

## **Informação como suporte à gestão: desenvolvimento de componente de avaliação de desempenho para sistemas de informação em recursos humanos do SUS**

Esta atividade buscou desenvolver instrumentos e ferramentas gerenciais para subsidiar a qualificação dos processos de gestão do trabalho e da educação, bem como para o reordenamento das práticas nos sistemas de saúde. Os sistemas desenvolvidos tiveram como propósito coletar e processar dados atualizados e fidedignos acerca de aspectos relacionados a profissionais e trabalhadores da saúde, com vistas a caracterizar a situação existente e revelar os pontos críticos para o estabelecimento de políticas de recursos humanos que suscitem as transformações necessárias à consolidação de Sistemas Nacionais de Saúde.

O desenvolvimento desta atividade foi orientado segundo três grandes eixos de trabalho:

- A.** Desenvolvimento do componente de avaliação de desempenho para sistemas de informação em recursos humanos do SUS.

## **A. Desenvolvimento do componente de avaliação de desempenho para sistemas de informação em recursos humanos do SUS**

Este eixo propôs desenvolver metodologia e ferramenta informatizada para avaliação de desempenho dos trabalhadores da saúde, como componente acoplado a qualquer sistema de informação de recursos humanos em saúde. As atividades apresentadas a seguir foram concentradas em quatro etapas.

### **1ª. Etapa: Levantamento bibliográfico**

O levantamento tem como objetivo avaliar o estado da arte da área de conhecimento sobre o tema “Metodologias de avaliação de desempenho (AD) de recursos humanos para serviços de saúde”, a partir da análise de artigos publicados dos anos 1990 a 2008. Os elementos de análise utilizados foram o mapeamento dos temas abordados nos artigos e a sistematização das obras em categorias estabelecidas para a análise do material.

Os textos encontrados foram agrupados em três períodos de tempo: anos 1990, de 2000 a 2004 e de 2005 a 2008. Foram selecionados 93 textos.

A revisão teórica se concentrou na aplicabilidade dos conceitos trazidos pela literatura sobre a área de recursos humanos do setor público de saúde brasileiro. Dentre as publicações inicialmente selecionadas, 52 artigos foram incluídos na análise. Constatou-se que, dos referenciais selecionados, 52% são ensaios teóricos; 67% contemplam estratégias de avaliação de RH; há um predomínio de publicações da administração pública (77%) e ainda é baixa a descrição de procedimentos metodológicos de avaliação de desempenho para RH do sistema público de saúde. Esta avaliação preenche algumas lacunas nos processos

avaliativos de RH em saúde, sugerindo as possibilidades de desenvolvimento de tecnologias para avaliação de desempenho dos trabalhadores em saúde.

Os insumos teóricos selecionados contemplam novas perspectivas de avaliação de RH. Numa breve abordagem dos conceitos – recursos humanos, avaliação e desempenho – deparamo-nos com teóricos que anunciam conceitos de “capital humano e capital intelectual, gestão de desempenho e gestão de competências”, indicando novas formulações conceituais e metodologias avaliativas diferenciadas.

No que se refere ao setor público, cabe destacar as observações de Barros (2004), quando analisa as transformações por que vem passando o setor público e que produziram um desafio importante: a necessidade de profissionalizar a gestão de pessoal. Para o autor, historicamente, a área de gestão de pessoal nas administrações públicas tem apresentado problemas que vão desde a descontinuidade da gestão até a pura e simples incapacidade, o que se torna crítico no contexto atual. Os autores dão destaque ao fato de que, no mundo globalizado, o ser humano é o grande diferencial da organização, com crescente exigência de um melhor desempenho humano. Nesse mundo sem fronteiras, centrado no modo de produção capitalista, levantamos os seguintes questionamentos: como avaliar o desempenho humano sem que possamos causar injustiças sociais? O que é possível avaliar? Como avaliar? O que avaliar? Avaliar o desempenho humano a partir de quê?

Como produto do levantamento bibliográfico, foi elaborado o artigo “Os desafios de desenvolvimento de tecnologia para avaliação de desempenho dos trabalhadores do SUS”

## **2ª. Etapa: Levantamento da existência e utilização de AD nos serviços de saúde**

É relevante destacar que algumas atividades previstas no plano diretor sofreram alterações, para adequação metodológica aos estudos, sem causar prejuízo aos objetivos do projeto.

O produto das atividades descritas acima redirecionou o encaminhamento da pesquisa, a fim de atender às emergências conceituais que surgiram. Assim, outras atividades foram executadas para fundamentar o proposto na etapa seguinte.

- Oficinas com especialistas na área de gestão

Foram realizadas três entrevistas com especialistas e gestores de recursos humanos.

- Visita Técnica

Foi realizada visita técnica à Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo.

- Inquérito com gestores do setor saúde

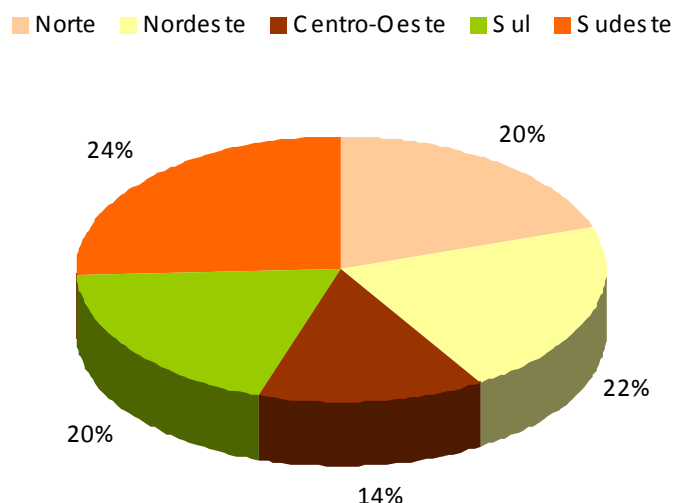
Em prosseguimento às atividades planejadas e com o objetivo de mapear a situação deste componente na estrutura de RH das SES e SMS, foi realizado inquérito com os gestores desta área, utilizando um formulário sintético, contendo

questões fechadas, para levantar informações sobre o processo de avaliação de desempenho de pessoal nas secretarias de Saúde.

O trabalho de campo aconteceu em dois momentos e procurou-se levantar as experiências em AD nos setores da Saúde e da administração municipal.

A pesquisa foi realizada na reunião do ProgeSUS em Itaipava-RJ e em Brasília-DF, no Congresso Nacional do CONASEMS, perfazendo um total de cinquenta e um (51) respondentes de Secretarias Municipais (SMS) e Estaduais de Saúde (SES) de todo Brasil, distribuídos por região, de acordo com o gráfico 1.

**Gráfico 1:** Representantes por Região.



**Fonte:** Inquérito com gestores do SUS. ROREHS/IMS/UERJ. Brasil, 2009.

## Principais resultados sobre utilização de AD nas SES e SMS

**Quadro 1:** Principais resultados do inquérito com gestores das SES e SMS

<b>Secretarias Estaduais de Saúde</b>	<b>Secretarias Municipais de Saúde</b>
45% responderam possuir sistema de AD para seus trabalhadores	61,3% não possuem nenhum mecanismo de AD
40% informaram que AD é próprio do setor saúde	12,9% informam ter AD específico para trabalhadores do setor saúde
55% não possuem sistema de informação para a avaliação de desempenho	77,4% não possuem sistema de informação para a avaliação de desempenho

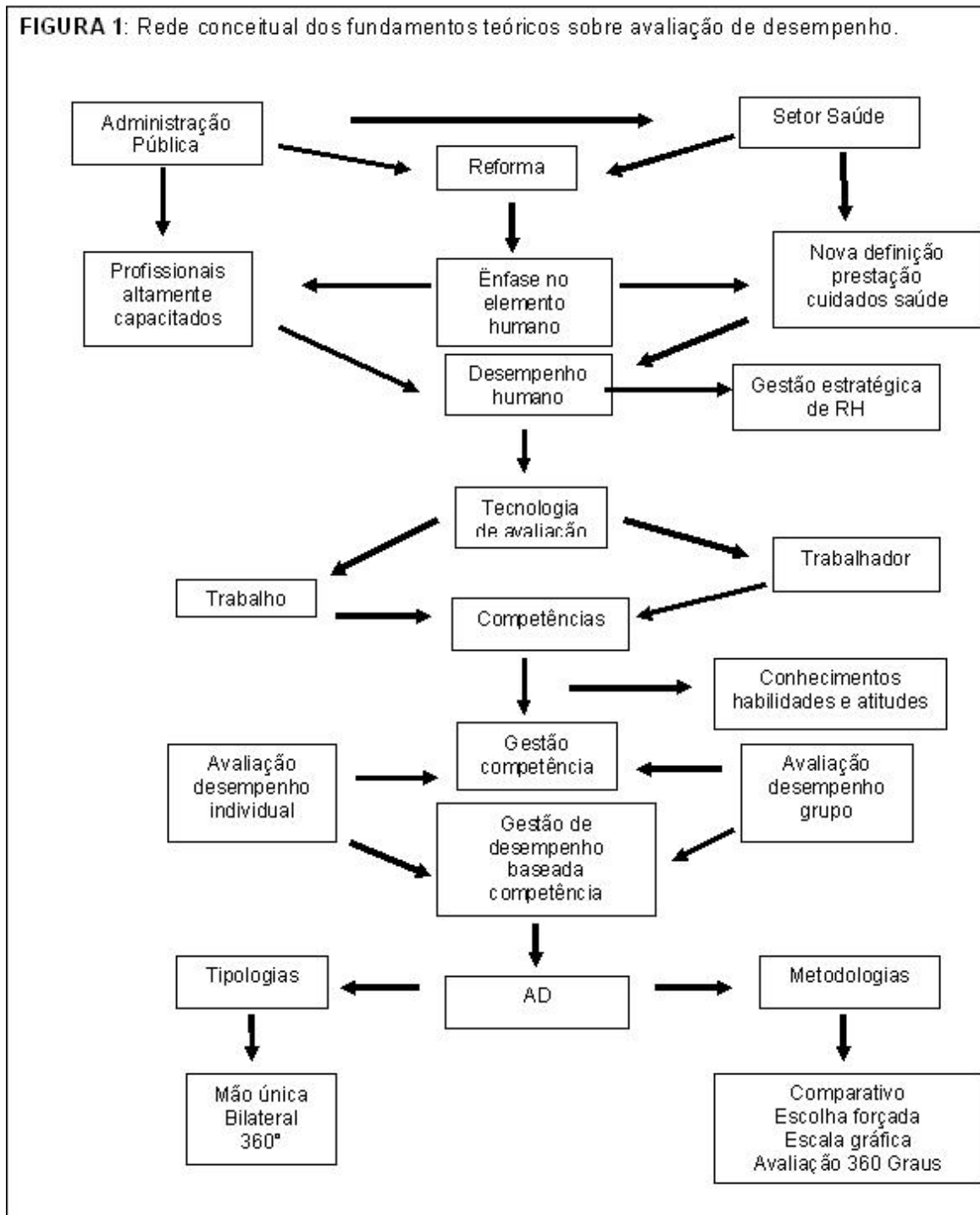
### **3ª. Etapa: Metodologia para avaliação de desempenho**

Foi norteada pelos seguintes objetivos:

- Identificar e analisar as informações contidas nos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados/aplicados pelos gestores.
- Verificar se as variáveis e os critérios constantes dos documentos oficiais refletem as ferramentas e os instrumentos de avaliação de desempenho utilizados.
- Construir e/ou adequar instrumentos de avaliação às necessidades da gestão do trabalho em saúde.
- Desenvolver uma ferramenta (*software*) para coleta e processamento das informações para implementação de novos modelos de avaliação de desempenho de sistemas de informação e gestão de recursos humanos em saúde.

A participação nas oficinas com os especialistas em gestão, a visita técnica realizada à SMS-SP e a análise dos dados obtidos no trabalho de campo com gestores de saúde foram fundamentais para o desenvolvimento do protótipo do componente de AD. Foram analisados instrumentos de AD utilizados na administração municipal de São Paulo à luz da opção teórica conceitual feita com base na literatura.

Nessa perspectiva, os conceitos de *avaliação de desempenho* e de *competência* trabalhados na opção metodológica que subsidiou o desenvolvimento do *software* foram construídos a partir do encadeamento de fundamentos teóricos expressos na figura 1.



- **AD:** A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado (pactuado) e o apresentado por esses indivíduos.



- **COMPETÊNCIA:** O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante. Compromete-se e torna-se explicitamente devedora dos resultados de sua atividade (UBEDA, 2003).

O monitoramento do desempenho destaca-se como uma tecnologia importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais.

Os objetivos da criação de um *software* de avaliação de desempenho estariam, desse modo, ligados à produção do cuidado em saúde, discutindo a avaliação de desempenho à luz dos planos de cargos e de remuneração dos trabalhadores da saúde, sem evidentemente deixar de ressaltar as especificidades dos serviços. A contribuição desse mecanismo de trabalho estaria no fato de que os processos avaliativos seriam mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usados no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

A partir desses estudos e análises, elaboramos uma proposta metodológica de AD para trabalhadores do SUS.

A metodologia apresentada é composta de dois momentos: um do trabalhador e outro do trabalho.

O momento de avaliação do trabalhador é realizado por meio de três avaliações: do próprio trabalhador (autoavaliação); do chefe imediato e da equipe onde o trabalhador está inserido.

O segundo refere-se à avaliação do trabalho, sendo realizada por meio de dois instrumentos: um para o trabalhador e outro para a equipe.

## **A - Avaliação do trabalhador**

Com três instrumentos para:

1º o chefe avalia o trabalhador;

2º o trabalhador se autoavalia;

3º a equipe avalia o trabalhador.

### **B - Avaliação COLETIVA (ou do trabalho)**

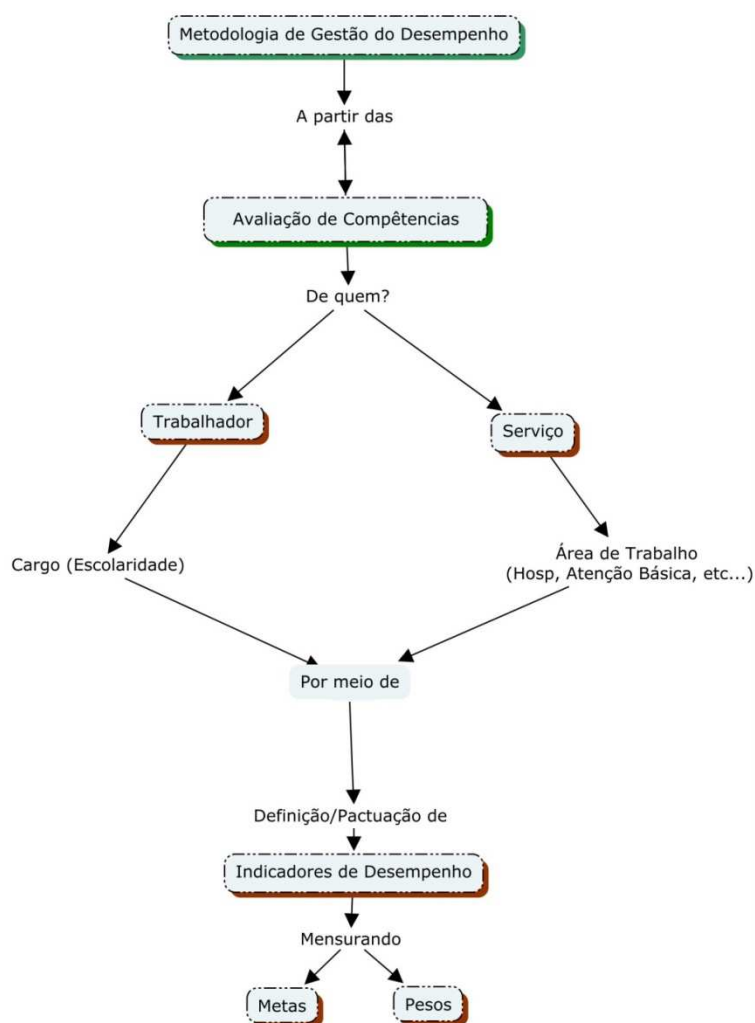
A equipe avalia as condições de trabalho.

### **C - Metas a serem alcançadas**

São pactuadas no serviço.

A figura 2, a seguir, apresenta o fluxo e o conteúdo dos instrumentos de avaliação de desempenho do trabalhador, propostos neste trabalho.

Base Conceitual para o Desenvolvimento da Ferramenta Gerencial



#### **4ª. Etapa: Desenvolvimento da ferramenta de avaliação do desempenho dos trabalhadores do SUS**

O aperfeiçoamento das práticas de administração do trabalho nos serviços de saúde tem-se constituído em grande desafio para a gestão da saúde. Avaliação de desempenho vem sendo indicada como um dos focos de atenção do processo de gestão de recursos humanos. Sua finalidade é identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional e o potencial dos trabalhadores aos objetivos organizacionais.

Como ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisão, a avaliação de desempenho deve ser considerada como um instrumento de levantamento de dados que caracterize as condições que dificultam ou impedem o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos da organização.

Considerando a necessidade de se dispor de informações quantitativas e qualitativas sobre o desenvolvimento e atuação dos trabalhadores da saúde, faz-se necessário desenvolver sistemas informatizados de gestão de RH. Para tal, devem-se considerar as especificidades dos serviços, as diversidades locais e os processos de trabalho no desenvolvimento desses sistemas.

Busca-se, assim, enfrentar esse desafio no campo da gestão, reforçando o incremento de metodologias para avaliação de desempenho de RH, conteúdo traduzido em funcionalidades adicionais para sistemas de informação e gestão de recursos humanos em saúde. A intenção foi o desenvolvimento de tecnologia para avaliação de desempenho dos trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil.

O Sistema de Informação e Gestão de Avaliação de Desempenho (SIGAD) é um *software* desenvolvido com base em fundamentos teóricos que sustentam princípios administrativos, especificidades do setor saúde, processos de trabalho e pactuação de metas e indicadores voltados para o desempenho do trabalhador e do serviço. A concepção metodológica que norteou o desenvolvimento do SIGAD considerou aspectos prioritários para a construção

de um processo de avaliação aliado à gestão, ao trabalho e ao trabalhador, dentre os quais: definição do que se pretende avaliar, indicando claramente objetivos e metas; superação da lacuna entre o “quantitativo” e o “qualitativo”; identificação e pactuação de indicadores e informações relevantes, levando em conta as diversas perspectivas e interesses dos atores envolvidos; e por último, o manejo efetivo de fluxos da informação gerada pelo processo avaliativo e a introdução de estratégias que promovam o uso dessa informação para a mudança.

## Principais telas do software

**Avaliação de Desempenho**

Escolha o filtro desejado:

Matrícula	Nome	Setor	Vínculo	Preenchido
12345	Joaquina Maria	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	CLT	Sim
456987	João gilberto Ferreira	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	COOPERATIVA	Não
200213	Amanda Vieira		ESTATUTARIO	Não
52369	Beatriz de oliveira	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	COOPERATIVA	Não
102365	Raphael rodrigues	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	CLT	Não
56987	Bethoveen Alvez	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	COOPERATIVA	Não
7896	Guimarães Rosa	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	ESTATUTARIO	Não
6321	Fabiano Gonzalez		Outros	Não
521	Sandra Nunes	INTERNACAO	BOLSA	Não
56321	Raul Silva	INTERNACAO	ESTATUTARIO	Não
02136	Yuri Cavas	ATENDIMENTO	COOPERATIVA	Não
023696	Paulo Afonso	INTERNACAO	ESTAGIO PROBATORIO	Não
75123	Daniel	HOSPITAL	CARGO COMISSARIO	Não
03256	Thiago	INTERNACAO	Outros	Não
1765	Alex	INTERNACAO	CLT	Não
12365	Luciana	INTERNACAO	ESTAGIO PROBATORIO	Não
1111	JOSE MARINHO	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	CARGO COMISSARIO	Sim
2222	CRISTINA SOUSA	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	CARGO COMISSARIO	Não
3333	ARI MATOS	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA	CARGO COMISSARIO	Não
4444	SUELI MARTINS	PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA		Não

**Avaliação de Desempenho**

Nome: **Joaquina Maria** Categoria: **MEDICO** Referente a: **2010**  
 Atividade Exercida: **ATIVIDADE2** Setor: **ATENCAO BASICA » PROGRAMA MEDICO DE FAMILIA » PMF**  
 Unidade de Trabalho: **PS DE CATARINA**

Trabalhador Serviço

**Competências:**

**ATENCAO BASICA - RELACIONAIS**

**COMUNICAÇÃO** Auto-avaliação Da chefe Da equipe  
 Conhece a comunidade, com ela estabelece e mantém vínculos. Expressa-se de forma clara e oportuna, buscando entender e ser entendido pelo interlocutor. Estabelece uma relação de troca com a indivíduo/família/comunidade, estimulando sua participação na resolução de seus problemas individuais e coletivos, valorizando o exercício de cidadania.

**INTERDISCIPLINARIDADE** Auto-avaliação Da chefe Da equipe  
 Adota perspectiva interdisciplinar no trabalho. Organiza seu processo de trabalho de forma articulada com a equipe de saúde, compartilhando as tarefas, desde seu planejamento até execução, respeitando a especificidade de cada profissão.

**ACOLHIMENTO** Auto-avaliação Da chefe Da equipe  
 Atende com presteza e cortesia às demandas, apresentando soluções diferenciadas e pertinentes a cada caso. Participa da organização da porta de entrada, percebendo situações prioritárias.

**ATENCAO BASICA - MONITORAMENTO DA SAÚDE**

**ADEQUAÇÃO TÉCNICA-METODOLÓGICA** Auto-avaliação Da chefe Da equipe  
 Compreende o processo saúde-doença e identifica o conceito multifatorial em saúde, aplicando-o na prática do trabalho. Domina os métodos e técnicas necessárias para a execução das tarefas. Realiza atendimento integral adotando conduta terapêutica adequada.

**Competências**

Nome	Tipo	Área de Trabalho	Peso
CRITÉRIOS	Serviço	ATENCAO BASICA	1
RELACIONAIS	Trabalhador	ATENCAO BASICA	3
MONITORAMENTO DA SAÚDE	Trabalhador	ATENCAO BASICA	3
APRIMORAMENTO PROFISSIONAL	Trabalhador	ATENCAO BASICA	2
ASSIDUIDADE	Trabalhador	ATENCAO BASICA	2
RELACIONAIS	Trabalhador	CTI	3
TÉCNICA-OPERACIONAL	Trabalhador	CTI	3
APRIMORAMENTO PROFISSIONAL	Trabalhador	CTI	2
ASSIDUIDADE	Trabalhador	CTI	2
DIMENSÕES	Serviço	CTI	1

Além do desenvolvimento do *software* e do manual, foi produzido o artigo “Metodologia de avaliação de desempenho: desenvolvendo tecnologia para planejamento e gestão de recursos humanos em saúde”, como resultado do estudo desenvolvimento de **componente de avaliação de desempenho para sistemas de informação e gestão de recursos humanos em saúde**.

Ver em [www.observarh.org.br/ims](http://www.observarh.org.br/ims) Relatório Completo