

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
CENTRO DE PESQUISAS AGGEU MAGALHÃES
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO NA SAÚDE**

ANDERSON SOUSA MOREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DO
INSTRUMENTO ADOTADO PELA SECRETARIA DE
SAÚDE DO RECIFE**

RECIFE

2011

ANDERSON SOUSA MOREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DO INSTRUMENTO ADOTADO PELA
SECRETARIA DE SAÚDE DO RECIFE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, para obtenção do título de especialista em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde.

Orientadora: Prof^a. MS. Sandra Ferreira Gesto Bittar

Recife
2011

Catálogo na fonte: Biblioteca do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães

M835a Moreira, Anderson Souza.

Avaliação de Desempenho: Estudo do Instrumento Adotado pela Secretaria de Saúde do Recife. / Anderson Souza Moreira. — Recife: A. S. Moreira, 2011.

40 p.

Monografia (Especialização Em Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde) – Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz.

Orientadora: Sandra Ferreira Gesto Bittar.

1. Administração de Recursos Humanos. 2. Avaliação de Desempenho. 3. SUS. I. Bittar, Sandra Ferreira Gesto. II. Título.

CDU 614.39

ANDERSON SOUSA MOREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DO INSTRUMENTO ADOTADO PELA
SECRETARIA DE SAÚDE DO RECIFE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, para obtenção do título de especialista em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde.

Aprovado em: 28 de Abril de 2011.

BANCA EXAMINADA

Prof^a. MS. Sandra Ferreira Gesto Bittar

Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca

Leila Navarro

Diretoria Geral de Gestão de Pessoas e da Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do Recife

MOREIRA, Anderson Sousa. **Avaliação de desempenho:** Estudo do instrumento adotado pela Secretaria de Saúde do Recife. 2011. Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde do Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS) - Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2011.

RESUMO

O processo de avaliação de desempenho é um tema que está cada vez mais presente nas organizações públicas, revelando um interesse do poder público em modernizar a gestão de pessoas, alinhando o desempenho dos servidores à missão, aos objetivos e meta das instituições. A Secretaria de Saúde do Recife, após um grande incremento da força de trabalho, adotou um novo instrumento para avaliação do desempenho dos profissionais concursados e ainda não efetivados. O presente estudo objetiva analisar esses instrumentos como ferramenta de gestão para a efetivação dos profissionais da rede. A partir da pesquisa bibliográfica sobre Avaliação de Desempenho (AD), o estudo correlaciona o antigo instrumento utilizado pela instituição e o novo modelo proposto. Ao discutir os critérios dos instrumentos de AD da Secretaria de Saúde do Recife, buscou-se ainda, contribuir com a Diretoria de Gestão de Pessoas e da Educação da Saúde na redefinição do instrumento de AD conjugando a realidade organizacional com as bases teóricas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental com abordagem qualitativa. Foram utilizados dados secundários (portarias), de domínio público e fundamentada pela bibliografia estudada. Observamos que a avaliação de desempenho não supera problemas sistêmicos ou culturais típicos da gestão pública, mas é um importante instrumento para superar alguns desses obstáculos. O grande problema está em como apurar o desempenho sem gerar um sistema arbitrário e injusto, que desmoralize os funcionários, alimente o espírito imediatista, aniquile o trabalho em equipe, estimule o medo e a mobilidade administrativa. A responsabilidade pela aplicação da avaliação de desempenho não deveria ficar nas mãos das chefias imediata e mediata como hoje, mas sim como no primeiro modelo de avaliação que utiliza a auto-avaliação, tendo em vista que a instituição estimula a gestão participativa para democratizar o processo. Observamos ainda que Existe uma preocupação da Secretaria de Saúde do Recife em seguir as diretrizes do Ministério da Saúde, fortalecendo o processo adotado no que diz respeito à credibilidade gerada pela administração pública. Por fim quanto aos indicadores de avaliação de desempenho, verificou-se que parte da avaliação é subjetiva pela chefia, faltando critérios objetivos e claramente mensuráveis que possam medir a qualidade, quantidade ou tempestividade do trabalho.

Palavras Chaves: Administração de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, SUS

MOREIRA, Anderson Sousa. **Performance evaluation:** Study of the instrument adopted by the Health Department of Recife. In 2011. Monograph (Specialization in Labor Management and Health Education Qualification Program Management and Structuring of Labour and Education in SUS) - Research Center Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2011.

ABSTRACT

The process of performance evaluation is a topic that is increasingly present in public organizations, revealing an interest of the government to modernize human resources management, aligning the performance of the servers to the mission, objectives and target institutions. The Department of Health Recife, after a large increase in the labor force, adopted a new tool for evaluating the performance of professional and gazetted still uncommitted. This study aims to analyze these instruments as a management tool for the realization of network professionals. From the research literature on Performance Evaluation (AD), the study correlates the old instrument used by the institution and the new proposed model. In discussing the criteria of AD instruments of Health Department of Recife, we sought to further contribute to the Directorate of Personnel Management and Health Education in the redefinition of the AD instrument combining organizational reality with the theoretical bases. This is a descriptive, literature, documentary qualitative approach. Secondary data (ordinances), public domain and substantiated by literature studied. We observed that the performance assessment does not exceed typical cultural or systemic problems of public administration, but it is an important tool to overcome some of these obstacles. The big problem is how to determine the performance without generating a system arbitrary and unfair, that demotivate employees, immediate feed the spirit, annihilate teamwork, stimulates fear and mobility management. Responsibility for implementing the performance appraisal should not be in the hands of managers and mediate and immediate today, but as the first valuation model that uses the self-assessment, in order that the institution encourages participative management to democratize the process . We also observed that there is a concern of the Department of Health in Recife follow the guidelines of the Ministry of Health, strengthening the process adopted with regard to the credibility generated by the public administration. Finally the indicators of performance evaluation, it was found that part of the evaluation is subjective by the head, lacking clear goals and measurable criteria that can measure the quality, quantity or timing of the work.

Key Words: Human Resources Management, Performance Evaluation, SUS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
DGTES	Diretoria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde
PCR	Prefeitura da Cidade do Recife
SS	Secretaria de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho.....	17
Figura 2 – Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.....	18
Figura 3 – Critérios de avaliação do desempenho.....	23
Quadro 1 – Exemplo de Indicadores do instrumento antigo de AD da SS Recife.....	21
Quadro 2 – Exemplo de Indicadores do instrumento novo de AD da SS Recife.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM AÇÃO.....	14
4	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA DE SAÚDE DO RECIFE.....	20
4.1	Antigo Instrumento de AD.....	20
4.2	Novo Instrumento de AD.....	23
5	MÉTODO DE PESQUISA.....	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
	REFERÊNCIAS.....	32
	ANEXOS.....	34

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que a sociedade enfrenta, fazem com que as organizações se vêem obrigadas a passar por um processo de mudanças produtivas, fazendo-se necessário a busca por novos instrumentos de gestão que lhes tragam vantagens competitivas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Surge então a gestão estratégica de pessoas como fator fundamental para a obtenção dessa vantagem, uma vez que, para alcançá-la, as organizações precisam de profissionais capacitados e preparados para enfrentar o mercado competitivo, antecipando-se quanto às ameaças e oportunidades desse mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Sendo assim, as organizações necessitam de instrumentos de gestão do desempenho humano para oferecer de forma mais eficiente, novas alternativas de administração. Dentre as principais idéias subjacentes à avaliação de desempenho, está o fato de as pessoas serem vistas como fator importante na obtenção de vantagem competitiva para a administração da organização.

A Secretaria de Saúde do Recife, nos últimos três anos, teve um incremento significativo na força de trabalho em seu quadro de pessoal. Foram mais de cinco mil novos profissionais concursados não efetivados durante esse período. O que levou a administração a fortalecer e modernizar a gestão de pessoas utilizando-a como ferramenta estratégica da secretaria.

Pela Portaria nº118/2010 de 09/09/2010 do Diário Oficial da Prefeitura da Cidade do Recife (Anexo C), instituem-se mudanças no processo de Avaliação de Desempenho (AD). Essas mudanças aconteceram a fim de modernizar o processo de AD tendo em vista que não se trata de uma simples ferramenta de mensuração da produtividade. Através dos resultados da AD, os gestores e todos os atores envolvidos podem propor ações de melhoria nas condições de trabalho e na gestão, capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar os instrumentos utilizados para avaliação de desempenho de estágio probatório utilizado pela Secretaria de Saúde do Recife como instrumento de gestão para a efetivação dos profissionais da rede. A partir da pesquisa bibliográfica sobre Avaliação de Desempenho (AD), o estudo correlaciona o antigo instrumento utilizado pela instituição e o novo modelo proposto. Ao discutir os critérios dos instrumentos de AD da Secretaria de Saúde do Recife, buscou-se ainda, contribuir com a Diretoria de Gestão de Pessoas e da Educação da Saúde na redefinição do instrumento de AD conjugando a realidade organizacional com as bases teóricas.

A AD é um processo que tem por objetivo julgar ou estimar o valor, a excelência e as

qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004). Neste sentido, avaliar e gerenciar o desempenho dos servidores é um passo importante para a prestação de serviços públicos de qualidade, na medida em que permite alinhar o desempenho dos profissionais aos objetivos e metas de suas instituições e de uma forma mais ampla aos objetivos e metas do Estado.

A Secretaria de Saúde do Recife investe na transformação o sistema de saúde do município, realizando amplas discussões nas esferas administrativas e, posteriormente, com os usuários. Os conselhos gestores, em processo de implantação em todas as unidades, são constituídos por profissionais da saúde e representantes da comunidade. Busca ainda garantir melhorias na prestação de serviços, na revisão de contratos e no redimensionamento de investimentos. Outro objetivo desse processo também perpassa pelo resgate da dignidade do servidor, através de uma gestão participativa, contra a corrupção e o desperdício.

Tohá e Solari (1997, p.128-144) discutem sobre a modernização da administração pública e do Estado para atender as demandas sociais de uma sociedade cada vez mais consciente e exigente, o que implica não só modernizar a estrutura dos órgãos que compõem o Estado e aperfeiçoar o uso dos recursos públicos, mas em especial modernizar a gestão de seus recursos humanos. Isto significa reavaliar o próprio conceito de servidor público e os métodos de gestão daqueles que trabalham nas instituições públicas.

Em consequência disso, alguns conceitos antes discutidos em empresas privadas como missão, eficiência, eficácia, flexibilidade, gerenciamento de resultados e produtividade passaram a fazer parte também do dia-a-dia das organizações públicas.

Segundo Wood e Picarelli (1999 apud RIBEIRO. OLIVEIRA, 2002, p.4).

Para se tornarem flexíveis, as organizações devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, dentro de um programa motivacional que envolva fatores como a estimulação do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa, a formulação de valores e visão organizacional desafiadores, além do apoio e estímulo ao treinamento e educação.

Dentro das diretrizes que o Ministério da Saúde recomenda para a criação de um Plano de Carreiras, Cargos e Salário, pela portaria 1.318, de 5 de julho de 2007 ¹, coloca na perspectiva que o crescimento da carreira deve está condicionada a uma avaliação de desempenho profissional, que compatibilize com o objetivo organizacional, é entendida ainda como um processo pedagógico participativo focado no desenvolvimento profissional e institucional (BRASIL, 2010).

¹Diretrizes Nacionais para a instituição ou reformulação de Planos de Carreiras, Cargos e Salários, a título de subsídios técnicos à instituição de regime jurídico de pessoal no âmbito do Sistema Único de Saúde, que se recomendam a seus gestores, respeitada a legislação de cada ente da Federação.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este capítulo detalha um pouco da história dos processos de avaliação de desempenho buscando se aproximar a conceitos relacionados a AD na administração pública e analisa a necessidade de envolver os recursos humanos da organização pública aos novos conceitos de gestão de pessoas para o alcance da eficácia organizacional.

Para Pontes (2010 apud CHIAVENATO, 1983) os programas de avaliação de desempenho tiveram início antes da Fundação da Companhia de Jesus, onde Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Pontes afirma que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho começaram a ser mais difundidos e aplicados nas organizações a partir da 2ª Grande Guerra Mundial.

Foi no final da década de 1940 até meados da década de 1970, com o desenvolvimento das ciências humanas, da tecnológica e com a incorporação de modelos norte-americanos, que a área de recursos humanos passou a exercer papel mais representativo nas organizações. As exigências, sobre as pessoas, passaram a ser cada vez maior, exigindo cada vez mais qualificação profissional. Nesse sentido, com a expansão do fordismo² e da produção massificada do mundo capitalista, foram desenvolvidos e empregados vários programas de AD, que já possuíam características mais humanísticas, entre eles, a Avaliação por Objetivos que possui como premissa básica, um processo participativo de definição de objetivos, no qual, nesse estudo será detalhada mais adiante (PONTES, 2010).

No Brasil, a avaliação de desempenho dos servidores públicos surgiu de forma bastante distorcida. Conforme afirmam Santos e Cardoso (2001, p.65), a partir dos anos 1970, buscou-se implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados aos sistemas remuneratórios ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público, contudo foram experiências fadadas ao fracasso pela pouca seriedade com que foram implementadas. “Em outubro de 1977, o desenvolvimento em carreira dos integrantes do plano de classificação de cargos da Lei Nº. 5.645 de 1970, que à época abrangia a totalidade dos servidores federais da Administração Direta, foi disciplinado por meio do Decreto Nº. 80.602, posteriormente revogado e alterado pelo Decreto Nº. 84.669, de abril de 1980” (SANTOS; CARDOSO, 2001, p.65).

² Processo industrial baseado na linha de montagem para gerar uma grande produção que deveria ser Consumida em massa.

A atual Constituição Federal Brasileira prevê a necessidade de instituir mecanismos próprios e adequados de avaliação de desempenho e de capacitação para cada carreira pública com a intenção de que seja estabelecido um efetivo sistema de mérito na administração pública. Esta necessidade resulta de dois comandos presentes na nossa Carta Magna. O primeiro deles, inserido na nova redação dada ao § 2º do art. 39 da Constituição Federal diz que a participação em cursos de aperfeiçoamento ministrados por escolas de governo passa a ser requisito obrigatório para a promoção na carreira (SANTOS; CARDOSO, 2001, p.68). É, portanto, um passo significativo para associar avaliação de desempenho com gestão do conhecimento na administração pública. O segundo comando constitucional com a nova redação dada ao § 1º do art. 41 pela Emenda Constitucional nº. 19/1998 afirma que a avaliação de desempenho surge como instrumento necessário até mesmo para assegurar a permanência do servidor no cargo, na medida em que se passou a considerar a perda do cargo público em função da ineficiência de desempenho periódica e objetivamente apurada, sendo permitida a ampla defesa do servidor. Tal artigo ainda assegura em seu § 4º a estabilidade ao servidor público após três anos de efetivo exercício mediante procedimento de avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (SANTOS; CARDOSO, 2001, p. 69).

Sob esse novo enfoque, a avaliação de desempenho está ligada ao alcance da estabilidade e ao desenvolvimento horizontal e vertical do servidor público. O aumento de salário dentro da mesma classe deve ser sempre dependente de rendimento satisfatório, e não somente como consequência do tempo de serviço. Isso faz com que, por meio de estímulos positivos e negativos, o servidor se sinta motivado a manter e a elevar seu desempenho (SANTOS; CARDOSO, 2001, p.68).

A avaliação de desempenho não supera problemas sistêmicos ou culturais típicos da gestão pública, mas é um importante instrumento para superar alguns desses obstáculos. O grande problema está em como apurar o desempenho sem gerar um sistema arbitrário e injusto, que desmoralize os funcionários, alimente o espírito imediatista, aniquile o trabalho em equipe, estimule o medo e a mobilidade administrativa. A implementação de carreiras no setor público requer medidas capazes de atrair e manter um quadro de pessoal qualificado, através de um sistema remuneratório adequado e programas de Treinamento desenvolvimento, afinal não adianta valorizar o mérito, a qualificação e o desempenho se paralelamente não for criado um sistema de recompensas que reflita as perspectivas de valorização profissional.

Ainda segundo Santos e Cardoso (2001, p.71), na maioria dos países que adotam a avaliação de desempenho dos servidores públicos, a avaliação é feita periodicamente, em

geral uma vez por ano. O tipo de instrumento utilizado varia, mas é comum o uso de formulários padronizados ou relatórios, atribuindo-se uma pontuação a diversos fatores capazes de medir o merecimento à progressão. O responsável pela avaliação é geralmente o superior imediato, sujeita a reexame em nível superior. Este procedimento é algumas vezes questionado, na medida em que o julgamento do superior imediato pode carecer de fidedignidade sobre os conhecimentos e capacidades de seu funcionário. Outro aspecto se refere ao grau de participação do servidor na sua avaliação. Em países do Reino Unido se dá conhecimento aos funcionários das avaliações desfavoráveis, permitindo o recurso (defesa). Em países como a França, não apenas se dá o conhecimento, mas também se assegura aos representantes dos funcionários a participação no processo de avaliação.

Em síntese para estes autores:

A avaliação de desempenho assim implementada não se constituiu num mecanismo de valorização do sistema de mérito ou de melhoria de desempenho, mas em mera fórmula para justificar melhorias salariais setoriais, uma vez que as gratificações criadas desde 1994 para satisfazer necessidades inadiáveis de valorização salarial de diversos segmentos do funcionalismo têm sido atreladas, em geral, à instituição de sistemas de avaliação de metas institucionais e de desempenho individual que, contudo, continuam a esbarrar no dueto formalidade-informalidade, que acaba por contaminar todo o processo (SANTOS; CARDOSO, 2001, p.81).

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM AÇÃO

Esse capítulo permeia novos conceitos de avaliação de desempenho, registrando o processo de mudança do padrão burocrático e rotineiro a processos inovadores com as necessidades de agregar valores às organizações e às pessoas que nelas trabalham.

Para Chiavenato (2004, p 223) a avaliação do desempenho humano é um processo que serve para estimar o valor de cada pessoa, sobretudo, qual é sua contribuição para o negócio da organização. Trata-se de um processo dinâmico, constituindo um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro da organização.

Para Pontes (2010, p.29) uma das principais finalidades de um programa de avaliação de desempenho é conseguir melhorias na empresa relacionadas à produtividade, à qualidade e a satisfação dos clientes, além dos aspectos econômicos e financeiros, entre eles: melhorar as competências das pessoas, desenvolver o potencial individual das pessoas, criar uma melhora na comunicação entre os níveis hierárquicos e ainda servir como instrumento coadjuvante para desenvolvimento de diversos programas de Recursos Humanos.

A avaliação ou administração do desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário (PONTES, 2010, p. 26)

Pontes (2010) ainda associa o processo de avaliação de desempenho ao planejamento estratégico, onde a definição dos resultados esperados gerados pelo planejamento estratégico estará diretamente ligado aos objetivos do processo de AD. Isso permeado pelos valores da organização, onde o ciclo da avaliação de desempenho funcionaria da seguinte forma: planejamento estratégico; objetivos da unidade; contrato de objetivos, indicadores e padrões de desempenho; acompanhamento dos resultados e avaliação final.

Para Ribeiro e Oliveira (2002, p. 07) a avaliação de desempenho se caracteriza como um recurso fundamental em função de beneficiar tanto a organização quanto o funcionário, uma vez que ela promove a melhoria do desempenho, proporciona a possibilidade de utilizar adequadamente as capacidades disponíveis e indica as necessidades de treinamento de desenvolvimento.

Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa. A avaliação do desempenho está centrada

no ocupante do cargo, isto é, nas pessoas. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 1981 p.191-192)

A avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. Onde a identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se medem o desempenho, os indicadores. A mensuração acaba sendo o elemento central onde determina como o desempenho pode ser comparado com certos padrões e objetivos. Na administração a avaliação de desempenho deve ser mais que uma atividade orientada para o passado, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2004).

O processo de avaliação de desempenho promove embasamento para julgar sistematicamente o resultado do trabalho dos servidores, podendo fundamentar decisões em relação a aumento de salários, promoções, transferências e afastamentos. A organização pode ainda utilizar os dados obtidos, para demonstrar para o servidor como está o seu desempenho, reforçando neste, comportamentos que agreguem valor a instituição e investindo nas potencialidades identificadas (DUTRA, 2008).

Toda pessoa avaliada precisa receber um *feedback* a respeito do seu desempenho no trabalho. Para Chiavenato (2005, p. 224) a retroação do trabalho de cada pessoa é importante para saber como está fazendo o seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. De acordo com Pontes (2010, p. 27) a avaliação de desempenho visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

As instituições públicas, que prestam serviços de saúde, não possuem tradição em avaliação de desempenho, o que pode vir a ser um dos elementos que impedem o alcance da eficiência de suas ações. Nessas organizações os serviços possuem peculiaridades que os tornam particulares em termos de seus elementos constitutivos e de seu funcionamento, são organizações de serviços profissionais e dependem do trabalho de especialistas para atenderem necessidades complexas, e são caracterizadas como serviços públicos, submetidos ao regime de Estado que segue uma lógica diferenciada do mercado (SOUZA, 2010 apud DUSSAULT, 1992).

As instituições públicas de saúde pouco investem no estímulo ao desempenho e no

acompanhamento do desempenho do trabalho, demonstrando com isso desinteresse para com a gestão de pessoas. Esta falta de investimento para com a gestão de pessoas na rede pública de saúde interfere negativamente no serviço que é prestado aos usuários, pois o comportamento da organização para com o servidor se reflete na qualidade da assistência fornecida ao usuário. Um servidor reconhecido e valorizado poderá vir a ser uma poderosa ferramenta para o alcance da excelência organizacional (CHIAVENATO, 1981).

Para entendermos um pouco a lógica desse processo existente na administração pública da saúde, onde a busca pela modernização para atender as demandas sociais é uma necessidade urgente, falaremos um pouco sobre as modalidades de avaliação de desempenho.

Há uma multiplicidade de métodos para a avaliação do desempenho humano. A definição do método e instrumento vai variar de acordo com a realidade organizacional de cada instituição, assim como o objetivo para qual será aplicado o modelo. Para Pontes (2010, p26) existem duas maneiras básicas de verificar o desempenho das pessoas: qualitativa e quantitativa. A forma quantitativa mensura resultados de termos objetivos e já a forma qualitativa está diretamente relacionada às competências.

Pontes destaca que qualquer um dos modos de verificar o desempenho, está dentro de um ciclo de avaliação de desempenho que tem como base o planejamento estratégico, os objetivos institucionais, a combinação dos objetivos, os indicadores e padrões de desempenho esperado com a equipe de trabalho, o acompanhamento desses resultados e a avaliação final. Dentro dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho Chiavenato (2004, p. 230) cita cinco modelos mais utilizados: Escalas Gráficas, Modelo da Escolha Forçada, Método da Pesquisa de Campo, Métodos dos Incidentes Críticos e Método de Listas de Verificação, sobre os quais descreveremos a seguir.

O método das Escalas Gráficas é simples, baseado em uma tabela de dupla entrada, onde, as linhas são os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Neste método, a avaliação de desempenho dos profissionais é feita através de fatores de avaliação previamente estabelecidos e graduados pelo gerente. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva e quanto melhor for esta descrição melhor será a precisão do fator, o que limita as possibilidades do avaliador, conforme mostra a Figura 1.

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho

Figura 1: Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho
Fonte: Chiavenato (2004)

O Método da Escolha Forçada tenta eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade, onde o desempenho dos funcionários é medido por intermédio de frases descritivas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco de perguntas, podem ser duas ou quatro perguntas por bloco, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases que se apliquem ao desempenho do avaliado. O avaliador deve selecionar a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancie dele. Já o Método de Pesquisa de Campo é feito exclusivamente pelos gerentes com assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Dentro dos métodos tradicionais é um dos mais completos, onde permite além do diagnóstico do desempenho do funcionário, a possibilidade de planejar o desenvolvimento do funcionário na organização.

O Método de Incidentes Críticos é um modelo simples baseado no comportamento humano, na existência características extremas (incidentes críticos), que podem ser canalizadas para o alcance de resultados positivos (sucesso) ou resultados negativos (fracasso). Cada fator sendo positivo ou negativo deverá ser utilizado nesta modalidade de incidentes críticos. Estes formulários, conforme mostra a Figura 2, para registro dos incidentes críticos podem ser utilizados para todos os funcionários de forma padronizada.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Saber lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta ideias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor		Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente	

Figura 2: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.

Fonte: Chiavenato, 2004

O método de Listas de Verificação é um método tradicional de avaliação do desempenho baseado em uma relação de fatores a serem analisados, (*check-list*) a respeito de cada funcionário. Essa lista funciona como uma espécie de lembrete para que o gerente possa avaliar todas as características dos funcionários. Compara-se muito ao método da escala gráfica.

Todos os métodos tradicionais são caracterizados pelo excesso de burocracia, são rotineiros e repetitivos e tratam os funcionários de forma homogênea e padronizada. Observa-se que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho demonstram em sua maioria, a subjetividade na avaliação, que acarreta efeitos negativos ao processo podendo estar relacionada a julgamentos imprecisos e a uma cultura organizacional com inflexibilidade dos métodos e aos avaliadores.

Outra questão que não podemos deixar de abordar é de quem é o responsável para avaliar o desempenho das pessoas nas organizações. Existem diferentes alternativas utilizadas pelas organizações a respeito de quem avalia o desempenho do funcionário. Existem empresas que praticam a auto-avaliação, onde o servidor é responsável por sua avaliação, essa mais moderna e com uma cultura organizacional democrática e participativa. Outras atribuem o papel de avaliar ao gerente imediato, afim de, reforçar a hierarquia; outras procuram integrar

os gerentes aos subordinados reduzindo as diferenças de hierarquia.

Através de um processo mais qualitativo de avaliação de desempenho temos a avaliação de desempenho por objetivos. Esse processo é focado na competência de cada profissional, no qual desloca-se somente do foco do conhecimento e habilidades para a forma como a pessoa age. A avaliação por objetivos, pode ser definida, como alvos que os indivíduos e organizações procuram alcançar em determinado período. Dessa forma, os objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Quando isso acontece, os objetivos são focados contribuindo para o aumento da produtividade, qualidade do serviço, aumento da motivação e o poder da realização dos indivíduos no trabalho (PONTES, 2010).

A Avaliação por objetivos procura ainda o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais comunicativo agradável e produtivo. Essa motivação decorre do fato que durante esse processo as pessoas são ouvidas, reconhecidas e acatadas, levando a autorrealização dos indivíduos.

4 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA DE SAÚDE DO RECIFE.

Nesse capítulo faremos uma análise dos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados pela Secretaria de Saúde do Recife nesses últimos anos. O estudo se detém aos dois últimos instrumentos de AD.

4.1 Antigo Instrumento de AD

Esse instrumento tinha como característica principal a metodologia usada através do processo de auto-avaliação, que de acordo com Chiavenato (2004, p227), é um processo onde cada pessoa avalia seu próprio desempenho tomando como base alguns critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo, implicado em um sistema aberto e democrático. Essa é uma forma de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas. Dessa forma cada profissional avalia quais são as necessidades e carências pessoais, quais os pontos fracos e fortes, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais.

Esse tipo de metodologia necessita que a cultura da organização da instituição esteja em consonância com esse modelo aberto e democrático de avaliação. Não adianta utilizar um sistema de avaliação onde as pessoas que vão utiliza-lo não estão preparadas para empregar de forma correta. Pontes (2010) lembra que a cultura de uma organização influencia na maneira como as pessoas trabalham, no comportamento, de como agem e nos seus desempenhos profissionais. Para poder determinar os fatores de avaliação de desempenho devem ser verificados, também os valores compartilhados pelos membros da organização.

O antigo instrumento para avaliação de desempenho utilizado pela SS do Recife estava configurado da seguinte forma:

- a) Era composta por três avaliações distintas, a do próprio servidor a ser avaliado (auto-avaliação), a chefia imediata e a chefia mediata.
- b) A composição da nota final era determinada com a média de todas as notas. c) As notas variavam de zero (0,0) a dez (10,0).
- d) Os indicadores observados eram: assiduidade, pontualidade, Disciplina, responsabilidade, capacidade de iniciativa, produtividade\eficiência, ética, relacionamento interpessoal e foco no usuário de sua atividade.

Em cada indicador tinha uma descrição dos critérios a serem observados, para que os profissionais avaliados tivessem mais clareza sobre o indicador. Apresentamos a seguir o exemplo desse instrumento de AD.

ITENS DA AVALIAÇÃO			
Nº	ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO (0-10)
1	Assiduidade	Presença do servidor no local de trabalho.	
2	Pontualidade	Presença do servidor no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente.	

Quadro 1: Exemplo de Indicadores do instrumento antigo de AD da SS Recife
Fonte: Recife (2010)

No quadro acima, a coluna descrição do item, tem o objetivo de esclarecer ao avaliador o que seria esse item a ser avaliado. Não se observa nesse instrumento a definição de parâmetros para a aplicação da nota. Sem os parâmetros para a aplicação das notas, cada pessoa que aplicar o instrumento irá utilizar parâmetros individuais, podendo assim comprometer o resultado da avaliação.

O modelo utilizado nesse instrumento é uma combinação de métodos clássicos de avaliação de desempenho. Mesmo ultrapassados, continuam a ser aplicados pelas organizações como uma forma contínua de avaliação. O que é importante ressaltar que esse modo contínuo de avaliação e acompanhamento do desempenho, excluindo a avaliação das atividades individuais, requer multiplicidade de cuidados em sua aplicação, principalmente pela subjetividade e por não terem nenhuma relação direta com a busca de resultados concretos nas organizações (PONTES, 2010).

Mesmo utilizando uma combinação de métodos clássicos de avaliação de desempenho, sugerindo uma ineficiência ao processo, esse modelo possui também características que contradizem o modelo usado, como a inclusão da auto-avaliação ao processo. Sendo assim, esse modelo está em consonância com as metas e objetivos da Secretaria de Saúde, no que diz respeito ao resgate da dignidade do servidor, através de uma gestão participativa. Nesse sentido, os servidores passam a ter um papel ativo no processo da avaliação do seu próprio desempenho. Isto reflete na motivação das pessoas, pois estas seriam co-responsáveis pelo seu desempenho e assim poderiam contribuir para melhorar a eficácia dos serviços da organização.

O processo de co-responsabilização pela avaliação não tira a característica institucional da avaliação do desempenho. Nesse instrumento observa-se que existe uma avaliação completada pelas chefias mediatas e imediatas, dessa forma facilita muito o processo de condução da entrevista, uma vez que passa a existir troca de observações e

facilita a concordância quanto ao final da avaliação tornando o processo mais consistente (PONTES, 2010).

Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela instituição, o número de fatores varia de acordo com os interesses da organização, em média são utilizados entre 5 e 10 fatores. Chiavenato (2004) apresenta alguns desses fatores que podemos utilizar, observados na Figura 3.

HABILIDADES/CAPACIDADES NECESSIDADES/TRAÇOS	COMPORTAMENTOS	METAS E RESULTADOS
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade Assiduidade Lealdade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Honestidade	Cooperação	Satisfação do cliente Redução
Apresentação pessoal	Criatividade	de custos Rapidez nas soluções
Bom senso	Liderança	Redução de refugos Ausência
Capacidade de realização Compreensão	Hábitos de segurança	de acidentes
de situações Facilidade de aprender	Responsabilidade Atitude e	Manutenção do equipamento
	iniciativa Personalidade	Atendimento a prazos
	Desembaraço	Foco em resultados

Figura 3: Critérios de avaliação do desempenho
Fonte: Chiavenato, 2004.

O grau de subjetividade que alguns desses critérios, apresentados na Figura 3, podem levar ao descrédito do processo de avaliação. Nesse sentido o comprometimento da efetividade da avaliação está diretamente relacionado aos parâmetros utilizados, esses pareamentos não estando de acordo com as metas de trabalhos individuais poderão inviabilizar qualquer iniciativa de mudança. A necessidade de alteração desses parâmetros de avaliação que buscam a objetividade, na reformulação dos seus modelos de práticas de gerenciamento de desempenho implica em mover o foco da avaliação passiva para uma avaliação centrada na análise ativa do desempenho e responsável por mudanças de padrões de comportamento pessoal e cultural nas organizações.

4.2 Novo Instrumento de AD

Tornado público pela Portaria N°. 118/2010 de 09/09/2010 do Diário Oficial da PCR (Anexo C) considerando a necessidade de regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores da área de saúde em estágio probatório onde o servidor integrante do quadro funcional da Secretaria de Saúde ao entrar em exercício no cargo para o qual foi nomeado em razão de concurso público cumprirá, como condição para aquisição da estabilidade, estágio probatório de 03 (três) anos, com observância das normas constitucionais e legais, bem como do disposto nesta Portaria.

Esse novo instrumento apresenta características que se diferenciam do instrumento que exploramos anteriormente. A principal mudança foi em quem avalia o desempenho. A Secretaria de Saúde entendeu que para essa avaliação deverá ser realizado nas instâncias das chefias imediatas das unidades de saúde, dos distritos sanitários e das diretorias gerais; e por ultimo pela Comissão Especial de Avaliação.

Essa forma de avaliação é a utilizada pela maioria das organizações, onde cabe ao gerente à responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados, assim como a constante avaliação e a comunicação dos resultados (*feedback*). Para Chiavenato (2004), como os gerentes de área não têm conhecimentos especializados para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas cabe ao órgão de RH de fazer esse acompanhamento, possibilitando que cada gerente mantenha sua autoridade com liberdade e flexibilidade, avaliando o trabalho dos subordinados e sendo realmente o gestor da sua equipe.

Esse instrumento está configurado da seguinte forma:

- a) É composto apenas com um formulário, sendo as chefias mediatas e imediatas responsáveis para a aplicação do instrumento.
- b) A definição da nota fica a critério das chefias mediatas e imediatas. c) As notas variam de um (1,0) a quatro (4,0).
- d) Os critérios para avaliação ficam definidos da seguinte forma: Assiduidade, disciplina e responsabilidade, capacidade de iniciativa, ética e relacionamento interpessoal.

Observa-se que o as principais modificações ocorridas foram com o responsável pela

avaliação (quem avalia?), os critérios para avaliação apresentados nesse modelo tem apenas cinco indicadores, metade dos indicadores utilizados pelo instrumento anterior, isso demonstra um grau de maior objetividade do instrumento, onde são colocados apenas os indicadores essenciais para o processo de avaliação do profissional.

Esse modelo, assim como o anterior, apresenta uma combinação dos métodos clássicos de AD na sua configuração, porém traz uma objetividade maior no processo, um exemplo disso são os parâmetros descritos no instrumento para servir de base às chefias que irão utilizar. Abaixo apresentamos no Quadro 2 um exemplo dos indicadores do instrumento novo de AD da SS Recife.

Considerar o desempenho do servidor nos últimos 12 meses de acordo com os seguintes itens de avaliação, conforme conceitos abaixo:

Muito Satisfatório (100 a 80%) = 4

Satisfatório (79 a 60%) = 3

Pouco Satisfatório (59 a 40%) = 2

Insatisfatório (menor que 40%) = 1

Nº.	ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO (1-4)	JUSTIFICATIVA
1	Assiduidade*	Presença do servidor no local de trabalho, mediante verificação da frequência.		
2	Disciplina/ Responsabilidade	Cumprimento dos regulamentos e normas do setor das atribuições do cargo, de acordo com as metas estabelecidas.		
3	Capacidade de iniciativa	Capacidade de conceber soluções simples, inovadoras, viáveis e adequadas, apresentando contribuições e respostas originais para a resolução de problemas.		

* **Para a avaliação da Assiduidade, considera-se:**

4- 100% de frequência no período avaliado (excluídas as faltas devidamente abonadas)

3- 1 a 7 faltas no período de 1 ano

2 – 8 a 15 faltas no período de 1 ano

1 – Superior a 15 faltas no período de 1 ano

Quadro 2: Exemplo de Indicadores do instrumento novo de AD da SS Recife

Fonte: Recife (2010)

Observa-se que no que se diz respeito à descrição, o instrumento apresenta o mesmo critério do anterior, descrevendo cada item sem definição de parâmetros, com exceção para o item assiduidade onde os parâmetros são bem claros e definidos. A subjetividade dos critérios continua presente nesse instrumento, mudando apenas a forma de apresentação das notas, em vez de usar zero (0,0) a dez (10,0) utiliza-se conceitos: Muito Satisfatório (100 a 80%) = 4, Satisfatório (79 a 60%) = 3, Pouco Satisfatório (59 a 40%) = 2, Insatisfatório (menor que 40%) = 1.

O Ministério da Saúde pela Portaria Nº. 1.318, de 5 de julho de 2007, afirma que os instrumentos utilizados para avaliar o desempenho deverão ser estruturados com objetividade, precisão, validade, legitimidade, publicidade e adequação aos objetivos, métodos e resultados definidos no plano de carreiras.

A SS do Recife demonstra preocupação em seguir as orientações do MS na construção dos instrumentos de AD, observa-se neles uma estrutura bem aproximada da recomendada pelo MS, com objetividade que nesse caso dar-se a avaliar o estágio probatório, pela validade por ter sido construído por uma comissão, pela publicidade, tornado público em portaria oficial e pela legitimidade sendo um processo que os servidores acreditam e valorizam. Enquanto a adequação ao plano de carreiras, esse ainda não tem estruturado um processo de avaliação de desempenho.

Vale aqui mencionar a questão da estabilidade do servidor público, que para muitos é a causa da baixa produtividade na prestação de serviços públicos e do desempenho medíocre das suas instituições. A estabilidade é um benefício estabelecido pela Constituição Federal que visa evitar abusos do poder público e do nepotismo partidário e não diminui a eficiência e eficácia do serviço público, segundo mostram alguns estudos como o desenvolvido por Reno e Krom (2004, p. 646). Para eles, os problemas apresentados pelo setor público se devem mais a fatores como ausência de avaliação de desempenho, falta de padrões mínimos de qualidade do serviço, desvalorização do serviço público fomentado por anos, desmotivação e ausência de qualificação contínua dos servidores.

Para Reno e Krom (2004, p.647) a manutenção da estabilidade do servidor público responde às necessidades de segurança e pode ser usada como importante motivador num mundo em que o desemprego tornou-se um grave problema. Depende dos gestores públicos saberem usar a estabilidade como importante ferramenta de valorização e de motivação do servidor. Estes autores afirmam que o desempenho do funcionário ocorre em função de suas habilidades técnicas, do suporte organizacional da sua empresa (recursos e tecnologias) e de sua própria motivação. A valorização da estabilidade no emprego fomentada pelos gestores e

pela própria instituição pode-se tornar um ativador motivacional para os servidores públicos.

Neste sentido, os gestores podem criar uma política de valorização do trabalho, da qualidade e do privilégio de ser um servidor público com estabilidade no emprego para afetar positivamente a moral, a auto-estima e o desempenho no trabalho (RENO; KROM, 2004, p. 649). Dar a estabilidade ao servidor é um instrumento valioso do serviço público para valorizar seus funcionários, porém o ocupante de cargo estável deve certamente ser continuamente avaliado, estabelecendo padrões de desempenho e metas a serem alcançadas.

5 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Nessa perspectiva o problema encontrado foi sobre a eficiência do instrumento de Avaliação de Desempenho utilizado pela Secretaria de Saúde do Recife na efetivação dos profissionais na rede fundamentada nos objetivos e metas institucionais.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental com abordagem qualitativa. Para Gil (2002), uma pesquisa descritiva é aquela que têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações do objeto de estudo entre variáveis do universo estudado.

A pesquisa também é bibliográfica por ter sido desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. E documental por utilizar fontes como relatório de gestão e portarias. Posteriormente a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho, foi utilizado o modo comparativo entre os instrumentos para AD utilizados pela Secretaria de Saúde do Recife a fim de analisá-los como ferramenta de gestão para a efetivação dos profissionais na rede de Saúde do município.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta no desenvolvimento das pessoas nas instituições, servindo ainda, como instrumento de gestão para o alcance de objetivos institucionais. Esse estudo buscou correlacionar os instrumentos de AD existentes utilizados pela SS do Recife, embasado por uma pesquisa bibliográfica.

A avaliação de desempenho não supera problemas sistêmicos ou culturais típicos da gestão pública, mas é um importante instrumento para superar alguns desses obstáculos. O grande desafio é construir e aplicar um processo de avaliação de desempenho que motive, estimule o servidor que não gere um sistema arbitrário, injusto, que desmoralize os funcionários, alimente o espírito imediatista, aniquile o trabalho em equipe, estimule o medo e a mobilidade administrativa.

Existe uma preocupação da Secretaria de Saúde do Recife em seguir as diretrizes do Ministério da Saúde, isso traz uma característica positiva no qual fortalece o processo adotado por Recife no que diz respeito à credibilidade gerada pela administração pública com a iniciativa da construção de um novo instrumento para a avaliação de desempenho.

A responsabilidade pela aplicação da avaliação de desempenho não deveria ficar nas mãos das chefias imediata e mediata como hoje, mas sim como no primeiro modelo de avaliação que utiliza a auto-avaliação, tendo em vista que a instituição estimula a gestão participativa para democratizar o processo. Vale ainda mencionar que o papel do avaliador nesse processo deve ser pedagógico, na construção de um trabalho eficiente que leve ao objetivo da gestão.

Quanto aos indicadores de avaliação de desempenho, verificou-se que parte da avaliação é subjetiva pela chefia. Faltam critérios objetivos e claramente mensuráveis que possam medir a qualidade, quantidade ou tempestividade do trabalho. A diminuição dos indicadores no novo instrumento ajudou a tornar o instrumento mais prático para a aplicação.

O principal objetivo desse instrumento de AD é avaliar a condição do funcionário para aquisição da condição de estável no serviço público, após o cumprimento do estágio probatório. Para esse objetivo deve levar em consideração a identificação das competências que precisam ser desenvolvidas, aprimoradas ou reforçadas nos profissionais, assim como na construção coletiva dos indicadores a serem avaliados.

A AD torna-se um instrumento importante para prestação de serviços de qualidade, cabe à gestão de pessoas organizar e estruturar um processo de AD que permita não somente a efetivação do servidor mas sim a concretização da qualidade do serviço. Para isso, além

de construída com objetivos coletivos e competências individuais deverá estar diretamente relacionada a um processo crescimento na carreira.

Outro fator que deve ser levado em consideração é que esse modelo de avaliação de desempenho está relacionado ao desenvolvimento da carreira no SUS. Com o processo de efetivação, o servidor está apto para desenvolver suas habilidades profissionais no serviço. O desenvolvimento das habilidades proporciona aos servidores e à organização um crescimento que se apresenta na forma de vantagens como flexibilidade e adaptabilidade, visão sistêmica, inovação e comprometimento, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo dos servidores.

A implementação de carreiras na Secretaria de Saúde do Recife requer medidas capazes de atrair e manter um quadro de pessoal qualificado, através de um sistema remuneratório adequado e programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento, assim como em um programa de qualificação com educação permanente. Afinal não adianta valorizar o mérito, a qualificação e o desempenho se paralelamente não for criado um sistema de recompensas que reflita as perspectivas de valorização profissional.

Por sua vez, a remuneração variável busca maximizar o desempenho, recompensando-o com incentivos econômicos, devendo evitar a competição desleal entre os servidores e as unidades de trabalho, o fim do trabalho em equipe e o desvio dos objetivos globais típicos à administração pública e da ética.

A avaliação de desempenho com metas mensuráveis e indicadores objetivos de desempenho em um ambiente participativo pode trazer bons resultados, bem como gerenciar o sistema de remuneração e serve como base para plano de carreiras. Nesse sentido surge como instrumento de gestão que permite à organização medir a eficiência e a eficácia de seus recursos humanos, alinhando o desempenho dos empregados aos objetivos e metas institucionais.

A iniciativa da Secretaria em avaliar o desempenho dos servidores para aquisição da estabilidade de servidor público parte de uma necessidade atual de fazer atingir os objetivos do serviço público principalmente no que se diz respeito à ética e a qualidade do serviço. O atual instrumento atende essa necessidade institucional, porém esse processo ainda não está instituído culturalmente na SS. A difusão do processo de avaliação de desempenho, sendo esse um instrumento de gestão, na Secretaria de Saúde do Recife irá fortalecer a cultura institucional de avaliação e poderá contribuir significativamente para um processo de trabalho produtivo.

O modelo de avaliação de desempenho da Secretaria de Saúde do Recife poderia

está mais direcionado aos objetivos e metas institucionais sendo utilizado como instrumento regulador de gestão, não somente a cargo da efetivação dos servidores. Seria interessante utilizar esse instrumento de AD para efetivar a progressão da carreira, mas em efetivo crescimento profissional.

A avaliação de desempenho visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. Devemos lembrar ainda que ao avaliar o desempenho de qualquer instituição conseqüentemente, avalia-se o desempenho de todos os atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distinta ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar.2001

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde, 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5645.htm> Acesso em: 05 abr, 2011.

BRASIL. **Portaria 1 318, de 5 de julho de 2007 do Ministério da Saúde**. Estabelece Diretrizes Nacionais para a Instituição ou Reformulação de Planos de Carreiras, Cargos e Salários, a título de subsídios técnicos à instituição de regime jurídico de pessoal no âmbito do Sistema Único de Saúde, que se recomendam a seus gestores, respeitada a legislação de cada ente da Federação. Brasília: Ministério da Saúde, 2007. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/legislacao/index.htm>> Acessado em 05 abr, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Brasília: Senado, 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 11 nov, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Princípios e Diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS**. (NOB-RH-SUS), Brasília:Ministério da Saúde, 2005.

BRASIL. Gestão do Trabalho e da Regulação Profissional em Saúde. **Agenda Positiva do Departamento de Gestão e regulação do Trabalho em Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

PONTES, Rodrigues Benedito. **Avaliação de Desempenho**. Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. 11ª ed. São Paulo: LTR 2010.

RECIFE. **Portaria nº118/2010, de 09 de setembro de 2010**. Diário Oficial [da Prefeitura da Cidade do Recife], Recife, 10 set, 2010. Disponível em: <http://www.recife.pe.gov.br/diario_oficial/exibemateria.php?cedicacodi=100&aedicaano=2010&ccadercodi=2&csecaocodi=12&cmatercodi=1&QP=&TP=>. Acesso em: 11 nov.2010.

RENO, Lucas; KROM, Valdevino. **Estabilidade do servidor público**: uma análise da produtividade à luz das teorias da motivação. Trabalho apresentado no VIII Encontro latino-americano de iniciação científica e IV Encontro latino-americano de pós-graduação. São José dos Campos: IP&D, 2004. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-18.pdf >. Acesso em: 11 nov, 2010.

RIBEIRO, Aldeí Rosane Batista; OLIVEIRA, José Arimatés. Remuneração variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento. **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, n. 331, p.45 – 53, 2002.

SANTOS, Luiz Alberto; CARDOSO, Regina Luna Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil**: Problemas e Perspectivas. VI Congresso Internacional Del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires: CLAD, 2001.

SOUZA, Eugênia Silva de. **Analisando a aplicabilidade da avaliação de desempenho por competências junto aos enfermeiros em um hospital público estadual no município de Recife.2010** Dissertação (Mestrado) - Fundação Osvaldo Cruz, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Recife, 2010.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. **Revista do serviço público**. Brasília, v.48, n.3, p.128-144, 1997.

ANEXOS

Anexo A - Instrumento antigo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Saúde do Recife**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

(Auto Avaliação)

Nome do servidor:		
Matrícula:	Cargo:	
Data de Admissão	Telefone:	
Lotação:		

Nome do 1º Avaliador (chefia imediata):		
Matrícula:	Cargo	
Data de Admissão:	Telefone:	

Nome do 2º Avaliador (chefia mediata):		
Matrícula:	Cargo	
Data de Admissão:	Telefone:	

ITENS DA AVALIAÇÃO			
Nº	ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO (0-10)
1	Assiduidade	Presença do servidor no local de trabalho.	
2	Pontualidade	Presença do servidor no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente.	
3	Disciplina	Obediência do servidor aos regulamentos/normas do setor e aos seus superiores.	
4	Responsabilidade	Cumprimento por parte do servidor das atribuições do cargo, de acordo com as metas estabelecidas pelo setor.	
5	Disponibilidade	Disponibilidade do servidor para realizar as tarefas previstas ou imprevistas.	
6	Capacidade de iniciativa	Capacidade do servidor de criar ou inovar desenvolvendo respostas, ideias, planos, metodologias, etc para a aplicação na execução das atividades otimizando processos e formas de trabalho.	
7	Produtividade /eficiência	Cumprimento por parte do servidor de suas tarefas/atividades, equilibrando quantitativamente e qualitativamente num intervalo de tempo satisfatório.	
8	Ética	Servidor apresenta conduta moral pautada pelo respeito aos demais servidores e usuários com integralidade, impessoalidade, valorizando a cidadania e o bem público.	
9	Relacionamento interpessoal	Servidor se relaciona de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
10	Foco no usuário de sua atividade/ serviço	Servidor mostra atenção e interesse nas necessidades dos usuários, atendendo-os de forma adequada de acordo com o conceito de humanização do atendimento.	
TOTAL			

ASSINATURA DO SERVIDOR	ASSINATURA E CARIMBO DO 1º AVALIADOR	ASSINATURA E CARIMBO DO 2º AVALIADOR
DATA	DATA	DATA

Anexo B - Instrumento novo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Saúde do Recife

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROATÓRIO

Período avaliado: ____/____/____ a ____/____/____

Avaliação: 1ª () 2ª () 3ª ()

Nome do servidor:	
Matrícula:	Cargo:
Data de Admissão	Telefone:
Lotação:	

Nome do Avaliador (chefia imediata):	
Matrícula:	Cargo
Data de Admissão:	Telefone:

Considerar o desempenho do servidor nos últimos 12 meses de acordo com os seguintes itens de avaliação, conforme conceitos abaixo:

Muito Satisfatório (100 a 80%) = 4**Satisfatório** (79 a 60%) = 3**Pouco Satisfatório** (59 a 40%) = 2**Insatisfatório** (menor que 40%) = 1

Nº	ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO (1-4)	JUSTIFICATIVA
1	Assiduidade*	Presença do servidor no local de trabalho, mediante verificação da frequência.		
2	Disciplina/ Responsabilidade	Cumprimento dos regulamentos, normas do setor e das atribuições do cargo, de acordo com as metas estabelecidas.		
3	Capacidade de iniciativa	Capacidade de conceber soluções simples, inovadoras, viáveis e adequadas, apresentando contribuições e respostas originais para a resolução de problemas.		
4	Ética	Conduta moral pautada pelo respeito aos demais servidores e usuários com integralidade, impessoalidade, valorizando a cidadania e o bem público.		
5	Relacionamento interpessoal	Tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos de forma a manter o ambiente de trabalho		
		agradável e produtivo.		
TOTAL				
MÉDIA**				

*** Para A avaliação da Assiduidade, considera-se:**

4- 100% de frequência no período avaliado (excluídas as faltas devidamente abonadas)

3- 1a 7 faltas no período de 1 ano

2 – 8 a 15 faltas no período de 1 ano

1 – Superior a 15 faltas no período de 1 ano

**** Obtida mediante a média aritmética simples das 5 (cinco) pontuações.**

Que recomendações você faria para que o servidor aprimore seu desempenho? Como você pretende solucionar os possíveis problemas encontrados?

ASSINATURA DO SERVIDOR	ASSINATURA E CARIMBO DO AVALIADOR (Chefia Imediata)
DATA	DATA
Espaço para pronunciamento da Chefia Mediata	
<p style="text-align: center;">Recife, ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: center;">_____ (Assinatura e Carimbo)</p>	

Anexo C – PORTARIA GAB/SS/PCR nº. 118/2010

09/Set/2010 :: Edição 100 :: Cadernos do Poder Executivo Secretaria de Saúde Secretário: Gustavo Couto



PORTARIA GAB/SS/PCR nº. 118/2010

O Secretário de Saúde, no uso de suas atribuições legais, fundamentado na Emenda Constitucional nº. 19/98, que deu nova redação ao art. 41 da Constituição Federal de 1988, e na Lei nº. 14.728/85, e considerando a necessidade de regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores da área de saúde em estágio probatório,

R e s o l v e:

Art. 1º O servidor integrante do quadro funcional da Secretaria de Saúde ao entrar em exercício no cargo para o qual foi nomeado em razão de concurso público cumprirá, como condição para aquisição da estabilidade, estágio probatório de 03 (três) anos, com observância das normas constitucionais e legais, bem como do disposto nesta Portaria.

Art. 2º Durante o período de estágio probatório serão avaliados, em consonância com o art. 24 da Lei nº. 14.728/98, os seguintes requisitos: I - idoneidade moral;

II - disciplina;

III - pontualidade; IV - assiduidade; e V – eficiência.

§ 1º As avaliações terão caráter formativo sendo desenvolvidas durante todo o período do estágio e não apenas nos meses pré-definidos para o preenchimento dos formulários de avaliação.

§ 2º As avaliações formais, para fins de registro, serão periódicas ocorrendo no décimo primeiro, vigésimo terceiro e trigésimo mês após o ingresso, sendo as duas primeiras de caráter complementar e a última de caráter compulsório.

§ 3º Para fins de aplicação do contido nesta Portaria será criada uma Comissão Especial de Avaliação, a qual será composta por 06 (seis) servidores ocupantes de cargos efetivos, sendo 05 (cinco) designados pelo Secretário de Saúde e 01 (um) pelo Secretário de Administração e Gestão de Pessoas.

§ 4º Os trabalhos da Comissão Especial de Avaliação não serão remunerados, a qualquer título. Art. 3º O processo de avaliação será realizado nas seguintes instâncias:

I - pelas chefias imediatas das unidades de saúde, dos distritos sanitários e das diretorias gerais; II - pela Comissão Especial de Avaliação.

Art. 4º Compete:

I - às chefias imediatas:

- a) acompanhar o desempenho do servidor ao longo do ano;
- b) assessorar o avaliado nos aspectos pertinentes à sua área de atuação, contribuindo para a sua adaptação e para a melhoria do seu desempenho;
- c) elaborar e encaminhar, a qualquer tempo, à Comissão Especial de Avaliação, relatórios referentes à situação funcional do servidor;
- d) preencher Formulário de Avaliação nos períodos designados, conforme modelo estipulado no Anexo I desta Portaria;
- e) preencher, se necessário, a Folha de Registro de Situações Relevantes, de acordo com o modelo constante do Anexo II da presente Portaria, anexando-a ao Formulário de Avaliação;
- f) estar atentas aos prazos estabelecidos para preenchimento e envio dos documentos;
- g) encaminhar à Comissão Especial de Avaliação os Formulários de Avaliação e as Folhas de Registro de Situações Relevantes, quando pertinente;
- h) informar à Comissão Especial de Avaliação licenças e afastamentos que tenham interrompido o exercício do cargo e, em consequência, o estágio probatório, bem como as datas de reinício ou retomada do exercício e do estágio;
- i) garantir ao servidor o conhecimento do conteúdo da avaliação, quando a mesma for realizada. II - à Comissão Especial de Avaliação:
 - a) enviar os modelos de Formulário de Avaliação e de Folha de Registro de Situações Relevantes às chefias imediatas;
 - b) acompanhar o cumprimento dos prazos de devolução dos Formulários de Avaliação;
 - c) garantir ao servidor pleno acesso aos resultados das avaliações;
 - d) receber os Formulários de Avaliação para devida análise e emissão de parecer, solicitando, se julgar necessário, a presença dos avaliadores ou do servidor avaliado, efetuando, ainda, se for o caso, averiguações in loco;
 - e) fazer a apuração e o processamento dos pontos atribuídos, em cada quesito avaliado;
 - f) acompanhar o cumprimento do período de efetivo exercício, conforme informações repassadas pelas chefias imediatas;
 - g) acolher pedido de revisão do Formulário de Avaliação que venha a ser encaminhado pelo servidor avaliado;
 - h) elaborar relatório final de Avaliação, com emissão de parecer conclusivo;
 - i) comunicar ao servidor o resultado final da Avaliação;
 - j) encaminhar o relatório final com o parecer conclusivo ao Secretário de Saúde, para decisão final;
 - k) acolher recurso interposto em face resultado contrário à permanência do servidor, encaminhando-o, devidamente informado, ao Secretário de Saúde, para julgamento.

Art. 5º O desempenho do servidor será classificado em uma escala de 01 (um) a 04 (quatro), correspondente às seguintes pontuações:

- I - quatro (04) - muito satisfatório; II - três (03) - satisfatório;
- III - dois (02) - pouco satisfatório; e
- IV - um (01) - insatisfatório.

Art. 6º A assiduidade e a pontualidade do servidor serão objeto de apuração específica devendo as direções das unidades de saúde e as diretorias gerais informar, em formulário específico, anexo ao Formulário de Avaliação, as faltas não justificadas, os atrasos e as saídas antecipadas ocorridas no período.

§ 1º Será atribuída pontuação máxima ao servidor que apresentar 100% (cem por cento) de freqüência, no período de Avaliação, excluídas as faltas devidamente abonadas.

§ 2º O servidor que tiver número de faltas não justificadas superior a 15 (quinze) dias no intervalo de 01 (um) ano receberá a pontuação mínima neste critério.

Art. 7º O resultado de cada Avaliação parcial será o resultante da média aritmética simples entre os pontos conferidos a cada requisito de Avaliação.

Art. 8º O resultado final da Avaliação será obtido através da média aritmética simples entre as 03 (três) avaliações parciais.

Art. 9º Apenas será efetivado o servidor que ao final do estágio probatório alcançar média igual ou superior a 03

(três) pontos.

Art. 10º. No caso de parecer contrário à permanência do servidor no cargo, será ele notificado a apresentar defesa, por escrito, no prazo de 10 (dez) dias, antes do envio dos autos à decisão final do Secretário de Saúde.

Art. 11º. Proferida a decisão, será expedida portaria onde se declare a estabilidade do servidor ou, no caso de não confirmação, as medidas atinentes ao seu desligamento do serviço.

Art. 12º As regras desta portaria serão aplicadas aos servidores que já iniciaram o estágio probatório, levando-se em consideração o número de avaliações que possam ser realizadas, conforme o tempo de serviço do avaliado.

Art. 13º. Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Recife, 03 de setembro de 2010.

GUSTAVO DE AZEVEDO COUTO
Secretário de Saúde