

Pensando a Gestão Estratégica, Saúde e a Qualidade de Vida

TELMA TEREZINHA RIBEIRO DA SILVA

Refletir sobre a Organização do Trabalho e entender o atual modelo econômico é fundamental para desenvolver novas abordagens para a saúde dos trabalhadores. Entender os rumos da economia, analisar estruturalmente o trabalho e o peso deste na vida de uma pessoa é imprescindível para ajudar os trabalhadores a preservar a sua saúde física e mental. A questão é: o que podemos fazer, enquanto profissionais de saúde, para interferir positivamente na vida destas pessoas?

Entre o passado e o presente podemos analisar o trabalho industrial de maneiras diferentes. Em 1950, as relações de trabalho poupavam o trabalhador do mercado. O trabalhador existia dentro de um processo contínuo, longo, paternalista que o poupava dos dilemas macroeconômicos – servir à empresa sem pensar no mercado. O tempo do trabalho e não trabalho era distinto para o trabalhador.

Nos dias atuais os trabalhadores são confrontados pelo mercado, eles têm que pensar a empresa dentro do contexto macroeconômico e pensar o seu papel como um profissional disponível para o mercado, com habilidades técnicas e comportamentais. O termo “Empreendedorismo” emprega-se a todos hoje em dia. As empresas hoje colocam para o trabalhador o valor do acionista como centro da sua razão de existir.

Segundo Christophe Dejour (2004, p.26), *as mudanças no mundo do trabalho vem propiciando uma transformação no perfil da classe trabalhadora, favorecendo a redução da classe operária industrial, paralelamente à expansão do trabalho no setor de serviços. Espera-se que o operário, outrora altamente especializado, ceda lugar*

a um profissional polivalente, capaz de realizar uma multiplicidade maior de tarefas. No entanto, a rapidez dos avanços tecnológicos e organizacionais impossibilita o acompanhamento cognitivo destas mudanças, criando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, de seu “know-how” e de sua experiência acumulada. No contexto atual o gerenciamento de pessoas é baseado em valores – é para o acionista que se presta conta, não para o dono da empresa.

Fora e dentro das organizações, o trabalhador lida com fatores tais como imprevisibilidade, mudança rápida, descontinuidade, criatividade e inovação.

Não é somente o operário que esta demanda atinge, mas também os trabalhadores altamente especializados, como por exemplo, os engenheiros nas empresas de alta tecnologia. Segundo Bruno Maggi relatou no Seminário Internacional “Trabalho no século XXI” (2004), as empresas de alta tecnologia do chamado Vale do Silício (EUA), são organizações “amorfas”, apresentam uma rotatividade de 15 a 25%. Cerca de 45% dos trabalhadores destas empresas ficam menos de dois anos no trabalho.

Numa condição não muito diferente disto, os trabalhadores da indústria brasileira deparam-se com a questão dos contratos temporários de trabalho. Parte da população de uma empresa é composta por trabalhadores temporários e mão de obra terceirizada. É uma mudança estrutural, onde a competência do trabalhador torna-se volátil.

Entende-se por **trabalho**, uma atividade real executada por uma pessoa, incluindo o seu conhecimento e suas relações pessoais. É possível construir compromissos entre trabalho e saúde. Segundo Christophe Dejour (2004, p.27), *o trabalho é capaz, tanto no plano da saúde individual como no plano da política, de proporcionar o melhor: muitas mulheres e homens estão, graças ao trabalho, em melhor estado de saúde mental do que estariam caso não trabalhassem.*

O **Emprego** é a relação entre o trabalhador e a gestão, incluindo a motivação e o monitoramento das suas atividades.

De que forma este cenário impacta a saúde do trabalhador? Quais os mecanismos de compensação encontrados por ele? Quais as suas razões?

É papel da comunidade científica, do Governo e Municípios repensar as questões de trabalho/emprego nesta nova visão estrutural do mercado de capital.

Os Programas de promoção de saúde devem estar cada vez mais integrados à gestão de pessoas, capacitando e motivando o indivíduo, preparando-o emocional e fisicamente, ajudando-o a entender, refletir e interagir sobre estas questões. Dentro das organizações, repensar o trabalho e o emprego é um assunto que nos desafia a criar novos mecanismos que possam melhorar o relacionamento do trabalhador com o trabalho e sua vida, promover a adaptação das pessoas, minimizar o efeito das transições, hoje inevitáveis, e construir um ambiente de suporte.

Um modelo de gestão de saúde integrado ao objetivo de desenvolvimento de pessoas contribui para o crescimento intelectual e cultural do trabalhador.

A questão é: como inserir capacitação para saúde nas estratégias de gestão em uma organização que tem que pensar o seu negócio dentro das expectativas da melhor lucratividade possível? De que forma podemos sair do discurso de que bem-estar e saúde contribuem para o lucro de uma empresa e demonstrá-lo efetivamente? Como utilizar o espaço da medicina preventiva e ocupacional para trazer benefícios aos trabalhadores e suas famílias? Este é um desafio para gestores de saúde, porque um profissional de saúde deve ser um gestor dentro da organização onde está inserido.

Ao pensar o modelo de Gestão de Saúde em uma organização, proponho uma abordagem totalmente integrada aos objetivos da organização sem perder de vista o objetivo maior – o bem estar do trabalhador. Neste caso, “os meios justificam o fim”.

É necessário, num primeiro momento dispor de um espaço de tempo razoável para a avaliação e comparação dos indicadores de saúde mundiais, regionais e internos, a fim de estabelecer as estratégias e ações prioritárias. Deve-se levar em consideração os diferentes níveis sócio-culturais da população envolvida. As estratégias poderão ser definidas a princípio com indicadores, normalmente inter-relacionados, como, por exemplo, redução do sedentarismo, obesidade e estresse.

A partir desta avaliação, dos indicadores estabelecidos e objetivos definidos, as estratégias são criadas para suportar ações específicas, como vemos no exemplo abaixo:

- 1- Estabelecer uma política de Qualidade de Vida e um índice que possa ser analisado junto aos indicadores de performance de produtividade;
- 2- Avaliar e gerenciar os custos com assistência médica;
- 3- Capacitar o indivíduo para o gerenciamento da saúde;
- 4- Criar um ambiente de suporte para a mudança de comportamento.

Todas as ações que se derivam destas estratégias devem ser suportadas por indicadores e um orçamento financeiro. Compartilhar esta gestão com o maior número possível de parceiros dentro da organização pode viabilizar vários projetos comuns, otimizando recursos que facilitariam o cumprimento dos objetivos da empresa e a vida do trabalhador.

O que se espera como resultado é a melhora dos indicadores previamente estabelecidos a médio e longo prazo. A maneira mais utilizada para justificar os investimentos nesta área é a análise dos custos com Assistência Médica. Pode-se medir a redução do custo "*per capita*" de um determinado grupo (ex.: sedentários, obesos, sobrepesos, hipertensos, etc.) ao reduzir a quantidade de pessoas nestes grupos. Por exemplo, se um indivíduo sedentário custa 18% a mais no plano médico do que um indivíduo considerado ativo fisicamente, quanto economizaríamos, reduzindo o número de sedentários?

Conhecer os custos com assistência médica da população, gerenciar dados, conhecer a utilização dos benefícios, estratificar as variáveis que compõe estes custos (por exemplo: utilização de consultas em pronto socorro, comportamento dos indivíduos com doenças crônicas, etc.) pode gerar oportunidades de ação integradoras entre benefícios e promoção de saúde.

Segundo Robert Karch, professor da American University, de Washington, *10% dos funcionários de uma organi-*

zação são responsáveis por 50% dos gastos com assistência médica. Além disto, dois terços dos gastos das empresas com assistência médica são feitos com dependentes. Pessoas que nunca pisaram no ambiente de trabalho. Medir e mostrar estes números dentro da realidade particular de cada organização pode render um espaço importante para os investimentos em promoção de saúde.

Certamente, as práticas de trabalho e o conjunto das relações que mantemos enquanto profissionais de saúde nas organizações também sofrem o impacto dessas mudanças globais descritas no início deste texto. Este mercado turbulento, esta busca frenética por resultados financeiros dentro das organizações tendem a ampliar a fragmentação, a individualização, a competição, o que muitas vezes não estimula o pensamento estratégico. Mas o desafio que se coloca para a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão, no contexto da saúde, consiste em criar possibilidades de ampliar o olhar na direção das principais questões determinadas pelo processo de globalização, tanto no plano macro-estrutural, quanto no espaço do cotidiano dos serviços de saúde de pequenas comunidades. O ambiente organizacional sofre de uma turbulência excessiva e as mudanças organizacionais demandam tempo para adaptação, implantação e obtenção de resultados. Em função disto, muitas organizações optam por não realizá-las e quando as fazem é de forma polarizada e fragmentada.

Acredito que este “olhar” permitirá encontrar caminhos para ações de promoção da saúde e de enfrentamento ativo das barreiras para o atendimento às necessidades de saúde da população, sem perder de vista que todos os agentes envolvidos nesse processo conservam limites, mas também inúmeras potencialidades.

BIBLIOGRAFIA

DEJOUR, C. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2004.

ROBERT, K. *Como transformar saúde em dinheiro*. São Paulo, 2000.