

Implantação de um Sistema Eletrônico de Avaliação de Desempenho para Médicos em Hospital Público de Alta Complexidade

AUTORES

Andrea Carla Schiavoni Ferezin. Mestre em Gestão de Organizações de Saúde, FMRP-USP. Chefe da Eq. Técnica de Promoção e Evolução Funcional, Centro de Recursos Humanos, HCFMRPUSP.

Conceição Aparecida Maurin Ceará. Assessor Técnico II da Eq. Técnica de Promoção e Evolução Funcional. Centro de Recursos Humanos, HCFMRPUSP.

Rodolfo Pereira Romano. Analista de Sistemas do Centro de Informações e Análises. Assessoria Técnica, HCFMRPUSP.

Valdes Roberto Bollela. Professor Associado Departamento de Clínica Médica. FMRP-USP.

RESUMO

Em 2013 foi implantado o sistema eletrônico de avaliação de desempenho (SEAD) para os servidores da área médica, no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP), com o intuito de atender o Decreto 59.156, de 06/05/2013, que regulamentou o processo de avaliação para fins de pagamento do prêmio de produtividade médica (PPM), de que tratam os artigos 13 a 18 da Lei Complementar 1.193, de 02/01/2013. O objetivo deste artigo é descrever e caracterizar o SEAD e avaliar os resultados dos primeiros anos de sua implementação, com as principais diferenças entre o novo sistema e o sistema modelo de avaliação utilizado inicialmente. Através do novo sistema de avaliação diversas informações e indicadores foram obtidos em tempo real e disponibilizados para gestores médicos e a administração de recursos humanos do HCFMRP, tais como: o número de servidores avaliados, os avaliadores que realizaram as avaliações ou os avaliadores que não realizaram as avaliações, a quantidade de servidores avaliados por cada avaliador, quem foi avaliado, a nota obtida e o percentual de recebimento do PPM que cada médico do hospital recebeu, representando grande inovação tecnológica no sistema de avaliação. A avaliação de pessoas é um desafio do ponto de vista pessoal e a disponibilidade de recursos que aumentam a transparência e promovem equidade com agilidade e simplicidade são extremamente importantes, especialmente para as organizações públicas.

Palavras Chaves: avaliação de desempenho, sistema eletrônico de avaliação de desempenho, prêmio de produtividade médica, inovação tecnológica.

INTRODUÇÃO

A avaliação sempre surgiu como um conceito intimamente ligado à vida social e aos padrões culturais de qualquer indivíduo. Qualquer que seja a situação, as pessoas fazem sempre avaliações. Como se avaliar fosse a atitude certa para tomar decisões. Aliás, muitas vezes, certas decisões são tomadas depois de se fazer uma reflexão e avaliação sobre determinada situação. Assim, tal como em questões do dia-a-dia, o termo avaliar surge também associado às organizações. Neste caso o foco é a avaliação de desempenho (1).

Investir na capacidade de identificação dos diferentes níveis de desempenho dos servidores é uma das mais importantes práticas da gestão de recursos humanos na atualidade. O empregador busca caracterizar os diferentes níveis de desempenho e utiliza esta informação de maneira construtiva visando à melhoria de processos e resultados para a Instituição.

Entendem avaliação como: “apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho”(2).

Desta maneira, a avaliação de programas, serviços e tecnologias surgem, recentemente, como área estratégica, que tem sido identificada como base de apoio para a tomada de decisões por parte dos gestores (3).

Existem várias formas de se fazer avaliação de desempenho dos membros de uma equipe de trabalho, entretanto a tendência tem sido a utilização de sistemas informatizados que aumentam a capacidade de gerenciamento dos dados coletados, controle e feedback das avaliações aos servidores.

Para atender a todos os princípios organizacionais e a busca constante pela excelência, principalmente no tocante à aplicação da avaliação de desempenho de seus servidores, foi implantado o sistema eletrônico de avaliação de desempenho (SEAD) dos servidores da área médica no Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto, que substituiu a avaliação em papel que era feita até então.

Fazer frente a estes desafios, no que diz respeito à avaliação de desempenho dos servidores, foi necessário compreender os processos envolvidos na avaliação de desempenho que era realizada em papel para que pudesse ser ajustada para um sistema eletrônico, mantendo a coerência com os princípios organizacionais do HCRP, sobretudo no tocante à Capacitação Profissional (Visão), Busca Permanente da Excelência (Missão), Ética, Humanismo, Responsabilidade Social, Compromisso Institucional e Compromisso com a qualidade (Valores).

O HCRP tem se empenhado na definição de indicadores, critérios e procedimentos para avaliação da qualidade dos serviços prestados aos seus usuários. Os indicadores são variáveis que desenham a realidade, validam em termos estatísticos e fornecem informações importantes à gestão na melhoria contínua da qualidade na assistência.

No ano de 2013, foi criada a LC 1.193, pelo governo do Estado de São Paulo, que através do Decreto 59.156, de 06/05/2013, regulamentou o processo de avaliação para fins de pagamento do Prêmio de Produtividade Médica (PPM), a ser concedido aos servidores integrantes da carreira médica, objetivando o incremento da produtividade e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

Para que o hospital pudesse cumprir o referido decreto, houve a necessidade de implantação de uma nova forma de avaliação de desempenho, pois o Hospital precisava cumprir prazos, principalmente em relação ao pagamento dos servidores. Não se tinha mais o sistema carona ou empréstimo de avaliação de desempenho, como em avaliações anteriores realizadas pela Secretaria da Saúde do Governo do Estado de São Paulo.

Essas avaliações realizadas anteriormente no hospital serviram para auxiliar no desenho atual de avaliação que tinha como intuito trazer à Instituição: aumento da capacidade de gerenciamento dos dados, suporte técnico aos usuários (grande maioria docentes da FMRP-USP), agilidade de acesso ao sistema e divulgação dos resultados da avaliação de maneira clara, ágil, objetiva, eficaz e transparente.

OBJETIVO

O objetivo deste artigo é descrever um sistema de avaliação informatizado de servidores médicos do HCRP e avaliar o impacto dessas avaliações no processo de Gestão de Pessoas da Instituição.

Ao elaborar e implementar o SEAD, o HCRP pretendia avançar em vários aspectos, tais como: agilidade, segurança, confiabilidade, acessibilidade e praticidade do sistema, além de cumprir as legislações vigentes e os princípios constitucionais da administração pública como da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Com esta experiência pretendia-se consolidar um modelo para implantação da avaliação eletrônica em outras classes funcionais do Hospital, como dos servidores pertencentes à LC 1.080/2008 (área administrativa) e a LC 1.157/11 (área da saúde).

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste sistema foi necessário entender todas as etapas necessárias à avaliação, dentro da legislação, para propor uma ferramenta que atendesse da melhor forma possível, considerando as limitações técnicas e o tempo para execução do projeto.

Para implantação do SEAD, coube ao órgão setorial de Recursos Humanos, Equipe Técnica de Promoção e Evolução Funcional e ao Centro de Informações e Análise (CIA): reuniões com diversas áreas do hospital, criações e desenvolvimento dos modelos de formulários, análises de avaliadores e avaliados, análise da frequência de ponto dos servidores, liberações de acessos ao Sistema HCRP, vinculações dos servidores com os formulários de avaliação de acordo com a área de atuação, entre outros.

O sistema foi desenvolvido em linguagem C#ASP.NET, banco de dados ORACLE. Os dados dos avaliados, avaliadores e os dados da frequência (para cálculo da taxa de frequência) foram obtidos através do Sistema Sênior RUBI. Com o intuito de melhorar as potencialidades do sistema de avaliação integrou-se ao SEAD o sistema ForPonto, que informa a apuração da frequência mensal para efeito de pagamento de salários. Isto é, um sistema de desabilitação automática com base nos registros de ponto dos servidores. Ocorre que esta proposta tira da chefia a competência de avaliação do critério Assiduidade, que passaria a ser automática, porém vem ao encontro do que preconiza o artigo 6º Inciso III, do Decreto 59.156/2013 que estabelece a forma de concessão do PPM, conforme segue “assiduidade: refere-se ao dia efetivamente trabalhado, incluído a pontualidade e permanência no serviço”.

Após apurados todos os dados relativos à classe funcional participante do processo de avaliação, os dados foram implantados no novo Sistema de Avaliação, sendo necessárias algumas ferramentas para que o avaliador tenha acesso ao sistema:

- Computador/ notebook ou celular;
- Conexão a Internet (Google Chrome);
- Usuário e senha do Sistema HCRP;

- Acesso ao link: <http://www.hcrp.usp.br/avaliacao>.

São instrumentos para formalização do processo de avaliação: formulário de avaliação, formulário de recurso e o formulário de consolidação da avaliação.

Formulário de avaliação: instrumento para avaliação do desempenho do servidor por meio dos fatores definidos em lei e conta com no mínimo três e no máximo cinco indicadores por função.

Formulário de recurso: caso o avaliado não concorde com a avaliação realizada pela chefia imediata, ele tem direito ao recurso, desde que entre dentro do prazo estabelecido na avaliação e caberá a chefia mediata a análise do recurso.

Formulário de consolidação da avaliação: instrumento utilizado para apuração e apresentação do resultado da avaliação de desempenho do servidor. É neste formulário que constam todos os fatores de competência como a pontuação obtida em cada indicador e o percentual de recebimento do PPM.

O PPM é pago na conformidade do resultado obtido no processo de avaliação, observado os seguintes fatores, com três indicadores cada:

- Produtividade: capacidade de produzir ações com qualidade, de acordo com os objetivos e prazos estabelecidos, utilizando métodos, técnicas e recursos disponíveis (Peso 2 na avaliação), pontuação máxima 24 pontos;

- Grau de Resolutividade: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, antecipando-se na resolução dos problemas e/ou na execução das atividades a fim de atingir nos resultados (Peso 1 na avaliação), pontuação máxima 12 pontos;

- Qualidade dos trabalhos prestados: capacidade de exercer suas atividades com habilidade e qualidade, demonstrando conhecimento, buscando atender às necessidades dos clientes internos ou externos (Peso 2 na avaliação), pontuação máxima 24 pontos;

- Responsabilidade e eficiência na execução das atividades: Capacidade de assumir suas tarefas e decisões com qualidade, dedicação e comprometimento, dentro dos prazos, utilizando de maneira adequada os recursos disponíveis (Peso 1 na avaliação), pontuação máxima 12 pontos;

- Assiduidade: Refere-se à frequência do servidor ao trabalho, incluindo a pontualidade (Peso 4 na avaliação), pontuação máxima 48 pontos. Totalização em todos os fatores 120 pontos.

O fator assiduidade é o de maior peso, o mais objetivo de se mensurar e também o grande problema, pois dependendo da jornada não cumprida no semestre, há a perda de pontuação.

Nos fatores de competência, o avaliador analisa os indicadores e atribui um valor entre 1 a 4 pontos, considerando os indicadores e seus respectivos conceitos. São parâmetros para pontuação:

- Muito bom/competente (04 pontos): Demonstra desempenho que atende as expectativas em relação ao indicador, mantendo uma boa produção;

- Bom/eficiente (03 pontos): Demonstra que o servidor atende ao indicador de modo satisfatório, porém não apresenta destaque em suas atividades;

- Desempenho Regular (02 pontos): Demonstra desempenho moderado no indicador, sinalizando que o servidor possui dificuldades na realização de suas atividades;

- Desempenho Insuficiente (01 ponto): Demonstra baixo desempenho no indicador, apontando que o servidor tem uma produção inadequada.

Com a junção do Sistema de Avaliação com o Sistema ForPonto não há como mascarar a avaliação, pois dependendo da jornada não cumprida, o sistema inabilita a pontuação no critério Assiduidade, como demonstrado na tabela 1.

Tabela do percentual da Avaliação de acordo com a jornada não cumprida

Percentual de jornada Semestral <u>não</u> <u>cumprida</u>	Inabilita pontuação (nota)	Percentual Obtido no quesito Assiduidade
De 0% a 5% (tolerância)	Nenhuma inabilitação	100%
De 5,1% a 25%	Desabilita a nota "4"	80%
De 25,1% a 50%	Desabilita as notas "3" e "4"	60%
Acima de 50,1%	Desabilita as notas "2", "3" e "4"	40%

Tabela 01 – Tabela do percentual da Avaliação de acordo com a jornada não cumprida

Na consolidação do formulário de avaliação, constam todos os fatores de competência com a pontuação obtida em cada indicador e o percentual de recebimento do PPM, como demonstrado na tabela 2.

Tabela do percentual de recebimento do PPM de acordo com a pontuação obtida

Tabela de Referência de Percentual	
100%	De 120 a 109 pontos
80%	De 108 a 98 pontos
60%	De 97 a 85 pontos
40%	De 84 a 72 pontos
20%	Até 71 pontos

Tabela 02 – Tabela de Referência de Percentual

O servidor que teve desconto salarial terá sua pontuação/percentual reduzido gradativamente, pois o sistema de avaliação do PPM é interligado ao Sistema ForPonto (sistema de frequência dos servidores), caso o servidor não cumpra a jornada prevista no período, ele terá desconto salarial, que conseqüentemente terão efeitos na avaliação do PPM. Com isto, o avaliador não consegue dar nota máxima para aquele que não é assíduo, pois o sistema inabilita a pontuação, dependendo da jornada não cumprida, isto faz com que, a avaliação seja justa e não beneficie o colaborador que não é assíduo. O estudo foi submetido ao Comitê de Ética do HCRP, segundo as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, regulamentada pela Resolução CNS 196/96. Aprovado em 13/05/2016, através do Processo HCRP número 7684/2015. Aos que aceitaram participar da pesquisa foi garantido a total confidencialidade dos dados e o anonimato.

RESULTADOS

Com a implantação do Sistema Eletrônico de Avaliação de Desempenho, 100% dos médicos do quadro funcional do HCRP foram avaliados dentro do prazo estipulado, pois houve um grande canal de comunicação entre as partes, avaliadores, avaliados e equipe de apoio. Com este novo sistema de avaliação não há a necessidade que o avaliador esteja presente na Instituição, pois ele pode acessá-lo de qualquer local, considerando este sistema ágil, seguro e confiável.

Ao término do período da avaliação, a equipe gestora do Centro de Recursos Humanos, visualiza todas as informações, bem como as avaliações realizadas, percentuais obtidos, avaliações entregues e faltantes. Os dados referentes às avaliações como nome do servidor, CPF e percentual obtido na avaliação que são publicados em Diário Oficial do Estado (princípio administrativo da publicidade).

Dentre as funcionalidades do SEAD temos a análise dos dados, como o potencial de identificar os percentuais de recebimento por áreas do hospital, pois todos os dados são armazenados no próprio sistema bastando apenas à exportação para o Excel, como demonstrado na tabela 3:

Análise da Média de Recebimento do PPM nas dez maiores áreas do HCRP							
Nome das áreas	2013		2014		2015		2016
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem
A	99,46	100	99,43	100	100	98,8	98,8
B	100	100	100	100	98,96	100	99,09
C	100	100	100	98,96	100	94	92,73
D	100	100	100	100	100	100	100
E	100	97,22	97,5	93,18	90,62	93,33	88,23
F	100	100	100	100	100	96,67	98,33
G	100	100	100	97,92	100	86,15	85
H	100	100	100	100	100	100	100
I	97,73	100	100	100	100	96	100
J	97,22	100	97,22	100	100	98,88	98

Tabela 03 – Análise da média de recebimento do PPM nas dez maiores áreas do hospital

DISCUSSÃO

A gestão de pessoas é uma forma moderna da organização se relacionar com seus profissionais. Enquanto as formas tradicionais de gestão de recursos humanos são burocratizadas, centralizadas e focadas no controle, a moderna gestão de pessoas é focada na estratégia, caracterizando-se pela flexibilidade, descentralização e autonomia dos profissionais e é nesse contexto que se insere o Sistema Eletrônico de Avaliação de Desempenho.

Este estudo confirma as várias limitações das avaliações feitas anteriormente. Com o SEAD, os formulários passaram a ser preenchidos e analisados por meio de sistema eletrônico, com maior agilidade, confiabilidade e segurança ao processo de avaliação de desempenho. Além, dessas funcionalidades temos a análise dos dados, com o potencial de identificar os percentuais de recebimento por áreas do hospital, quem foi ou não avaliado, pois todos os dados são armazenados no próprio sistema de avaliação, bastando apenas à exportação para o Excel.

Os resultados destacam que a informatização do sistema de avaliação de desempenho dos servidores da classe médica do HCRP é uma ação inovadora e tem sido progressivamente incorporada às diversas classes funcionais do hospital.

Entretanto, o fato de ser uma avaliação informatizada pode gerar análises complexas entre os dados. Por isso, o investimento em tecnologia da informação deve ir além da simples coleta e armazenamento de dados no sistema, deve buscar a compreensão, análise e reflexão dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações. Avaliar quer dizer apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Avaliação, num sentido geral, significa apreciar um ser, situação ou atividade, considerando os fatores ou elementos que o constituem, atribuindo-lhe um “justo” valor. O desempenho significa conjunto de características/capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, resultado do trabalho ou atuação, que consideramos estar composto dos resultados (quantitativamente e qualitativos), da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidades) e das atitudes.

Ao elaborar e implementar o Sistema Eletrônico de Avaliação de Desempenho, o HCRP conseguiu avançar em um dos principais pontos que foi a informatização dos sistemas de avaliação, ganhando agilidade, segurança, confiabilidade e praticidade, haja vista que em qualquer lugar o sistema pode ser acionado. Foram cumpridas e utilizadas as legislações vigentes e os princípios constitucionais da administração pública como da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A percepção dos usuários indica que existe um reconhecimento sobre o valor do SEAD, que tem sido utilizado regularmente durante os períodos de avaliação e tem sido percebido pelas funcionalidades básicas de aplicação.

Podemos considerar que este sistema funciona bem do ponto de vista técnico e desempenha o que foi projetado.

REFERÊNCIAS:

1. CHIAVENATO, Idalberto (2006), Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
2. BERGAMINI, CW; BERALDO, DGR. Avaliação de desempenho humano na empresa 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.
3. TOMASI, E. et al. Aplicativo para sistematizar informações no planejamento de ações de saúde pública. Revista Saúde Pública, São Paulo, v. 37 n. 6, dez. 2003.