

Experiência:

Programa de Valorização e Reconhecimento ALGO+

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER

Responsável: YEDDA SOARES DE OLIVEIRA

Divisão de Desenvolvimento de RH / CRH

Rua dos Inválidos, 212 / 10º andar – RJ

Tel.: (21) 3970.7486 / 3970.7489 / 3970.7490

Fax: (21) 3970.7450

E-mail: yedda@inca.org.br

Data de início da implementação da experiência: Janeiro de 2001

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Há algum tempo a Coordenação de Recursos Humanos do INCA vem implementando ações que procuram estabelecer uma política de RH moderna e participativa. Era notório, porém, que os nossos colaboradores do INCA esperavam mais. Havia uma carência do desafio e do reconhecimento efetivo, para que fossem estimulados a desempenhar suas tarefas com maior dedicação e competência. Esta necessidade desencadeou o processo de elaboração deste programa para que periodicamente identificássemos os colaboradores que fossem o **ALGO+** do INCA.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

• Objetivos a que se propôs e resultados visados

O Programa de Valorização e Reconhecimento **ALGO+** foi implementado com a finalidade principal de motivar e incentivar os colaboradores para questões como: produtividade e desempenho, dedicação à Instituição, comprometimento com os valores organizacionais e superação de expectativas, através do estabelecimento de ações de reconhecimento, baseadas em critérios de avaliação previamente estabelecidos pela Coordenação de Recursos Humanos e validados pela Direção Geral do INCA. Na sua concepção, o programa prevê até 178 indicações por semestre, que representam 6% do quadro efetivo do Instituto (3.051 colaboradores). Com base no conteúdo da recomendação e na disponibilidade financeira da instituição o comitê poderá recomendar uma bonificação de até 50% da remuneração global do colaborador. A verba destinada à premiação é distribuída proporcionalmente pelas 11 unidades do INCA, de acordo com o número de colaboradores de cada uma.

• Como funciona

A cada semestre todas as chefias de divisão e as chefias ligadas diretamente a uma coordenação da Instituição podem, com base nos critérios estabelecidos pelo programa, fazer suas recomendações seguindo os seguintes passos:

∂ **Do Coordenador/Diretor:** Compôr, sob sua presidência, o **Comitê ALGO+**, dentro da própria unidade, com no mínimo 3 e no máximo 5 participantes, observando a necessidade de um ser representante dos colaboradores, escolhido por critérios definidos por estes (por consenso ou votação).

• **Das Chefias Imediatas:** Identificar, baseada nos critérios de avaliação, ações de sua equipe, que permitam indicar colaboradores para o programa.

÷ **Da Chefia de Divisão:** Receber as indicações dos serviços a ela ligados, avaliando de forma a selecionar no mínimo 1 e no máximo 27 colaboradores, de acordo com o número total de colaboradores da divisão (tabela de recomendações abaixo). Encaminhar ao coordenador/diretor da unidade, as indicações selecionadas para análise.

≠ **Do Coordenador/Diretor e Comitê:** Receber todas as indicações para analisá-las, se aprofundando, se necessário, nos dados fornecidos para a recomendação, priorizando os melhores casos e recomendando a bonificação de acordo com o orçamento aprovado para a unidade.

≡ **Indicações NÃO aprovadas:** Retornam às divisões para que seja dado retorno ao colaborador indicado pelo gestor da área.

≈ **Do Diretor Geral do INCA:** Recebe as indicações aprovadas para validação final.

O limite de indicações é definido da seguinte maneira:

<i>QTDE DE FUNCIONARIOS POR DIVISÃO</i>	<i>Nº DIVISÕES</i>	<i>DE LIMITE DE INDICAÇÕES NO SEMESTRE</i>
01 a 50	42	01
51 a 150	12	05
151 a 300	02	11
301 em diante	02	27

As indicações são feitas ao final de cada semestre (janeiro/junho – julho/dezembro), sendo a devolução do formulário limitada até o dia 05 do mês seguinte. O pagamento do bônus, é feito numa só parcela, e efetuado no mês seguinte a aprovação da recomendação.

• **Crériterios estabelecidos para avaliação**

Com a finalidade de avaliar os profissionais o mais próximo da realidade onde esta desenvolve suas atividades, foram definidas **5 áreas de atuação:**

1ª MÉDICA → Profissionais médicos que estejam desenvolvendo suas atividades direta e exclusivamente na área assistencial (áreas: clínica, cirúrgica, laboratorial, diagnóstico e pesquisa clínica).

2ª ENFERMAGEM → Profissionais da área de enfermagem, de todos os níveis, atuando direta e exclusivamente na área assistencial.

3ª PESQUISA → Profissionais diretamente ligados ao desenvolvimento de linhas de pesquisa.

4ª SUPORTE TÉCNICO-CIENTÍFICO → Profissionais, de todos os níveis, que atuam no suporte técnico-científico das áreas de Assistência, Educação, Pesquisa e Prevenção (Ex.: Nutricionista, Técnico em Radiologia, Analista de Programas de Controle do Câncer, Analista de Ensino e Divulgação Científica, Técnico de Laboratório, Farmacêutico, Biólogo, Auxiliar de Laboratório, dentre outros).

5ª ADMINISTRATIVA → Profissionais, de todos os níveis, que desenvolvem atividades administrativas, inclusive diretores, coordenadores e gerentes.

A partir daí, são utilizados como base para a identificação e avaliação das recomendações, os seguintes indicadores:

INDICADORES DE PRODUÇÃO

ð **Produção Médica** (Clínica – Cirúrgica – Apoio Técnico)

Com base nas informações fornecidas pelo Sistema Hospitalar Integrado/SHI, calcula-se o percentual produzido pelo indicado, em relação à média de produção da equipe no período (excluindo o indicado e residentes), observando a pontuação máxima de 3 pontos.

- 80% a 100% de superação da média 3 pts
- 60% a 80% de superação da média 2 pts
- 40% a 60% de superação da média 1 pt

• **Produção Científica**

Área: Médica, observando a pontuação máxima de 1 ponto:

- Publicação de livro ou artigo de livro 0,50 pts
- Artigo em revista indexada 0,25 pts
- Congresso internacional c/publicação indexada 0,25 pts
- Publicação em anais de congresso 0,20 pts
- Trabalho apresentado em congresso 0,20 pts

Áreas: Enfermagem e Suporte Técnico-Científico, observando a pontuação máxima de 3 pontos:

- Publicação de livro ou artigo de livro 1,00 pts
- Artigo em revista indexada 0,70 pts
- Congresso internacional c/publicação indexada 0,60 pts
- Publicação em anais de congresso 0,50 pts
- Trabalho apresentado em congresso 0,20 pts

Trabalhos Indexados

Área: Pesquisa, observando a pontuação máxima de 4 pontos:

- Publicação de livro ou artigo de livro 1,50 pts
- Artigo em revista indexada 1,00 pts

INDICADORES DE VALOR AGREGADO

ð **Criatividade** → O colaborador criou ou aprimorou algo diretamente relacionado ao seu trabalho (processo, equipamento ou atividade).

• **Cumprimento de objetivos** → O colaborador atingiu de forma consistente os seus objetivos/responsabilidades dentro da expectativa de prazo estabelecido por sua chefia e pela Instituição.

÷ **Produtividade** → A ação do colaborador gerou redução de custos, aumento de produtividade ou melhoria no ambiente de trabalho. Colocou em prática idéias e conceitos propostos, objetivando maximizar o seu desempenho nas rotinas e procedimentos sob sua área de atuação.

INDICADORES COMPORTAMENTAIS

ð **Foco no cliente** → O colaborador demonstrou capacidade de trabalhar de acordo com as necessidades e expectativas do cliente (interno e externo), antecipou-se às suas necessidades, respeitando os padrões operacionais da Instituição.

• **Dedicação à Instituição** → As atitudes do colaborador traduziram comprometimento com os objetivos institucionais, assim como os da sua unidade, inclusive no cumprimento da carga horária, procurando garantir e perpetuar os seus princípios e valores. Tem uma perspectiva global da Instituição, com visão do futuro, que permite ampliar seus conhecimentos, assumindo postura responsável com o aumento da qualidade e da produtividade do setor.

÷ **Visão de equipe** → Demonstrou disposição para trabalhar em equipe, se preocupando com propostas e soluções que não visem somente a seus próprios interesses, colaborando de

forma ativa na consecução de objetivos comuns com outras pessoas, área e organização, produzindo um trabalho integrado.

Para que possa indicar o colaborador o gestor tem que obrigatoriamente identificar, o número mínimo de **INDICADORES BALANCEADOS POR CATEGORIA** utilizados para a avaliação, bem como relatar uma situação objetiva executada pelo colaborador, passível de comprovação, que justifique a recomendação feita.

GRID DE INDICADORES POR ÁREA						
ÁREA	PRODUÇÃO		VALOR AGREGADO		COMPORTAMENTAL	
	FATOR	Pts até	FATOR	Pts até	FATOR	Pts até
MÉDICA	SHI	3	Criatividade	1	Foco no Cliente	3
	Produção Científica	1	Cumprimento de objetivos	2	Dedicação à Instituição	4
			Produtividade	1	Visão de Equipe	3
ENFERMAGEM	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no Cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à Instituição	3
			Produtividade	3	Visão de Equipe	2
PESQUISA	Produção Científica	4	Criatividade	3	Foco no Cliente	1
			Cumprimento de objetivos	2	Dedicação à Instituição	2
			Produtividade	3	Visão de Equipe	3
SUPORTE TÉCNICO/CIENTÍFICO	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no Cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à Instituição	2
			Produtividade	3	Visão de Equipe	3
ADMINISTRATIVA	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no Cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à Instituição	2
			Produtividade	3	Visão de Equipe	3

Cada item recebe pontuação até o máximo definido, comparando-se as indicações da área, de forma a ter uma escala crescente de importância da ação descrita. A distribuição final dos bônus obedece a seguinte escala:

PONTUAÇÃO ALCANÇADA	BÔNUS A SER RECOMENDADO
9 a 11	até 20%
12 a 14	de 21% a 30%
15 e 16	de 31% a 40%
17 e 18	de 41% a 50%
PONTUAÇÃO PARA INDICAÇÃO	
MÍNIMA = 9 PONTOS	MÁXIMA = 18 PONTOS

• Concepção da experiência / Etapas da implementação

A partir da necessidade detectada através de pesquisa interna, foi desenvolvido um protótipo com a idéia central do programa pela equipe de Desenvolvimento de RH. A seguir foram realizados seis encontros, com uma média de seis participantes por vez, reunindo, além de

RH: diretores, coordenadores, responsáveis por áreas-chave e formadores de opinião da Instituição, de forma a alcançar um produto que atendesse a toda a população INCA. Obtido este consenso, seguiram-se as seguintes etapas:

1. obtenção da aprovação do programa pela Direção Geral do Instituto;
2. entrega do material para a Divisão de Comunicação Social para elaboração de logomarca, diagramação da cartilha para o programa, contendo todos os critérios de recomendação, e divulgação interna através de quadros de aviso e jornal (Informe INCA);
3. reuniões de divulgação, em cada uma das 11 unidades, com todos os níveis de chefias, com a entrega das cartilhas para todos os colaboradores;
4. definição da data limite para recebimento das indicações pela Divisão de Desenvolvimento de RH;
5. análise e ratificação das indicações, com posterior aprovação pela Direção Geral do Instituto;
6. pagamento das bonificações através de cerimônias nas unidades e com critérios definidos por estas;
7. divulgação do nome dos premiados na intranet e no jornal interno, além de homenagem na festa de final de ano do Instituto.

• **Clientela visada**

Como clientela, o programa tem como objetivo atender aos 3.051 colaboradores diretos do INCA (excetuando os alunos/residentes, estagiários e terceirizados).

• **Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis envolvidos**

Para que a implantação e desenvolvimento do programa fosse sucesso, contamos com a parceria efetiva dos diretores/coordenadores que acreditaram no mecanismo e atuaram diretamente no processo, bem como das suas secretárias que funcionaram como um ponto avançado de RH na consolidação das indicações, recebimento e guarda das premiações.

• **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

A transparência do programa é garantida por 3 pontos fundamentais, que são os alicerces de sua estrutura:

1. ***a necessidade de que um relato que sustente a indicação.*** O **ALGO+** foi criado para identificar o colaborador que se diferenciou, com ações que realmente o destacaram perante a equipe. O “inerente/corriqueiro” não deve ser considerado. Recomendações baseadas em assiduidade, pontualidade, além de banalizarem o potencial do programa, são desclassificadas pelo comitê;
2. ***a formação dos comitês de análise.*** Eles fazem parte das regras do **ALGO+** e foi a forma encontrada pelo CRH, e validada pela Direção Geral, de dar visão sistêmica e transparência ao processo de análise das indicações;
3. ***a presença de um representante dos colaboradores nos Comitês.*** Esta formação é fundamental para a garantia de transparência no processo.

As regras de funcionamento do **ALGO+** foram definidas para garantir o sucesso e lisura do programa e, ao mesmo tempo, uma ferramenta gerencial que não fosse "engessada" nem "burocrática".

MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

• **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados / Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Após a aplicação do primeiro ciclo de premiações, foi realizada uma reunião para apresentação dos resultados com todos os diretores/coordenadores. Na ocasião obtivemos relatos positivos, sugestões e críticas que implementamos nos ciclos seguintes. Foi também apresentado para os demais, o relato do presidente do comitê da unidade que melhor se adaptou e destacou na utilização do mecanismo.

Neste encontro foram destacados os seguintes pontos:

Favoráveis:

1. quantidade expressiva de indicações com relatos consistentes;
2. a colaboração e o comprometimento dos diretores/coordenadores;
3. o bom efeito motivacional nas unidades

Desfavoráveis:

1. a dificuldade inicial de identificar “destaque/diferenciação” do “inerente/corriqueiro”;
2. falta de clareza na correlação dos cargos/áreas;
3. algumas indicações sem comprovação de produção anexa.

Já na aplicação do segundo ciclo, os pontos desfavoráveis praticamente foram inexistentes visto que apenas 8 indicações (das 159) foram encaminhadas incompletas sendo, de qualquer forma, regularizadas em seguida.

• Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

Durante os meses subsequentes aos dois períodos de avaliação, obtivemos inúmeros *feedbacks* ressaltando os pontos positivos da implantação do programa tanto a nível gerencial quanto funcional, porém o que foi mais ressaltado foi a motivação que o programa desencadeou.

Para o segundo semestre de 2002, está prevista a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional que dentre dos pontos a serem levantados, está o grau de satisfação dos colaboradores com o **ALGO+**.

Como melhoria do ambiente de trabalho, apresentamos a menção recebida pela auditoria do Programa de Qualidade do Serviço Público/PQGF, que destacou a implantação do programa como um ponto forte nos aspectos de Liderança e Gestão de Pessoas.

RECURSOS UTILIZADOS

• Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos

Recursos humanos utilizados → um profissional para operacionalização e controle do programa.

Material utilizado → formulário próprio do programa para a indicação, cartilha com as regras e um microcomputador.

• Mensuração dos custos

1º SEMESTRE 2001			2º SEMESTRE 2001			1º SEMESTRE 2002			2º SEMESTRE 2002			
TOTAL	INDICAÇÕES			VERBA			INDICAÇÕES			VERBA		
	PREVISTAS	EFETIVAS	%	ORÇADO	INVESTIDO	%	PREVISTAS	EFETIVAS	%	ORÇADO	INVESTIDO	%
	185	165	89	180.000	161.552	90	179	159	89	180.000	159.805	89

LIÇÕES APRENDIDAS

• Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Com os dois primeiros ciclos de análise concluídos obtivemos, como fruto de sugestões dos gestores/usuários, oportunidades de melhoria que apresentadas por estes, foram analisadas e implementadas na revisão das regras para pontuação, a saber:

1º Caso o colaborador indicado pertença a área Administrativa, o ponto referente à Produção Científica **poderá** ser remanejado para o item Dedicação à Instituição. Assim, caso ele não tenha produção científica, o somatório dos indicadores de Valor Agregado e Comportamental poderá totalizar 18 pontos.

2º A partir deste semestre o colaborador indicado que pertença a área Médica, e que não tenha a produção de sua área de trabalho contabilizada pelo SHI, **poderá** remanejar esta pontuação para o item Produtividade. Desta forma, o item terá um valor de até 4 pontos, podendo assim, como no item anterior, totalizar os 18 pontos.

• O que é considerado boa prática de gestão.

O que consideramos como boa prática de gestão foi a criação de um instrumento que tem sua arquitetura aberta, de forma a estar sempre adequado à realidade institucional. Como prova disto é a participação efetiva de todos, gestores e colaboradores em sua implementação.