

Experiência do hospital das clínicas de Ribeirão Preto no processo de avaliação de desempenho dos servidores como contribuição no desenvolvimento e qualificação profissional

AUTORES

Edna Aparecida Garcia Tonioli Defendi, Oficial Administrativo - Centro de Recursos Humanos - HCRP-USP

Conceição Aparecida Maurin Ceará, Assessor Técnico II - Centro de Recursos Humanos - HCRP-USP

Andrea Carla Schiavoni Ferezin, Diretor Técnico I - Centro de Recursos Humanos - HCRP-USP

RESUMO

O sistema de Avaliação de Desempenho no HCRP-USP, como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional, por meio de programas e treinamentos de capacitação, motivados pelas lideranças e incentivados para maior número de participantes, como propósito de continuidade da qualificação dos serviços de saúde prestados aos pacientes do HCRP-USP.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Capacitação profissional

INTRODUÇÃO

A administração de pessoal ou de recursos humanos (RH) é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações e tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Gil explica que “é, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”¹. Na visão de Toledo², pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano, em geral, nas organizações – ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal de qualquer agrupamento humano organizado. Assim, pode-se dizer que a administração de recursos humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, e em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos servidores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar, que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

Dentre as suas atribuições, a avaliação de desempenho de servidores é uma rotina bem conhecida pela área de RH, que pode ser aplicada individual ou coletivamente para verificar

se os resultados obtidos são satisfatórios e se condizem com a cultura organizacional, buscando um melhor desempenho de seus servidores em relação a suas atividades.

Para Pontes³, esta técnica visa estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho, fornecer feedback constante, estabelecer um contato com os servidores referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados obtidos.

Segundo Chiavenato⁴, a avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa ou equipe em função das atividades que desenvolvem, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferecem e do potencial de desenvolvimento. Nesse processo, a avaliação de desempenho serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho pode se tornar também o momento de autoavaliação de cada servidor, onde este tem contato com suas deficiências de conhecimento e técnica, possibilitando, assim, uma busca por mais capacitação.

Nascimento e Bernardim⁵ afirmam que:

A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados são detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço possa ser acompanhado e controlado.

Na avaliação de desempenho individual (ADI), pode-se notar o desenvolvimento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho a partir da análise do que pode ser melhorado na execução das tarefas com os programas de treinamentos. É esse desenvolvimento que mostra se o indivíduo aprendeu o que foi abordado em seu treinamento, por meio de contínuos processos de avaliação de desempenho.

JUSTIFICATIVA

Por ser o Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto (HCRP) uma instituição de saúde que promove a qualidade e a segurança do atendimento de pacientes, a avaliação de desempenho de servidores, realizada anualmente, contribui para estimular e fornecer subsídio para o desenvolvimento pessoal de cada servidor. Na avaliação de desempenho são apontadas as qualidades, habilidades e pontos de melhoria no andamento das tarefas, bem como as obrigações de cada servidor, visando sempre à melhoria contínua dos processos da instituição e das pessoas que a compõem.

Todo gestor deseja que seus servidores tenham níveis de conhecimento e habilidades na função para a qual foram destinados através de seleção e/ou concursos públicos, de forma a exercerem as atividades com eficiência e eficácia e manter uma relação de empatia com os colegas de trabalho, chefias, pessoas externas e pacientes. No entanto, isso nem sempre

é uma meta fácil de ser cumprida, sendo que, algumas vezes, os servidores não conseguem atender as expectativas do gestor.

Estas situações podem ser melhoradas com as avaliações de desempenho que, em se tratando de uma ferramenta de trabalho aplicada aos próprios servidores, permite que tenham conhecimento de como seus superiores estão enxergando e analisando seu trabalho.

Entende-se que a avaliação de desempenho com os propósitos de identificar pontos fortes e fracos é uma ferramenta estratégica que beneficia tanto a instituição quanto o servidor avaliado por meio do feedback projetado para ajudar a compreensão da função, dos objetivos, do atendimento das expectativas e do resultado de seu desempenho, seja na função técnica ou administrativa, buscando assegurar a qualidade dos serviços prestados. No entanto, o feedback nem sempre é realizado pelas partes envolvidas, o que gera descontentamento e um sentimento de desestímulo ao invés de motivação por parte do servidor avaliado.

Dessa forma, este artigo, apesar de demonstrar os fatores de competência considerados na avaliação, limita-se a analisar as ações desenvolvidas pela Equipe de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal do Centro de Recursos Humanos (CRH), que dá provimento ao planejamento de programas no decorrer do ano, com base nas indicações de treinamentos das lideranças, por ocasião da percepção do desempenho do servidor no ato de sua avaliação.

OBJETIVO

- • Descrever o sistema de avaliação de desempenho em vigor no HCRP para os servidores contemplados nas Leis Complementares (LC) nº 1.080/2008 (área administrativa) e 1.157/2011 (área da saúde não médica);
- • Demonstrar o número de servidores avaliados; e
- • Analisar o índice hora de treinamento/funcionário frente ao número de servidores avaliados.

METODOLOGIA

Este artigo visa validar apenas as avaliações de desempenho que correspondem às LC pertinentes às funções de maior relevância, em se tratando do maior contingente do HCRP, sendo a LC nº 1.080/2008 aplicada aos servidores de áreas administrativas dos níveis elementar, intermediário e universitário, e a LC nº 1.157/2011 aplicada aos servidores das áreas da saúde, níveis elementar, intermediário e universitário. Não será considerada a LC nº 1.193/2013, que trata do processo de avaliação para fins de pagamento do Prêmio de Produtividade Médica (PPM) e a LC nº 540/1988, sobre promoção de engenheiros, uma vez que esses processos possuem características diferentes de avaliações.

Trata-se de uma pesquisa descritiva secundária, cujos dados foram extraídos do sistema eletrônico informatizado, desenvolvido especificamente para a realização anual das ADI, considerando-se os anos de avaliação de 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022. Levantaram-se as informações constantes no Plano de Ação para o Desenvolvimento (PAD) referentes ao

tema “Aprendizado e Desenvolvimento Profissional”, categorizadas no sistema informatizado em “Comunicação”, “Trabalho em Equipe” e “Relacionamento Interpessoal”.

Também foi levantado o número de servidores não médicos que participaram dos eventos promovidos. As informações foram tabuladas em uma tabela de Excel.

A partir dessas informações foi calculado o índice hora de treinamento/funcionário, no período do estudo (2018 a 2022), considerando que o PAD é analisado e programado no ano seguinte ao da avaliação.

RESULTADOS

O processo de avaliação de desempenho no Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto

O HCRP é um hospital público estadual, de nível terciário, que procede à avaliação de desempenho dos servidores através do CRH, pela Equipe Técnica de Promoção e Evolução Funcional, de acordo com as LC nº 1.080/2008 e 1.157/2011.

A Coordenadoria da Unidade Central de Recursos Humanos (UCRH), da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo, nos termos do parágrafo único do artigo 8º do Decreto nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012, expede, anualmente, instrução da UCRH relativa às devidas providências a serem tomadas para a realização das ADI.

A ADI, segundo as referidas leis, é um processo utilizado para aferir as ações do servidor público na execução de suas atribuições, em um determinado período, com a finalidade de identificar potencialidades, oportunidades e promover a melhoria da performance e do aproveitamento do servidor na administração pública estadual.

O processo de ADI se aplica a todos os servidores do HCRP, por meio do sistema eletrônico de avaliação, cujos dados são importados do sistema Rubi, específico para administração de pessoal.

A data de realização, bem como o período da abertura do processo de ADI, é comunicada a todos os envolvidos, com veiculação através de intranet, cartazes nos relógios de pontos, mensagem SMS e e-mail, quer sejam institucionais ou particulares.

No sistema eletrônico, os servidores pertinentes às LC nº 1.080/2008 e 1.157/2011 executam a autoavaliação, não obrigatória, porém sempre orientados acerca da importância da realização. Posteriormente, a liderança avalia os servidores, com obrigatoriedade do preenchimento dos quesitos dos formulários, específicos para cada nível de função, tendo os seguintes parâmetros para atribuição da avaliação e pontuação:

1. Fraco: quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador;
2. Insatisfatório: quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho nas atividades;
3. Regular: quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado;
4. Satisfatório: quando o servidor atende ao indicador; e
5. Competente: quando o servidor atende ao indicador, destacando-se na ação.

Os formulários de avaliação se dividem em dois modelos, sendo um para os servidores que exercem a função para a qual foram contratados, e outro para os servidores que possuem

cargo de confiança, ambos em conformidade com os níveis elementar, intermediário e universitário. Os níveis de função dos formulários com a pontuação máxima, bem como a descrição dos fatores de competências como critérios de avaliação e a pontuação máxima de cada um contam no Quadro 1. Cada fator de competência apresenta questões sobre o assunto, valendo de um a cinco pontos, expressos o valor máximo de cada fator descrito.

Quadro 1: Categorias de informação, parâmetros e pontuações dos formulários de avaliação

Tipo de avaliação	Nível de formulário	Pontuação máxima	Fator de competência	Pontuação máxima
<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaliação • Avaliação da chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementar • Intermediário • Superior 	115	1) Compromisso profissional	20
			2) Responsabilidade e Sustentabilidade	15
			3) Comunicação	20
			4) Trabalho em Equipe	15
			5) Inovação e Gestão de Mudança	15
			6) Iniciativa	15
			7) Conhecimento e Eficácia	15
<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaliação • Avaliação da chefia 	Comando	135	1) Compromisso profissional	30
			2) Responsabilidade e Sustentabilidade	20
			3) Comunicação	25
			4) Gestão de Pessoas e Liderança	30
			5) Tomada de Decisão	15
			6) Inovação e Gestão de Mudança	15

A quantidade de servidores avaliados em cada ano foi de: 4.115 (em 2018), 4.189 (2019), 4.128 (2020) e 4.006 (2021).

A Tabela 1 e o Gráfico 1 apresentam o número de servidores treinados, horas de treinamento e média de horas de treinamento por funcionário de acordo com o ano.

Tabela 1: Levantamento de informações relacionadas a treinamentos, de acordo com o ano de referência.

Ano	Nº de funcionários treinados	Horas de treinamento	Média de horas de treinamento por funcionário
2018	3.914	27.753	7,09
2019	3.411	23.102	6,77
2020	1.658	5.912	3,57
2021	1.005	2.806	2,79
2022	793 (até outubro)	4.934	6,22
Total	10.781	64.507	

Gráfico 1: Média de horas de treinamento por funcionário.

Deve-se observar que a quantidade de participantes dos treinamentos não representa o número de servidores avaliados, uma vez que um servidor pode participar de vários eventos.

A média de horas de treinamento por funcionário dos anos de 2020 e 2021 se manteve mais baixa do que os anos de 2018, 2019 e 2022 devido à pandemia de covid-19.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho de servidores no HCRP é uma prática que muito contribui para o desenvolvimento individual e de equipes de trabalho. Embora os índices de adesão aos treinamentos estejam baixos, é possível que sejam melhorados por meio de programas motivacionais, com incentivo do CRH e lideranças.

Assim sendo, a avaliação de desempenho deve ser considerada como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos servidores – desde que as lideranças os estimulem a se desenvolverem e crescerem profissionalmente, participando com maior frequência dos eventos realizados –, além de, evidentemente, constituir uma política estratégica e sistemática de melhoria do desenvolvimento e capacitação, para fins de continuidade da qualificação dos serviços de saúde prestados aos pacientes do HCRP.

Com base nos resultados, o CRH entende a necessidade da criação de uma política de RH, a fim de assegurar a permanência do desenvolvimento profissional, no sentido de qualificar a capacitação técnica e comportamental dos servidores.

A Equipe Técnica de Promoção e Evolução Funcional, a priori, juntamente com a Equipe de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) tem como proposta a integração do PAD com a plataforma de ensino à distância (EAD) do HCRP, a fim de otimizar os treinamentos que

mais se adequam às necessidades identificadas e expostas nas avaliações de desempenho dos servidores.

REFERÊNCIAS

1. GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
2. TOLEDO, F. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7ª ed. São Paulo; Atlas, 1999.
3. PONTES, B. R. Avaliação de desempenho. 12. Ed. São Paulo: 2014.
4. CHIAVENATO I. Gestão de Pessoas 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
5. NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do. BERNARDIM, Marcio Luis. Avaliação de C. A. B. Cruz, et al, ISSN 1983-6708 Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.3, Pub.2, Julho 2014 desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008.