

## **Título: Gestão de um Processo de Avaliação de Desempenho: Desafios em Rede**

### **Management of a Process Performance Evaluation: Network Challenges**

*Claudia De Crescenzo*

*Christiana Carielo Fonseca de Freitas*

*Cleiton Figueiredo*

*Fátima Aparecida Ribeiro de Oliveira*

*Aparecida do Carmo Martins*

*Gislaine Romão*

*Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo*

*Rua General Jardim 36 – 8º andar - Vila Buarque – São Paulo – SP*

*CEP: 01223-010*

### **INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas é uma das funções organizacionais composta de subsistemas, tais como, recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e o subsistema avaliação de desempenho.

É importante ressaltar que não é suficiente simplesmente definir as regras para contratar, remunerar e capacitar. Para alcançar os objetivos em relação ao perfil do pessoal, é necessário que essas políticas, voltadas para a área de Gestão de Pessoas, tenham as mesmas premissas, ou seja, partam de um mesmo princípio. Logo, essas políticas devem ser integradas, consistentes e coerentes entre si, de acordo com o perfil e as necessidades de recursos humanos da instituição.

É imprescindível a avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas, uma vez que é preciso definir o sistema de forma integrada. Uma estrutura de carreira deve estimular o trabalhador a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho, e que, ao mesmo tempo, permita aos gestores construir, monitorar e cobrar resultados. Nesse contexto há responsabilidades que são dos indivíduos, dos gestores e da organização.

Na administração moderna, um sistema eficaz de avaliação de desempenho é visto, portanto, como uma ferramenta de gestão, um suporte efetivo para a busca de resultados no trabalho e, principalmente, um ponto de apoio e de facilitação da relação chefe-subordinado, indivíduo-equipe, indivíduo-organização, equipe-metas, organização-condições de trabalho e organização-indivíduo-capacitação em termos maduros e responsáveis.

Um processo de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, assim alinhar os objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica no maior envolvimento de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Uma estrutura de avaliação que possibilita identificar pontos fracos no desempenho individual e coletivo e tem como premissa utilizar a política de capacitação como uma estratégia de correção e sucesso para os resultados institucionais e profissionais, também se torna eficiente no que diz respeito à gestão de carreira.

Assim, é importante que o maior número possível de pessoas participe deste processo, a chamada avaliação 360 graus, isto é triangular, nos moldes das diretrizes do SUS, inclui o indivíduo, o gestor e sua equipe na dimensão individual, de forma a diluir o impacto da avaliação direta, eliminar o caráter individualista do avaliador e possibilitar que vários indivíduos influenciados pelo trabalho de uma pessoa possam avaliar a sua performance, pactuando responsabilidades e possibilitando uma avaliação mais justa e menos complacente.

É um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos trabalhadores, do ponto de vista individual, coletivo e institucional.

Citando Marconi(2005) a avaliação de desempenho é um instrumento que possui um papel muito relevante na gestão estratégica de pessoas na organização.

Por outro lado, a avaliação institucional envolve o usuário do sistema de saúde, as metas e as condições de trabalho, na dimensão institucional (ou de um grupo) podendo contribuir para o fortalecimento do trabalho em equipe e facilitando o estabelecimento de metas, tornando a avaliação mais objetiva. Tem se mostrado, portanto, mais eficaz.

A Avaliação de Desempenho pode agregar a área de Gestão de Pessoas uma nova responsabilidade: desenvolver políticas para os profissionais da organização, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e liderança.

É um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos trabalhadores do SUS, do ponto de vista individual, coletivo e institucional, considerando os seguintes objetivos:

- Identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional;
- Favorecer a reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação;
- Identificar potenciais;
- Planejar o desenvolvimento das carreiras;

- Subsidiar o planejamento de contratação de pessoal;
- Servir como instrumento de crescimento na carreira.

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA**

### JUSTIFICATIVA

Tendo como diretriz a integração das ações na gestão da saúde, incluindo a gestão de pessoas e focando os eventos de carreiras (evolução por promoção e progressão), foi proposto um processo de avaliação de desempenho único, pactuado entre a administração direta e uma das organizações sociais de saúde da região.

O modelo adotado foi o já preconizado pela Prefeitura da Cidade de São Paulo, desde 2005, seguindo o cronograma e os impressos já estabelecidos pela administração direta.

Modelos de Instrumentais:

IADU – Instrumental de Avaliação de Desempenho Institucional - Nível Usuário;

IACT – Instrumental de Avaliação de Desempenho – Condições de Trabalho;

RT – Instrumental de Avaliação de Desempenho – Resultado de Trabalho/Plano de Metas;

IADF – Instrumental de Avaliação de Desempenho – Nível Funcional;

IADG – Instrumental de Avaliação de Desempenho – Nível Gerencial;

IADE – Instrumental de Avaliação de Desempenho – Nível Institucional-Equipe de Trabalho.

Desta forma, além das supervisões sistemáticas e programáticas aos serviços é possível termos outra ferramenta para monitoramento e avaliação da execução das diretrizes municipais e planejamento locorregional das ações.

Durante este último ano foi possível inserir outras estratégias de avaliação em conjunto com a Supervisão da OSS, na qual consiste de avaliação dialogada e feedback acerca de potencialidades, habilidades e competências observados nos processos de supervisão.

Aprimorar este processo exigiu um maior envolvimento dos Supervisores e Coordenadores da Atenção Básica, e Gerência de Gestão de Pessoas da SAS SECONCI, Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo (STS), Coordenadoria Regional de Saúde Leste (CRS Leste) e da Gerência de Aperfeiçoamento de Carreiras da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS/SP) de forma a melhor qualifica-lo superando dificuldades de entendimento e conceitos, possibilitando a apropriação do monitoramento das etapas por todos os envolvidos de forma a:

- Pactuar as metas entre todos os gestores do território, responsabilizando-os na execução das mesmas,
- Utilizar este processo como uma efetiva ferramenta de análise dos processos de trabalho,
- Possibilitar o levantamento das necessidades de capacitação e formação de cada equipe,
- Possibilitar a utilização desta ferramenta como apoio para a resolução de conflitos, visto que, o processo é único, mesmo entre duas instituições diferentes.

Projeto Ermelino Matarazzo

Território: Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo

Unidades participantes: 14

Nº de trabalhadores avaliados: 372 servidores municipais, 130 municipalizados e 332 colaboradores da organização social de saúde.

Nº de gestores: 14 gerentes / coordenadores de unidades de saúde

Período: 2012/2013

Participantes: Gerência de Desenvolvimento Profissional da Coordenadoria Regional de Saúde Leste, Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo e SAS – Superintendência de Atenção à Saúde/ OSS - SECONCI e Gerência de Aperfeiçoamento de Carreiras da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo

#### OBJETIVO

Realizar um processo de avaliação de desempenho, na lógica de uma gestão pactuada e compartilhada entre as diferentes instituições;

Padronizar o instrumental de Avaliação de Desempenho para os trabalhadores SUS independente do vínculo empregatício e/ou das diferentes figuras jurídicas de gestão e gerenciamento, possibilitando a uniformidade dos resultados para ampliação das análises de propostas de intervenção em busca da melhoria contínua dos processos de trabalho na Região;

Possibilitar a utilização de cada etapa do processo como uma potencial ferramenta de análise de processos de trabalho e gestão de desenvolvimento de pessoas.

#### METODOLOGIA

A partir de discussões técnicas entre a Gerência de Aperfeiçoamento de Carreiras da CGP/SMS-SP, a CRS, a STS e a OSS participante da região foram alinhados os processos de planejamento e execução desta avaliação de desempenho.

Segundo Ugrin(1988), embora se possa estabelecer princípios gerais para a avaliação, não existem procedimentos universais que a determinem, pois estes devem ser construídos no decorrer do processo, segundo a experiência de avaliação da organização.

Nesta proposta, com a utilização de um único formulário padrão onde os requisitos de avaliações serão comuns para todos os trabalhadores do SUS, independente do seu vínculo/regime jurídico, propomos a metodologia de reuniões periódicas após compilação dos resultados obtidos, entre os RH's das CRS/STS e Parceiros, quando necessário o envolvimento das áreas técnicas das diferentes interlocuções para discussões ampliadas das necessidades encontradas, para análises quantitativas e qualitativas do conjunto de Unidades avaliadas, bem como seus profissionais.

Ao utilizar os mesmos instrumentais para avaliar os profissionais, independente do vínculo empregatício, fazemos com que estes sejam avaliados com igualdade de condições, reduzindo aspectos que geravam um clima negativo, Quando cada trabalhador do SUS era avaliado de uma forma, em diferentes instrumentais e sob a ótica de metas diferenciadas, surgiam sentimentos de descontentamento gerando transtornos ao ambiente de trabalho e conseqüentemente ao alcance dos resultados finais das ações.

É necessário fazer com que os profissionais conheçam os instrumentos da avaliação de desempenho, saibam da sua importância, tornando-os comprometidos com o processo, ressaltando que todos trabalham em prol de um mesmo objetivo que visa à conquista da melhoria do serviço prestado e da qualidade do ambiente de trabalho.

Uma vez alinhado o projeto piloto, foi necessária a realização de oficinas locais, para reforçar o papel do instrumental, fortalecendo o viés de desenvolvimento e desmistificando o conceito da ferramenta como somente um dos insumos para os eventos de promoção e progressão.

## CRONOGRAMA

Inicialmente foram realizadas reuniões entre a Supervisão Técnica de Saúde, a Superintendência e a Gerência de Aperfeiçoamento de Carreiras da SMS/SP para alinhamento conceitual sobre os itens do instrumental, definição e pactuação de cronograma de reuniões, canais de comunicação, monitoramento, definição de metas, unidades que participarão da captação do IADU (instrumental de avaliação do usuário), período para a execução das avaliações individuais, gestores, equipes, condições de trabalho, organização de registro dos relatos, resultados, propostas de estratégias para resolução de conflitos.

2013

Fevereiro – Definição de Unidades para aplicação do IADU. 50% das Unidades desta STS.

Maior - Pactuação e Elaboração do Plano de Metas (Resultado do Trabalho) por todas as unidades

Junho – Publicação de todos os Planos de Metas em Diário Oficial do Município.

Julho –Alinhamento conceitual sobre instrumentais, cronogramas.

Agosto e Outubro - Monitoramento da execução das RT – Espaços das Reuniões das unidades Gerenciais da Rede de Serviços de Saúde Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo.

Outubro – Definição de unidades para aplicação do IADU, com proposta de envolvimento do Conselho Gestor das Unidades na aplicação o IADU, através de comissão paritária nos três segmentos, visando isenção e imparcialidade na aplicação.

Outubro e Novembro – Entrega dos expedientes para o processo de avaliação (individual, equipe, gestor e condições de trabalho)

Dezembro e Janeiro – Conclusão do Plano de Metas e digitação no sistema.

2014

Março – Elaboração de relatório final, com resultados, impactos e desafios.

Abril – Apresentação de relatório e devolutiva para gestores e trabalhadores do SUS.

Maior – Definição de novas metas e potencialidades para a implementação do processo para este território e proposta de ampliação para uma nova região.

Junho/Julho – Reunião de apresentação da proposta para uma nova região, supervisão e coordenação regional de saúde( Sudeste – Penha) do município de São Paulo.

## **RESULTADOS/CONCLUSÕES**

### **INDICADORES**

O resultado esperado será um processo ágil, único, pactuado e efetivo, que afiance a co-responsabilidade de todos envolvidos no Território no que diz respeito à pactuação de metas, atribuições de gestor e análise de processo de trabalho. Possibilidades de indicadores:

a)RT x Ações Desenvolvidas X Metas Alcançadas

b)Necessidades de capacitação e número de capacitações realizadas

Acreditamos que este projeto contribui na construção de caminhos ou alternativas de melhoria contínua dos processos de gestão, gerência e assistência da saúde, tanto para o trabalhador quanto para o usuário do SUS.

Possibilitará novos espaços de escuta entre trabalhador, equipe, gestor e supervisor tanto para detecção de competências gerenciais quanto para a implementação de processos de trabalho e crescimento profissional e pessoal.

Contribuirá para a integração entre os trabalhadores, permitindo pactuação de metas reais e factíveis, resolução de conflitos, quebra de nós críticos nas relações interpessoais e proposição de soluções a curto, médio e longo prazo, co-responsabilizando individual e coletivamente para a execução das mesmas.

#### MONITORAMENTO

Reuniões bimensais para acompanhamento do processo, com participação da equipe executora do projeto.

Instrumentos propostos para monitoramento: Planilhas de acompanhamento das RT e IADU elaborada pela STS e revisada em conjunto com OSS e a SMS, avaliação do desempenho do painel de monitoramento e metas plano de trabalho OSS trimestral.

#### IMPACTO

A avaliação do impacto será medida no alcance das metas pactuadas na RT das Unidades, mediante avaliação sistemática do processo.

Analisar os avanços e benefícios que esta proposta agregou e agregará aos profissionais e aos processos de trabalho das unidades, possibilitando ainda a reverberação deste processo, customizando de acordo com as necessidades, potencialidades e fragilidades locais. Os conflitos gerados, os enfrentamentos propostos e as dificuldades remanescentes com propostas de análise e su Ir além de um ato administrativo burocrático para uma ferramenta de gestão de processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas.

Gerar material e informação pertinente para futuros planejamentos de processos de capacitação, treinamento e seleção.

Bergamini(1982) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal.
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Subsídios para a administração salarial.
- Subsídios para a movimentação de pessoal.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

São Paulo, São Paulo. Diário Oficial da Cidade,2003/2004/2007/2008/2010,2011 e 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.

Rogel, Georgia Tiepolo Schmidt. Tese de Mestrado: Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso. São Paulo. USP, 2008.

Marconi, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago.(Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1 ed. São Paulo: FUNDAP, 2005, p.1-24.

Lotta, Gabriela Spanghero. Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a Dois Casos Práticos. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

Donadão, Dorival. Por que falham os sistemas de avaliação de desempenho. Revista Exame. Ed. Abril, 2012.

Siqueira, Ely Ferreira de. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização: Um Instrumento de Gestão de Pessoas: Análise da Carreira Técnica Universitária das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, Londrina- IEES/PR, 2008.

Chiavenato, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

Souza, Janaina Nascimento Simões de Souza; Lima, Renata Cupertino. Avaliação de Desempenho: quando há Necessidade de Reposicionamento Antes da Aplicação. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/artigos05/324>.

Lucena, Maria Diva da Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

Valadares, Marco Antônio. Dissertação de Mestrado: Análise do Processo de Avaliação de Desempenho de Consultores do SEBRAE/RS. Porto Alegre, UFRGS, 2002.

Furter, Pierre. Educação Permanente e Desenvolvimento Cultural. 2. Ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1980.

Ugrin, Haydee Nelida. Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos: Um processo Inter-relacional. Revista Semestral de Educação, Curitiba/PR, v. 1, n. 2, de/1988. Caderno Aberto.

Bergamini, Cecília Whitaker. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional. SP: Atlas, 1982.



Bergamini, Cecília, Beraldo, Deobel Garcia Ramos. A Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 1988.

Bergamini, Cecília, Coda, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança/ organização. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1997.

Marras, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico. 6. Ed. Futura. SP. 2002.