

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA ENTIDADE HOSPITALAR DE SANTA CATARINA

PERFORMANCE EVALUATION: PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A HOSPITAL OF SANTA CATARINA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE UN HOSPITAL DE SANTA CATARINA

Maryely Andrea Jimenez Franco

Universidade Federal de Santa Catarina
pandorandrea@hotmail.com

Edicreia Andrade dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina
edicreiaandrade@yahoo.com.br

Micheli Zanin

Universidade Federal de Santa Catarina
michelizanin7@gmail.com

Rogério João Lunkes

Universidade Federal de Santa Catarina
rogeriolunkes@hotmail.com

RESUMO

A presente pesquisa objetiva identificar qual é a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho implementado pela entidade. Com delineamentos metodológicos de natureza descritiva, uma abordagem quantitativa e um levantamento de dados por meio de questionário. Dentre os resultados observou-se o seguinte: (i) os funcionários são capazes de se esforçar para contribuir e obter os objetivos desejados da entidade contribuindo para o desempenho organizacional sempre e quando a entidade seja transparente no que se espera deles e ofereça condições adequadas de trabalho; (ii) os funcionários acreditam que seu superior os avalia levando em consideração o desempenho do seu trabalho e da entidade, ou seja, de forma imparcial; e (iii) a maioria dos funcionários entendem que as recompensas financeiras não são suas principais motivações, porém planos de carreira, promoções são fatores importantes para um bom desempenho. Assim, torna-se interessante a entidade tornar mais objetivo e transparente aos seus colaboradores quais são as regras e as recompensas do processo, e que estas recompensas não respaldem somente fatores financeiros, também não financeiros.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Entidade hospitalar. Recursos humanos.

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the employees' perception of a hospital in the State of Santa Catarina in relation to the performance evaluation process implemented by this entity. With methodological delineations of descriptive nature, a quantitative approach and a data collection through a questionnaire. The results shows: (i) the employees are able to strive to contribute and achieve the entity's desired objectives by contributing to organizational performance, as long as the entity is transparent in what is expected of them and provides right working conditions; (ii) employees believe that their superior evaluates them by taking into account the performance of their work and that of the entity, ie, impartially; And (iii) the most employees understand that financial rewards are not their main motivations, but career plans and promotions are important factors for good performance. Thus, it becomes interesting to make the entity more objective and transparent to its employees, what are the rules and rewards of the process, and these rewards do not only support financial factors, not financial ones.

Key words: Performance evaluation. Hospital entity. Human resources.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo identificar cuál es la percepción de los funcionarios de un hospital del estado de Santa Catarina, en relación con el proceso de evaluación de desempeño implementado por la entidad. Con el diseño metodológico de naturaleza descriptiva, un enfoque cuantitativo y un levantamiento de datos a través de un cuestionario. Entre los resultados se observó lo siguiente: (i) los empleados son capaces de esforzarse para contribuir y obtener los objetivos deseados de la entidad contribuyendo al desempeño organizacional siempre y cuando la entidad sea transparente en lo que se espera de ellos y ofrezca condiciones adecuadas Trabajo; (ii) los funcionarios creen que su superior los evalúa teniendo en cuenta el desempeño de su trabajo y de la entidad, es decir, de forma imparcial; (iii) la mayoría de los empleados entienden que las recompensas financieras no son sus principales motivaciones, pero los planes de carrera, las promociones son factores importantes para un buen desempeño. Así pues, resulta interesante que la entidad haga más objetivo y transparente a sus colaboradores cuáles son las reglas y las recompensas del proceso, y que estas recompensas no respaldan solamente factores financieros, tampoco financieros.

Palabras Claves: Evaluación de desempeño, Entidad hospitalaria, Recursos humanos.

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um tema comum em todos os setores da indústria, do comércio e do setor público (BITITCI *et al.*, 2012). Neste entendimento, é importante para as atividades pessoais e organizacionais, com melhorias na gestão empresarial, aumento da eficácia e da produtividade, além de ser empregada como ferramenta para efetuar a gestão dos recursos humanos de forma eficaz (ÇINAR; VARDARLIER, 2014).

Nesta perspectiva, Huffman, Vernoy e Vernoy (2003) advogam que a avaliação de desempenho é um procedimento usado pelas organizações para avaliar o desempenho multidimensional do trabalho dos funcionários. Com a avaliação individual é possível conhecer a dinâmica comportamental, o trabalho realizado e o ambiente organizacional em que as ações ocorrem (BERGAMINI; RAMOS, 1998). Isto posto, a avaliação de desempenho é delineada para ajudar os funcionários a entender seus papéis, funções, objetivos, expectativas e o sucesso de seu trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

A avaliação de desempenho dos indivíduos é empregada para tomada de decisões referentes a aumentos de salários, programas de remuneração, motivação, e demais ações que contribuem para o desenvolvimento das pessoas na organização (DAL VESCO; POPIK; BEUREN, 2012). Por isso, as organizações devem procurar desenvolver a avaliação de forma sistemática para qualificar e medir o desempenho, e esse processo deve ser aplicado de forma transparente e objetiva, com pleno conhecimento dos colaboradores (ÇINAR; VARDARLIER, 2014). Assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada como a revisão das funções como um todo podendo ter a finalidade de encontrar pontos positivos e negativos. Ademais, para sua realização há vários métodos que podem ser usados para medir e avaliar o desempenho dependendo da necessidade e do objetivo de cada organização.

No setor da saúde, o processo de avaliação de desempenho pode voltar-se para orientar o desenvolvimento de políticas, estratégias e programas de saúde – tanto para a organização, quanto para os colaboradores –, além de estar centrada na avaliação quantitativa e qualitativa do grau de realização dos seus objetivos (VIACAVA *et al.*, 2004). Nesta direção, as questões a serem observadas são relacionadas em como medir o desempenho em termos de qualidade e eficiência, além de como desenvolver sistemas de gerenciamento para estimular mudanças de comportamentos que possibilitem obter melhores resultados.

Nesta linha, observa-se que as pesquisas acerca da avaliação de desempenho na área de saúde – tanto das organizações, quanto dos indivíduos – ainda são recentes e não apresentam resultados conclusivos. Neste entendimento faz-se relevante principalmente pesquisas a respeito das percepções dos colaboradores quanto a execução do processo, suas particularidades e resultados. Deste modo, face a essa contextualização tem-se a seguinte questão: qual a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar em relação ao processo de avaliação de desempenho? Assim, o estudo objetiva investigar a percepção dos avaliados de uma organização hospitalar em relação ao processo de avaliação de desempenho que está no início de sua implementação.

Justifica-se a importância da presente pesquisa, a busca de maior entendimento acerca do processo de avaliação de desempenho, de seus resultados voltados a melhoria do desempenho individual e grupal; da contribuição para a motivação dos líderes e funcionários; da melhoria da comunicação; da influência aos colaboradores para o desenvolvimento de suas habilidades (WOOD JUNIOR; VICENTE FILHO, 2011), entre tantos outros aspectos. Ademais, revela-se importante evidenciar a visão dos funcionários em relação ao processo de avaliação de desempenho com vistas a extrair todo o potencial e benefícios que a ferramenta pode oferecer, além de possibilitar a organização as possíveis necessidades de revisão e alteração, evidenciados pelo resultado obtido, o que pode favorecer não somente a organização como um todo, mas também seus membros.

Este artigo é apresentado em 5 seções. Na seção 1, a introdução; na seção 2, o referencial teórico e empírico; na seção 3, procedimentos metodológicos; na seção 4, a descrição e análise dos resultados; e por fim, as conclusões.

REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO

Avaliação de desempenho

A palavra “desempenho” parece significar coisas diferentes para diversos indivíduos, porém é usado livremente para compreender seu significado, mas na verdade muitas vezes é usado para cobrir a falta de compreensão comum (OTLEY, 2001). Assim, o tema não pertence só para a área dos contadores, gestores de operações, estrategistas de negócios, que desejam um melhor entendimento dos processos (NEELY, 1999), mas a outras como a gestão de serviços, instalações, setor público, engenharia industrial e gestão de recursos humanos, entre outros (BITITCI *et al.*, 2012). Logo, as organizações o empregam como parte de sistemas de medição e avaliação para enfrentar os desafios do mercado competitivo atual, respondendo à sofisticação dos produtos e serviços (NUDURUPATI *et al.*, 2011). Por conseguinte, os grupos de profissionais de recursos humanos e gestores de pessoal estão tomando um papel mais ativo na adoção da avaliação de desempenho (AD) empresarial, integrando-a os sistemas de gestão na fixação de metas, medição, *feedback* e recompensa, os quais geralmente caem sob a alçada da função de recursos humanos (OTLEY, 2001).

Em linhas gerais, a literatura concebe distintas vertentes para o conceito e definições da avaliação de desempenho. Para Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010) o entendimento é voltado como sendo um instrumento que proporciona: (i) o desenvolvimento dos recursos humanos; (ii) a medição de resultados desejados e obtidos; e, (iii) acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores. Em adição, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) defendem a importância estratégica da avaliação de desempenho que pode viabilizar a mudança e melhoria contínua dos funcionários e, conseqüentemente, a sobrevivência das organizações frente ao mercado altamente competitivo.

Sob uma perspectiva contemporânea, a avaliação de desempenho não é somente compreender o processo de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa (LUCENA, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), mas sim, entender as variáveis mais complexas e dinâmicas como o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o *feedback*, dentre outros (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012).

Avaliação de desempenho nos recursos humanos

Foi no início do século XX que a avaliação de desempenho formal e sistematizada, passou a ser uma ferramenta essencial na gestão de recursos humanos de qualquer organização (CAETANO, 2008). A mesma, mostrou-se como “uma pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos” (BILHIM, 2009, p. 259), podendo ser vista como um processo formal de apreciação do desempenho dos colaboradores de uma organização (CAETANO, 2008). Assim, pode servir como um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que estejam dificultando ou impedindo o adequado aproveitamento dos recursos humanos da entidade (BARBOSA, 2010).

Nesta direção, pode-se considerar que os reflexos da avaliação do desempenho podem afetar as emoções, motivações, atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como refletir no desempenho global da organização. Nessa perspectiva, observa-se que as organizações devem desenvolver a avaliação de desempenho para obter os resultados planejados, desenvolver um processo *feedback* o qual permita comunicar e compartilhar às partes interessadas os resultados da avaliação (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012). Isso tudo, considerando alguns aspectos relevantes como: missão, visão, estratégias, conhecimento, objetivos de curto e longo prazo e a comunicação (RASHEED *et al.*, 2015).

Nesta linha, dentre alguns estudos que abordaram as particularidades da avaliação de desempenho e seus reflexos destaca-se: Moreira *et al.* (2015); Çinar e Vardarlier (2014); El-Jardali, Tchaghchagian e Jamal (2009); Hafner, *et al.* (2011); Rasheed *et al.* (2015).

Moreira *et al.* (2015) avaliaram a percepção de justiça dos enfermeiros do processo de avaliação de desempenho das organizações do Serviço Nacional de Saúde (SNS) da região de Lisboa em Portugal, baseando-se nas escalas de avaliação da percepção de justiça de Walsh, (2003) e Thurston e Mcnall (2010), as quais identificam a atribuição do avaliador, definição de objetivos, interposição de recurso, precisão, atribuição, demonstração de respeito e sensibilidade, clarificação de expectativas, explicação/justificação das decisões, e transmissão de *feedback*. Os resultados do estudo esclarecem que, das dez dimensões da escala de percepção de justiça, apenas quatro (atribuição do avaliador, interposição de recurso e demonstração de respeito e sensibilidade) obtiveram um grau de concordância e as demais não concordaram o que evidencia um alto grau de percepção de injustiça e insatisfação e consequente desmotivação pelo sistema de avaliação vigente devido à falta de precisão da avaliação, cotação atribuída não diferenciadora do desempenho e do mérito; definição de objetivos iniciais, não mensuram adequadamente o desempenho, nem são consistentes nem definidos antes de se iniciar a avaliação e transmissão de *feedback*, não efetuada de forma regular, constante e oportuna durante o triênio de avaliação.

Estes resultados possibilitam o entendimento que avaliar o desempenho, em especial no âmbito das organizações de saúde, implica o desenvolvimento de sistemas de trabalho que envolvam o comprometimento por parte de seus colaboradores, e assim mesmo a geração neles de satisfação e justiça no trabalho, para proporcionar uma melhor qualidade de trabalho (SCOTT; POOLE; JAYATHISSA, 2008). Em complemento, Çinar e Vardarlier (2014) afirmam que avaliação do desempenho do pessoal nas instituições de saúde permite que os trabalhadores observem seus êxitos e fracassos o que resulta em mais motivação e melhoria no desenvolvimento de seus trabalhos. Assim as práticas de gestão devem oportunizar cada recurso humano a buscar pelo autodesenvolvimento dentro da organização (LUCENA, 1992).

Em outro estudo, El-Jardali, Tchaghchagian e Jamal (2009) avaliaram as práticas de gestão de recursos humanos nos hospitais libaneses, desde a percepção dos gerentes de *human resources* (RH) sobre os desafios que enfrentam e as estratégias atuais adotadas. Um dos resultados elucidou a falta de um sistema de avaliação do desempenho o que surgiu como um desafio importante, já que teria limitado a capacidade dos hospitais para avaliar as competências e o desempenho de seus funcionários, especialmente os membros do pessoal crítico (*Critical staff*). Destaca-se que o desempenho e funcionamento excelente de uma organização dependem de lograr a avaliar as competências, identificar debilidades e forças do desempenho de cada pessoa e da atuação desta junto ao grupo de trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). A ausência de avaliação de desempenho é vista como fator crítico para a gestão dos recursos humanos, o que obstrui incluir programas de treinamento para funcionários, melhoria de salários e desenvolvimento de estratégias de retenção de pessoal (EL-JARDALI; TCHAGHCHAGIAN; JAMAL, 2009).

O estudo de Hafner, *et al.* (2011) foi desenvolvido mediante entrevistas estruturadas para reunir e avaliar as percepções sobre o valor e o impacto de divulgar publicamente os dados das medidas de desempenho de uma equipe hospitalar público. Seus achados revelaram que a publicação de dados de desempenho leva a um maior envolvimento por parte de a equipe hospitalar na liderança e melhoria do desempenho; gera um senso de responsabilidade para clientes internos e externos, o que parece motivar e dinamizar as organizações para melhorar ou manter altos níveis de desempenho.

Rasheed *et al.* (2015) estudaram a receptividade geral do *feedback* pela equipe de supervisores, subordinados e conjuntos de enfermeiros em hospitais públicos da capital da Arábia Saudita, bem como a sua satisfação em relação ao mesmo, a utilidade e autoeficácia para *feedback*. Assim, descobriram que (i) todas as construções do estudo (utilidade, responsabilidade, autoeficácia, conscientização social e satisfação) tiveram impactos positivamente significativos no desempenho; (ii) funcionários com maior orientação de *feedback* são mais susceptíveis de serem satisfeitos com o *feedback* fornecido, mesmo desfavorável, desde que seja construtivo, mas que os leve a melhorar o seu desempenho. Segundo os autores, em termos de implicações práticas para os gerentes, em particular do departamento de recursos humano, a consideração da importância das diferenças individuais relacionadas ao *feedback*, fornece um mecanismo para influenciar o desempenho da sua função.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de caráter descritivo com abordagem quantitativa do problema, elaborada por meio de uma pesquisa de levantamento junto aos funcionários de diferentes setores de uma entidade de saúde localizada na região metropolitana do Estado de Santa Catarina. A escolha da organização objeto de estudo justifica-se: (i) pelo fato da mesma estar no início da implementação do sistema de avaliação de desempenho e de recompensas dos seus empregados; (ii) pela sua representatividade no cenário de saúde estadual; e (iii) pelo motivo da entidade ser reconhecida pela sua prestação de serviços à comunidade há mais de 50 anos.

Instrumento de pesquisa

Na Tabela I, apresentam-se o instrumento desse estudo e que buscam direcionar a análise dos dados da pesquisa.

Tabela I- Construtos da pesquisa

Instrumento	Nº de questões	Referência
BLOCO I: PERFIL DO RESPONDENTE		
Perfil do Respondente	8	Elaboração própria
BLOCO II: QUESTÕES DE PESQUISA		
Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho	6	Feitosa (2015)
Percepção sobre avaliação de desempenho	20	
Avaliação de Desempenho da entidade	12	
Total de Questões	46	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na primeira parte do questionário estão incluídas 8 questões da caracterização dos funcionários, inferindo em perguntas de gênero, grau de instrução, idade, tempo de serviço na entidade, cargo, se já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho, se tinha conhecimento que a entidade possui um processo de avaliação de desempenho e se o conhece. Na segunda parte está inserida a escala de avaliação entre 1 a 5 (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente) sendo estas perguntas divididas em três blocos. O primeiro bloco abrange questões sobre os fatores que segundo os respondentes podem influir sobre o desempenho de seu trabalho, como recompensas financeiras, insatisfação salarial e demais. O segundo bloco trata-se de 20 questões da percepção dos respondentes sobre o sistema de avaliação de desempenho da entidade analisada, perguntas como se é ou não agradável o fato de serem avaliados, procedimentos, quem deve avaliar, entre outros e finalmente, as últimas 12 questões compreendem sobre a avaliação de desempenho da entidade, perguntas de o que se espera da avaliação de desempenho, se o processo é claro e devidamente comunicado.

Coleta e tratamento dos dados

A população da presente pesquisa foi de 76 funcionários. Destes 44 participantes responderam de forma completa o instrumento de pesquisa os quais se tiveram em conta no perfil do respondente. Contudo, somente 36 deles alegaram ter participado do processo de avaliação de desempenho realizada no decorrer do ano. Assim, a amostra final resultou em 36 respondentes válidos para o bloco II de questões da pesquisa.

O questionário foi entregue em forma física ao gestor de Recursos Humanos, que o encaminhou aos respectivos. Os critérios para os potenciais respondentes era que o mesmo tivesse passado pela avaliação de desempenho. Os dados foram coletados no período de novembro de 2016.

Posteriormente foram codificados e tabulados para estabelecer o Ranking Médio (RM) do questionário que mensurou o grau de concordância dos sujeitos que responderam. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas por meio da obtenção do RM

da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas que fizeram tal atribuição, no qual: os valores 1 e 2 foram considerados como discordantes o valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro” e, maiores que 3 como concordantes. Todo foi feito considerando uma escala de 5 pontos (BERRY; ZEITHAML; MALHOTRA, 2001).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Perfil dos respondentes

Para apresentar o perfil da mostra, na Tabela 2 mostra-se a análise dos perfis dos 44 participantes que responderam de forma completa o instrumento de pesquisa com destaque ao (i) gênero, (ii) faixa etária, (iii) Tempo de Serviço na entidade, e (iv) Grau de instrução.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

Gênero		Faixa etária	
Feminino	77,27%	De 20 a 29 anos	20,45%
Masculino	22,73%	De 30 a 39 anos	38,64%
		De 40 a 49 anos	36,36%
		De 50 a 59 anos	4,55%
Tempo de Serviço na entidade		Grau de instrução	
Inferior a 1 ano	6,82%	1º grau incompleto	4,55%
Entre 1 e inferior a 3 anos	47,73%	2º grau incompleto	4,55%
Entre 3 e inferior a 5 anos	18,18%	1º grau completo	2,27%
Entre 5 e inferior a 10 anos	6,82%	2º grau completo	56,82%
Mais de 10 anos	20,45%	Superior completo	20,45%
		Especialização	11,36%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com os dados evidenciados na Tabela 2, observa-se que mais da metade dos respondentes são do gênero feminino. A maior parte deles pertencem à faixa etária dos 30 a 49 anos. Em relação ao tempo de serviço na entidade, apresentam o vínculo com a instituição hospitalar entre 1 e 5 anos. No que concerne ao grau de instrução, nota-se que mais da metade dos funcionários possuem o 2º grau completo.

Na sequência, a Tabela 3 destaca as informações adicionais referentes aos cargos dos respondentes.

Tabela 3- Cargo dos funcionários

Cargos	Nº de pessoas	Cargos	Nº de pessoas
Agente Administração	1	Gerente de setor	1
Atendente	1	Gerente de T.I	1
Auxiliar Administrativo	4	Higienização	2
Auxiliar de lavanderia	1	Marcação de Consulta	5
Auxiliar de limpeza	4	Técnico Administrativo	1
Chefe setor de cobrança	1	Técnico de enfermagem	5
Contadora	1	Técnico de T.I	1
Copeira	6	Técnico em informática	1
Costureira	1	Técnico em radiologia	1
Cozinheiro	4	Técnico em Raio X	1
Enfermeira	1		

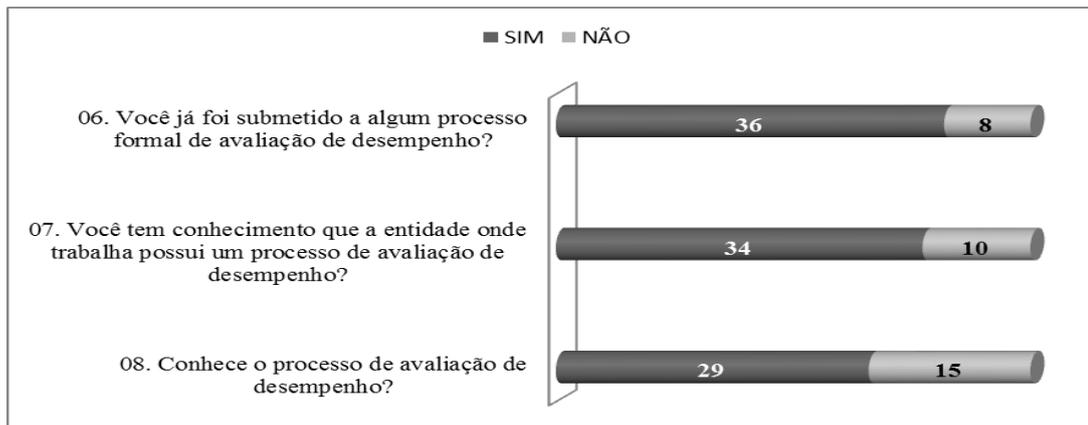
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como se observa na Tabela 3, cargos dos funcionários participe da pesquisa a maior parte dos respondentes encontra-se representado por cargos na cozinha, como o pessoal da copa; o pessoal de

marcação de consulta e cargos de base para as atividades hospitalares, como técnico administrativo, de T.I, de enfermagem, Raio X, Auxiliares de limpeza de parte administrativa e demais.

Na sequência, na Figura I apresentam-se as questões de pesquisa que subsidiaram informação dos respondentes no referente às questões sobre submissão, processo e conhecimento da avaliação do desempenho realizada na entidade.

Figura I- Submissão, processo e conhecimento de avaliação de desempenho da entidade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se observa na Figura I, 36 respondentes afirmaram ter o conhecimento da sua submissão a algum processo formal de avaliação de desempenho e 8 deles não. Deste modo, para a análise das respostas do segundo bloco de perguntas de pesquisa, a amostra é formada apenas com estes respondentes. Complementarmente, destaca-se que 34 deles tinham conhecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho da entidade e destes apenas 29 tinham conhecimentos mais detalhados acerca do processo.

Análises dos dados

Após a caracterização dos respondentes, a segunda etapa do questionário objetivava verificar a percepção dos respondentes quanto aos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, sua percepção ou critério de avaliação de desempenho e finalmente a avaliação de desempenho da entidade pesquisada. Para tanto, foram elaboradas 38 questões que se encontram descritas e com as respostas pormenorizadas nas Tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4 - Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho.

Questões	Frequência					RM
	1	2	3	4	5	
Para trabalhar bem, eu preciso ser constantemente supervisionado.	15	12	2	6	1	2,06
Eu sou motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	16	6	5	8	1	2,22
A entidade oferece oportunidade de qualificação profissional, através de cursos e isso me estimula.	5	6	2	9	14	3,58
A insatisfação com o salário me provoca baixo comprometimento com o trabalho.	21	5	4	5	1	1,89
Sou capaz de me esforçar para o alcance dos objetivos da entidade, desde que a mesma seja clara no que espera de mim e me ofereça boas condições de trabalho.	0	4	1	6	25	4,44
Penso que um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo do funcionário.	1	4	2	10	19	4,17
	58	37	16	44	61	3,06

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme Santos e Feuerschütte (2012), o foco da avaliação de desempenho organizacional é obter os resultados planejados, enquanto que individualmente é utilizada para verificar o resultado e o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Nesta linha, os objetivos e expectativas da empresa face ao desempenho do funcionário, considerando o esforço dos colaboradores para o alcance dos objetivos da entidade, deve ser claro no que se espera e que ofereça boas condições de trabalho. Essa premissa obteve um ranking médio de 4,44, evidenciando uma das mais altas concordâncias das respostas. Esse resultado evidencia como os funcionários são capazes de esforçar-se para contribuir a obter os objetivos desejados da entidade contribuindo ao desempenho organizacional, sempre e quando a entidade seja transparente no que espera deles e ofereça boas condições de trabalho.

De outro lado, a grande maioria dos respondentes discorda totalmente com um RM de 1,89 em que seu comprometimento com o trabalho seja afetado pela insatisfação com o salário. Isso evidencia que o rendimento e satisfação dos funcionários não se pauta apenas em fatores financeiros, mas em outros que possibilitem crescimento profissional e de cargos (promoções) do indivíduo dentro da organização. Neste entendimento, pode-se inferir que as organizações que possuem um consolidado processo de avaliação de desempenho possibilitam ao funcionário a oportunidade de buscar seu autodesenvolvimento dentro da organização (LUCENA, 1992).

Outro ponto que merece destaque refere-se às oportunidades de qualificação profissional por meio de cursos que incentivem os funcionários, o qual obteve uma RM de 3,58 representando uma imparcialidade esta questão. Contudo, se observar individualmente verifica-se um número notável de respondentes que concordam parcial e totalmente com esta assertiva, demonstrando que é interessante a organização investir em qualificação profissional de seus funcionários. Esta disparidade pode ser justificada pelos respondentes ser dos mais diferentes cargos, e muitos que não precisam de formações específicas para exercerem suas atividades, o que influencia na não percepção de importância da constante qualificação profissional.

Na sequência, verificou-se a percepção dos funcionários da avaliação de desempenho implementada na entidade, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Percepção sobre avaliação de desempenho

(Continua)

Questões	Frequência					RM
	1	2	3	4	5	
É desagradável o fato de ser avaliado.	19	5	4	6	2	2,08
A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.	2	1	7	9	17	4,06
Os procedimentos que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	6	1	1	13	15	3,83
Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	14	11	3	8	0	2,14
Os procedimentos de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	2	3	3	7	21	4,17
O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	15	9	5	3	4	2,22
A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	8	9	1	10	8	3,03
O retorno, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	0	3	5	10	18	4,19
O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	17	4	6	2	7	2,39
Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	2	2	2	12	18	4,17

(Conclusão)

Questões	Frequência					RM
	I	2	3	4	5	
Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	1	6	3	11	15	3,92
Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	2	0	4	6	24	4,39
A avaliação de desempenho deve ter como um dos objetivos embasar o processo de progressão por mérito do funcionário.	6	3	4	4	19	3,75
Os procedimentos de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	4	0	5	9	18	4,03
A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do funcionário, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	1	2	1	9	23	4,42
A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do funcionário.	0	2	3	11	20	4,36
Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados	0	0	5	8	23	4,50
A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	4	1	7	10	14	3,81
A avaliação de desempenho interessa ao funcionário, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	2	2	4	11	17	4,08
A avaliação de desempenho interessa a entidade porque permite planejar atividades para o funcionário cumprir num período seguinte.	2	2	10	8	14	3,83
	107	66	83	167	297	3,67

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se observa na Tabela 5, a percepção dos respondentes acerca da assertiva “É desagradável o fato de ser avaliado” obteve um RM de 2,08, evidenciando que os respondentes não acham que é desagradável o fato de serem avaliados. Isso evidencia que eles não são contra aos procedimentos de avaliação fazendo-se necessário somente que a entidade estabeleça e consolide as regras e bonificações deixando claras e transparentes todas as etapas e finalidades, além de achar que é um processo positivo para alinhar os objetivos da entidade e dos funcionários.

Por outro lado, nota-se uma grande concordância por parte dos respondentes em respeito aos fatores de avaliação de desempenho que devem ser objetivos e claramente definidos, obtendo um resultado de RM de 4,50. Similarmente, a maioria dos respondentes concorda total e parcialmente que a avaliação de desempenho que deve ser feita pelo superior imediato do funcionário, devido ao fato de conhecer melhor as suas funções podendo ser apreciado com um RM de 4,42. Assim sendo, percebe-se a avaliação de desempenho como um processo formal de apreciação do desempenho dos colaboradores da organização (CAETANO, 2008). Ademais, verificou-se também que os respondentes manifestaram uma discordância na posição hierárquica do avaliador, que sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho, sendo esse resultado evidenciado com um RM de 2,14.

Um ponto de destaque é o RM considerado ponto neutro de 3,03 para a assertiva que versa sobre a percepção de que a avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar a revisão de salários e/ou gratificações. Assim, infere-se que para os respondentes o processo de AD não é um fator relevante para as questões financeiras (salários e/ou gratificações), talvez porque o processo na entidade investigada não esteja ainda consolidado. Este achado evidencia que os critérios de finalidade das avaliações de desempenho devem ser repassados aos funcionários para a conscientização de sua importância e uso na entidade.

Posteriormente, verificou-se a percepção em relação à avaliação de desempenho da entidade como se observa na Tabela 6.

Tabela 6 - Avaliação de Desempenho da entidade

Questões	Frequência					RM
	1	2	3	4	5	
Fui suficientemente informado sobre o processo de avaliação de desempenho da entidade.	9	5	3	10	9	3,14
O chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados	0	0	11	10	15	4,11
A avaliação de desempenho da entidade influencia em resultados práticos no meu dia-dia.	4	2	5	13	12	3,75
O chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da entidade.	1	1	2	13	19	4,33
Vários chefes na entidade avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	14	6	11	4	1	2,22
A avaliação de desempenho na entidade serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	14	8	10	3	1	2,14
Espera-se que a avaliação de desempenho tenha resultado em ganhos de eficiência em toda a entidade.	3	2	4	6	21	4,11
Espera-se que a avaliação de desempenho da entidade consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos funcionários.	0	2	1	9	24	4,53
Espero ficar muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado.	0	2	5	11	18	4,25
Espero que os meus pontos fortes sejam detectados na avaliação de desempenho.	1	1	4	7	23	4,39
Percebo que a avaliação de desempenho na entidade está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	0	1	8	10	17	4,19
	46	30	64	96	160	3,74

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A avaliação de desempenho organizacional considera como um aspecto essencial a finalidade de que haja convergência entre os objetivos da entidade e dos funcionários. Esta premissa é confirmada com a concordância dos respondentes face ao RM de 4,53 (*Espera-se que a avaliação de desempenho da entidade consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos funcionários*). Outro achado interessante (RM = 4,33) é de que os respondentes acreditam que o chefe avalia-os levando em consideração o desempenho do seu trabalho e da entidade, ou seja, de forma de imparcial. Esse resultado está em linha com o da assertiva “*Vários chefes na entidade avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles*” na qual foi evidenciada total discordância com um RM de 2,22. Assim sendo, depreende-se que os avaliadores são sérios e agem com imparcialidade no decorrer do processo.

De outro lado, observa-se que os respondentes discordaram total e parcialmente com o fato de que o processo de avaliação de desempenho da entidade serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados, destacando um RM de 2,14. Isso evidencia que pela percepção dos funcionários a finalidade principal do processo de avaliação de desempenho não deve ser somente de natureza financeira, mas sim, deve priorizar outros objetivos como, por exemplo, promoções, progressão de carreira, etc.

CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é parte essencial para o atingimento dos objetivos organizacionais e processos de *feedback* com os funcionários, além de ajudar na melhora do desempenho, contribui ao aumento da produtividade e motivação. Com este entendimento esta pesquisa teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar em relação ao processo de avaliação de desempenho recentemente implementada. Para isso foi aplicado um questionário a um grupo de funcionários da entidade no qual procurou-se verificar como percebem os fatores que podem influenciar seu trabalho e seu desempenho na entidade, como também algumas particularidades

percebidas referentes ao processo de avaliação.

Para o tratamento de dados utilizou-se da metodologia de ranqueamento e dentre os principais achados destaca-se que a maioria é capaz de esforçar-se para alcançar os objetivos da entidade, desde que sejam claros no que esperam dos funcionários e outorguem boas condições de trabalho. Observou-se que a maioria não concorda serem motivados por recompensas financeiras, e que a insatisfação salarial comprometa seu desempenho laboral. Assim observa-se que outros fatores de natureza não financeira influenciam fortemente na satisfação dos funcionários para com a execução de suas atividades na entidade.

Ademais, observou-se em termos gerais que não é suficiente somente aplicação do processo de avaliação de desempenho, pois este precisa de retroalimentação e propostas de melhorias das falhas encontradas. Assim sendo, é interessante a entidade deixar bem claro aos seus colaboradores quais são as regras e as recompensas do processo, e principalmente que estas recompensas não se respaldem somente sob fatores financeiros, mas que contemplem os não financeiros também.

Deste modo, se todo o processo for realizado da melhor forma, considerando as mais diversas variáveis, será possível diminuir carências e aumentar potencialidades, auxiliando assim toda a entidade, não somente os funcionários. Mesmo assim, poderá gerar algumas expectativas de melhoria e também restrições de aceitação às mudanças organizacionais por parte de alguns, e é neste momento que os superiores deverão enfatizar a importância que tem esse processo de avaliação de desempenho para a entidade, e pedir total colaboração e compreensão com vistas ao melhor desempenho tanto individual quanto organizacional.

Por fim, deve-se considerar as limitações inerentes a esta pesquisa, a falta da participação de todos os funcionários da entidade para obtenção de resultados mais abrangentes sobre a percepção do processo de avaliação de desempenho implementado na entidade. Por se tratar de um grupo ligado a uma única entidade hospitalar, a qual conta com características específicas, talvez não corresponda necessariamente ao universo das outras entidades hospitalares que tenham implementado processos de avaliação de desempenho. Isto posto, destaca-se que os resultados apontados pela pesquisa se referem à opinião da amostra e não podem ser generalizados a outras entidades. Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se, portanto, investigar em um próximo ciclo de avaliação da mesma entidade quais foram as percepções de contribuição do processo e se os funcionários mudaram de opinião quanto a sua importância ou não.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, X. A. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS 2010. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/40261>> Acesso em 20 de janeiro de 2017.
- BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; MALHOTRA, N. **Pesquisa acadêmica de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, Porto Alegre, 2001.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BILHIM, J. F. A. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2. Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v.14, n.3, p. 305-327, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

ÇINAR, F.; VARDARLIER, P. Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, n.1, p. 384-393, 2014.

DAL VESCO, D. G., POPIK, F. & BEUREN, I. M. Percepção de Justiça Organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária. **In ... ANPAD - Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 2012. Disponível em < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_CON568.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.

EL-JARDALI, F.; TCHAGHCHAGIAN, V.; JAMAL, D. Assessment of human resources management practices in Lebanese hospitals. **Human resources for Health**, v. 7, n.1, p. 84, 2009.

FEITOSA, C. M. C. **Percepção dos servidores da universidade federal do maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho**. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Maria. 2015.

HAFNER, J. M.; WILLIAMS, S. C.; KOSS, R. G.; TSCHURTZ, B. A.; SCHMALTZ, S. P.; LOEB, J. M. The perceived impact of public reporting hospital performance data: interviews with hospital staff. **International journal for quality in health care**, v. 23, n.6, p. 697-704, 2011.

HUFFMAN, K., VERNOY, M. & VERNOY, J. **Psychologies**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: Mcgraw-Hill Do Brasil, 1992.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, C. A.; GENTIL, I. D. L. F.; PEREIRA, D.; MIGUEL, N. Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. **Pensar Enfermagem**, v. 19, n. 2, 2015.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International journal of operations & production management**, v. 19, n.2, p. 205-228, 1999.

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n.2, p. 279-290, 2011.

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n.3, p. 243-261, 2001.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** In Avaliação de desempenho: nova abordagem. LTR, 1996.

RASHEED, A.; KHAN, S. U. R.; RASHEED, M. F.; MUNIR, Y. The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 31-51, 2015.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise - Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n.2, p.134-145, 2012.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SCOTT, I. A.; POOLE, P. J.; JAYATHISSA, S. Improving quality and safety of hospital care: a reappraisal and an agenda for clinically relevant reform. **Internal medicine journal**, v. 38, n. 1, p. 44-55, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** FGV, 2001.

THURSTON, P., JR.; MCNALL, L. Justice perceptions of performance appraisal practices. **Journal of Managerial Psychology**, v.25, n.3, p. 201-228, 2010.

VIACAVA, F., ALMEIDA, C., CAETANO, R., FAUSTO, M., MACINKO, J., MARTINS, M., ... NORONHA, J. C.; NOVAES, H. M; OLIVEIRA, E. S.; PORTO, S. M.; SILVA, L. V.; SZWARCOWALD, C. S. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. **Ciência saúde coletiva**, v. 9, n. 3, p. 711-724, 2004.

WALSH, M. **Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal.** Tese de doutoramento. Louisiana State University. 2003. Disponível em:<[http:// etd.lsu.edu/docs/available/etd-1106103-172944](http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1106103-172944)>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.

WOOD JUNIOR, T.; VICENTE FILHO, P. **Remuneração estratégica.** 3. ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.