

XI Mostra de Experiências de Gestão Municipal do SUS e IV Prêmio David Capistrano

Tema: Gestão de Pessoas

Gestão de um Processo de Avaliação de Desempenho: Desafios em Rede

Management of a Process Performance Evaluation : Network Challenges

Resumo

Um processo de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para o alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização implicando assim no maior envolvimento de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo processo. Outra possibilidade é a integração com a política de capacitação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos profissionais. Justificativa A diretriz é a integração das ações na gestão da saúde, incluindo a gestão de pessoas e focando a avaliação de desempenho; foi proposto um processo de avaliação de desempenho único, pactuado entre a administração direta e uma das organizações sociais de saúde da região. Foi possível inserir outras estratégias de avaliação, tal como avaliação dialogada acerca de potencialidades, habilidades e competências. Projeto Ermelino Matarazzo Território: Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo Trabalhadores avaliados: 834 trabalhadores do SUS Gestores de unidades: 14 Participantes: Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo, SAS – Superintendência de Atenção à Saúde/ OSS - SECONCI e Gerência de Aperfeiçoamento de Carreiras Período: 2013 Objetivo Contribuir para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores do SUS, necessárias à excelência da gestão da SMS; estimular a criação de uma cultura que valorize o feedback; Reforçar o comprometimento do gestor com o desenvolvimento de sua equipe utilizando a ferramenta como instrumental de análise dos processos de trabalho, possibilitar o levantamento das necessidades de PDI* e PDC**. Metodologia Utilizar um único formulário para todos os trabalhadores do SUS, propusemos reuniões periódicas e oficinas locais, quando necessário o envolvimento de outras áreas técnicas para discussões ampliadas das necessidades encontradas. Resultado O resultado esperado foi um processo único, pactuado e efetivo, quanto à metas, atribuições de gestor e análise de processo de trabalho, independentemente das diferentes figuras jurídicas de gestão e gerenciamento. Acreditamos que este projeto contribuirá na construção de caminhos ou alternativas de melhoria contínua dos processos de gestão, gerência e assistência da saúde, tanto para o trabalhador e usuário do SUS.

Autores

Claudia De Crescenzo/Christiana Carielo Fonseca de Freitas/Sandra Regina Aluisi/Maria Luiza Marcondes de Moraes de Freitas Siqueira

INTRODUÇÃO/ JUSTIFICATIVA

Uma estrutura de carreira deve estimular o trabalhador a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho e permitir aos gestores construir e monitorar resultados.

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

Assim, é importante que a equipe participe deste processo, nos moldes do SUS, de forma a diluir o impacto da avaliação direta, eliminar o caráter individualista e possibilitar que os indivíduos influenciados pelo trabalho de uma pessoa possam avaliar a sua performance, pactuando responsabilidades e possibilitando uma avaliação justa.

Tendo como diretriz a integração das ações na gestão da saúde, incluindo a gestão de pessoas e focando os eventos de carreiras, 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, seguindo o cronograma e os impressos já estabelecidos.

Além das supervisões programáticas aos serviços é possível termos outra ferramenta para monitoramento e avaliação da execução das diretrizes e planejamento 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 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 Organização Social de Saúde, Supervisão Técnica de Saúde (STS), Coordenadoria Regional de Saúde (CRS) 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, 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.

Projeto Ermelino Matarazzo

Território: Supervisão Técnica de Saúde Ermelino Matarazzo

Unidades participantes: 14

Nº de trabalhadores avaliados: 834

Nº de gestores: 14 coordenadores de unidades de saúde

Período: 2012/2013

OBJETIVO

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.

METODOLOGIA

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.

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, organização de registro dos relatos, resultados, propostas de estratégias para resolução de conflitos.

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.

Outubro – Definição de unidades para aplicação do IADU, com proposta de envolvimento do Conselho Gestor das Unidades na aplicação o IADU.

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.

RESULTADOS

O resultado esperado será um processo ágil, único, pactuado e efetivo, que afiance a corresponsabilidade de todos envolvidos no Território no que diz respeito à pactuação de

metas, atribuições de gestor e análise de processo de trabalho. 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.

FACILIDADES/DIFICULDADES

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar os avanços que esta proposta agregou e agregará aos profissionais e aos processos de trabalho das unidades, possibilitando a reverberação deste processo, customizando de acordo com as necessidades, potencialidades e fragilidades locais

BIBLIOGRAFIA

Brasil. Constituição Federal, 1988.

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.

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