

**A AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
NO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO**

CLAUDEMIR ANILTON DE JESUS CARVALHO



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM INFORMAÇÃO CIENTÍFICA &
TECNOLÓGICA EM SAÚDE/GHC**

Porto Alegre

2006

CLAUDEMIR ANILTON DE JESUS CARVALHO

**A AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
NO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO**

Projeto de Pesquisa submetido ao Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica na Saúde para obtenção do título de Especialista em Informação Científica e Tecnológica na Saúde.

Fundação Oswaldo Cruz

Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica na Saúde

Orientadora: Prof^a. Lisiane Boer Possa

Porto Alegre

2006

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 HIPÓTESES	6
3 OBJETIVO GERAL	6
4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
5 REFERENCIAL TEÓRICO	7
6 METODOLOGIA	11
6.1 COLETA DE DADOS	12
6.2 RECURSOS	12
7 CRONOGRAMA	13
REFERÊNCIAS	14
ANEXOS	16

PROJETO DE PESQUISA

1 Introdução

O presente projeto de pesquisa tem como tema a Política de Avaliação de Desenvolvimento no Grupo Hospitalar Conceição (GHC), Porto Alegre – RS, que é composto por quatro hospitais e doze unidades básicas de saúde e 6826 trabalhadores. Mais especificamente tem como objetivo analisar as informações qualitativas produzidas pelos gestores e trabalhadores na avaliação individual que ocorreu no ano de 2006.

O tema da avaliação tem sido recorrente no Sistema de Saúde Brasileiro. Recentemente muito se tem produzido sobre a avaliação de políticas públicas e em especial da saúde (PAIM e SILVA, 2006; VIANA et al, 2006). No entanto, este debate está centrado na avaliação de sistema, programas, serviços, ações e práticas. A avaliação como dispositivo de gestão de pessoas, e especificamente a avaliação individual de trabalhadores da saúde tem sido um tema menos estudado.

A política de avaliação proposta no GHC tem como referencial a Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS expressa na Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Saúde - NOB RH SUS segundo a qual os programas institucionais de Educação Permanente devem prever a realização do desenvolvimento do trabalhador que deverá contemplar os diferentes níveis de formação, a complexidade da atividade desempenhada e o grau de responsabilidade técnica, considerando-se o modelo assistencial, o modelo de gestão, a realidade

epidemiológica, a composição das equipes de trabalho, a capacidade técnico-assistencial e as demais especificidades locais.

Desta forma a avaliação de desenvolvimento tem como objetivo constituir-se num dispositivo que possibilite o processo permanente de reflexão e aperfeiçoamento das práticas, que dê condições aos trabalhadores de buscar o melhor de si, explorando suas possibilidades e respeitando as suas limitações, juntamente com a sua equipe de trabalho, tendo como foco principal um melhor atendimento aos usuários do SUS.

Cabe destacar que está inserida na Política de Gestão de Pessoas do GHC que tem como objetivo fortalecer a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões, tornando assim a administração participativa e democrática, bem como acompanhar o desenvolvimento profissional do trabalhador desde a sua chegada a Instituição, até o momento da sua saída.

Para poder fazer esse acompanhamento a atual Gestão do GHC, preocupou-se em formatar um Instrumento de Avaliação que viesse a contribuir com o desenvolvimento profissional do trabalhador, das equipes de trabalho e da instituição. Estes instrumentos de avaliação foram construídos com a participação de gestores representantes sindicais e trabalhadores, com o objetivo de que se constituíssem como um dispositivo de democratização e ressignificação das relações de trabalho. Enquanto processo preconiza-se a priorização da avaliação conjunta entre o trabalhador, o gestor e a equipe de trabalho sobre o desenvolvimento individual, de cada trabalhador, bem como o desenvolvimento da sua equipe de trabalho e também da instituição.

Nesse sentido, a política de avaliação está organizada em três níveis distintos que são: **Avaliação Institucional:** que busca refletir se os objetivos institucionais do GHC, pactuados com os gestores do SUS e nas instâncias de controle social estão sendo ou não alcançados; **Avaliação das Equipes de Trabalho:** que objetiva analisar se cada equipe está, de fato, alcançando as metas a que se propuseram; **Avaliação Individual:** cuja finalidade principal é refletir sobre as contribuições e as dificuldades de cada pessoa em relação ao resultado final dos serviços prestados pela sua equipe de trabalho (Grupo Hospitalar Conceição, 2006).

Nos três níveis de avaliação percebe-se diretamente a importância do trabalhador em relação ao processo, pois além da sua avaliação individual, é fundamental na avaliação de sua equipe, pois ela necessita da sua participação,

para que juntos possam definir e atingir as metas, bem como a instituição depende de cada equipe para definirem objetivos a serem acordados com as esferas contratadas e para que sejam também atingidos.

Em face do exposto resolveu-se delimitar este estudo no Processo de Avaliação Individual, por considerar o trabalhador como a base do Processo de Avaliação de Desenvolvimento. De acordo com o Manual da Política de Avaliação e Desenvolvimento (Grupo Hospitalar Conceição, 2006), a finalidade principal da Avaliação de Desenvolvimento Individual é refletir sobre as contribuições e as dificuldades de cada trabalhador em relação ao processo de trabalho e aos serviços prestados pela sua equipe.

A avaliação, neste caso, não é considerada numa perspectiva de classificação dos sujeitos quanto a um parâmetro dado, mas como processo através do qual se objetiva o desenvolvimento dos trabalhadores e a reflexão crítica e auto crítica das práticas. Não se materializa apenas a partir de indicadores pré-estabelecidos e padronizados, ou seja, a avaliação com o objetivo de que cada sujeito repense suas práticas, dificuldades e potencialidades não se expressa apenas em quantificações padronizadas.

Nesse sentido, para a política de avaliação proposta os dados qualitativos são fundamentais. Para que a avaliação cumpra com o papel que lhe foi atribuído pela política de ser um processo dialógico, participativo e de desenvolvimento dos trabalhadores, as técnicas e os métodos empregados precisam ser coerentes com esses propósitos. A incorporação de campos abertos para informações qualitativas foi considerada como um dispositivo que propiciaria aos gestores e trabalhadores expressarem as suas opiniões, pareceres e justificativas, bem como desenharem planos de ações específicos para cada um dos trabalhadores, mais especificamente como instrumento para questionar, refletir e problematizar as práticas e relações singulares de cada trabalhador no contexto em que atua.

Ao definir a análise de conteúdo como técnica de investigação é porque se pretende “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (VALA, 1986: 223.) que neste caso são as informações qualitativas da avaliação de desenvolvimento. Isso porque se acredita no potencial de produzir inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto. Ou seja, de que os dados produzidos durante avaliação possam explicitar o seu contexto e a aproximação ou distanciamento dos objetivos para a qual foi proposta.

Dessa forma este trabalho tem como objetivo analisar o uso deste dispositivo e identificar: Qual o conteúdo das informações qualitativas produzidas pelos gestores e pelos trabalhadores no Instrumento de Avaliação de Desenvolvimento Individual? É um espaço de questionamento, reflexão e problematização? As potencialidades e dificuldades dos trabalhadores são expressas? Há proposições para o desenvolvimento do trabalhador? Quais?

2 Hipóteses

Os campos de informação qualitativa são utilizados de forma superficial e pouco freqüente;

As informações mais freqüentes são repetição e justificativas dos critérios de avaliação padronizados nas questões fechadas do instrumento de avaliação;

As informações são mais freqüentes para as dificuldades e críticas dos trabalhadores do que para suas potencialidades, contribuições e elogios reafirmando a característica classificatória e estratificadora de erros e insuficiências;

Há distinção no conteúdo das informações entre os trabalhadores e gestores;

Os planos de desenvolvimento são genéricos e pouco direcionados para a singularidade dos trabalhadores;

Há distinção entre as avaliações que são dependentes dos processos e dos sujeitos sejam avaliadores ou avaliados.

3 Objetivo Geral:

Analisar as informações qualitativas produzidas no Instrumento de Avaliação Individual do processo de Avaliação de Desenvolvimento realizada nos Hospitais do Grupo Hospitalar Conceição no ano de 2006.

4 Objetivos Específicos:

- Identificar, classificar e analisar as informações qualitativas produzidas sobre as contribuições e dificuldades dos trabalhadores na perspectiva do gestor e do trabalhador;
- Identificar, classificar e analisar as proposições de desenvolvimento do trabalhador presentes nas informações qualitativas da avaliação individual propostas pelo gestor e trabalhador;

- Identificar através do uso do dispositivo da avaliação qualitativa distinções a respeito dos processos e dos sujeitos da avaliação principalmente com ênfase em encontrar os extremos em relação ao objetivo da política que é o desenvolvimento dos trabalhadores

5 Referencial Teórico

Para Vieira da Silva (2005) avaliação é compreendida como “um julgamento sobre práticas sociais ou qualquer de seus componentes, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões” (apud SILVA JUNIOR, 2006: 82). No caso da saúde e do trabalho em saúde tem se ampliado os processos de avaliação, tanto originados pela busca de eficiência no uso dos recursos, quanto pela consciência de responsabilização e da necessidade de um trabalho em saúde democrático, técnico e ético (PAIM e SILVA, 2006: 92). Ou seja, julgam-se as práticas em saúde com o objetivo de auxiliar em tomadas de decisão que qualifique o sistema de saúde brasileiro.

O ato de avaliar está relacionado ao processo de planejamento, de execução, e de pesquisa da qualidade dos resultados. Considerar a avaliação numa perspectiva emancipatória é para Luckesi entende-la como ato subsidiário do processo de construção de resultados satisfatórios e do crescimento, ou seja, é um meio para que os sujeitos se desenvolvam (apud KOIFMAN e OLIVEIRA, 2006).

Nos estudos da administração e das organizações, a temática da avaliação de desempenho no trabalho é bastante freqüente. Esta abordagem tem como foco as empresas e o alcance de seus objetivos. Uma primeira questão é a razão pela qual as organizações avaliam o desempenho de seus funcionários. Essa avaliação pode ser uma tarefa demorada, e a maioria dos gerentes e funcionários não gostam. Então porque a maioria das organizações faz tal avaliação pelo menos uma vez por ano? A razão é que os dados sobre o desempenho no trabalho são relevantes para as organizações. Eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e feedback aos funcionários, e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais.(SPECTOR, 2006).

Conforme as idéias de Gillen (2000) as práticas de avaliação de desempenho não são recentes e surgiram a partir do momento em que as relações

de trabalho foram instituídas, onde o trabalho passou a ser avaliado através da relação entre custo e benefício.

Com o passar do tempo, ao evoluírem as organizações e a própria relação entre empregador e empregado, inúmeras formas de avaliar o desempenho de um profissional foram criadas e postas em prática, obtendo-se resultados diversos; as avaliações de desempenho atualmente buscam incorporar conceitos modernos de gestão de recursos humanos, liderança, qualidade, valorização e crescimento do ser humano.

Gillen (2000) acredita que é necessário acabar com o amadorismo, portanto é extremamente importante que toda a equipe organizacional deve conhecer seu papel neste processo. Menciona ainda, que o êxito da mudança dependerá de larga motivação das pessoas e da qualificação mínima dos avaliadores e coordenadores deste processo. Outro aspecto que Gillen (2000) destaca é o fato de que não é possível avaliar o desempenho de alguém sem antes ter uma boa compreensão de seu trabalho; para isto é essencial conhecer o propósito da função exercida pelo indivíduo. Evitar preconceitos também é um aspecto bastante destacado por Gillen (2000), a maior dificuldade relacionada a este fator é que as pessoas geralmente encontram justificativas convincentes para explicá-los mascarando assim este problema potencial.

O grande propósito da Avaliação de Desempenho segundo Gillen (2000), é melhorar a eficácia dos processos organizacionais gerando assim uma maior competitividade para a organização, portanto há que se pensar em diminuir as possíveis deficiências ou lacunas diagnosticadas gerando a partir destas um robusto processo de identificação de necessidades de treinamento considerando o valor agregado da superação das lacunas identificadas. Uma maneira bastante eficaz de agregar valor ao desenvolvimento das pessoas é tirar proveito das oportunidades de melhoria e aprendizagem geradas no próprio cotidiano de trabalho e na integração das equipes.

Essa perspectiva de avaliação está relacionada a uma concepção efficientista que tem como objetivo a regulação do trabalho e do trabalhador tendo como horizonte o alcance de resultados a priori estabelecidos, o que Paim e Silva (2006: 104) identificou como uma avaliação impregnada pela ação teleológica orientada para fins. Os métodos destes processos de avaliação de desempenho estão adequados aos seus propósitos quais sejam: a melhoria da competitividade

das organizações. Neste sentido a avaliação nas organizações está associado à necessidade de um “alinhamento estratégico” que envolva, não só posicionamento de produtos e mercado, como pessoas e seu desempenho para o atingimento das metas traçadas.

Chiavenato (2000) faz uma crítica às organizações tradicionais, nas quais a qualidade de vida não acompanhou a velocidade do avanço tecnológico, pois a dinâmica grupal dessas organizações fica comprometida por uma série de comportamentos disfuncionais de defesa assumidos pelos indivíduos diante da deterioração da organização. Em contraposição, é proposta uma nova ênfase na busca do aperfeiçoamento pessoal, no desenvolvimento do trabalhador e na construção de um ambiente de trabalho mais humano, papel este que poderá ser assumido pelas lideranças da área de gestão de pessoas. O fortalecimento do desenvolvimento das pessoas é uma condição básica para o alcance de metas e deveria basear-se na visão da organização como um grupo que incorpora as características e aspirações de seus membros, ao passo que estes assumem como seus os desafios organizacionais.

Um dos conceitos advindos dessa concepção é o de capital humano, que procura evidenciar a preocupação com atualização plena da capacidade, potencialidade e conhecimento das pessoas. No contexto do mercado os seres humanos que integram a organizações são considerados “o principal diferencial competitivo”.

As organizações, portanto, devem cada vez mais focar a sua atuação no desenvolvimento das pessoas, levando em conta seus interesses, motivações e talentos com as metas e direcionamento da organização. Há uma perspectiva de que quanto melhor for este alinhamento, melhor serão os resultados para as organizações e também para as pessoas, pois a organização seria um lugar de realização pessoal, como em qualquer outra parte da vida do indivíduo.

A perspectiva de avaliação de desempenho no trabalho das empresas traz contribuições para o debate sobre a avaliação. Tanto pela demonstração da relevância do tema na atualidade, quanto pela construção histórica destes processos que já incorporaram críticas aos processos avaliativos que tratam os sujeitos, no caso os trabalhadores, estritamente como objetos da avaliação. Evolui-se da avaliação de desempenho, exclusivamente identificado com o cumprimento de

metas, para o desenvolvimento que incorpora as motivações e interesses das pessoas.

Considerando a avaliação normativa como aquela que avalia os produtos e ações realizadas em relação a normas e critérios (CONTANDRIOPOULOS et al, 1997), a avaliação do trabalho numa perspectiva empresarial a competitividade, a eficácia, o custo-efetividade, enfim o lucro são as normativas determinantes para a avaliação. Apesar de considerar o trabalhador como relevante do processo é no sentido destes estarem “alinhados” aos objetivos da organização, a avaliação é prioritariamente uma ação subsidiária para alcançar os resultados e o crescimento da empresa e não necessariamente dos trabalhadores.

As avaliações em saúde, das práticas, serviços, programas e sistema, além de análise da eficiência, incorporam o propósito de identificar a qualidade. Esta ancorada em alguns princípios que são constitutivos do sistema de saúde brasileiro, os quais destaca-se: universalidade, participação e principalmente integralidade, compreendida como uma ação social que resulta da interação democrática entre os atores no cotidiano de suas práticas na oferta do cuidado de saúde (PINHEIRO, 2003).

A avaliação ultrapassa a perspectiva “medidora” que permite o julgamento da eficácia de uma intervenção ou ação do trabalhador. Não se trata de julgar as práticas e os trabalhadores para estratificá-los e classificá-los, e sim problematizar, questionar e refletir sobre a ação. Segundo Silva Junior numa perspectiva democrática e de integralidade “Julgar para decidir pressupõe acúmulo e compartilhamento de conhecimento, negociação entre visões e interesses, e acúmulo e compartilhamento de poder” (2006: 82).

Nesse sentido, a prática de avaliar o trabalho em saúde é necessariamente mais do que aferir o “êxito técnico”. Implica um encontro entre sujeitos sendo espaços para a “mútua reconstrução de identidades, concepções, valores e projetos positivos de felicidade e saúde” (Ayres, 2004 apud PAIM e SILVA, 2006: 105).

A avaliação do trabalho e dos trabalhadores em saúde tem o propósito de contribuir para a autonomia, crítica e intervenção dos sujeitos e as técnicas e métodos que orientam o processo de avaliação precisam ser coerentes com esses objetivos (PAIM e SILVA, 2006: 104).

A avaliação que privilegia a participação e interação é recomendável quando os resultados da política são altamente dependentes das atitudes de

cooperação/interação entre os atores, com fortes características de confluência e associação. A avaliação interativa prevê uma associação permanente entre decisores e investigadores, porque está apoiado na hipótese de que a integração/interação é o elemento chave que responde pela qualidade e quantidade de mudanças no processo de condução da política. (VIANA et al, 2006).

Ainda de acordo com Viana et al(2006), a avaliação interativa é vista de diferentes formas: como um processo social e político, como um processo de aprendizado para os atores participantes; como um método para identificar como cada grupo específico apreende a realidade e constrói objetivos; e finalmente, como um processo no qual diferentes objetivos são confrontados num processo de negociação

Como afirma Marques (2003), dados de atributo dizem respeito a características ou qualidade de indivíduos ou grupos enquanto dados relacionais envolvem contatos, vínculos e conexões que relacionam agentes entre si, e não podem ser reduzidos às propriedades dos agentes individuais. Esse tipo de avaliação pode contribuir para institucionalização de práticas e tecnologias avaliativas no SUS, pois introduz a preocupação com a formação de profissionais com a democratização dos processos de decisão e com a criação de espaços de interação entre decisores e avaliadores.

No entanto, como pretendemos evidenciar, o momento atual requer a adoção e experimentação de novas práticas, tendo em vista que a construção de processo de avaliação com essas características e propósitos dependem da formação de novos tipos de profissionais mais familiarizados com as próprias técnicas avaliativa.

Neste sentido é que este trabalho objetiva analisar os dispositivos de avaliação que estão sendo praticados no GHC através do conteúdo das informações qualitativas, com vistas a propiciar reflexão críticas sobre os processos e técnicas avaliativas em uso na políticas de avaliação de desenvolvimento desta instituição.

6 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório descritivo que tem como objeto às informações qualitativas produzidas pelos gestores e trabalhadores nos instrumentos de avaliação individual do Grupo Hospitalar Conceição no ano de 2006. Este é um trabalho institucional que propiciará a devolutiva das informações

para o conjunto dos gestores e trabalhadores da organização. Bem como propiciará informações para a tomada de decisões no âmbito da gestão de pessoas.

Mais especificamente pretende-se utilizar a técnica de análise de conteúdo para interpretar as informações produzidas nos campos parecer e justificativa do gestor e do trabalhador e no plano de ação, presentes no instrumento de avaliação de desenvolvimento individual dos trabalhadores (ANEXO 1). Desta forma o universo da pesquisa são as 5580 avaliações realizadas.

Esta técnica pressupõe num primeiro momento a formação do corpus da pesquisa, ou seja, delimitar dentro do universo das avaliações de desenvolvimento uma seleção que será analisada. Para tanto os critérios representatividade e aleatoriedade da seleção foram contemplados. Considerando o grande montante de informações e o processo de análise é que se optou por um cálculo de representatividade da amostra, estabelecendo um erro tolerável de 4%. Desta forma definiu-se uma amostra de 566¹ avaliações. A aleatoriedade será obtida na medida em que a cada 10 avaliações uma será destacada para análise, tendo como referência à ordem dos números de cartão ponto dos trabalhadores.

Num segundo momento a definição de categorias se deu tanto a priori, através de conceitos oriundos do referencial teórico, e dos objetivos da política de avaliação quanto a posteriori a partir do conteúdo mesmo das avaliações ou seja, das características concretas do material de análise.

Nesse sentido, pode explicitar entre as categorias de análise as presentes nos objetivos e hipóteses, ou seja, se o conteúdo é de identificação das dificuldades ou das contribuições e potencialidades dos trabalhadores. Após análise preliminar do material, propôs-se a categorização destas dificuldades e potencialidades com relação as questões mais frequentes que foram as seguintes: saúde do trabalhador; formação/capacitação; relacionamento com colegas e chefias; atendimento aos usuários; postura profissional; condições de trabalho; manifestações em relação à política de avaliação; papel dos gestores; qualificação profissional; visões dos funcionários em relação a instituição.

¹ O cálculo para se chegar a essa amostra foi feito levando-se em conta o modelo de Pedro Alberto Barbetta(2004), conforme contido na obra: Estatística Aplicada às Ciências Sociais, página 60.

6.1 Coleta de dados

O desenvolvimento da pesquisa far-se-á da seguinte forma. Primeiramente serão contratados 06(seis) estagiários, que farão a categorização e a tabulação dos dados qualitativos, também classificando-os em completos ou incompletos, descritos nas avaliações, dividindo-os por Hospital e posteriormente por Gerência.

6.2 Recursos

	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Pessoal			
Contratação estagiários	6 durante 4 meses	R\$ 350,00	R\$ 8.400,00
Supervisão	(01 Técnico em Educação) por 4 meses	R\$ 3029,40	R\$ 12.117,60
Material de Consumo			
Papel(folhas A4)	06 pacotes	R\$ 15,40	R\$ 92,40
Cartucho Impressora	02 unidades	R\$ 45,00	R\$ 90,00
Serviços de Terceiros			
Transporte	20 deslocamentos	R\$ 20,00	R\$ 400,00
Encadernação	40 cadernos	R\$ 5,00	R\$ 200,00
Total			R\$ 21.300,00

A estrutura física, assim como os computadores necessários para a execução do projeto, serão cedidos pela Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento.

7 CRONOGRAMA

<i>ANO 2007/2008</i>	<i>NOV</i>	<i>DEZ</i>	<i>JAN</i>	<i>FEV</i>
ANÁLISE PRELIMINAR DAS INFORMAÇÕES PARA PRODUÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE	X			
CATEGORIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	X	X	X	
ANÁLISE DOS RESULTADOS	X	X	X	X
PRODUÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DA PESQUISA				X

Referências:

- PAIM, Jairnilson Silva e VIEIRA DA SILVA, Ligia Maria, Desafios e possibilidades de práticas avaliativas de sistemas universais e integrais de saúde. IN, Gestão em Redes: prática de avaliação, formação e participação na saúde PINHEIRO, Roseni; MATTOS e Ruben Araújo de.. Rio de Janeiro: Cepesc, 2006.
- VALA, Jorge, Análise de Conteúdo. IN Metodologia das Ciências Sociais, SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira(orgs), Edições Afrontamento, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa, Ed. Atlas, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa, 4ed. São Paulo, Atlas, 1998.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 3ª ed. ampliada, 2000 - 2001.
- GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos às estratégias, 2000.
- GILLEN, Terry. Avaliação de Desempenho, Nobel Editora, 1ª ed., 2000.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações , Editora Saraiva, 2ª ed., São Paulo, 2006.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE , Conselho Nacional de Saúde. Princípios e Diretrizes para a NOB/RH-SUS, 11ª conferência Nacional de Saúde, 1ª ed., Brasília, 2001.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE , Grupo Hospitalar conceição. Política de Avaliação de Desenvolvimento, Porto Alegre, 2006.
- DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. ed. Autores Associados 4ª ed. São Paulo: Campinas, 2000.
- DEMO, Pedro. Pesquisa e construção de conhecimento. Rio de Janeiro: Tempo Brasileira, 2000.
- BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.
- VIANA, Ana Luiza D'ávila, PACIFICO, Hudson e FARIA, Regina, O SUS e as novas práticas de avaliação para gestão em redes: é possível conciliar a visão clássica de avaliação com as novas práticas? IN 2006, Gestão em Redes: prática de avaliação, formação e participação na saúde PINHEIRO, Roseni; MATTOS e Ruben Araújo de.. Rio de Janeiro: Cepesc, 2006.
- CONTANDRIOPOULOS et al. Avaliação na área da saúde: conceitos e métodos. Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas. Rio de Janeiro: Fiocruz 1997.

MARQUES, Eduardo. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 21, n. 60, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092006000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 Nov 2006. doi: 10.1590/S0102-69092006000100002.

SILVA JUNIOR, Aluísio Gomes da, et al, Avaliação de redes de atenção à saúde: contribuições da integralidade. IN, Gestão em Redes: prática de avaliação, formação e participação na saúde PINHEIRO, Roseni; MATTOS e Ruben Araújo de.. Rio de Janeiro: Cepesc, 2006.

KOIFMAN, Lilian e SAIPPA OLIVEIRA, Gilson, As práticas de avaliação da formação e do cuidado orientadas pela integralidade: uma aproximação necessária. IN, Gestão em Redes: prática de avaliação, formação e participação na saúde PINHEIRO, Roseni; MATTOS e Ruben Araújo de.. Rio de Janeiro: Cepesc, 2006.

FURASTÉ, Pedro Augusto, Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação. Explicação das Normas da ABNT. – 14ª ed. – Porto Alegre: s.n.,2006.

ANEXO A



MINISTÉRIO DA SAÚDE
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
GESTÃO DO TRABALHO, EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
SAÚDE DO TRABALHADOR



Instrumento para Avaliação de Desenvolvimento Individual

Nome: _____

Registro (CP): _____ Unidade Hospitalar: _____

Gerência: _____ Setor: _____

Cargo: _____ Horário: _____

Data de Admissão: ____ / ____ / ____ Fone (ramal): _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Cor/Raça: () Amarela () Branca () Indígena () Pardo () Preto

Portador(a) de Deficiência: () Não () Visual () Físico () Mental

() Múltiplo () Auditivo

Situação funcional	Período da avaliação
() Contrato de experiência	De / / até / /
() Trabalhador efetivado	De / / até / /

Conceitos de Desenvolvimento	
A	Plenamente
B	A maioria
C	Com dificuldades
D	Não desenvolveu
NA	Não se aplica

Os critérios para avaliação:

- atribuições do cargo;
- comprometimento com as normas e as obrigações trabalhistas contratadas;
- desenvolvimento individual e na equipe de trabalho.

Observação: é fundamental que para cada critério haja uma justificativa e um plano de ação final para melhor avaliar o desenvolvimento do trabalhador.

ATRIBUIÇÕES DO CARGO: considera em que medida conhece e executa as ações e as responsabilidades específicas de sua área profissional.

FATORES DE AVALIAÇÃO	A	B	C	D	NA
1. Executa suas atividades com qualidade e precisão, coerente com as necessidades do serviço.					
2. Executa as atividades nos prazos acordados.					
3. Conhece as rotinas de trabalho de sua área de atuação.					
4. Estabelece inter-relações do seu serviço com os demais.					
5. Tem conhecimentos teóricos e práticos para desenvolver atividades em diferentes áreas do serviço.					
6. Utiliza racionalmente os recursos disponíveis para a realização das atividades.					
7. Participa da busca de soluções para superar as dificuldades no desenvolvimento do trabalho.					
8. Analisa criteriosamente as situações antes de tomar posição.					
9. Acompanha e executa as atividades sob sua responsabilidade.					
Número de vezes que cada conceito foi atribuído					

CONCEITO DO CRITÉRIO ATRIBUIÇÕES DO CARGO:

(A)(B)(C)(D)

Parecer e justificativa do gestor (e referência da especialidade técnica): _____

Parecer e justificativa do trabalhador: _____

COMPROMETIMENTO COM AS NORMAS E AS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS CONTRATADAS: considera em que medida cumpre as normas, procedimentos, deveres, obrigações acordadas e a utilização dos equipamentos de proteção individual e coletiva.

FATORES DE AVALIAÇÃO	A	B	C	D	NA
1. Conhece e executa as normas e rotinas administrativas e técnicas da instituição.					
2. Cumpre as normas de segurança do trabalho e de prevenção de acidentes, usa corretamente os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e os Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC).					
3. Identifica situações de risco nos processos de trabalho de sua área de atuação e propõe soluções.					
4. É assíduo.					
5. É pontual na chegada ao setor.					
6. Solicita previamente permissão para atrasos, saídas antecipadas e ausências por motivos extra-funcionais.					
7. Realiza os exames periódicos programados pela instituição, dentro dos prazos legais.					
8. É cuidadoso e trata com organização e zelo as instalações, os equipamentos e os materiais da instituição.					
9. Desenvolve suas atividades observando sigilo profissional, com postura adequada nas relações com os usuários, chefia, equipe de trabalho e/ou comunidade.					
Número de vezes que cada conceito foi atribuído					

CONCEITO DO CRITÉRIO COMPROMETIMENTO COM AS NORMAS E AS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS CONTRATADAS:

(A)(B)(C)(D)

Parecer e justificativa do gestor:

Parecer e justificativa do trabalhador:

DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E NA EQUIPE DE TRABALHO: considera o quanto tem interesse e busca qualificação para melhorar o seu desenvolvimento profissional e o quanto contribui para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

FATORES DE AVALIAÇÃO Individual	A	B	C	D	NA
1. Identifica situações complexas no desenvolvimento das atividades e busca apoio para solucioná-las.					
2. Estabelece bom relacionamento com chefia e com colegas de trabalho.					
3. Estabelece bom relacionamento com os usuários do seu setor e/ou serviço.					
4. Atualiza-se constantemente nos conhecimentos e habilidades exigidas pelas atividades de seu serviço.					
5. Busca os meios que contribuem para o seu desenvolvimento.					
6. Demonstra interesse por participar das atividades de capacitação e qualificação profissional promovidas pela instituição					
7. Aceita sugestões e críticas visando o seu desenvolvimento.					
8. Apresenta , em situações críticas e/ou de conflito no ambiente profissional, postura no sentido da solução de impasses.					
FATORES DE AVALIAÇÃO Equipe de trabalho	A	B	C	D	NA
9. Sugere ações e processos que promovam o desenvolvimento da equipe de trabalho.					
10. Contribui para a promoção e manutenção do espírito de equipe.					
11. Atua visando a concretização das propostas e metas da equipe.					
12. Contribui para o planejamento da sua equipe de trabalho.					
Número de vezes que cada conceito foi atribuído					

CONCEITO PARA O CRITÉRIO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E NA EQUIPE DE TRABALHO:

(A)(B)(C)(D)

Parecer e justificativa do gestor:

Parecer e justificativa do trabalhador:

PLANO DE AÇÃO

Ações do período anterior não concretizadas e justificativas:

Fatores e elementos desta avaliação que precisam ser aperfeiçoados:

Ações para o próximo período (contratualização):

OBSERVAÇÕES DA EQUIPE DE TRABALHO:

PARECER FINAL DO TRABALHADOR:

PARECER FINAL DO GESTOR:

SÍNTESE DOS TRÊS CRITÉRIOS:**(A)(B)(C)(D)****N.º de Sanções Disciplinares (cada sanção reduz um conceito):****CONCEITO FINAL DO TRABALHADOR:****(A)(B)(C)(D)**

O trabalhador que não concordar com a avaliação realizada fica notificado, nesta data, que tem o prazo máximo de 03 (três) dias úteis para apresentar defesa escrita e encaminhar para a Junta Recursal, regularmente protocolada. Esta avaliação correspondente ao período de _____ a _____, da qual, igualmente nesta data, lhe é fornecida cópia integral.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2006.

Assinatura do trabalhador_____
Assinatura do gestor

CÁLCULOS DOS CONCEITOS DO TRABALHADOR

Tabelas explicativas

Atribuições do cargo	A	B	C	D
1. Número de vezes que cada conceito foi atribuído				
2. Multiplicar pelo valor equivalente de cada conceito	x 4	x 3	x 2	x 1
3. Valor de cada conceito				
4. Somatório dos 4 conceitos	Valor de A + Valor de B + Valor de C + Valor de D =			
5. Média dos 4 conceitos	Somatório dos 4 conceitos = Total de itens avaliados			
6. Conceito final do critério				

Comprometimento com as normas e as obrigações trabalhistas contratadas	A	B	C	D
1. Número de vezes que cada conceito foi atribuído				
2. Multiplicar pelo valor equivalente de cada conceito	x 4	x 3	x 2	x 1
3. Valor de cada conceito				
4. Somatório dos 4 conceitos	Valor de A + Valor de B + Valor de C + Valor de D =			
5. Média dos 4 conceitos	Somatório dos 4 conceitos = Total de itens avaliados			
6. Conceito final do critério				

Desenvolvimento individual e na equipe de trabalho	A	B	C	D
1. Número de vezes que cada conceito foi atribuído				
2. Multiplicar pelo valor equivalente de cada conceito	x 4	x 3	x 2	x 1
3. Valor total de cada conceito				
4. Somatório dos 4 conceitos	Valor de A + Valor de B + Valor de C + Valor de D =			
5. Média dos 4 conceitos	Somatório dos 4 conceitos = Total de itens avaliados			
6. Conceito final do critério				

CÁLCULO DO CONCEITO FINAL DO TRABALHADOR

Crítérios	Atribuições do cargo	Comprometimentos com as normas e as obrigações trabalhistas contratadas	Desenvolvimento individual e na equipe de trabalho
1. Conceito final de cada critério			
2. Valor equivalente a cada critério			
3. Somatório dos valores equivalentes de cada critério	Atribuições do cargo + Comprometimentos com as normas + Desenvolvimento Individual =		
4. Média dos 3 critérios	$\frac{\text{Somatório dos valores equivalentes de cada critério}}{3} = \dots\dots\dots$		
5. Síntese dos três critérios	(A) (B) (C) (D)		
6. Conceito final do trabalhador	Síntese dos três critérios regredindo um conceito por sanção disciplinar: (A) (B) (C) (D)		