

AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NOS PROGRAMAS DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAIS DO HU-UFJF

Luiza Miranda Milagres Larcher¹

Danielle Teles da Cruz²

RESUMO

Os Programas de Residência Multiprofissional e em Área Profissional da Saúde configuraram-se como dispositivos de educação permanente de extrema relevância para a construção e fortalecimento do SUS. Nesse processo formativo, a gestão do desempenho tem um papel fundamental ao possibilitar a criação de estratégias e tomada de decisões relativas ao desempenho profissional e desenvolvimento pessoal que coadunem com os princípios da Reforma Sanitária Brasileira. Assim sendo, o objetivo deste estudo foi propor um modelo de gestão do desempenho nos programas de residência multiprofissionais do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (HU-UFJF), que permita obter um diagnóstico completo do desenvolvimento profissional dos residentes. Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, cujas técnicas de pesquisas utilizadas foram a bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas com os residentes e aplicação de questionário aos preceptores, tutores e coordenadores. À luz dos fundamentos teóricos estudados e das contribuições dos atores envolvidos foi possível propor etapas, procedimentos e ações estratégicas que colaborem para uma efetiva prática de gestão do desempenho nos programas de residência multiprofissionais, que fornecerão informações úteis ao gerenciamento de pessoas no âmbito da Comissão de Residência Multiprofissional e em Área Profissional da Saúde (COREMU).

Palavras-chave: Gestão do desempenho; Residência multiprofissional; Desenvolvimento.

¹ Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Hospital Universitário, Universidade Federal de Juiz de Fora, filial Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH.

² Doutora em Saúde Coletiva. Professora do Departamento de Saúde Coletiva, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Juiz de Fora.

INTRODUÇÃO

A Residência em Área Profissional da Saúde foi oficialmente instituída pela Lei 11.129/2005 (BRASIL, 2005). Após esta data, foram expedidas diversas portarias e resoluções que objetivaram regulamentar as propostas pedagógicas de treinamento em serviço para esta modalidade de pós-graduação *lato-sensu*. Como forma de qualificar o processo de ensino-aprendizagem, foi expedida a resolução nº 05, de 7 de novembro de 2014 da Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde (CNRMS), que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos residentes, determinando que o processo deva ter caráter formativo e somativo, com utilização de instrumentos que contemplem os atributos cognitivos, atitudinais e psicomotores estabelecidos pela COREMU da instituição (BRASIL, 2014).

A avaliação de desempenho tem por objetivos mensurar o quanto se atingiu uma determinada meta em relação ao desejado e analisar as informações sobre a *performance* e o progresso dos envolvidos no alcance de resultados (MALHEIROS; ROCHA, 2014). Paradela e Costa (2019) salientam que a avaliação de desempenho é apenas uma etapa de um processo mais amplo, que é a gestão do desempenho. O diagnóstico da *performance* do indivíduo é revelado pela avaliação, contudo, não basta apenas avaliar. Para que o processo avaliativo seja eficaz é necessário cumprir todas as etapas do processo de gestão do desempenho, sem desvios, para que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados.

No âmbito das Residências Multiprofissionais e em Áreas Profissionais, acredita-se que são muitos os desafios que a gestão do desempenho impõe. Os programas de residência possuem particularidades que se distinguem de outros cursos de pós-graduação, devido ao fato de ser uma formação voltada para o treinamento em serviço. A diversidade de atividades e cenários em que os residentes atuam, além das diversas figuras responsáveis pela sua formação (preceptores, tutores, coordenadores e docentes), exigem cuidados na construção do processo de gestão do desempenho, bem como na sua condução.

Cabe ressaltar ainda que os programas de residência se configuram como *locus* privilegiado do processo de produção de conhecimento, de reflexão da prática e do pensar e agir a educação e o trabalho na saúde. Trata-se de uma ferramenta extremamente potente para a efetivação da política de educação permanente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e da operacionalização dos pressupostos que a sustentam, sobretudo da democratização dos espaços de produção do cuidado em saúde, a partir da escuta dos diferentes sujeitos, locais e saberes e superação dos modelos hierárquicos e conservadores de educação.

Considerando, assim, a necessidade de construir processos de ensino-aprendizagem e estratégias de gestão do desempenho, que tenham impacto na formação dos residentes e nos objetivos da organização - que em última instância representam o atendimento e fortalecimento dos princípios do SUS -, objetivou-se a partir deste estudo propor um modelo de gestão do desempenho nos programas de residência multiprofissionais do HU-UFJF, que permita obter um diagnóstico completo do desenvolvimento profissional dos residentes.

MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso. Como técnicas, utilizou-se as pesquisas bibliográfica e documental, a realização de entrevistas semiestruturadas com os residentes e aplicação de questionário aos preceptores, tutores de áreas profissionais e coordenadores de programas.

A coleta de dados foi realizada no HU-UFJF, no período de março a abril de 2020, no qual participaram 12 residentes de diferentes áreas profissionais e programas, e 47 profissionais, dentre preceptores, tutores e coordenadores. O estudo seguiu as diretrizes estabelecidas pela resolução nº. 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, sendo aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa do HU-UFJF, em 17 de fevereiro de 2020, sob o CAAE: 28440920.2.0000.5133.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão do desempenho é considerada um complexo sistema de informações estratégicas que permitem o desenvolvimento de processos cíclicos de gerenciamento de pessoas e equipes, sendo apreciada atualmente como uma das principais ferramentas para o direcionamento de alternativas eficazes de gestão e de tomada de decisões nas organizações. (SOUZA et al., 2009).

A gestão do desempenho é um sistema composto das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação, que são sequenciais e interdependentes (SOUZA et al., 2009). Para implementar um processo de gestão do desempenho em uma instituição, é necessário observar estas etapas e adotar procedimentos adequados, a fim de evitar falhas e distorções. Paradela e Costa (2019) destacam as principais características, que devem ser consideradas na implantação da gestão do desempenho em uma organização, conforme aponta o quadro 1.

Quadro 1: Procedimentos para a implantação da gestão do desempenho

1. Definir os objetivos a serem alcançados.
2. Escolher os indicadores e usar diferentes critérios para cada tipo de avaliação/avaliador.
3. Selecionar os instrumentos de avaliação.
4. Definir os parâmetros e o grau de rigor dos critérios e indicadores.
5. Escolher os avaliadores, bem como treiná-los para a função.
6. Promover palestras de sensibilização, para apresentar o sistema de avaliação.
7. Promover o acompanhamento contínuo do desempenho dos avaliados.
8. Realizar e registrar a avaliação.
9. Prover <i>feedback</i> consistente aos avaliados.
10. Estabelecer ações de melhoria do desempenho.

Fonte: Paradela e Costa (2019).

Tendo como base as etapas e os procedimentos apresentados, agregados dos elementos identificados na pesquisa e das sugestões pontuadas pelos residentes, preceptores, tutores e coordenadores, a proposta apresentada está subdividida em três eixos de intervenção.

O eixo 1 (Planejamento) aborda a definição dos objetivos a serem alcançados, a revisão dos indicadores, a descrição dos critérios, a estipulação de parâmetros de desempenho, a escolha dos instrumentos, bem como a seleção dos avaliadores. O eixo 2 (Treinamento/sensibilização) retrata como ocorrerá a preparação dos avaliadores e avaliados, a fim de apresentar a proposta avaliativa e esclarecer os principais procedimentos a serem adotados. O eixo 3 (Acompanhamento) refere-se às ações que precisam ser realizadas para que o processo de monitorar, avaliar e dar *feedback* seja uma prática contínua nos programas de residência multiprofissionais do HU-UFJF.

O quadro 2 apresenta os principais procedimentos e ações a serem efetivadas nos respectivos eixos.

Quadro 2: Síntese dos procedimentos e ações de intervenção

Eixos	Procedimentos	Ações de intervenção
Planejamento	Definir os objetivos a serem alcançados.	Estabelecer objetivos a serem alcançados pelos residentes com base nos princípios doutrinários do SUS e que visem ao seu fortalecimento.
	Escolher os indicadores e descrever os critérios.	Definir competências comuns a todos os residentes tendo como referencial o conceito ampliado de saúde. Definir competências específicas aos residentes de cada programa.
	Definir os parâmetros e o grau de rigor dos critérios e indicadores.	Determinar parâmetros de desempenho, para cada indicador e critério descrito. Relacionar notas/conceitos aos parâmetros de desempenho.
	Selecionar os instrumentos de avaliação.	Adotar instrumentos que mensurem quantitativa e qualitativamente o desempenho dos residentes.
	Escolher os avaliadores.	Selecionar outros avaliadores (pares), além do preceptor, tutor e próprio residente.
Treinamento/ sensibilização	Treinar os avaliadores e promover palestras de sensibilização.	Apresentar aos sujeitos envolvidos a proposta de avaliação construída pelos programas.
		Realizar curso de formação presencial para os avaliadores.
		Elaborar e divulgar manual com as etapas e informações acerca do processo de gestão do desempenho dos residentes.
Acompanhamento	Criar uma cultura de avaliação contínua.	Sistematizar uma rotina de monitoramento, diálogo e <i>feedback</i> contínuo das atividades dos residentes.
	Estabelecer ações de melhoria do desempenho.	Construir planos de ação, ao longo do processo, que orientem os residentes ao contínuo desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Planejamento

Para iniciar a implantação da gestão do desempenho é necessário desenvolver regras basilares, que subsidiarão todo o processo. Os objetivos individuais dos residentes devem estar alinhados aos objetivos organizacionais, inseridos na perspectiva de consolidação e fortalecimento do SUS. Após esta etapa, serão selecionados os indicadores que refletirão as ações que os residentes devem realizar. Na mesma concepção, os indicadores precisam estar relacionados aos objetivos estratégicos da organização, que, no caso da residência, é a formação de recursos humanos para os serviços do SUS.

Os indicadores devem, ainda, indicar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à formação, segundo apontamentos dos sujeitos da pesquisa. A definição das competências será desmembrada em duas frentes: geral e específica. A geral contará com a participação de todos os coordenadores de programas, tutores, representante dos preceptores e representante dos residentes, para listarem as competências comuns, que serão valorizadas e exigidas, para uma formação profissional em excelência de todos os residentes; a específica, para cada programa,

terá a participação do seu coordenador, tutores, preceptores e residentes, para selecionarem as competências que orientarão o cumprimento dos objetivos do seu programa.

O estabelecimento de indicadores exige a descrição de critérios e parâmetros de desempenho. De acordo com Malheiros e Rocha (2014), um indicador sem padrão de desempenho é impossível de ser avaliado. Importante ressaltar, também, que as notas ou conceitos sejam relacionados aos padrões de desempenho, para que possam ser efetivamente mensurados.

A escolha do método de avaliação deve considerar as ponderações realizadas pelos sujeitos da pesquisa, no sentido de adotar instrumentos, que mensurem quantitativa e qualitativamente o desempenho dos residentes. Neste sentido, o referencial teórico estudado destaca os principais métodos tradicionais e contemporâneos, que podem ser utilizados em uma avaliação. Os métodos tradicionais são: avaliação por objetivos; avaliação por resultados; escala gráfica de classificação; escolha e distribuição forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos; relatório de desempenho e frases descritivas. E os métodos contemporâneos são: autoavaliação; avaliação 360 graus e avaliação por competências (SOUZA et al., 2009; MALHEIROS; ROCHA, 2014; CARBONE et al., 2016).

Além da adoção de um instrumento quantitativo, os residentes sugeriram a confecção de portfólios, para acompanhamento da tutoria. Por serem relatórios de desempenho guiados por uma descrição informal, espontânea e reflexiva, promoverá o aprofundamento da percepção do avaliador sobre o desempenho deles, do ponto de vista qualitativo e crítico. Os tópicos que devem ser considerados no portfólio serão acordados entre tutores e residentes dentro de uma perspectiva dialógica que considere o cotidiano dos sujeitos envolvidos.

Para concluir este eixo, é necessário escolher os avaliadores. Os participantes da pesquisa pontuaram, de forma majoritária, que os preceptores e tutores devem atuar como os avaliadores e o residente como autoavaliador. Contudo, diversos atores destacaram a importância do ponto de vista de outros sujeitos, como a avaliação pelos pares, contemplando também os colegas de área profissional, colegas do eixo transversal, profissionais do serviço e, em menor proporção, pacientes e coordenadores de programas. Considerando a falta de consenso, acredita-se que as sugestões em destaque devem ser analisadas por cada programa.

Treinamento/sensibilização

Após a formalização dos objetivos a serem alcançados, definição de indicadores, critérios e parâmetros, seleção dos instrumentos, métodos de avaliação e escolha dos avaliadores, é necessário apresentar o processo de gestão do desempenho construído a todos os sujeitos envolvidos (coordenadores, tutores, preceptores e residentes), para que tenham ciência das mudanças ocorridas e entendam a nova proposta. Nesta apresentação devem ficar explícitos os objetivos da avaliação, o que o processo quer alcançar e como ele deve ser conduzido.

Na sequência, os coordenadores de programas devem realizar treinamentos mais específicos com todos os avaliadores. Os treinamentos têm como objetivos esclarecer os instrumentos, indicadores, critérios e parâmetros de desempenho adotados, além de abordar estratégias de como dar *feedback*. Verificou-se pelas entrevistas, que muitas das fragilidades presentes no atual processo de avaliação de desempenho dos residentes referem-se às condutas advindas de distorções, como *feedback* mal aplicado, subjetividade, leniência, falta de técnica, obstáculos interpessoais, unilateralidade, desvalorização da avaliação e recenticidade, que poderiam ser evitadas por meio de capacitação.

Por fim, será criado um manual contendo todas as etapas, objetivos e procedimentos do sistema de gestão do desempenho de cada programa, para guiar os sujeitos envolvidos em casos de dúvidas. O manual será publicado na página oficial da COREMU e sempre que sofrer alterações será atualizado.

Acompanhamento

O acompanhamento refere-se à prática contínua de monitorar, avaliar e dar *feedback*. A avaliação não pode ser uma prática isolada, com *feedback* único após a conclusão da sua etapa, mas uma prática contínua e permanente de desenvolvimento dos residentes, atuando como alavanca, para que estes alcancem as competências desejadas pelos programas. O acompanhamento contínuo permite diagnosticar lacunas de competências em tempo hábil e, simultaneamente, escolher alternativas e traçar mudanças para sua superação.

Como verificou-se na pesquisa, a principal queixa dos residentes é a falta de acompanhamento e *feedback* contínuo por parte dos avaliadores, o que não lhes permite alinhar ações, tampouco promover mudanças no desempenho em tempo hábil. Considera-se primordial estabelecer uma cultura de diálogo nos serviços, para que a relação preceptor/residente seja aprofundada e consolidada. Para que isso seja possível, pensou-se como estratégia sistematizar um “Dia D” (rodas de conversas a cada um mês) para que os preceptores possam monitorar os resultados dos residentes, dialogar e dar *feedback* sobre o desempenho deles.

Concomitantemente, à medida que as lacunas de competências dos residentes forem surgindo, é fundamental estabelecer planos de ação que os reorientem ao desempenho esperado, conforme os objetivos traçados. O plano de ação, na mesma lógica, precisa ter acompanhamento contínuo, para verificar se o avaliado tem atingido os objetivos esperados e para que não se torne um documento burocrático. O tutor tem um papel relevante neste sentido, pois como ele acompanha ininterruptamente as atividades do residente ao longo dos dois anos, pode, com mais ênfase, averiguar se ele tem buscado o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de gestão do desempenho nos programas de residência multiprofissionais do HU-UFJF. Durante a pesquisa, os sujeitos apresentaram contribuições relevantes de como deve ser o processo de gestão do desempenho, considerando as suas necessidades e as particularidades desta modalidade de formação. Com as contribuições dos autores estudados foi possível, então, refletir ações, que podem ser aplicadas e que nortearam a construção de um projeto de intervenção que tem como eixo estruturante a defesa do SUS.

A implementação deste projeto ainda não ocorreu e será mais um novo desafio. No entanto, só o fato dos atores terem participado da pesquisa e da construção do projeto de intervenção, sabe-se que já tiveram a oportunidade de pensar criticamente sobre os desafios e as perspectivas do processo de formação e do desenvolvimento dos residentes no âmbito do treinamento em serviço. Esses dois movimentos já os permitem deslocarem em direção a novas formas de construção e responsabilização com o processo formativo, demarcando uma particularidade deste processo de ensino que é a formação de profissionais com pensamento crítico-reflexivo, que saibam analisar as necessidades locais em saúde e contribuir na implementação das mudanças para o fortalecimento do SUS.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.129, de 30 de junho de 2005. **Institui a residência em área profissional da saúde**. Brasília (DF), 2005.

BRASIL. **Resolução nº 5**, de 7 de novembro de 2014. Dispõe sobre a duração e a carga horária dos programas de Residência em Área Profissional da Saúde nas modalidades multiprofissional e uniprofissional e sobre a avaliação e a frequência dos profissionais da saúde residentes. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 nov. 2014. Seção 1, p. 34.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. RAMAL, Andrea (Org.). 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PARADELA, Victor Cláudio; COSTA, Débora Vargas Ferreira. 10 Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações. In: PARADELA, V. C.; CASTRO, M. C. D.; KIRCHMAIR, D. M. (Org.). **Pessoas e Organizações**. 1ª ed. Curitiba: Editora CRV, 2019, v. 1, p. 189-219.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 144 p.