

**Gestão de Carreiras na Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo:  
Avanço e Valorização nos Processos de Trabalho**

**Career Management in the Municipal Health Secretary of São Paulo :  
Advancement and Exploitation in Work Processes**

Claudia De Crescenzo

Maria Luiza Marcondes de Moraes de Freitas Siqueira

**INTRODUÇÃO**

Entre o período de 2002 a 2011, os planos de cargos, carreiras e salários foram elaborados sob a coordenação da SMS/SP com a participação de representantes da Secretaria Municipal de Planejamento Orçamento e Gestão-SEMPLA e entidades representativas dos servidores públicos municipais e com a aprovação da Secretaria de Finanças – SF, do impacto orçamentário financeiro das despesas demonstradas pela SMS.

Os eventos que compõem a carreira do servidor foram redimensionados tanto na atuação profissional quanto no incremento na sua remuneração, após a publicação e implantação de todos os planos de cargos, carreiras e salários dos funcionários da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo – SMS/SP.

Frente a este novo contexto foi necessário uma análise da situação, a interpretação contínua da legislação e um processo de sensibilização e informação sobre o tema junto aos gestores e trabalhadores do SUS. Também foi elaborado o planejamento de ações para sua efetiva realização do que denominamos como “Gestão de Carreiras”, implementada a partir de 2008. Os objetivos foram: mostrar que a gestão do trabalho, pela via da carreira, permite uma administração estratégica; instrumentalizar o gestor e trabalhadores, quanto aos diversos eventos das carreiras de sua equipe; antecipar a necessidade de realização de capacitações para a melhoria dos processos de trabalho, com o objetivo associado de atingir metas; articular possibilidades de evolução na carreira dos mesmos e qualificar-se, trazendo a tona o que denominamos de “satisfação pessoal”.

O público inicialmente envolvido, foi a equipe de gestão de pessoas, mas como a temática é parte integrante da vida de qualquer profissional, ampliamos a abrangência e envolvemos os demais gestores e trabalhadores das unidades de saúde.

**DESENVOLVIMENTO**

Atualmente a carreira é considerada como um sistema que pode contribuir para integrar as necessidades de desenvolvimento das pessoas com as da organização pública ou privada.

No lugar de um simples agregado de cargos e salários, o debate da gestão de carreiras necessita a assunção de compromissos programáticos, a escolha do

modo de gestão e a opção de um processo dinâmico de capacitação, formação e educação permanente.

Vale lembrar que o projeto pessoal de carreira consiste numa apropriação da construção da própria história profissional, que implica numa constante avaliação de si mesmo, um processo de criação de competências direcionado para a realização de uma identidade profissional.

Assim sendo, a construção dessa história tem início no momento do ingresso do profissional na instituição, durante um processo de integração, ao ter contato com toda legislação sobre seus direitos, deveres, que contexto será inserido e instrumentalizar o profissional em como ser o protagonista da própria gestão de carreira.

Os Planos de Cargos, Carreiras e Salários- PCCS reorganizou o Quadro dos Profissionais dos níveis médio e superior da saúde, com a instituição de cargos multidisciplinares e multifuncionais. O agrupamento preservou o exercício das profissões conforme regulamentações específicas de cada área de habilitação e/ ou formação. Permitiu reajustes de 25% (vinte e cinco por cento) a 40% (quarenta por cento) nos padrões salariais para ativos e inativos. Fixou o quadro de pessoal por nível de escolaridade, responsabilidade e complexidade, compatibilizando-os às estruturas salariais através da progressão funcional e da promoção.

O Plano criou mecanismos para a concessão do Prêmio de Produtividade de Desempenho – PPD, sendo este componente variável da remuneração baseado na meritocracia (avaliação individual e resultado institucional).

Os PCCSs dos servidores municipais da SMS/SP e das Autarquias Hospitalares visam à valorização de todos os profissionais que atuam no Sistema Único de Saúde - SUS.

O plano de carreira é um investimento no profissional, buscando valorizar, preservar os talentos presentes no corpo de trabalhadores do SUS, em três dimensões:

**FORMAÇÃO:** Processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento profissional e institucional, criação de conhecimento e inovação, tendo como eixo central o Plano Municipal de Educação Permanente.

**POLÍTICA REMUNERATÓRIA:** Processo permanente e deliberado de evolução de remuneração, através dos eventos de progressão e promoção, tendo como ferramentas a avaliação de desempenho, capacitações validadas e referendadas.

**AValiação DE DESEMPENHO:** Processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos servidores, do ponto de vista individual, coletivo e institucional. É uma avaliação orientada e monitorada pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão – SEMPLA.

### **CONFIGURAÇÃO DAS CARREIRAS INSTITUÍDAS PELOS PCCSs**

As carreiras do nível superior dos PCCSs são constituídas por três Níveis, totalizando 13 categorias.

As carreiras do nível médio dos PCCSs são constituídas por dois Níveis, totalizando 15 categorias.

As carreiras do nível básico são constituídas por dois Níveis, totalizando 10 categorias.

### **DESENVOLVIMENTO NAS CARREIRAS**

Dar-se-á por meio da Progressão Funcional ou pela Promoção.

Progressão ou promoção é o instituto pelo qual os trabalhadores do SUS têm a sua ascensão e desenvolvem-se nas carreiras a que pertencem, mudando de categoria e padrão de vencimento.

**PROGRESSÃO FUNCIONAL** - é a passagem do servidor da categoria em que se encontra para a categoria imediatamente superior, dentro do mesmo nível da respectiva carreira.

**PROMOÇÃO** - é a elevação do servidor na carreira de um nível para o imediatamente superior.

Critério: estar enquadrado na última categoria do Nível da respectiva carreira, tempo de efetivo exercício e a avaliação de desempenho.

### **AValiação DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é um instrumento que possui um papel muito relevante na gestão estratégica de recursos humanos.

Uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica no maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A chave para o sucesso da política de avaliação de desempenho é a integração com a política de capacitação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nas áreas em que eles apresentam pontos fracos.

## **GERÊNCIA DE APERFEIÇOAMENTO DE CARREIRAS**

A Gerência de Carreiras está vinculada à Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP- da SMS/SP e tem como atribuições: acompanhar e monitorar todos os eventos que se referem à gestão de carreiras, isto é, afastamentos para toda e qualquer capacitação com ou sem ônus para a municipalidade, destacando a pertinência do afastamento quanto às atividades profissionais exercidas; avaliação de desempenho e os eventos de carreira (progressão e promoção). Os atores envolvidos são todos os gestores da SMS/SP e as equipes de gestão de pessoas.

A partir de dezembro de 2011 esta gerência buscou parceiros para implementar a gestão de carreiras em todos os setores da Secretaria.

Instituiu-se uma Comissão de Carreiras com a participação de representantes das Organizações Sociais da Saúde, Gabinete, Autarquias Hospitalares e Coordenadorias Regionais de Saúde.

A primeira atividade desta comissão foi a elaboração de um manual de carreiras contendo conceitos, legislações e nortes para possibilitar a gestão em todos os níveis de liderança da instituição.

Para a elaboração do manual foram feitas buscas de material teórico, legislação federal, estadual e municipal, conceitos associados tanto a iniciativa privada quanto a gestão pública.

Além do manual esta comissão planejou e realizou oficinas para a sensibilização, informação e difusão quanto a importância da gestão dos eventos de carreiras, destacando a avaliação de desempenho, as diversas formas de capacitação e a análise do contexto atual das carreiras.

O Manual de Orientação de Carreiras dos Profissionais da Secretaria Municipal da Saúde foi lançado e distribuído durante o Congresso da Coordenação de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo em novembro de 2012, além disto estará disponível no portal da CGP.

Já foram realizadas 10(dez) Oficinas de Eventos de Carreiras envolvendo aproximadamente 500(quinzentas) pessoas.

- 2 (duas) Oficinas com os gestores das áreas do Gabinete da SMS/SP;
- 3(três) Oficinas com as áreas de gestão de pessoas das Coordenadorias Regionais de Saúde, Organizações Sociais, Parceiros e Gabinete;
- 5(cinco) Oficinas regionais com as áreas de gestão de pessoas e gestores de unidades de saúde da Coordenadorias Regionais de Saúde Centro Oeste/Sudeste/Sul/Norte/Leste, Supervisões Técnicas de Saúde, Organizações

Sociais, Parceiros e Gabinete de cada região.

Esta proposta foi transformada em processo contínuo de sensibilização e informação sobre gestão de carreiras e desempenho, visto que a cada oficina findada, novas demandas e sugestões por parte dos profissionais surgem.

Ainda como resultados desta proposta de gestão de carreiras e de inovação da gestão pública pode-se citar:

- Uma potencialização das ações voltadas para a gestão de carreiras e desempenho, desde o ingresso à preparação para a aposentadoria, passando pelos períodos de afastamentos médicos e movimentação intersetorial;
- Uma implementação do monitoramento das atividades voltadas para avaliação de desempenho, eventos de carreiras e capacitação e formação, de forma a envolver os gestores e os trabalhadores.

### **CONCLUSÃO**

A gestão da carreira demonstra ser um instrumento de análise dos processos de trabalho e de administração pública, na busca da melhoria da gestão e assistência na saúde, valorizando seus talentos e instrumentalizando cada trabalhador e gestor do SUS quanto a sua vida profissional. É um processo contínuo de monitoramento descentralizado com necessárias atualizações de contextos em cada região da cidade de São Paulo.

### **BIBLIOGRAFIA**

Brasil. Constituição Federal, 1988.

São Paulo, São Paulo. Diário Oficial da Cidade, 2003/2004/2007/2008/2010-2012.

Dutra, Joel Souza. Administração de Carreira: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

Dutra, Joel Souza. Gestão por Competências. São Paulo. Editora Gente, 6ª edição, 2002.

Saraiva, E. O Sistema de Carreira no Setor Público: descrição, análise comparativa e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

Malvezzi, Sigmar. Novo conceito de carreira. São Paulo. IBMEC, 2011.

Brasil. Relatório de Gestão da Petrobrás: Serviços Compartilhados – Critério Pessoas, 2006.

São Paulo, São Paulo. Manual de Orientação de Carreiras dos Profissionais da SMS/SP, 2012.

São Paulo, São Paulo.Relatório de Gestão da CGP/SMS/SP.2012(mímio).

Brasilia,DF.Protocolo da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS nº006/2006.2006.