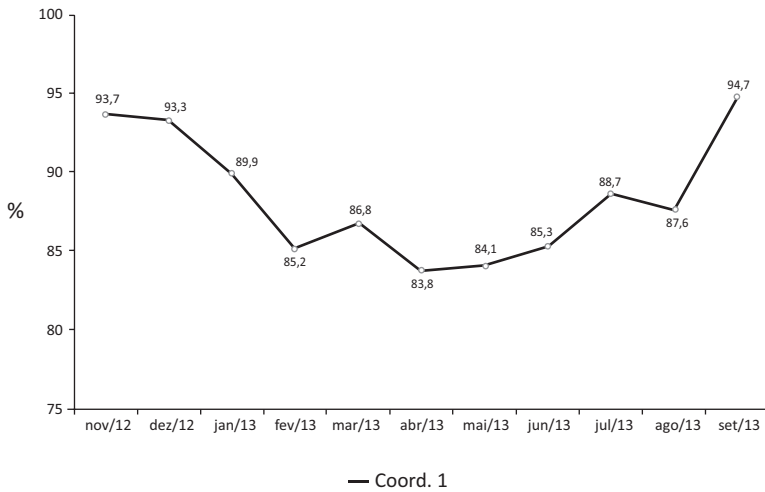
Fonte: Sistema de Plantão Médico/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

3.3. Utilização do Plantão B por Coordenadoria – nov/12 a set/13.



Fonte: Sistema de Plantão Médico/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

3.4. Utilização do Plantão C – nov/2012 a set/2013



Fonte: Sistema de Plantão Médico/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

4. Despesas em RH

4.1. Despesas em RH (salário e PIN brutos) de janeiro a setembro de 2013

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13
Sal. Total Bruto	151.947.500,70	171.959.170,48	174.638.177,22	171.740.413,19	174.700.762,45	176.867.540,27	174.929.629,40	176.889.766,19	177.655.462,13
Total PIN	33.197.238,51	25.086.047,59	24.908.860,26	24.314.297,96	24.222.944,66	24.191.628,48	24.082.549,01	25.797.608,42	24.360.665,11
TOTAL DE GASTOS	185.144.739,21	197.045.218,07	199.547.037,48	196.054.711,15	198.923.707,11	201.059.168,75	199.012.178,41	202.687.374,61	202.016.127,24

FONTE: Banco Folha de Pagamento jan. a setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

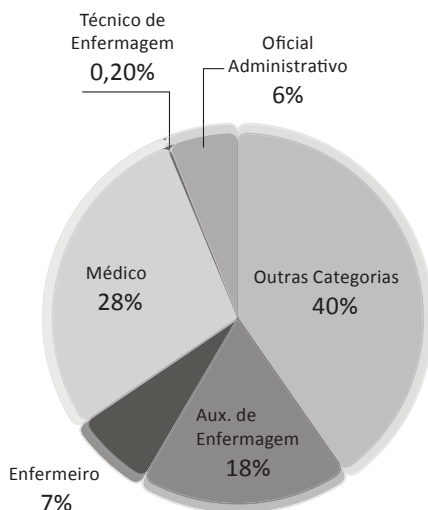
4.2. Despesa total em RH, por categoria profissional, de janeiro a setembro de 2013

Categorias Profissionais	JAN/2013 R\$	FEV/2013 R\$	MAR/2013 R\$	ABRIL/2013 R\$	MAIO/2013 R\$	JUN/2013 R\$	JUL/2013 R\$	AGOS/2013 R\$	SET/2013 R\$
Aux. de Enfermagem	33.964.487,81	34.231.656,73	34.088.813,39	34.054.662,34	34.252.343,78	34.326.171,57	33.725.531,17	34.313.002,03	33.799.297,38
Enfermeiro	13.590.118,17	13.669.316,04	13.556.552,02	13.757.184,91	13.867.979,31	14.272.612,16	14.147.522,71	14.588.481,73	14.428.414,11
Médico	52.046.394,24	63.196.697,87	66.471.522,94	63.124.030,88	65.318.499,17	64.507.888,05	65.523.731,64	67.296.966,34	67.376.298,70
Técnico de Enfermagem	371.772,59	468.635,75	469.302,01	561.805,57	647.567,51	743.737,54	727.139,42	766.455,28	1.049.496,59
Oficial Adm.	10.862.916,78	10.917.840,32	10.683.825,74	10.663.563,29	10.678.449,89	11.021.273,50	10.551.324,80	10.728.344,42	10.579.052,88
Outras Categorias	74.309.049,62	74.561.071,36	74.277.021,38	73.893.464,16	74.158.867,45	76.187.485,93	74.336.928,67	74.994.124,81	74.783.567,58
Total de gastos	185.144.739,21	197.045.218,07	199.547.037,48	196.054.711,15	198.923.707,11	201.059.168,75	199.012.178,41	202.687.374,61	202.016.127,24

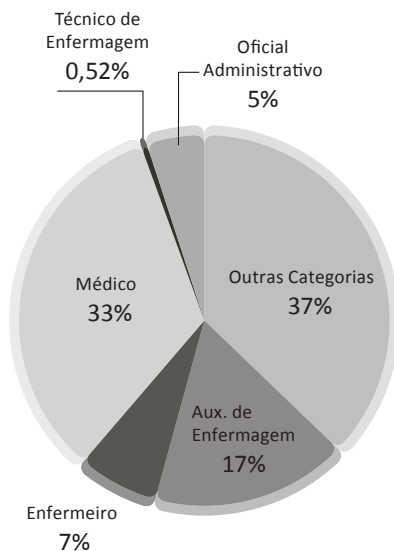
FONTE: Banco Folha de Pagamento janeiro a setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

4.3. Percentual de despesas (salário bruto + PIN brutos), por categoria profissional, de janeiro e setembro de 2013.

Jan. 2013



Set. 2013



Fonte: Banco Folha de Pagamento jan. e setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

4.4. Mediana de salário efetivo* e PIN bruto ou PPM bruto, por categoria profissional, em setembro de 2013.**

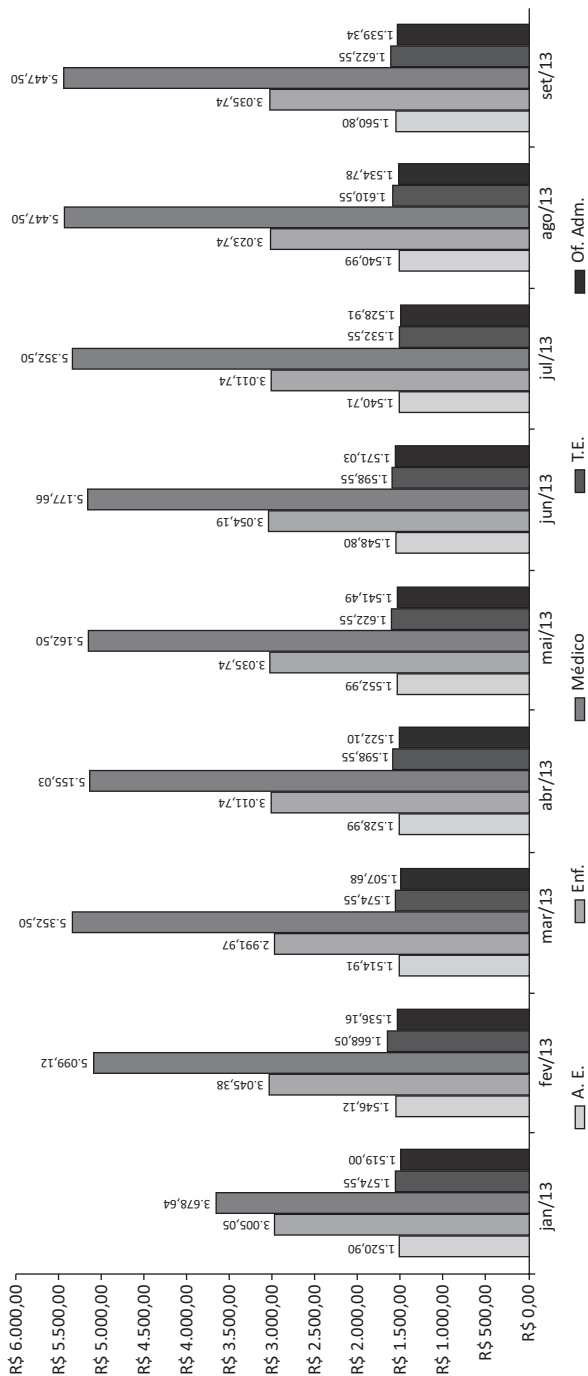
Categoria Profissional	Sal. Efetivo Bruto R\$	Mediana	
		PPM bruto/ PIN Bruto R\$	Total R\$
Médico	2935,00	2512,50	5447,50
Enfermeira	2035,74	1000,00	3035,74
Téc. de Enfermagem	1316,55	306,00	1622,55
Aux. de Enfermagem	1258,80	302,00	1560,80
Of. Administrativo	1239,34	300,00	1539,34

Fonte: Banco Folha de Pagamento setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

*Salário Efetivo= Salário bruto excetuando-se rendimentos referentes a plantões, adicional noturno, insalubridade e férias.

** PPM bruto – para médicos e PIN bruto para as demais categorias

4.5. Mediana de salário efetivo* + PIN bruto ou PPM bruto, por categoria profissional, no período de janeiro a setembro de 2013.**

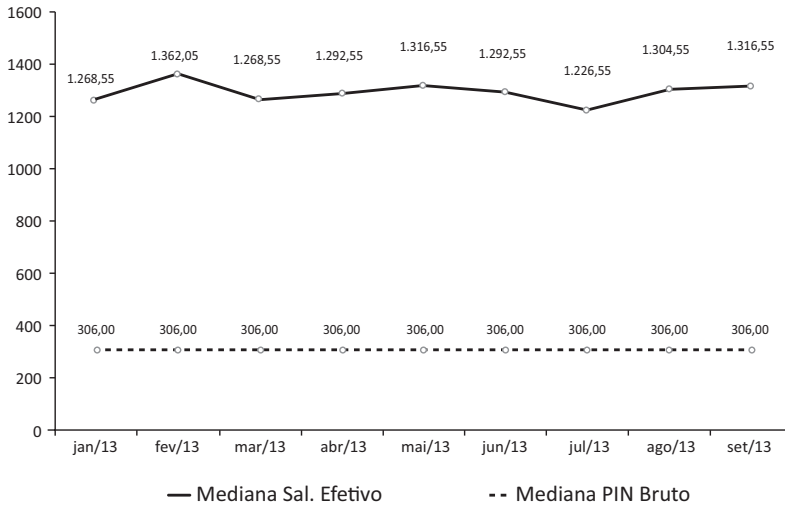


Fonte: Banco Folha de Pagamento jan. a setembro 2013/Observatório de Recursos Humanos/CRH/SES-SP

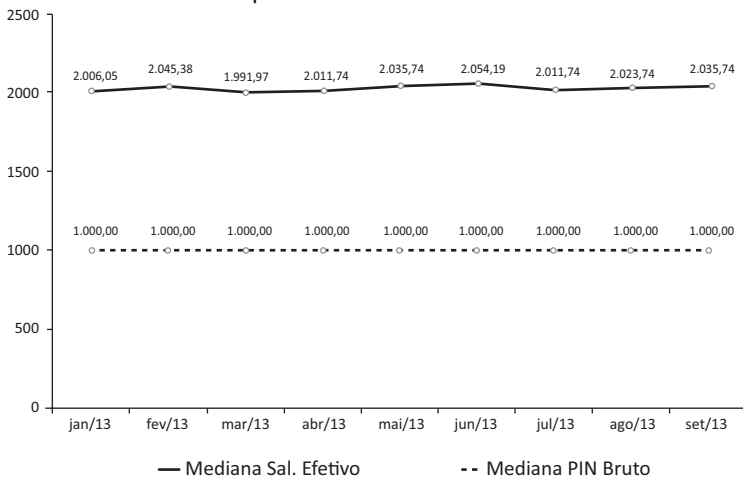
*Salário Efetivo= Salário bruto excetuando-se rendimentos referentes a plantões, adicional noturno, insalubridade e férias.
 ** PPM bruto – para médicos e PIN bruto para as demais categorias.

4.6. Evolução Salarial (mediana de salário efetivo* e de PIN bruto ou PPM bruto **), por categoria profissional, no período de janeiro a setembro de 2013.

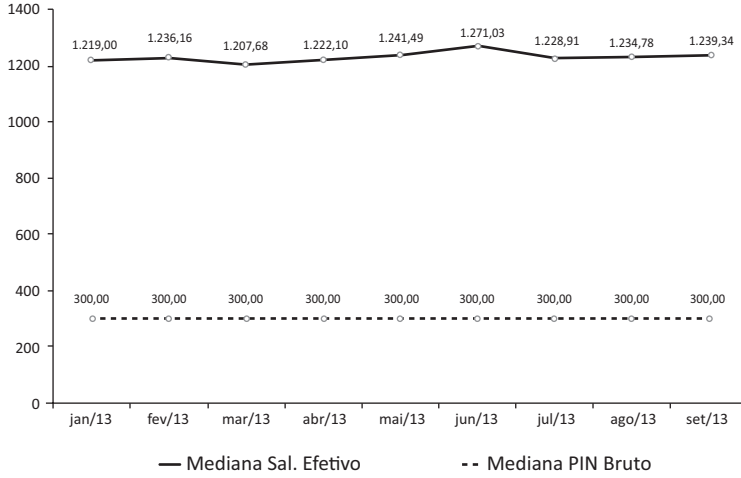
4.6.1 Mediana PIN e Salário Efetivo Bruto de profissionais Tec. Enfermagem



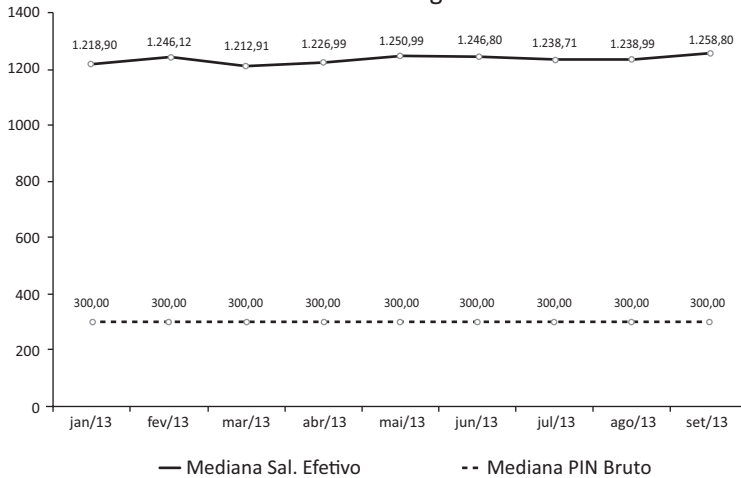
4.6.2 Mediana PIN e Salário Efetivo Bruto de profissionais enfermeiros



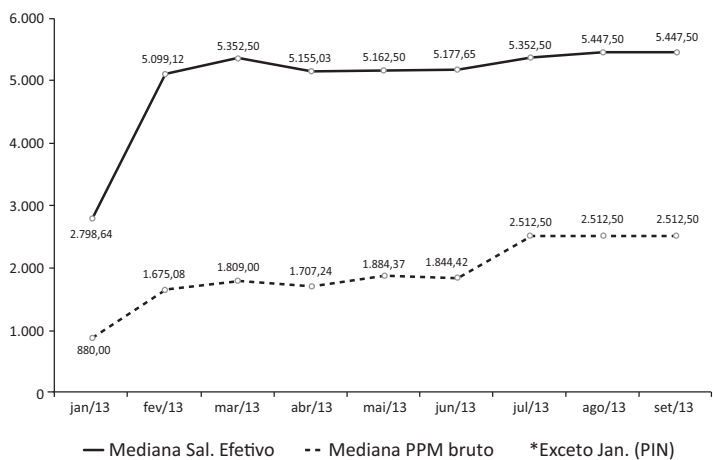
4.6.3 Mediana PIN e Salário Efetivo Bruto de profissionais Of. Administrativo



4.6.4 Mediana PIN e Salário Efetivo Bruto de profissionais Aux. Enfermagem



4.6.5 Mediana PPM* e Salário Efetivo Bruto de profissionais Médicos



*Salário Efetivo = Salário bruto excetuando-se rendimentos referentes a plantões, adicional noturno, insalubridade e férias.

** PPM bruto = para médicos e PIN bruto para as demais categorias.

observatorio@saude.sp.gov.br

www.crh.saude.sp.gov.br

editoração, ctp, impressão e acabamento

imprensaoficial

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO



**SECRETARIA
DA SAÚDE**

**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**