Avaliação de desempenho individual do servidor da saúde: análise da gestão do projeto de alteração da ferramenta

Paula Fernanda de Carvalho Lopes Rocha[15]
Renata Lígia Oliveira de Souza[16]

RESUMO

Este trabalho é fruto de uma revisão integrativa de natureza aplicada, realizada nos registros do Comitê de Alteração da Avaliação de Desempenho Individual do Servidor da Saúde (ADISS), que vem desenvolvendo um projeto cuja finalidade é mudar o modelo avaliativo para ter foco também nas competências dos servidores. Essa tarefa se apresentou como um grande desafio na área da gestão pública, por ter como objetivos específicos o mapeamento de competências comportamentais e responsabilidades dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte (SESAP/RN), a partir de um método construtivo, participativo e transparente. O projeto é liderado e executado por servidores do quadro de pessoal da Secretaria e se utilizou de recursos próprios para contratação de capacitação, palestra e mentoria. Com início em 2019, atualmente, segue na fase de conclusão da nova metodologia, quando foi elaborado um instrumento com 28 indicadores, atribuídos a 10 competências comportamentais e 38 responsabilidades distribuídas entre 11 grupos funcionais. Todo esse trabalho contou, em sua construção, com a participação dos servidores no momento de mapeamento, validação e blind review, conforme cada perspectiva avaliativa, e teve à frente uma equipe dedicada, comprometida e liderada com empenho e responsabilidade. Agora, para a implantação do modelo proposto, aguarda-se a publicação do novo decreto e o desenvolvimento do sistema que atenda aos requisitos necessários para o correto funcionamento da metodologia.

[15]Mestranda em Gestão do Trabalho, Educação e Saúde - UFRN, servidora da SESAP/RN. E-mail: sesaprn.paula@gmail.com
[16]Mestranda em Gestão do Trabalho, Educação e Saúde - UFRN, servidora da SESAP/RN. E-mail: sesaprn.renata@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Comportamentos; Responsabilidades; Gestão de Projeto; Avaliação de Desempenho.

1.INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Individual do Servidor da Saúde (ADISS) foi preconizada pela Lei Complementar nº 333, de 29/06/2006, revogada pela Lei Complementar nº 694, de 17/01/2022, e regulamentada pelo Decreto nº 21.518, de 26/01/2010, ano em que foi implantada para os servidores da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte (SESAP/RN) e aconteceram dois processos avaliativos, um referente a 2009 e outro, ao ano vigente.

A primeira avaliação contou com a participação de 13.903 servidores, dos 15.975 cadastrados no sistema, ou seja, 87%, um excelente índice de participação, por se tratar de uma ferramenta nova, operacionalizada por meio de recursos tecnológicos, quando parte dos servidores ainda estava se adaptando aos dispositivos eletrônicos.

Desde sua criação, a Avaliação de Desempenho (AD) da SESAP/RN teve um cunho participativo e construtivo, uma vez que foi realizado o I Seminário, que contou com a participação de servidores e avaliadores e, juntamente com uma consultora, chegou-se a um modelo de 180º, ou seja, realização da Autoavaliação e Avaliação do Avaliador, a partir de um questionário composto de 12 questões, 6 comportamentais e 6 técnicas, distribuídos de acordo com área de atuação em assistencial, administrativo e gerencial.

A partir de então, por meio do endereço eletrônico www.avaliacaodedesempenho.rn.gov.br, os processos avaliativos passaram a acontecer anualmente. A princípio, apenas com autoavaliação e avaliação do avaliador, e a partir de 2012, iniciaram, de fato, as 3 etapas avaliativas: acordo, Acompanhamento e Desempenho, além de registro e validação dos cursos e da produção intelectual realizada no ano avaliativo e das faltas injustificadas. No entanto, com o passar dos anos e análise do processo avaliativo, no II Seminário de Avaliação de Desempenho identificou-se que o modelo adotado tinha o seguinte cenário:

- Avalia apenas o desempenho dos servidores;
- Possui questionários muitos semelhantes;
- Não capta as especificidades dos servidores e dos serviços; e
- Tem uma avaliação entendida apenas como pré-requisito de progressão.

Diante desse contexto, surgiu a necessidade de alterar o modelo para que passasse a ter foco não apenas no

desempenho, mas também em competências, com uma metodologia que tivesse o mesmo viés construtivo e participativo do início, bem como transparência e equidade. Então, em 2019, por meio de pesquisa bibliográfica, tomou-se conhecimento do inventário comportamental para mapeamento de competências de Rogério Leme e, ao adotar essa metodologia, deu-se início ao Projeto de Alteração da ADISS, sob a gerência da Presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD), quando buscou sensibilizar a equipe e pactuar a formação de grupos de estudos semanais com um dia de apresentações e discussões no grupo completo. Oportunamente, buscou-se a qualificação sobre o tema com os responsáveis pelo método, com a participação de todos os membros da CAD e alguns representantes de unidades da rede. Os participantes do curso formaram, a convite da CAD, o Comitê de Alteração ADISS.

A gerente, juntamente com os membros do Comitê, criou um cronograma geral, dividido em análise de material já construído; definições e planejamentos; sensibilização dos gestores para apoio ao projeto; realização de Seminário; e mais 4 fases, com atividades descritas de acordo com cada tarefa: projeto piloto; mapeamento de competências comportamentais; mapeamento de responsabilidades; e, feedbacks.

No mesmo ano de realização dos grupos de estudo e do curso presencial, foi também realizado o III Seminário de AD para apresentar aos servidores a proposta do novo modelo e realizar consultas quanto ao que estava sendo proposto para o novo sistema, e, dado início a execução das etapas do projeto. Em 2020, veio a pandemia e, após 9 meses com o projeto parado, a equipe se reuniu e resolveu retomá-lo, se adaptando à nova realidade, adotando atividades na modalidade remota, situação relatada por Ribas como necessárias: "(...) com constantes mudanças, as equipes geram mais resultados atuando em um ambiente de aprendizado constante que permita alterações durante o projeto, mesmo que tardiamente". E assim, conforme cada etapa era concluída, ajustes eram feitos e nova etapa era iniciada, tendo hoje a execução de 95% do projeto.

> É importante ter uma visão do produto, uma direção. Porém, deve-se apenas planejar com maior nível de detalhes o trabalho a ser executado em curto prazo (dias ou semanas), permitindo que mudanças ocorram e sejam absorvidas ao longo do projeto (Ribas).

Conforme a vacinação avançava e o risco epidemiológico diminuía, as atividades do projeto voltavam também na modalidade presencial.

No entanto, com o intuito de alcançar o maior número de participantes, algumas continuaram na modalidade remota até os dias atuais. Hoje, como produto final, tem-se uma inventário comportamental com 28 indicadores distribuídos em 10 competências, sendo uma média de 10 indicadores para cada grupo funcional ; e 38 responsabilidades, com uma média de 7 para cada grupo; e foi pensada uma matriz nine box, que apresente ao servidor o resultado de sua avaliação, identificando seu posicionamento entre suas responsabilidades e competências, revelando se estão aptos para assumir novos desafios ou quais capacitações necessitam para desenvolver potenciais ou comportamentos.

2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo trata-se de uma revisão integrativa, pois, a partir de um levantamento bibliográfico e posterior capacitação, criou-se um Comitê com pessoas estratégicas para executar todas as fases do projeto sob a gerência da Presidente da CAD. Convém destacar que, para contribuir na execução das tarefas e nos ajustes feitos durante o período, foi contratada uma mentoria no ano de 2022, quando foram realizados encontros virtuais e presenciais, bem como tomadas decisões que deram celeridade à conclusão das etapas.

A metodologia do mapeamento de competência é um método construtivo e participativo, alinhado à missão, visão, valores e estratégias do órgão, que permite a execução com recursos e capital humano do própria secretaria, e divide-se em 4 dimensões: competências comportamentais, competências técnicas, responsabilidades e resultados, de acordo com a complexidade. No entanto, como a metodologia propõe o mapeamento por função, para a SESAP, especificamente, optou-se por trabalhar as competências comportamentais e as responsabilidades, considerando a quantidade de função existente e a distribuição geográfica das unidades da rede, o que poderia demandar muito tempo e recursos além do previsto.

O mapeamento das competências comportamentais foi feito como propõe o método descrito no livro Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, por meio da aplicação de atividade denominada Gosto/Não gosto/O ideal seria, quando os servidores foram convidados a refletir sobre os comportamentos que gosta dos colegas de trabalho, os que não gosta e os que julga como ideal. A partir daí a equipe do projeto, tratou os dados, categorizou, transformou em indicador e atribuiu a uma

competência, gerando assim o inventário comportamental.

A matriz das responsabilidades foi gerada a partir do Plano Plurianual (PPA), Plano Estadual de Saúde (PES), descrição dos cargos, história do RN e do Índice de Desenvolvimento Humanos (IDH), que ficou dividido em 2 desafios institucionais, 8 eixos temáticos e, inicialmente, em 69 responsabilidades. Em seguida, foi realizada validação com os gestores e representantes dos 11 grupos funcionais definidos pela equipe do projeto.

Para ambas as perspectivas, houve ainda a aplicação de um blind review, uma simulação de realização de avaliação com os novos indicadores, por meio do google forms, com a maior representação de servidores possíveis de todas as unidades de saúde, de referência e administrativas da SESAP, cujo resultado foi a validação de modelo de avaliação de desempenho com foco em competências, baseado na metodologia de Rogério Leme, com uma lista de competências comportamentais e responsabilidades divididas em 11 grupos funcionais, com escalas gráficas e matriz nine box definidas de acordo com a dimensão e um modelo matemático confiável. Assim, ficaram 28 indicadores comportamentais e 38 responsabilidades, sendo uma média de 10 comportamentos e 7 responsabilidades para cada grupo funcional, ou seja, cerca de 17 questões para a Autoavaliação e Avaliação do Avaliador. Logo, o alvo deste estudo é o material utilizado para planejar e monitorar a execução das etapas, bem como a experiência vivenciada, pois uma das autoras é a gerente do projeto e a outra, sua substituta.

Quanto à natureza, diz respeito a uma pesquisa aplicada, considerando que foi gerado um conhecimento, a partir de uma necessidade específica, e seu resultado será aplicado aos servidores da SESAP/RN, considerando que para Prodanov e Freitas, a pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais" (2013, p.51). E quanto à forma de abordagem, este estudo é qualitativo, pois "o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo".

O desenvolvimento deste estudo baseou-se, além de levantamento do material bibliográfico e material documental como planilhas, por exemplo, pois a organização de planejamento e execução foi feita utilizando esse office e o trello, onde, além do que estava sendo realizado, eram guardados os registros fotográficos de cada encontro, seja do Comitê ou das coletas ou validações com os servidores. Esta pesquisa, quanto aos seus objetivos, é descritiva, pois os pesquisadores não interferiram nos dados, apenas os descreveram conforme observado nos registros do Comitê de Alteração, planilhas e trello, e nos resultados das coletas feitas por meio de questionários impressos e google forms, como propõe o método escolhido.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

Os desafios enfrentados pela gestão pública no mundo contemporâneo, são muitos, pois organizar as atividades governamentais, gerir serviços e recursos públicos de qualquer órgão, em qualquer esfera de governo, seja federal, estadual ou municipal, requer muito esforço, considerando a necessidade de planejar, executar, monitorar, avaliar e aprimorar as políticas, programas e projetos que atenda as necessidades da sociedade e promova o bem-estar coletivo. Para isso, a gestão pública precisa ser pautada na definição clara da missão e dos objetivos que estejam alinhados entre os interesses do órgão e da sociedade; na tomada de decisões que gerem impactos positivos para a população; na responsabilização com o cidadão e com a prestação de contas do orçamento público, de acordo com o que rege a legislação, de forma eficiente e eficaz; no planejamento estratégico capaz de definir as prioridades de curto, médio e longo prazos; no investimento no capital humano, ponto principal na prestação dos serviços; na ética, evitando conflito de interesse e corrupção; e, por fim, na sustentabilidade, garantindo a proteção ao meio-ambiente.

Nesse contexto, lidar com a complexidade da máquina pública e a diversidade de interesse coletivo envolvido, com a obrigação de cumprir com o que preconiza a legislação, com participação popular, transparência e boa utilização dos recursos públicos, torna a gestão pública desafiadora. E quando se fala em gerir projetos nesse contexto tão desafiador, a realidade se apresenta com inevitáveis dificuldades, e encontrar uma equipe que se disponibilize a se qualificar e que se comprometa com as ações necessárias ao bom e correto andamento de todas atividades, é uma delas, mas não é impossível quando há força de vontade, persistência e dados reais sobre as possibilidades de alcance do objetivo pretendido. Para Veras (2014):

> o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. (...) é realizado através de aplicação e integração apropriadas de processos agrupados logicamente

> abrangendo 5 grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (Guia Pmbok, p.9). .

Desse modo, uma equipe de projeto qualificada e comprometida, é essencial para o seu sucesso no âmbito da gestão pública, pois servidores capacitados, que possuam conhecimentos do tema, da legislação e até dos processos governamentais, são capazes de contribuir na execução e diminuir os riscos de insucesso. Além disso, é importante que haja uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, a fim de garantir a integração, o compartilhamento de informações, a certeza da execução de tarefas pactuadas de forma eficiente e eficaz no que tange ao atingimento dos objetivos e à minimização dos gastos públicos.

O gerente do projeto tem uma função importante, pois é responsável por organizar o planejamento, pactuar atribuições e guiar a equipe para atingir os objetivos traçados por meio da execução das atividades propostas, além de avaliar e monitorar a atuação e o andamento do projeto. Paralelo a isso, tem-se a dificuldade do desafio perante o acúmulo de trabalho dos gestores, quando em meio a importantes projetos, não pode se eximir dos compromissos e processos de trabalho cotidianos, mesmo que a orientação para quem gerencia um projeto, seja que ele se dedique apenas ao projeto, conforme expõe Silveira (2014, p. 258):

> gerenciar um projeto não deve ser compartilhada com outra atividade (...) não é recomendável (para não dizer admissível) que um projeto seja gerenciado por alguém que se ocupe de funções no eixo horizontal (ou seja, gerenciando a rotina e ou trabalhando na melhoria contínua).

Porém, no cotidiano do trabalho, especialmente no serviço público, as demandas não se apresentam assim tão delineadas e a contenção de gastos com folha de pessoal no estado não permite, atualmente, que determinadas funções possam se dedicar, exclusivamente, ao gerenciamento de projetos. Sendo assim, o gerente de projeto tem que se dedicar a todas as suas atribuições de rotina e ainda estar comprometido com o andamento satisfatório dessa responsabilidade. Segundo Filho (2012, p. 133), os projeto.

> são esforços temporários com a finalidade de produzir resultados únicos. Os projetos possuem escopo bem definido e entregas específicas, e o sucesso do projeto é mensurado quanto à entrega do produto ou serviço solicitado, dentro da qualidade desejada, no tempo esperado e com gastos dentro do planejado.

Para isso, efetivamente, o papel de liderança exercido pelo gestor do projeto, influenciando de forma positiva, a mentalidade e o comportamento da equipe, é primordial para o sucesso desse, pois ele é o ponto focal da comunicação entre todos os stakeholders (servidores, fornecedores, equipe do projeto, entre outros), ou seja, entre todas as pessoas e organizações envolvidas ativamente no projeto ou que tenham interesse nele, e que podem influenciar de forma positiva ou negativa o seu andamento.

O monitoramento do progresso e a visualização da necessidade de ajustes durante a execução, conforme o acompanhamento do cumprimento das atividades e avaliação dos resultados parciais, possibilita a identificação de possíveis erros para que se tome as medidas corretivas em equipe, a fim de cumprir os objetivos propostos. O líder, portanto, passa a ter também um papel de facilitador que, segundo Ribas, atua "removendo impedimentos organizacionais para o sucesso das equipes em vez de controlar e distribuir tarefas de forma centralizada", promovendo um ambiente aberto ao diálogo e proposição de ideias, para, dessa forma, todo time contribuir com as decisões e seguir com os próximos passos mais rapidamente. Em suma, gerenciar um projeto no âmbito da gestão pública, é um processo complexo, que requer planejamento, organização, comunicação, monitoramento e avaliação de forma estruturada e voltada para resultados, que seja capaz de alcançar os objetivos traçados, promovendo o desenvolvimento do escopo do projeto em busca da melhoria do problema identificado.

4.DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Projeto de Alteração da ADISS vem sendo executado no âmbito da SESAP/RN, no período de julho de 2019 aos dias atuais, por meio de um Comitê composto por membros da CAD e representantes da Subcoordenadoria de Gestão da Educação em Saúde (SGES), dos Hemocentros Coordenador e de Pau dos Ferros, 4ª Regional de Saúde e dos Hospitais Maria Alice Fernandes e Giselda Trigueiro, que realizam encontros semanais, de forma presencial ou remota. Para gerenciar o projeto, não houve um momento de capacitação em gerenciamento específico para esta missão que a equipe se propôs, não

houve uma dedicação exclusiva às atividades, como bem discorre Torreão (2023) sobre o profissional que gerencia um projeto:

> Ele deve ser um profissional treinado para usar uma metodologia de gerenciamento de projetos e aplicá-la de forma eficiente. Ele deve ser alocado o mais cedo possível ao projeto. Ao gerente devem ser dados autorização formal e apoio visível da alta administração para que ele possa desempenhar bem o seu papel de gestor buscando o sucesso do projeto e a excelência no gerenciamento.

Mas houve um estudo independente, uma dedicação e um feeling que fizeram com que o andamento do projeto seguisse corretamente, conforme preconiza a literatura. Houve, também, capacitações mais antigas por parte da gestora que serviram de inspiração e houveram relações de trabalho e contatos interprofissionais, na troca de experiências e de instrumentos para acompanhamento do projeto. E isso contribuiu para o seu bom andamento. Convém destacar que o projeto não foi imposição da gestão, foi uma necessidade sentida pela própria CAD em suas constantes consultas aos servidores sobre o processo avaliativo, na perspectiva de melhorar continuamente a ferramenta avaliativa, contribuindo para um senso de justiça na avaliação, para que ela não seja utilizada apenas como requisito de progressão, mas como um forte aliado na gestão de pessoas.

Para que as atividades conseguissem ter um norte, após os primeiros estudos, sentiu-se a necessidade de mapear os próximos passos, e, motivados pelo curso de capacitação da metodologia, toda equipe fez a proposição de um cronograma executivo e um cronograma operacional que, logo nas primeiros encontros do Comitê formado, foi adotado um modelo de cronograma que indicasse didaticamente quando uma tarefa estava atrasada, concluída ou em andamento, com uma visão de todos os passos e cujo maior detalhamento ia sendo feito à medida que se aproximava aquela fase em questão. O instrumento utilizado é gratuito, disponível por meio da ferramenta planilhas do google, conforme Figura 1:

FIGURA 1: : cronograma geral do projeto

Seq	Descrição das atividades	Início	Fim	Efetivação	Situação
1	ANÁLISE MATERIAL JÁ PRODUZIDO (MBS E PROJETO PILOTO CRH)	5/7/2019	1/8/2019	1/8/2019	Concluída
1.1	Levantamento do material do produto 5 da MBS	5/7/2019	5/7/2019	5/7/2019	Concluída
1.2	Fazer planilha apenas com os cargos	5/7/2019	5/7/2019	5/7/2019	Concluída
1.3	Correlacionar cargos MBS com a planilha cargos SESAP	5/7/2019	5/7/2019	5/7/2019	Concluída
1.4	Reunir com SUGRT para continuar correlação	12/7/2019	12/7/2019	12/7/2019	Concluída
1.5	Reunir com CRH para fechar correlação	22/7/2019	22/7/2019	22/7/2019	Concluída
1.6	Filtro/tutoria pra separarmos os grupos funcionais	1/8/2019	1/8/2019	1/8/2019	Concluída
2	DEFINIÇÕES	29/7/2019	1/8/2019	1/8/2019	Concluída
2.1	Consultar COGEP sobre alterações na redação das competências	29/7/2019	29/7/2019	29/7/2019	Concluída
2.2	Consulta a ASSEJUR sobre mudanças	1/8/2019	1/8/2019	1/8/2019	Concluída
3	CURSO DE AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS	29/7/2019	31/7/2019	31/7/2019	Concluída
4	PLANEJAMENTO E SENSIBILIZAÇÃO DE EQUIPE	2/8/2019	4/9/2019	13/9/2019	Concluída
4.1	Reunião de planejamento e montagem de cronograma - Realinhamento/escolha de piloto Hemorede	2/8/2019	2/8/2019	2/8/2019	Concluída
4.2	Montar apresentação para Secretários	5/8/2019	26/8/2019	26/08/2019	Concluída
4.3	Montar apresentação para Colegiado Gestor	5/8/2019	26/8/2019	26/08/2019	Concluída
4.4	Montar apresentação para Unidades Piloto	5/8/2019	26/8/2019	26/08/2019	Concluída
4.5	Reunião de apresentação do projeto à alta gestão (3 secretários + Comitê + Lenilma)	27/8/2019	27/8/2019	13/9/2019	Concluída
4.6	Apresentar para o colegiado gestor	3/9/2019	3/9/2019	27/9/2019	Concluída
4.7	Reunião de sensibilização para gestores das unidades piloto (HEMO'S)	4/9/2019	4/9/2019	11/9/2019	Concluída
5	SEMINÁRIO ADIGS	19/9/2019	20/9/2019	20/9/2019	Concluída

6	FASE 1 DO PROJETO: PRÉ-PILOTO E PILOTO SEM MENTORIA (3 SETORES HEMO)	2/6/2019	A confirmar	A confirmar	Concluída
6.1	PRÉ-PILOTO DIMENSIONAMENTO - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	2/6/2019	19/10/2020	19/10/2020	Concluída
6.1.1	Escolha da amostra, aplicação da metodologia, catalogação e validação	03/06/2019	09/09/2019	09/09/2019	Concluída
6.1.2	Validação do mapeamento com chefia do Dimensionamento e Subcoordenação	14/10/2020	29/10/2020	29/10/2020	Concluída
6.1.3	Produção da 1ª versão do Inventário (Só Dimensionamento - pré-piloto)	19/10/2020	16/12/2020	16/12/2020	Concluída
6.2	PROJETO PILOTO HEMO (3 SETORES) - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	03/06/2019	31/12/2019	A confirmar	Concluída
6.2.1	Definição do piloto (Pré-triagem, coleta e processamento), realinhamentos e logísticas	03/06/2019	27/09/2019	27/09/2019	Concluída
6.2.2	Aplicação de questionário comportamental e técnico (3 setores das 5 unidades)	28/10/2019	13/11/2019	13/11/2019	Concluída
6.2.3	Catalogação dos questionários comportamentais	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Concluída
6.2.4	Categorização dos MAPAs	[illegible]	16/09/2020	16/09/2020	Concluída
6.2.5	Validação dos questionários comportamentais do Piloto	14/10/2020	11/11/2020	11/11/2020	Concluída
6.2.6	Validação dos questionários técnicos e responsabilidades do Piloto	18/11/2020	16/12/2020	16/12/2020	Concluída
6.2.7	RECESSO DE FIM DE ANO 2020	[illegible]	A confirmar	A confirmar	Concluída
7	FASE 2 DO PROJETO - MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL DE TODA SESAP	21/1/2021	13/6/2023	14/6/2023	Concluída
7.1	Reunião de realinhamento	21/01/2021	21/01/2021	21/01/2021	Concluída
7.2	Coleta Teste sob modelo virtual devido pandemia com a CGTES	27/01/2021	27/01/2021	27/01/2021	Concluída
7.3	Coleta comportamental com aplicação do questionário "gosto, não gosto, ideal seria" em toda SESAP	03/03/2021	21/10/2021	21/10/2021	Concluída
7.4	Catalogação dos questionários comportamentais	24/02/2021	03/08/2021	03/08/2021	Concluída
7.5	Entrevistas individuais com a alta gestão (até 10 ou 12 gestores)	30/07/2021	03/09/2021	15/12/2021	Concluída
7.6	Catalogação das entrevistas	03/06/2021	07/09/2021	01/12/2021	Concluída
7.7	Produção do Inventário Comportamental	17/03/2021	04/04/2022	18/01/2022	Concluída
7.8	Definição dos grupos funcionais	10/06/2022	16/03/2023	16/03/2023	Concluída
7.9	Divisão dos indicadores conforme grupos funcionais	11/04/2023	09/05/2023	09/05/2023	Concluída
7.10	Atualizações da metodologia e orientações do projeto (1, 2 e 3 sessão de mentoria)	28/11/2022	05/04/2023	05/04/2023	Concluída
7.11	Validação das competências comportamentais (Blind review)	22/05/2023	05/06/2023	30/05/2023	Concluída
7.12	Alinhamentos e parametrizações	06/06/2023	06/06/2023	30/05/2023	Concluída
7.13	Repasse de material para UGTSIC para inserção no novo sistema de avaliação	07/06/2023	07/06/2023	14/06/2023	Concluída
8	FASE 3 DO PROJETO - MAPEAMENTO DE RESPONSABILIDADES DE TODA SESAP	13/6/2023	31/10/2023	11/10/2023	Concluída
8.1	Mentoria virtual (3ª sessão - 2/3)- Preparação de material para validação de responsabilidades (nos enviar)	13/06/2023	13/06/2023	11/07/2023	Concluída
8.2	Preparação de equipe e material para primeira validação das responsabilidades encaminhadas pela mentoria	13/06/2023	13/06/2023	25/07/2023	Concluída
8.3	Mentoria presencial (4ª sessão) - validação de responsabilidades - reunião equipe	18/07/2023	20/07/2023	19/07/2023	Concluída
8.4	Mentoria presencial (4ª sessão) - validação de responsabilidades com grupos funcionais e representantes da função	18/07/2023	20/07/2023	20/07/2023	Concluída
8.5	Validação das responsabilidades com os demais os grupos funcionais e representantes (sem a mentoria)	18/07/2023	08/08/2023	04/08/2023	Concluída
8.6	5ª Sessão da Mentoria (virtual 3h - escalas, sistema, relatórios + resumo validações + parametrizações)	11/08/2023	15/08/2023	11/08/2023	Concluída
8.7	5ª Sessão da Mentoria (continua - virtual 1h- validação responsabilidades gestão I)	22/08/2023	22/08/2023	22/08/2023	Concluída
8.8	Aplicação de blind review das responsabilidades com os grupos funcionais e fechamento atualizado	23/08/2023	05/09/2023	26/08/2023	Concluída
8.9	Teste de redundância (presencial o dia - tentar concluir)	05/09/2023	12/09/2023	14/09/2023	Concluída
8.10	Discutir textos do ninebox e fechar nossa proposta	14/09/2023	14/09/2023	12/09/2023	Concluída
8.12	Repasse de material para UGTSIC para inserção no novo sistema de avaliação	13/09/2023	31/10/2023	11/10/2023	Concluída
8	FASE 3 DO PROJETO - MAPEAMENTO DE RESPONSABILIDADES DE TODA SESAP	13/6/2023	31/10/2023	11/10/2023	Concluída
8.1	Mentoria virtual (3ª sessão - 2/3)- Preparação de material para validação de responsabilidades (nos enviar)	13/06/2023	13/06/2023	11/07/2023	Concluída
8.2	Preparação de equipe e material para primeira validação das responsabilidades encaminhadas pela mentoria	13/06/2023	13/06/2023	25/07/2023	Concluída
8.3	Mentoria presencial (4ª sessão) - validação de responsabilidades - reunião equipe	18/07/2023	20/07/2023	19/07/2023	Concluída
8.4	Mentoria presencial (4ª sessão) - validação de responsabilidades com grupos funcionais e representantes da função	18/07/2023	20/07/2023	20/07/2023	Concluída
8.5	Validação das responsabilidades com os demais os grupos funcionais e representantes (sem a mentoria)	18/07/2023	08/08/2023	04/08/2023	Concluída
8.6	5ª Sessão da Mentoria (virtual 3h - escalas, sistema, relatórios + resumo validações + parametrizações)	11/08/2023	15/08/2023	11/08/2023	Concluída
8.7	5ª Sessão da Mentoria (continua - virtual 1h- validação responsabilidades gestão I)	22/08/2023	22/08/2023	22/08/2023	Concluída
8.8	Aplicação de blind review das responsabilidades com os grupos funcionais e fechamento atualizado	23/08/2023	05/09/2023	26/08/2023	Concluída
8.9	Teste de redundância (presencial o dia - tentar concluir)	05/09/2023	12/09/2023	14/09/2023	Concluída
8.10	Discutir textos do ninebox e fechar nossa proposta	14/09/2023	14/09/2023	12/09/2023	Concluída
8.12	Repasse de material para UGTSIC para inserção no novo sistema de avaliação	13/09/2023	31/10/2023	11/10/2023	Concluída
9	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]

FONTE:

A execução dessas atividades eram realizadas pelos membros do Comitê nas reuniões citadas e as tarefas com participação de outros servidores, seguia a estratégia de divisão de grupos, incentivada pela gerente, para que, executando todos as mesmas tarefas com públicos diferentes, se pudesse otimizar o tempo e atingir o maior número de participantes possível. Cada grupo tinha o seu responsável por coordenar a atividade, e, posteriormente, os membros do Comitê voltavam a se reunir para tratar os dados coletados.

Esses momentos em que o grupo se dividia foi de grande importância para que todos pudessem contribuir mais efetivamente e, para concluir as tarefas, também era primordial a discussão em grupo, a fim de que houvesse uma certificação de que o objetivo estava sendo alcançado. Isso é importante e necessário ao gerente, considerando que esse líder necessita:

> definir prioridades; coordenar interações entre os envolvidos no projeto; assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado; assegurar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos; formalizar a aceitação dos artefatos resultantes de cada fase do ciclo de vida do projeto (Torreão, 2023).

Nesse contexto, o primeiro passo da execução foi a coleta dos comportamentos por meio da atividade chamada Gosto/Não gosto/O ideal seria, conforme figura

figura 2, quando os servidores eram convidados a descrever sua percepção sobre os comportamentos que aprovava os que reprovava e os que julgava como ideal nos colegas de trabalho. Em seguida, esses comportamentos foram analisados, catalogados, categorizados, transformados em indicadores e atribuídos a uma competência:

FIGURA 2: Gosto/Não gosto/O ideal seria

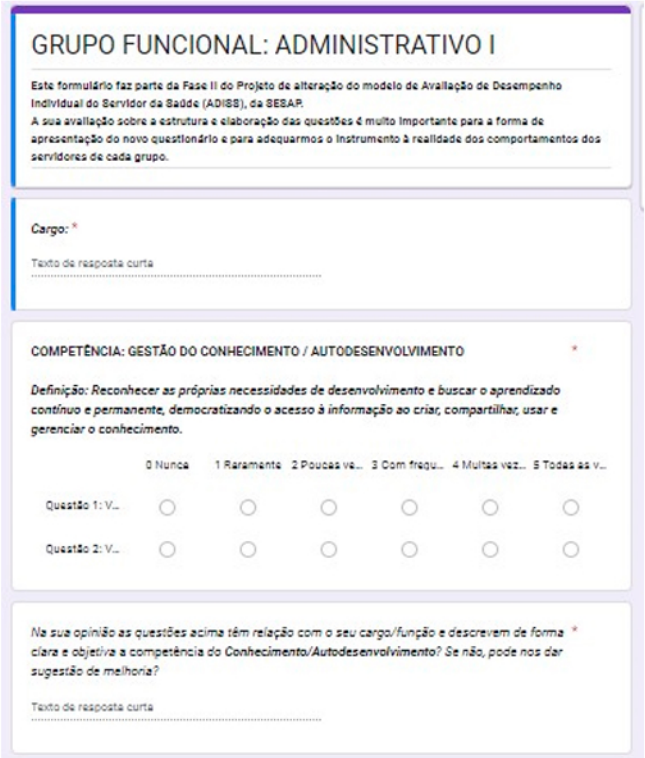
FONTE: Metodologia de Rogério Leme.

Como forma de atender ao objetivo, foram realizados 134 encontros presenciais e virtuais, com a participação de 1357 servidores e 1344 respondentes à pesquisa, sendo 70 em coletas presenciais e 1274 em coletas virtuais, que representaram 803 setores das unidades da rede, além de 11 entrevistas semi-estruturadas com a alta gestão da SESAP. O produto dessas coletas foi o inventário comportamental com 28 indicadores atribuídos às seguintes competências comportamentais:

- Gestão do conhecimento/autodesenvolvimento;
- Inovação e proatividade;
- Trabalho em equipe;
- Dinamismo no trabalho;
- Comunicação;
- Inteligência emocional;
- Foco no usuário;
- Liderança;
- Responsabilidade; e
- Relacionamento interpessoal.

Em seguida, foi realizado um blind review por grupo funcional, por meio do google forms (figura 3), para definir os indicadores importantes para cada um e contou com a participação de 280 servidores de diversas áreas de atuação, com data específica para cada grupo, conforme memorando enviado às unidades com definição de horário, link e orientações:

FIGURA 3: blind review dos comportamentos



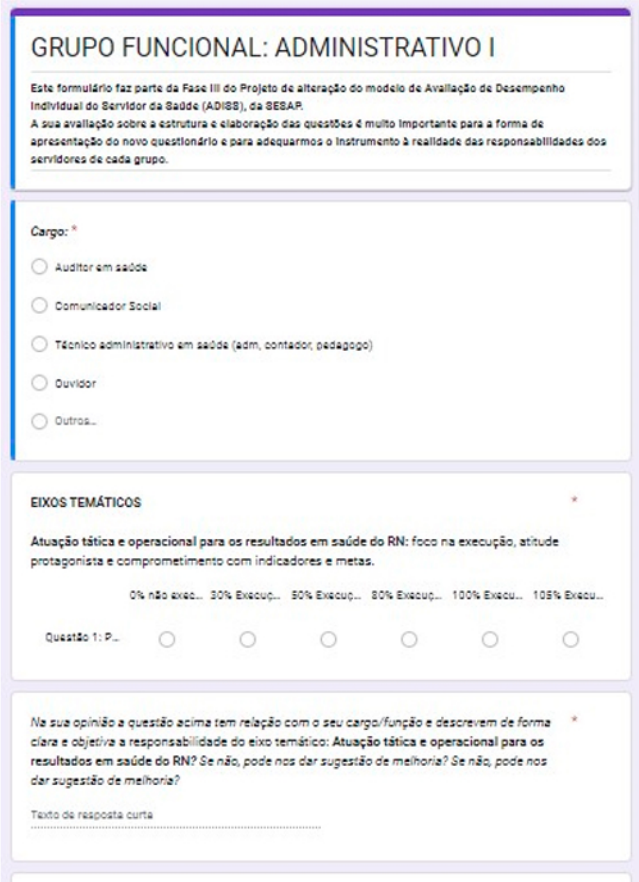
FONTE: Comitê de Alteração ADISS.

Mediante dúvidas que surgiam e sua não possibilidade de eliminação e ainda pela falta de atualização da metodologia adotada, devido ao lapso temporal da primeira qualificação, foi solicitada e negociada com a gestão, a contratação da mentoria da mesma empresa que iniciou o processo com o Comitê, iniciando atividades em novembro/2022, para acompanhar o desenvolvimento das tarefas pelo Comitê.

Com a realização das sessões, foram feitos alguns ajustes no cronograma do projeto, de modo que o passo seguinte foi a criação da matriz das responsabilidades feita pelo mentor, sob a égide e validação dos membros do comitê, tendo como base o PPA, o PES, a descrição dos cargos dos últimos concursos, processos seletivos e do Plano de cargos, Carreira e Remuneração (PCCR), a história do RN e fazendo um comparativo com IDH divulgado pela ONU, quando foi possível definir 2 desafios institucionais, 8 eixos temáticos e 38 responsabilidades distribuídos para os 11 grupos funcionais. Depois, foi realizada a validação das responsabilidades, na modalidade presencial, com as chefias e representantes dos grupos e, por fim, o blind review, demonstrado na figura 4, na modalidade virtual, que contou com a contribuição de 210 servidores:

figura 2, quando os servidores eram convidados a descrever sua percepção sobre os comportamentos que aprovava os que reprovava e os que julgava como ideal nos colegas de trabalho. Em seguida, esses comportamentos foram analisados, catalogados, categorizados, transformados em indicadores e atribuídos a uma competência:

FIGURA 4: blind review das responsabilidades.

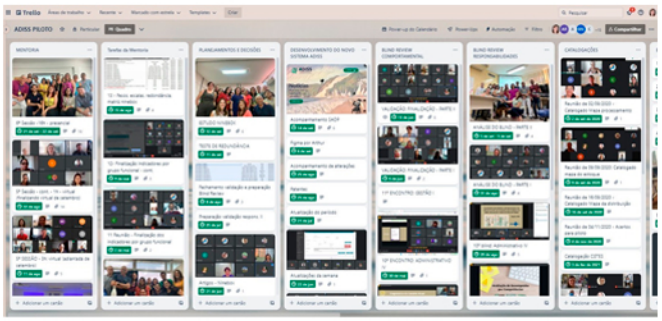


FONTE: Comitê de Alteração ADISS.

Após a validação dos comportamentos e das responsabilidades pelos representantes dos grupos funcionais, foi realizado um teste de redundância para confirmar se não haviam questões repetidas ou muito semelhantes e, posteriormente, feita nova validação pela equipe do projeto, juntamente com o mentor. Também foi feita testagem do modelo matemático, elaboração da matriz nine box, planejamento dos relatórios de saída e o planejamento para sensibilização dos participantes.

Entre a metodologia do trabalho adotada no gerenciamento do projeto, cabe destacar, ainda, o uso do trello como forte aliado no planejamento das ações e no aporte histórico para registro de todas as ações do projeto. O trello é uma ferramenta visual que facilita a percepção do andamento e gerenciamento de projetos, também, é gratuito e está disponível no endereço eletrônico: trello.com. Nele, é possível adicionar arquivos de textos e fotos, definir prazos, fazer checklist das pendências e organizar em listas e cartões os próximos passos do projeto, deixando registrado todos os passos dados, conforme pode se visualizar no trello do projeto de alteração da ADISS disposto na figura 5:

FIGURA 5: Trello do projeto de Alteração ADISS



FONTE: trello.com - boards do Comitê de Alteração ADISS

Todo projeto está documentado nessa ferramenta, bem como sintetizado na planilha do google, o que evidencia para toda equipe. É importante ressaltar nesse trabalho que o andamento do projeto se deu de forma consoante à literatura, no que tange ao planejamento, a definição de objetivos, à ciência dos riscos e custos, à definição dos stakeholders, entre outros elementos sem os quais, o sucesso de um projeto seria questionável.

A liderança do projeto buscou manter o pessoal engajado, motivado e era notório o empenho de toda equipe do projeto na busca do alcance dos resultados. Com o projeto já se encaminhando para o fim, com a parte metodológica cumprida e o modelo em formato de aplicação, pode-se olhar para trás e ver quanto trabalho deu chegar até esse ponto, mas quão gratificante é ver que tudo deu certo, que nada foi em vão. Agora, para iniciar a operacionalização, é necessário que o novo sistema seja concluído.

Ele teve início paralelo a este projeto, em 2019, no entanto, conta apenas com um programador, que não é exclusivo, pois ele também desenvolve e dá suporte a outros sistemas da SESAP, e um estagiário, e esse fator dificulta o desenvolvimento pleno do sistema com a celeridade planejada. Para tentar dar agilidade, são realizadas reuniões semanais para que o programador e o estagiário apresentem avanços e a equipe da CAD ajuste a necessidade da metodologia e do uso, de modo a tornar a utilização mais prática e intuitiva possível. Após o novo

sistema concluído e o Decreto novo publicado, a equipe do Comitê conseguirá ver o fruto de todo seu trabalho na prática, contemplando os quase 13 mil servidores da grande SESAP.

5.CONCLUSÃO

A gestão de um projeto é, sem dúvida, um grande desafio para qualquer profissional, principalmente, se este está inserido num órgão público devido à complexidade e à diversidade de interesses envolvidos. Em se tratando da gestão de um projeto no âmbito da Gestão de Trabalho no Sistema Único de Saúde do RN, os desafios foram muitos: desde a resistência inicial na apresentação do modelo à equipe até a limitação dos recursos.

No entanto, passada a fase inicial e a criação do Comitê com os membros da CAD e outros servidores da rede interessados no tema, a gerente conseguiu orquestrar com maestria as atividades que deveriam ser desenvolvidas em cada fase, de modo que em alguns momentos as tarefas eram executadas por todos da equipe e, em outros, dividiam-se em grupo para realizar coleta com os servidores.

A metodologia escolhida é bem próxima do que preconiza a política do SUS, então, mesmo com a dificuldade de internet e de deslocamento em algumas unidades e em alguns momentos, pode-se considerar que houve boa participação dos servidores, tanto nos momentos virtuais como nos presenciais, cumprindo assim o viés participativo e construtivo tão importante para a política.

A gerente e a equipe do projeto, mesmo com todos os desafios que surgiram ao longo dos 4 anos, resistiu bravamente e insistiu na execução das tarefas e, hoje, podem dizer que estão praticamente com a parte metodológica concluída, restando apenas a publicação do Decreto, regulamentando o modelo e o desenvolvimento do sistema que comporte as novas características e emita relatórios claros e objetivos que subsidiem a gestão na tomada de decisão, bem como na possibilidade de desenvolver e remanejar servidores.

Vale salientar que a equipe do projeto, mesmo executando as atividades de cada fase, estava desempenhando os processos de trabalho normalmente nas suas funções, participando das reuniões semanais do Comitê e das coletas por grupo, de acordo com divisão feitas nas pactuações com a gerente. A contratação da mentoria da Leme Consultoria no final de 2022, possibilitou a atualização da equipe do projeto sobre o tema, bem como contribuiu nos ajustes que precisam ser feitos e deu celeridade a sua finalização, considerando que todo o suporte dado engajou e motivou ainda mais a equipe no cumprimenro das atividades e dos prazos planejados.

Dessa forma, conclui-se que o papel do gestor é imprescindível para o sucesso de um projeto e que, para isso, deveria ter mais capacitação e motivação para todo empenho que necessita, seja na busca por recursos para capacitação da equipe, nas pontes entre setores, no suporte para os membros, na firmeza e sensibilização para cumprimento de prazos, na busca incessante para que todas as atividades deem certo e o projeto consiga, de fato, atingir os objetivos propostos, contribuindo para melhoria dos serviços e para a sensação de dever cumprido de toda a equipe.

REFERÊNCIAS

FILHO, Sergio Luiz M. **Gerenciamento de Projetos na Conquista do Polo Sul: lições para todos os tipos de projetos.** Rio de Janeiro: Synergia: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2012.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.

PRODANOV, Cleber C.,e Ernani C. FREITAS. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª** Edição. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013.

RIBAS, Thomaz. **O que é metodologia ágil e como aplicar na empresa.** Disponível em https://thomazribas.com/agile/o-que-e-metodologia-agil, acesso em: 11 out. 2023.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 21.518, de 26 de janeiro de 2010.** Regulamenta a ADISS ocupante de cargo público de provimento efetivo pertencente ao Grupo Ocupacional Saúde Pública. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar nº 694, de 17 de janeiro de 2022.** Promove reestruturação do PCCR dos titulares de cargo público de provimento efetivo da

Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP) e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte.

SILVEIRA, José Ricardo da. **Sabedoria profunda em gerenciamento:** casos reais e orientações para uma boa gestão. São Paulo : Summus, 2014.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. G**erenciamento de Projetos.** Dissertação d mestrado. Disponível e m : https://www.cin.ufpe.br/~if717/leituras/artigo-gerenciamento-de-projetos-paula-coelho.pdf, acesso em: 11 out. 2023.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC).** Rio de Janeiro: Brasport, 2014.