

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EM SAÚDE**

**AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO NOS  
FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

**MÁRCIA S. CARDOSO**

**PORTO ALEGRE, MAIO 2005**

**AUTOR: MÁRCIA SANTOS CARDOSO**

**TÍTULO: AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO NOS FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

**MONOGRAFIA APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ESPECIALISTA EM SAÚDE.**

**ORIENTADORA: ELAINE ANTUNES**

**PORTO ALEGRE, MAIO 2005**

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>                                    | <b>4</b>  |
| <b>1.1 CONTEXTO HCPA.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                    | <b>11</b> |
| <b>3.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO: GESTÃO DO DESEMPENHO.....</b> | <b>12</b> |
| <b>3.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO.....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>3.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE DESEMPENHO.....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>3.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>                     | <b>25</b> |
| <b>3.4.1 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO GRÁFICA.....</b>                      | <b>26</b> |
| <b>3.4.2 ESCALA DE PADRÃO MISTO.....</b>                               | <b>27</b> |
| <b>3.4.3 ESCOLHA FORÇADA.....</b>                                      | <b>27</b> |
| <b>3.4.4 MÉTODO DO ENSAIO.....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>3.4.5 MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO.....</b>                          | <b>30</b> |
| <b>3.4.6 LISTA DE VERIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL.....</b>                  | <b>31</b> |
| <b>3.4.7 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL .....</b>              | <b>31</b> |
| <b>3.4.8 ESCALA DE OSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO.....</b>                 | <b>33</b> |
| <b>3.4.9 GERENCIAMENTO POR OBJETIVOS.....</b>                          | <b>35</b> |
| <b>3.4.10 AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....</b>                                 | <b>37</b> |
| <b>3.4.11 OUTROS MÉTODOS.....</b>                                      | <b>41</b> |
| <b>3.5 ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO.....</b>                                | <b>42</b> |
| <b>3.6 FEEDBACK.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>3.7 ANÁLISE CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>             | <b>49</b> |
| <b>4 OBJETIVOS.....</b>  | <b>54</b> |
| <b>4.1 OBJETIVO GERAL.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                             | <b>55</b> |
| <b>6. RESULTADOS E ANÁLISE SOBRE A PESQUISA.....</b>                   | <b>60</b> |
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                    | <b>80</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>85</b> |

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Vivemos num ambiente caracterizado por constantes e aceleradas mudanças, onde questões como a Gestão do Desempenho torna-se requisito fundamental para desenvolvimento de toda e qualquer organização. Com uma visão e práticas diferentes das observadas na indústria por exemplo, a área da saúde, tem um grande desafio: associar o melhor uso dos seus recursos humanos para ter os melhores resultados num modelo assistencial de qualidade.

Neste contexto, propõe-se a afirmação da função do administrador em saúde bem como a utilização dos conhecimentos gerenciais na obtenção de resultados adequados. É de responsabilidade da gerência o planejamento, coordenação e avaliação dos programas e atividades de saúde, sempre em consonância com os objetivos da instituição.

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar a influência do processo da Gestão do Desempenho dos funcionários envolvidos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Gestão do Desempenho é um processo de avaliação dos funcionários desta organização, no qual são medidas habilidades e competências para o desenvolvimento do trabalho diário, adequando desta forma o aproveitamento de seus recursos humanos. Um programa de Avaliação do Desempenho quando planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Os principais beneficiados são geralmente: os indivíduos, o chefe, a empresa e a comunidade.

A Coordenadoria da Gestão de Pessoas (CGP) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre entende que seja de grande importância uma avaliação deste processo pois, precisa identificar: **qual a influência do Programa de Gestão do Desempenho nos funcionários?** Esta é então, a questão norteadora desta pesquisa. Existe também a necessidade de um planejamento para que futuramente todos os outros funcionários do hospital sejam incluídos neste processo de avaliação gerencial.

No decorrer deste trabalho será apresentada uma análise da influência do programa de Gestão do Desempenho desenvolvido no HCPA, bem como uma discussão sobre a importância deste, nos processos de gestão.

## **1.1 CONTEXTO: HCPA**

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma empresa pública de direito privado, que faz parte da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação e vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O HCPA nasceu com a missão de oferecer serviços assistenciais à comunidade gaúcha, ser área de ensino para a UFRGS e promover a realização e pesquisas científicas e tecnológicas.

Hoje com 33 anos de atividades, o HCPA tem, portanto, uma “pré-história” de quatro décadas, período durante o qual pioneiros e visionários conceberam a instalação de um hospital universitário que proporcionasse às unidades da área de saúde da UFRGS boas condições de ensino e desenvolvimento acadêmico e científico, ao mesmo tempo em que atendessem as demandas assistenciais da comunidade. Não foi pequena nem fácil a tarefa que enfrentaram, mas certamente foi bem sucedida, pois, atualmente, o nome da Instituição está intimamente associada à qualidade de atendimento, à formação diferenciada de médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde à ampla geração e disseminação de conhecimentos e, ainda, à atenção integral ao cidadão.

Uma empresa, para bem cumprir os objetivos a que se propõe, depende essencialmente dos seus recursos humanos, pois são a mola propulsora de todas as atividades. Da eficiência do seu pessoal, vão depender os resultados da empresa. É fundamental que se disponha de dados objetivos e corretos sobre o desempenho dos funcionários. Isto se consegue através de um sistema de “Gestão do Desempenho”. Uma empresa que possui informações sobre o desempenho dos seus recursos humanos poderá

identificar áreas em que líderes e funcionários devem adquirir habilidades e competências, contribuindo dessa forma para a melhoria dos resultados da empresa e alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Para que o complexo universo do Hospital de Clínicas funcione bem e ofereça serviços de efetiva qualidade, é preciso que as pessoas que trabalham na Instituição sejam capazes e comprometidas. Portanto, as habilidades e o comprometimento do quadro de pessoal que, hoje conta com 3.817 funcionários, 245 professores da Faculdade de Medicina e 20 da Escola de Enfermagem da UFRGS, além de 300 médicos residentes precisam ser avaliadas periodicamente. A Instituição valoriza e estimula seus recursos humanos através de programas como a Gestão do Desempenho.

A gestão do desempenho é considerada uma função gerencial básica. É um processo amplo, participativo e permanente, que fornece o feedback sobre o desempenho, através do clima de diálogo líder/funcionário, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento no trabalho e possibilitar à empresa o adequado aproveitamento de seus recursos humanos. A operacionalização do Programa de Gestão do Desempenho no HCPA, abrange a realização de algumas etapas:

- análise dos objetivos da Instituição e dos objetivos da área;
- definição dos deveres e responsabilidades da ocupação e negociação do desempenho esperado;
- acompanhamento do funcionário através de observação, orientação e supervisão;
- reuniões periódicas para a entrevista estruturada, utilizando o instrumento de Gestão do Desempenho, para acompanhamento e descrição do desempenho apresentado e proposição de novos objetivos.

Considerando que existem no HCPA diferentes sistemas de avaliação de desempenho e áreas que não dispõem de nenhum instrumento, é de grande relevância a criação de metodologia e instrumentos padrões que possibilitem o feedback do desempenho entre lideranças e colaboradores.

Segundo DUTRA (2002), a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões:

- o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho;
- o esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para a organização;
- o comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não.

Normalmente as organizações misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e comportamento. As organizações em sua grande maioria, exigem das pessoas unicamente o esforço orientando-se para o curto prazo. As demais, são aquelas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento e estão orientadas para o médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.

## 2 JUSTIFICATIVA

Este estudo subsidia com informações, uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas. Embora focalize principalmente os procedimentos de avaliação do desempenho formal, os processos de gestão e avaliação do desempenho podem também ser informais. Todos os gerentes acompanham o trabalho dos funcionários e avaliam em que medida o desempenho deles corresponde às necessidades da empresa. Eles formam uma opinião sobre o valor relativo dos funcionários para a empresa e procuram maximizar a contribuição de cada indivíduo. Embora esses processos informais contínuos sejam de importância vital, a maioria das empresas também faz uma avaliação formal de desempenho uma ou duas vezes por ano.

Para Bohlander et al. (2003), o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo. Muitos métodos podem ser usados para reunir informações sobre o desempenho do funcionário. Reunir informações, no entanto, é apenas um passo no processo de avaliação do desempenho. As informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários de modo a resultar em níveis altos de desempenho.

À primeira vista, pode parecer que as avaliações de desempenho são usadas para um objetivo bastante específico – avaliar se está fazendo um bom trabalho (ou não). Na realidade, as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Eles servem a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado. Alguns exemplos de possíveis objetivos:



- 1- Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho.
- 2- Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário.
- 3- Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.
- 4- Fornecer uma base para recomendações de salário.

Do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas atividades de GRH. A avaliação do desempenho também se relaciona diretamente com uma série de outras importantes funções de RH como promoção, transferência e decisões de demissão. Os dados da avaliação de desempenho podem ser usadas ainda no planejamento de RH, na determinação do valor relativo dos empregos de acordo com um programa de avaliação de cargos, e como critério para validar testes de seleção. As avaliações de desempenho são igualmente uma forma de documentar as ações do GRH que podem resultar em processo jurídico. Finalmente, é importante reconhecer que o sucesso de todo o programa de RH depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles. Esse conhecimento deriva de um programa de avaliação planejado e administrado cuidadosamente pelo RH. Os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho. As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários. Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, e não simplesmente avaliar seu

desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação (BOHLANDER et al. 2003).

O programa de Gestão do Desempenho interessa a todos por trazer vantagens:

- à empresa – permitindo conhecer melhor seus recursos humanos, podendo assim, obter maior produtividade e eficácia na obtenção dos objetivos da organização.
- ao líder – possibilita conhecer melhor a sua equipe de trabalho e a sua própria forma de atuação como chefia, tendo base para a tomada de decisões.
- ao funcionário – favorece o auto-conhecimento, proporcionando maior segurança em relação as suas potencialidades e maior motivação para o auto-desenvolvimento.

A Gestão do desempenho no HCPA é uma ferramenta gerencial utilizada na expectativa de administrar o negócio e o desempenho da equipe. É um programa com objetivos claros e dinâmicos que enfatizam o desempenho gerencial da equipe através de um processo contínuo de negociação e feedback. Pressupõe ser um processo orientador de pessoas trabalhando sua valorização como indivíduo e contribuindo para o melhores resultados para a organização.

Tratando-se um processo de grande importância para o desenvolvimento da organização como um todo, será realizada uma análise de como o Programa de Gestão do Desempenho tem influenciado no desenvolvimento dos funcionários envolvidos no programa de avaliação.

### **3 REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será abordada a Gestão do Desempenho a partir de conceitos, métodos e particularidades da entrevista de avaliação e feedback. Ao final do mesmo, será relatada uma análise crítica segundo os vários autores pesquisados.

Para Manssour (2001) a prática da avaliação é um processo inerente a qualquer atividade humana, e nas organizações, é encontrado o processo avaliativo a todo o momento. Voltado para o desempenho, a avaliação é o ato de analisar ações praticadas por alguém, com o objetivo de medir os resultados alcançados. Trata-se de ação ou conjunto de ações que podem ser definidas, observadas e mensuradas. Compreendida então como ferramenta gerencial de uma organização, a avaliação de desempenho possui seus objetivos específicos. E, assim como os conceitos, a literatura especializada é pródiga em apresentar um extenso número de objetivos da avaliação do desempenho, ou seja, uma pluralidade de aplicações que vão desde o aperfeiçoamento do processo de seleção de pessoal até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do empregado na organização. As inúmeras e constantes transformações que se processam no ambiente organizacional impõem às organizações uma preocupação constante com o desempenho dos seus recursos humanos. E a avaliação de desempenho, apesar de receber muitas críticas e de encontrar muitos obstáculos dentro das organizações, é considerada uma ferramenta eficaz para a gestão do desempenho humano.

Segundo Bergamini (1988) se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu auto-desenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho de uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, se se considerar que esta é uma busca difícil e espinhosa. Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu

próprio comportamento. Isso significa que o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Ainda para o autor, a Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica. Há de se considerar também que quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais desimpedido é o caminho para se conseguir essa atitude. A estratégia neste caso poderá ser a implementação, na empresa, de um processo de Avaliação que seja revestido de um aparato técnico mais sofisticado, que forneça, portanto, à organização, a proteção de que necessita para tratar do assunto. A função desse instrumental seria então de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

Concebida à luz desses pressupostos, a Avaliação de Desempenho nas organizações deixa de ser veículo de medo, insegurança e frustrações, para ser mensageira de otimismo, esperança e realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho (BERGAMINI, 1988).

### **3.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO: GESTÃO DO DESEMPENHO**

As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes. A história conta que, inicialmente, o sistema consistia em auto-classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Em 1942, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais

para avaliar o desempenho dos funcionários. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação do desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas (CHIAVENATO, 1983).

Segundo Limongi-França (2002) o processo de avaliação de desempenho recebeu importantes contribuições conceituais de determinados campos de estudo e pesquisa de comportamento e gestão:

- da psicologia cognitiva e de teorias de motivação: objetivos específicos, claros e desafiadores, bem como feedback constante tenderiam a promover melhorias de desempenho;
- da psicologia comportamental: vinculação de comportamentos a conseqüências positivas como forma de estimular os comportamentos desejados pela organização;
- da Administração por Objetivos – APO baseado na negociação prévia de objetivos e metas mensuráveis e observáveis que permitam acompanhar os resultados alcançados e propor devidas correções;
- do Desenvolvimento Organização – DO utilização como instrumento de avaliação o feedback como forma de intervenção na dinâmica interpessoal dos grupos e de alavancagem de mudanças comportamentais.

Cabe ressaltar que a expectativa de desempenho de um profissional na organização, é função de outra dimensão que também merece ser acompanhada e avaliada: o grau de desenvolvimento do profissional, que por sua vez, envolve um conjunto de experiências que foram transformadas ao longo da vida do profissional com maior ou menor intensidade devido ao seu potencial e à existência ou não de determinadas características comportamentais. É importante compreender tal diferenciação, pois cada tipo de avaliação impacta na escolha dos conteúdos que se pretende avaliar, nos instrumentos a serem utilizados e nas ações decorrentes.

Para Chiavenato (1983) a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico: os empregados são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas

organizações. A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, na pessoa. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo de não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma adequada às necessidades da empresa.

Para Pontes (2001) a Avaliação do Desempenho visa analisar o comportamento do empregado em relação às responsabilidades impostas a ele. Avalia o desempenho do empregado na ocupação do seu cargo atual. A avaliação do desempenho poderia ser realizada até mesmo sem um programa formal. Os programas formais de avaliação, no entanto, ajudam a sistematizar o processo e levam a uma certeza maior no desenvolvimento do funcionário. Tendo em vista as responsabilidades impostas e objetivos propostos e indicadores, os funcionários são enquadrados em indicadores de desempenho, como por exemplo:

- \* Indicador 4 – Desempenho Excepcional - excedeu os resultados esperados.
- \* Indicador 3 – Desempenho Muito Bom – atendeu os resultados esperados.
- \* Indicador 2 – Desempenho Bom – atingiu alguns objetivos e não atendeu outros.
- \* Indicador 1 – Desempenho Insatisfatório – não atendeu aos objetivos propostos.

Avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho. Os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais. Primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoção e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer

deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e também permite o reforço dos pontos positivos dos desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas ( DESSLER, 2004).

Para Tachizawa (2001) os objetivos principais são: adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, auto-perfeioamento do funcionário, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da instituição, feedback para o próprio funcionário, e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. Para tanto, Bergamini (1979) sugere a construção de um sistema de avaliação de desempenho que:

- 1 – seja simples: a ponto de estabelecer um ponto de distinção entre funcionários acima e abaixo do normal.
- 2 – seja feito em separado: os resultados obtidos são apenas indicadores de possíveis medidas administrativas distintas de outros métodos administrativos.
- 3 – seja comedido: limitar a coleta de informações. Somente dois dados precisam ser mantidos no arquivo central: a opinião do líder sobre o desempenho do funcionário e a estimativa do líder em relação às suas possibilidades futuras.
- 4 – seja participativo: a participação no sistema em si contribui decisivamente para ressaltar os aspectos positivos, políticos e interpessoais da avaliação de desempenho.

### **3.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

A globalização tem exigido níveis crescentes de desempenho competitivo, definido como um tipo de contribuição ao negócio que propicia a criação e a liberação rápida para o mercado consumidor de produtos e serviços inovadores, com qualidade e custos reduzidos. Em um cenário em que, mudanças ocorrem com velocidade impressionante, a busca da excelência de resultados evidenciada pela sustentação de melhorias contínuas na performance organizacional, além de pessoas qualificadas, requer estruturas organizacionais inovadoras.

Segundo Souza (2003) as organizações de alto de desempenho entendem que as pessoas são poderosas fontes de vantagem competitiva e, portanto, ações de gestão devem estimular a motivação para o trabalho visando o comprometimento com resultados. Nessa perspectiva de gestão, o papel desempenhado pela liderança é condição primordial na substituição do gerenciamento de controle (tradicional) pelo gerenciamento de envolvimento (gestão do desempenho). As exigências implicam mudanças desde no âmbito do comportamento humano até no modo de estruturação e funcionamento da organização.

O futuro da gestão de resultados parece estar nas mãos de quem acreditar na liberdade e na criatividade como principais alavancas da competitividade. Apesar da vinculação entre práticas de gestão de resultados e injustiças e desigualdades ainda perdurar em alguns ambientes empresariais, as tendências contemporâneas de gestão de resultados humanos sinalizam cada vez mais para a importância da democratização do trabalho. Isso revela interesse no resgate da dignidade do homem na organização, de modo a estimular as pessoas a serem comprometidas, ativas e pensantes, transformando-as de fato em capital humano – base fundamental da efetividade organizacional.

Ainda para o autor, o processo de gerenciamento do desempenho humano alinhado aos novos paradigmas requer tanto a busca da excelência de resultados, quanto a atenção aos impactos do comportamento ético na motivação para o trabalho, que é a base do comprometimento com os resultados da organização. Controlar como as pessoas



trabalhavam era o objetivo principal da avaliação de desempenho tradicional. Sistemas de avaliação de desempenho constituem um importante elemento de controle do trabalho individual acima de qualquer propósito. Portanto, demonstram que o julgamento deve ser exercido por quem detém o poder formal. Tradicionalmente, avaliar pessoas está associado à idéia de hierarquização, superioridade, a partir de resultados de trabalho.

Essa perspectiva de avaliação de desempenho tradicional enfatizada na análise quantitativa em vez da qualitativa dificulta possibilidades de desenvolvimento de posturas tradicionais, onde não é considerado que cada pessoa tem qualidades e habilidades próprias. Mudanças ocorreram a partir dos anos 90, onde as práticas de gerenciamento tradicionais foram abandonadas em detrimento ao interesse em transformar a avaliação de desempenho num instrumento de gestão para alavancar a efetividade organizacional.

No ambiente público, os esforços se deram por conta da implantação de uma gestão de pessoas centrada na revitalização do serviço público, através de práticas de motivação para o trabalho, postura de aprendizagem, liderança e etc. Muitos obstáculos, como burocratização e ausência de abertura impedem avanços no gerenciamento de desempenho em ambientes públicos.

Para Souza (2003) é notória a influência da motivação nos resultados, nesta circunstância o feedback (recompensa que desempenha importante papel no aumento do nível motivacional), quando aliados a outras recompensas, como promoções e ganhos salariais, estimula sentimentos de valorização e de reconhecimento.

Em linhas gerais, a transição de sistemas de desempenho tradicionais para outros mais avançados não é o fruto da espontaneidade. Exige estratégias de mudanças capazes de criar condições adequadas à sustentação de transformações que tenham como objetivo o reconhecimento de pessoas e equipes. Assim sendo, não existem estratégias adequadas em si mesmas para favorecer os processos de mudanças desejados. Antes, existem aquelas que se ajustam à realidade por serem adequadas à cultura organizacional. Seja qual for o

processo de mudança em curso, é fundamental a disponibilidade e a abertura da liderança para a mudança (SOUZA, 2003).

Conforme Gil (1994) as organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. Porém, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho.

Conhecer a extensão desta discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal. É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. Desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum.

Gil (2001) entende que a avaliação do desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- identificar e que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Chiavenato (1983) afirma que, a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida. Em algumas empresas, existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho. Em outros casos, é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da empresa. Em outras empresas, ainda, a responsabilidade pela avaliação do desempenho é totalmente descentralizada, fixando-se na pessoa do empregado, com alguma parcela de controle por parte do superior direto. O meio-termo mais amplamente utilizado é o sistema no qual existe centralização no que tange ao projeto, à construção e à implantação do sistema e relativa descentralização no que tange à aplicação e à execução.

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Para alcançar este objetivo básico – melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa -, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários. Em resumo, para o autor, os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

- permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
- fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Para Mc Gregor (1997) é através da avaliação de desempenho dos recursos humanos de uma organização que se pode ver problemas de gerência, integração da pessoa

ao cargo, deficiências de treinamento. É um meio excelente para resolver os problemas de desempenho ou melhorar a qualidade do trabalho dentro das organizações.

Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo:

- fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões;
- são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe.
- Também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

De acordo com Limongi-França (2002) avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios encontrados no dia-a-dia do mercado. Somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa, evidenciando:

- a melhoria da produtividade;
- o potencial de desenvolvimento dos empregados;
- a necessidade de mais treinamento em uma ou mais atividades;
- a adequação do indivíduo ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou em outras dependências;
- uma eventual readaptação em face de um novo problema;
- a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

Cada método possui sua própria combinação de pontos fortes e fracos, de vantagens e desvantagens, nenhum deles, isoladamente, parece conseguir satisfazer plenamente os

interesses e objetivos das organizações. Por isso, é comum as organizações misturarem as técnicas no seu próprio modelo de avaliação de desempenho, ajustando assim às suas particularidades e necessidades, sabendo da importância deste poderoso instrumento de gestão. Na prática, o insucesso da avaliação do desempenho é atribuído geralmente, a uma série de obstáculos que vão desde a falta da assimilação da idéia pela organização até a falta de acompanhamento e avaliação do programa apesar das críticas, a avaliação do desempenho continua sendo um instrumento amplamente utilizado pelas organizações, que tem procurado aperfeiçoá-lo e adequá-lo para que possa melhor atender às necessidades ditadas pelos dias atuais (MANSSOUR, 2001).

### **3.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE DESEMPENHO**

Segundo Bergamini (1998) sempre que o indivíduo ou organização tentam comparar o resultado atingido com o resultado desejado, assim como a maneira pela qual foi atingido, enfrentam uma discussão antiga, mas que se tornou um modismo recente sobre: Resultado Eficiente ou Resultado Eficaz ou ambos. A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, atribui-se uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos. Tem sido, portanto, marcante a orientação da avaliação do desempenho das pessoas, a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços de personalidade. Assim, um documento ou ficha de avaliação que reflita o desempenho de alguém requer referências, características do tipo: iniciativa, interesse pelo trabalho, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, cooperação e outras.

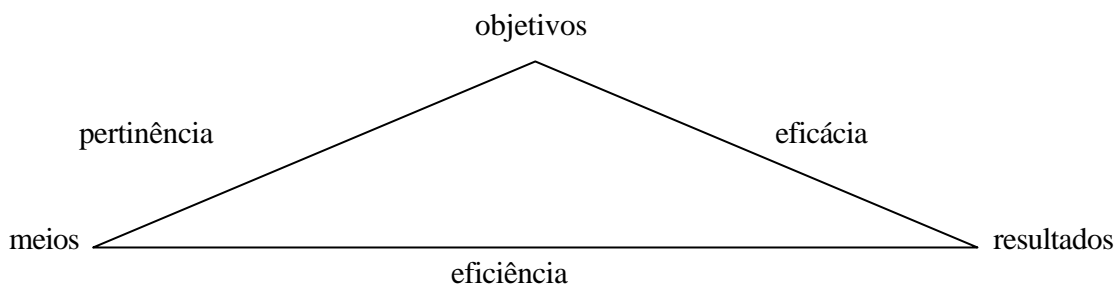
Conforme o grau em que a pessoa atende a cada um dos traços poder-se-ia ter uma conclusão final e global sobre seu desempenho em termos de sua adequação ou não do desempenho esperado. Nesse caso, então, o desempenho seria classificado como eficiente ou ineficiente. A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e

qualidade com que uma pessoa realiza determinada tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau as manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa. A pessoa eficiente é, pois, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade.

A autora ainda diz que: à medida que as pesquisas científicas foram trazendo novidades que permitem entender cada vez melhor o comportamento humano, percebe-se o grau de subjetividade até então utilizado para se diagnosticar e avaliar o comportamento das pessoas. Como resposta a esse impasse, surge a possibilidade de atentar para o que as pessoas produzem, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingiam o resultado em questão. A medida que o resultado era o que se esperava, isso era suficiente. O problema estava resolvido. O desempenho era portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja eficaz. A eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

O que se observou mais recentemente foi que, se a avaliação por traços e características de personalidade é subjetiva e pouco precisa, a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações. A tentativa de objetivá-la multiplicou o trânsito de papéis, de forma que ficou mais importante atender aos trâmites burocráticos do que avaliar o desempenho propriamente dito.

A tendência atual é tentar conciliar essas duas orientações na formulação de um sistema de avaliação de desempenho humano para as empresas, suplantando e administrando, em função dos contextos específicos, os percalços que cada um encerra. Isso reconduz e reorienta o processo de avaliação de desempenho a um ponto em que ele torna muito mais uma atividade do que um complexo arsenal dentro das organizações (BERGAMINI, 1998).



**Figura 1: Eficiência e Eficácia de Desempenho**

**Fonte: Adaptado de CASTELAR, 1993 p.163.**

Para Castelar (1993) toda e qualquer ação implica em uma definição prévia, isto é, que se indique a meta que se pretende atingir e com que meios pretende-se fazê-lo, e que se tenha previsto mensurar o resultado obtido. Isto posto, três aspectos da implantação desta ação podem ser avaliadas: sua pertinência, sua eficácia e sua eficiência. Portanto, conforme o autor, avaliar consistirá em responder a uma ou outra das três questões:

- os meios de que dispusemos eram adequados aos objetivos fixados? avaliar-se-à então a pertinência;
- os resultados aproximam-se dos objetivos traçados? avaliar-se-à assim a eficácia;
- os resultados constatados permitem pensar que os meios que dispúnhamos foram utilizados de maneira ótima? Estaremos avaliando a eficiência.

Ao se considerar a avaliação da eficácia, o avaliador deverá responder à questão: os resultados aproximam-se dos objetivos fixados? Portanto, é indispensável que os objetivos tenham sido claramente fixados para os funcionários que tencionamos avaliar. Esta é de fato a primeira e a mais importante regra a ser observada para levar a cabo um processo de avaliação. Antes de encarar a maneira como fazer, que teoricamente desenrola-se em três fases, tem-se que lembrar o que são estes objetivos. O projeto do estabelecimento e os projetos de serviço fixaram objetivos institucionais a serem atingidos no âmbito do planejamento sanitário federal, estadual ou municipal. Trata-se agora para o responsável do setor ou da equipe de traduzir em termos individuais estes grandes objetivos coletivos, o que pressupõe da sua parte um bom conhecimento:

- dos objetivos de seu serviço;
- do trabalho que se espera de cada um dos funcionários que compõem a equipe;
- das qualidades e deficiências de cada um em relação a sua função.

Portanto, três dimensões devem ser consideradas na análise e avaliação de desempenho, essas dimensões referem-se à ênfase sobre o objeto que se deseja julgar. Quando se olham, prioritariamente, os fatos e os processos, inferem-se medidas de eficiência; quando se analisam as ações e os resultados, procura-se medir a eficácia, e quando se concentra a atenção nos valores e no impacto, procura-se avaliar a efetividade.

Conforme Motta (2001) a eficácia refere-se ao alcance de resultados, ou seja, à quantidade e à qualidade de produtos e serviços e à alocação de valores produzidos. A eficácia é uma simples medida de resultados e discrepância, ou seja, a diferença entre o pretendido e o efetivamente alcançado. Na prestação de serviço, a visão antecedente do processo é, em parte, limitada porque, na maioria das vezes, o serviço é produzido e consumido simultaneamente. O usuário não só avalia o produto final, mas também o processo, envolvendo até a forma de agir, a aparência e o humor de quem produz.

A eficiência refere-se ao cumprimento das normas e procedimentos internos, e sobretudo, à redução de custos. Uma equipe é eficiente quando produz resultados e benefícios ao custo mais baixo. Porém, cortar gastos não significa necessariamente ser mais eficiente: pode-se diminuir despesas e se tornar menos eficiente caso se reduzam os benefícios obtidos por unidade monetária.

A efetividade refere-se ao impacto da ação da equipe: envolve um julgamento sobre o bem estar da comunidade ou sobre o impacto no serviço no qual se insere a equipe. Mede-se a efetividade produzindo informações sobre os valores dos resultados da ação da equipe, para saber se estão de acordo com os valores da comunidade, do serviço ou dos usuários (MOTTA, 2001).



Na realidade do hospital público, não deve-se ignorar a necessidade de gestão eficiente num contexto onde o recurso destinado ao financiamento da saúde é limitado. Chega-se então a seguinte conclusão: a avaliação individual dos funcionários será dirigida em primeiro lugar para a eficácia e, de maneira facultativa, para sua eficiência. O papel do médico não pode limitar-se ao preenchimento de sua função técnica médica. Ele terá também que estimular a equipe de profissionais que com ele trabalham, definir com eles as metas e zelar pela sua correta implementação bem como negociar com a alta administração soluções para melhorias dos meios materiais e humanos para o cumprimento de sua missão no hospital.

### **3.4 MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado (GIL, 2001. p. 112).

Com o intuito de avaliar o desempenho de contingentes de empregados de organizações, existem diversos métodos ou técnicas específicas de avaliação.

A seguir será ilustrado como os métodos de avaliação do desempenho podem ser classificados: como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados. As abordagens de traços de personalidade continuam a ser os sistemas mais usados, apesar da subjetividade inerente. As abordagens comportamentais fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e, portanto, podem ser melhores para o desenvolvimento. A abordagem orientada para resultados está ganhando popularidade porque enfoca contribuições mensuráveis dos funcionários à empresa.

As abordagens de características de personalidade de avaliação de desempenho destinam-se a medir a extensão em que o funcionário possui certas características – confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança – consideradas importantes para o trabalho e para a empresa em geral. O fato de os métodos de características serem os mais populares deve-se em grande parte à facilidade com que são desenvolvidos. Entretanto, se não forem cuidadosamente concebidas com base na análise de cargo, as avaliações de características pessoais podem ser extremamente tendenciosas e subjetivas.

### **3.4.1 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO GRÁFICA**

Segundo Bohlander et al. (2003) no método da **escala de classificação gráfica** cada característica ou traço avaliado é representado por um escala. O avaliador indica o grau em que o funcionário possui este traço. Exemplo deste tipo de escala é mostrado na Figura 2. Há muitas variações da escala de classificação gráfica. As diferenças devem ser encontradas nas características ou dimensões em que os indivíduos são avaliados, no grau em que a dimensão de desempenho é definida pelo avaliador e com que clareza os pontos na escala são definidos. Na Figura 2, as dimensões são definidas brevemente, e tenta-se definir os pontos na escala. A subjetividade é reduzida quando as dimensões na escala e os pontos da escala são definidos da maneira mais exata possível. Isso pode ser conseguido pelo treinamento dos avaliadores incluindo-se orientações para a avaliação descritiva num pacote de referência à avaliação de desempenho.

O formulário de avaliação/classificação deve fornecer, também, espaço suficiente para comentários sobre o comportamento associado a cada escala. Esses comentários melhoram a precisão da avaliação, pois exigem que o avaliador pense em termos de comportamentos observáveis do funcionário, enquanto fornece exemplos específicos para discutir com o funcionário durante a entrevista de avaliação.



objetivo comum: usar as avaliações como ferramenta para desenvolver os funcionários por meios como a entrevista de avaliação (BOHLANDER et al., 2003).

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>Avalie o desempenho do funcionário na FUNÇÃO ATUAL. Marque (X) o quadrado mais apropriado. Os avaliadores são convidados a usar livremente as seções “comentário” para observações descritivas importantes sobre o indivíduo.</p> |  |  |  |
| <p><b>1. Conhecimento do trabalho:</b><br/>Entende todas as fases de seu trabalho e questões relacionadas a ele</p>  | <p>Precisa de instrução ou orientação.<br/><br/>( ) ( )</p> <p>Comentários:</p>      | <p>Tem conhecimento exigido do próprio trabalho e de atividades relacionadas.<br/><br/>( ) ( X )</p> | <p>Tem o conhecimento excepcional do próprio trabalho e de atividades relacionadas.<br/><br/>( )</p> |
| <p><b>2. Iniciativa:</b> Capacidade de ter ou desenvolver idéias e colocá-las em prática.</p>  | <p>Não tem imaginação<br/><br/>( ) ( )</p> <p>Comentários:</p>                       | <p>Atende aos requisitos necessários.<br/><br/>( X ) ( )</p>   | <p>Extremamente desembaraçado.<br/><br/>( )</p>  |
| <p><b>3. Aplicação:</b> Atenção e dedicação ao trabalho.</p>   | <p>Gasta tempo precisa de muita supervisão.<br/><br/>( ) ( )</p> <p>Comentários:</p> | <p>Trabalhador disposto e constante .<br/><br/>( X ) ( )</p>   | <p>Excepcionalmente produtivo.<br/><br/>( ) ( )</p>  |
| <p><b>4. Qualidade do trabalho:</b><br/>Trabalhos completos, exatos e bem apresentados.</p>  | <p>Precisa melhorar.<br/><br/>( ) ( )</p> <p>Comentários:</p>                        | <p>Atende regularmente aos padrões reconhecidos.<br/><br/>( ) ( )</p>                                | <p>Mantém consistentemente a mais alta qualidade.<br/><br/>( ) ( X )</p>                             |
| <p><b>5. Volume do trabalho:</b><br/>Quantidade de trabalho aceitável.</p>   | <p>Deve ser aumentado.<br/><br/>( ) ( )</p> <p>Comentários:</p>                      | <p>Atende regularmente aos padrões reconhecidos.<br/><br/>( X ) ( )</p>                              | <p>Produção incomumente alta.<br/><br/>( )</p>   |

**Figura 2: Exemplo de Escala de Classificação Gráfica**

Fonte: BOHLANDER et al., 2003 p. 229

### 3.4.4 MÉTODO DO ENSAIO

Segundo Bohlander et al. (2003) ao contrário das escalas de classificação, que fornecem uma forma estruturada de avaliação, o **método do ensaio** (ou avaliação por ensaio ou descrição) requer que o avaliador elabore uma redação descrevendo da melhor forma possível o funcionário que está sendo avaliado. O avaliador em geral é instruído a descrever os pontos fortes e os pontos fracos dos funcionários e a fazer recomendações para seu desenvolvimento. Frequentemente, o ensaio de avaliação é combinado com outros métodos de classificação. Os ensaios podem fornecer informações descritivas adicionais sobre o desempenho que não são obtidas com uma escala de classificação estruturada, por exemplo. O método do ensaio fornece excelente oportunidade para destacar as características singulares do funcionário que está sendo avaliado. Esse aspecto do método é destacado quando um supervisor é instruído a descrever pontos específicos sobre a possibilidade de promoção do funcionário, talentos especiais, habilidades, pontos fortes e fracos. Importante limitação do método reside no fato de que elaborar uma redação, que tente abranger todas as características essenciais de um funcionário, é tarefa que consome muito tempo (embora quando combinada a outros métodos, não requeira uma declaração alongada). Outra desvantagem do ensaio é que a qualidade da avaliação do desempenho pode ser influenciada pelas habilidades de escrita do supervisor e pelo estilo de composição. Aqueles que redigem bem podem simplesmente ser capazes de produzir avaliações mais favoráveis. Uma desvantagem final do método é que ele tende a ser subjetivo e pode não focalizar aspectos relevantes do desempenho no emprego.

Uma maneira de melhorar uma escala de classificação é ter descrições de comportamento juntamente com uma escala, ou contínuo. Essas descrições permitem que o avaliador identifique prontamente o ponto em que um funcionário específico cai na escala. Os métodos comportamentais tem sido desenvolvidos para descrever especificamente quais as ações que devem ser exibidas no trabalho. Frequentemente, são mais úteis para fornecer feedback de desenvolvimento aos funcionários.

**Orientações: Favor indicar se o desempenho do indivíduo está acima (+), é igual a (0), ou inferior (-) a cada um dos padrões a seguir:**

1. \_\_\_ O funcionário é criterioso ao tratar de problemas e fornece alternativas viáveis; entretanto, às vezes não toma medidas para evitar problemas. (SOLUÇÃO DE PROBLEMAS Média)
2. \_\_\_ O funcionário não tem habilidades de supervisão; freqüentemente lida mal com os demais funcionários e às vezes discute. (LIDERANÇA Fraca)
3. \_\_\_ O funcionário é extremamente colaborador; pode-se esperar que ele assuma a liderança no desenvolvimento da colaboração entre os funcionários; completa as tarefas de trabalho com uma atitude positiva. (Alta COOPERAÇÃO)
4. \_\_\_ O funcionário tem habilidades efetivas de supervisão; incentiva a produtividade, qualidade e o desenvolvimento dos outros funcionários. (Média LIDERANÇA)
5. \_\_\_ O funcionário normalmente discute e exibe uma atitude defensiva em relação aos colegas e às atribuições de cargo. (Fracamente COOPERAÇÃO)
6. \_\_\_ O funcionário geralmente é agradável, mas às vezes começa a discutir quando recebe atribuições; colabora com os outros funcionários, conforme o esperado. (COLABORAÇÃO Média)
7. \_\_\_ O funcionário não sabe resolver problemas; usa critérios inadequados e não prevê eventuais dificuldades. (Fracamente SOLUÇÃO DE PROBLEMAS)
8. \_\_\_ O funcionário prevê problemas potenciais e fornece soluções alternativas preventivas e criativas, é bastante atento ao follow-up. (Alta SOLUÇÃO DE PROBLEMAS)
9. \_\_\_ O funcionário exibe direção habilidosa; coordena efetivamente as atividades da unidade; geralmente, é um líder dinâmico e motiva os funcionários a ter alto desempenho. (Alta LIDERANÇA)

**Figura 3: Exemplo de Escala de Padrão Misto**

**Fonte: BOHLANDER et al., 2003 p. 230**

### **3.4.5 MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO**

Segundo Bohlander et al. (2003) o método do **incidente crítico**, ligado à análise de cargo, é também usado como método de avaliação. Lembre-se de que um incidente crítico ocorre quando o comportamento do funcionário resulta em eficiência ou omissão em incomum em alguma parte do trabalho. Incidente crítico favorável é o do faxineiro que, ao observar que um arquivo com documentos importantes fora esquecido destrancado no final do expediente, chama a segurança para as providências necessárias. Incidente desfavorável é o do funcionário do correio que deixa de entregar imediatamente um pacote de envio expresso, colocando-o junto com a correspondência regular a ser entregue duas horas mais tarde. Uma vantagem do método de incidentes críticos é que ele abrange todo o período de avaliação (e, portanto, pode resguardar-se de imediatismo). E, uma vez que os incidentes

comportamentais são específicos, podem facilitar o feedback ao funcionário e o seu desenvolvimento. Entretanto, a não ser que os incidentes favoráveis e desfavoráveis sejam discutidos, os funcionários que são avaliados podem ter sentimentos negativos sobre esse método. Alguns funcionários chamam esse método de “livro negro”. Sua maior contribuição talvez seja o desenvolvimento de especificações de cargo e a construção de outros tipos de procedimentos de avaliação.

### 3.4.6 LISTA DE VERIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL

Para o mesmo autor, uma das técnicas mais antigas de avaliação é o método da **lista de verificação comportamental**. Consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as que ele acredita que caracterizem o desempenho ou o comportamento do funcionário. Uma lista de verificação desenvolvida para vendedores de computador poderia incluir sentenças como as seguintes:

- É capaz de explicar o equipamento com clareza
- Mantém-se a par da novidade em tecnologia
- Tende a ser um trabalhador constante
- Processa pedidos corretamente

### 3.4.7 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL

A escala de **classificação comportamental** compõe-se de uma série de cinco a dez escalas verticais – uma para cada dimensão importante de desempenho, por sua vez identificada pelo método do incidente crítico aplicado à análise de cargo. Os incidentes críticos fundamentais são colocados ao longo da escala e a eles são atribuídos valores em pontos, de acordo com as opiniões de especialistas. Uma escala para o cargo de bombeiro é

apresentada na Figura 4. Note-se que essa escala específica é para a dimensão escrita como “Estratégia de Apagar Incêndios: Conhecimento das Características do Fogo”.

O autor ainda diz que, uma escala de classificação comportamental costuma ser desenvolvida por uma comissão que inclui tanto subordinados quanto gerentes. A tarefa da comissão é identificar todas as características ou dimensões relevantes do cargo. Vários participantes são solicitados a revisar as sentenças (âncoras) e a indicar a dimensão do cargo que cada uma ilustra. As únicas âncoras mantidas são aquelas que pelo menos 70% do grupo concordam pertencer a cada dimensão particular. Finalmente, as âncoras são ligadas a suas dimensões de emprego e colocadas nas escalas apropriadas, de acordo com valores que o grupo atribui a elas.

Atualmente, não há fortes evidências de que uma escala de classificação comportamental reduza todos os erros de classificação mencionadas anteriormente. Alguns estudos mostraram, entretanto, que as escalas desse tipo podem levar a classificações mais precisas. Uma vantagem importante dessa escala é que o pessoal de fora do departamento de RH participa de seu desenvolvimento com a equipe de RH. A participação do funcionário pode levar a uma aceitação maior do processo de avaliação do desempenho e das medidas de desempenho que ele usa.

Os procedimentos seguidos no desenvolvimento de uma escala também resultam em escalas com alto grau de validade de conteúdo. A principal desvantagem dela é que seu desenvolvimento requer tempo e esforço consideráveis. Além disso, como as escalas são específicas de cada cargo, a que se destina a um cargo pode não aplicar-se a outro.

**Estratégia de combate a incêndios:** Conhecimento das características do fogo. Essa área de desempenho diz respeito à capacidade de um bombeiro de usar seu conhecimento das características do fogo para desenvolver a melhor estratégia de combater um incêndio. Envolve as seguintes atividades: observar as condições de fogo e da fumaça e localizar de onde vem o fogo; dimensionar a área e identificar técnicas de extinção e procedimentos de ventilação adequados; identificar e



selecionar ou saturar as exposições potenciais usando jatos diretos ou cortinas de água; identificar e remover ou proteger materiais inflamáveis ou perigosos.

|       |   |  |
|-------|---|--|
| ALTA  | 7 | - Encontra fogo quando ninguém consegue isso.  |
|       | 6 | - Avalia corretamente o melhor ponto de entrada para combater o fogo.  |
|       | 5 | - Usa o tipo de fumaça como indicador do tipo de fogo.   |
| MÉDIA | 4 | - Entende os mecanismos básicos de hidráulica.   |
|       | 3 | - Não diz o tipo de fogo observando a cor da chama.  |
| BAIXA | 2 | - Não pode identificar o local do fogo.  |
|       | 1 | - Não mudará a estratégia de combater o incêndio apesar de se lembrar de situações anteriores e de outros sinais da presença de catalisadores. |

**Figura 4: Exemplo de Escala de Observação Comportamental para Corpo de Bombeiros Municipais.**  
Fonte: BOHLANDER et al., 2003 p. 232

### 3.4.8 ESCALA DE OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO

Conforme Bohlander et al. (2003) uma escala de **observação do comportamento (EOC)** é semelhante às escalas de classificação comportamental, porque ambas se baseiam em incidentes críticos. Entretanto, a Figura 5 mostra que em vez de pedir ao avaliador para escolher a âncora de comportamento mais representativa, esse tipo de escala destina-se a medir com que frequência cada um dos comportamentos foi observado.

O valor de uma escala de observação comportamental é permitir ao avaliador desempenhar o papel de observador e não de juiz. Dessa forma, ele pode, com mais

facilidade, fornecer feedback construtivo ao funcionário. Pesquisas mostram que os usuários do sistema preferem-na freqüentemente à escala de classificação comportamental ou às escalas de traços de personalidade por manter a objetividade, distinguir os funcionários com bom desempenho daqueles com desempenho ruim, fornecer feedback e identificar necessidades de treinamento.

Em vez de examinar os traços dos funcionários ou nos comportamentos que eles exibem no emprego, muitas empresas avaliam as realizações dos funcionários – os resultados que eles atingem por meio do seu trabalho. Os defensores desse tipo de avaliação alegam que ela é mais objetiva e dá mais poder aos funcionários. Resultados como dados de vendas, produção e outros envolvem menos subjetividade e, portanto, podem ser menos vulneráveis a conclusões tendenciosas. Além disso, as avaliações de resultados muitas vezes responsabilizam por eles os funcionários, embora dêem a eles liberdade de escolher os métodos para atingi-los (dentro de limite). Isso é o *empowerment* aplicado.

**INSTRUÇÕES:** Considere o comportamento do Representante de Vendas no trabalho no último período de avaliação. Leia cada sentença atentamente, e então circule o número que indica a extensão em que um funcionário demonstrou esse comportamento efetivo ou inefetivo. Para cada comportamento observado, use a escala a seguir:

|                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 5- representa quase sempre   | 95-100% das vezes |
| 4- representa freqüentemente | 85-94% das vezes  |
| 3- representa às vezes       | 75-84% das vezes  |
| 2- representa raramente      | 65-74% das vezes  |
| 1- representa quase nunca    | 0-64% das vezes   |

| PRODUTIVIDADE DE VENDAS  | QUASE NUNCA |   |   | QUASE SEMPRE |   |
|--|-------------|---|---|--------------|---|
|  | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 1. Revisa os resultados da produtividade individual com o gerente. | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 2. Sugere aos colegas maneiras de conseguir vendas                 | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 3. Formula objetivos específicos para cada contato                 | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 4. Focaliza o produto em vez do problema do cliente                | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 5. Mantém planos de conta atualizados                              | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 6. Deixa o cliente esperando pelo serviço                          | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 7. Prevê as preocupações do cliente e prepara-se para saná-las     | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |
| 8. Faz acompanhamento do cliente                                   | 1           | 2 | 3 | 4            | 5 |

**Figura 5: Itens de Amostra das Escalas de Observação de Comportamento.**

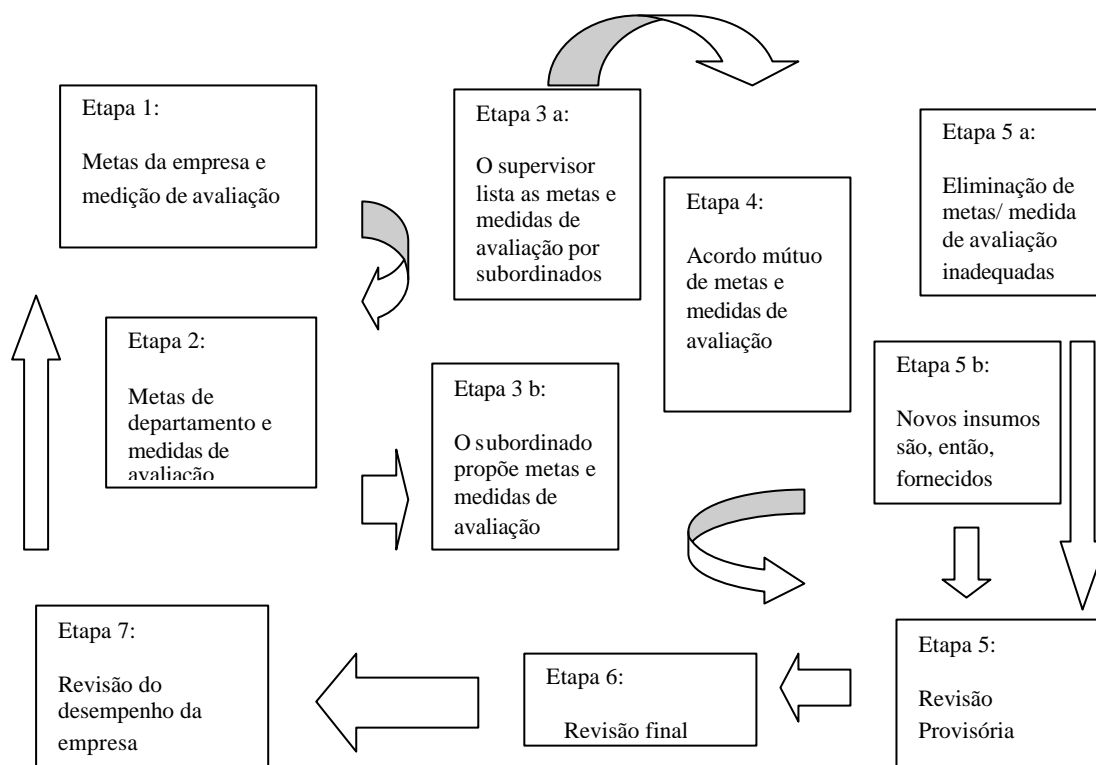
**Fonte: BOHLANDER et al., 2003 p. 233**

### 3.4.9 GERENCIAMENTO POR OBJETIVOS

Para Bohlander et al. (2003) um método que tenta superar algumas das limitações das avaliações de resultados é o **gerenciamento por objetivos (GPO)**. Segundo ele, os funcionários são levados a estabelecer os objetivos (ou seja, os custos de produção, vendas por produto, padrões de qualidade, lucros) por meio da consulta de seus superiores e, então, esses objetivos são usados como base para avaliação. O GPO é um sistema que envolve um ciclo como mostra a Figura 6. Inicia-se com o estabelecimento das metas e objetivos comuns da empresa e acaba retornando a essa etapa. O sistema funciona com um processo de estabelecimento de metas pelo qual os objetivos são formulados para a empresa (etapa 1), para departamentos (etapa 2) e para cada gerente e funcionário individual (etapa 3).

Um aspecto significativo do ciclo é o estabelecimento de metas específicas por funcionário, com base numa declaração ampla das responsabilidades do funcionário preparada pelo supervisor. As metas estabelecidas pelo funcionário são discutidas com o supervisor, revisadas e modificadas conjuntamente até que ambas as partes estejam satisfeitas com elas (etapa 4). As metas estabelecidas são acompanhadas por um relato detalhado das iniciativas que o funcionário propõe tomar para atingi-las. Durante as revisões periódicas, à medida que dados objetivos se tornem disponíveis, o progresso do funcionário em direção às metas é avaliado (etapa 5). As metas podem ser mudadas nessa fase, na proporção em que dados novos ou adicionais são recebidos. Ao final de um período de tempo (em geral, seis meses ou um ano), o funcionário faz uma auto-avaliação do que realizou, agregando-lhe dados factuais sempre que possível. A “entrevista” é um exame conjunto pelo supervisor e subordinado da auto-avaliação feita pelo funcionário (etapa 6). A etapa final (etapa 7) consiste em revisar a ligação entre o desempenho individual e o da empresa.

Para obterem o sucesso, programas de GPO devem ser revistos como parte de um sistema total de gerenciamento, e não como mera tarefa que o gerente deve cumprir. Os gerentes devem estar dispostos independentemente, dando-lhes liberdade de escolha quanto aos métodos que serão usados (e responsabilizando-os pelos resultados). (BOHLNADER et al., 2003).



**Figura 6: Avaliação de Desempenho de Acordo com um Programa de GPO.**

Fonte: BOHLNADER et al., 2003 p. 235

### 3.4.10 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A **avaliação 360 graus** – também conhecida como feedback 360 graus, feedback com múltiplas fontes, avaliação multivisão, entre outros – tem sido uma prática cada vez mais freqüente em organizações ocidentais. Como técnica utilizada em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360 graus consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente externo e no interno da organização. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de seu *network*: superior imediato, pares subordinados, clientes e outros. Aqueles que fornecem os feedbacks avaliam a freqüência com que o profissional põe em prática comportamentos considerados críticos para a consecução dos objetivos organizacionais.

Em geral, os avaliadores são treinados previamente e seu número pode variar entre três e vinte pessoas para cada avaliado, dependendo do caso. Além disso, há auto-avaliação, na qual o receptor dos feedbacks registra as próprias percepções. Contrastar a auto imagem profissional com as percepções de colegas de trabalho é um momento de maior aprendizagem e reflexão, o que contribui para o auto-conhecimento do participante. Nesse processo, é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Um consultor pode apoiar a pessoa nessa análise e na construção de um plano de pessoal de desenvolvimento (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Segundo Bohlander et al. (2003) o formulário de avaliação 360 graus inclui itens a respeito do funcionário, como:

- Acompanha os problemas, decisões e solicitações de maneira oportuna?
- Comunica claramente suas expectativas/necessidades?
- Compartilha informações ou ajuda os outros?
- Ouve os outros?
- Estabelece planos para atender às necessidades futuras?
- Segue as programações?

Os avaliadores atribuem pontos a esses itens, numa escala que varia de 1 (precisa melhorar) as 5 (excelente). Há também espaço para avaliadores fazerem comentários por escrito.

O supervisor do funcionário é responsável por resumir os dados e determinar a classificação de desempenho final. Isso representa uma combinação dos comentários e classificações dos vários avaliadores e do próprio feedback do supervisor sobre o desempenho do funcionário. Normalmente, os gerentes incluem uma pontuação média e a variação de distribuição para cada item.

Para garantir um procedimento justo, os avaliadores tem a opção de manter-se anônimos ou de ser identificados em seu feedback. Se o avaliador solicitar o anonimato,

então o supervisor não deve revelar sua identidade ao funcionário avaliado, ao discutir a revisão de desempenho. Entretanto, se o avaliador estiver disposto a ser identificado, o supervisor pode informar ao avaliado, fazendo perguntas sobre seu feedback ao avaliador. Dessa forma, espera-se que a avaliação 360 graus possa tornar-se menos uma ferramenta de avaliação e mais um sistema abrangente para melhorar a comunicação, facilitar o auto-desenvolvimento e aprimorar o desempenho (BOHLANDER et al, 2003).

Segundo Reis (2000) uma vez definida a técnica a ser utilizada, a organização poderá selecionar o tipo de questionário que melhor se adequa aos objetivos. Figura 7 apresenta o trecho de um típico questionário utilizado em Avaliação 360 Graus:

- 0 = não possuo informações suficientes
- 1 = nunca
- 2 = de vez em quando
- 3 = com razoável freqüência
- 4 = com grande freqüência
- 5 = sempre

| <b>Com que freqüência este gerente...</b>                                  |             |
|--|-------------|
| 1. Demonstra compreender como funcionam os negócios                        | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. Comunica claramente a estratégia da companhia                           | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. Identifica oportunidades de negócio, desenvolve contatos, vendas etc    | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. Negocia e esclarece metas e expectativas de desempenho com sua equipe   | 0 1 2 3 4 5 |
| 5. Busca saber das pessoas o que elas precisam p/ fazer um trabalho melhor | 0 1 2 3 4 5 |
| 6. Apóia o desenvolvimento com <i>feedback</i> e <i>coaching</i>           | 0 1 2 3 4 5 |

**Figura 7: Questionário de Avaliação 360Graus**

**Fonte: REIS, 2000 p. 102**

Qualquer que seja o instrumento utilizado, é preciso certificar-se de que ele seja efetivamente capaz de fornecer as informações esperadas. Testes e instrumentos de

validação devem ser conduzidos, a fim de que sejam identificados e minimizados erros atribuíveis ao instrumento, tais como: ambigüidades, redundâncias, dificuldades de compreensão e aplicabilidade da escala.

Para Bohlander et al.(2003) a escolha do método deve basear-se, principalmente, no objetivo da avaliação. A Figura 8 apresenta alguns pontos fortes e fracos das abordagens de avaliação de traços de personalidade, de comportamento e de resultados. Note-se que as técnicas mais simples e baratas muitas vezes geram informações menos exatas. Entretanto, as pesquisas nem sempre deram suporte a uma escolha clara entre os métodos de avaliação. Embora os pesquisadores e os gerentes de RH em geral acreditem que os métodos mais sofisticados e que consomem mais tempo ofereçam informações mais úteis, nem sempre é esse o caso. Os gerentes devem tomar decisões de custo-benefício para optar pelos métodos que serão usados.

A principal questão aqui focaliza como os sistemas de avaliação de desempenho são utilizados. Ter um método de primeira linha não adianta se o gerente simplesmente “o guarda na gaveta”. Por outro lado, mesmo um sistema rudimentar, quando usado adequadamente, pode motivar uma discussão entre gerentes e funcionários que levam realmente a um desempenho superior, sugere o autor.

|                | VANTAGENS                        | DESVANTAGENS   |
|----------------|----------------------------------|--|
| Métodos de     | 1. São baratos para desenvolver  | 1. Têm elevado potencial para erros de classificação |
| Traços de      | 2. Usam dimensões significativas | 2. Não são úteis para distribuir recompensas         |
| Personalidades | 3. São fáceis de usar            | 3. Não são úteis para distribuir recompensas         |
|                |                                  | 4. Não são úteis para decisões de promoção           |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Métodos         | 1. Usam desempenho específico                            | 1. Podem ser demorados de desenvolver/usar      |
| Comportamentais | 2. São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores | 2. Podem ser caros para desenvolver             |
|                 | 3. São úteis para fornecer feedback                      | 3. Têm certo potencial de erro de classificação |
|                 | 4. São justos para decisões de recompensa e promoção     |   |



|            |   |  |
|------------|---|--|
|            | 1. Apresentam menos viés de subjetividade                 | 1. Podem incentivar a perspectiva no curto prazo |
| Métodos    | 2. São aceitáveis pelos funcionários e pelos superiores   | 2. Podem incentivar a perspectiva no curto prazo |
| de         | 3. Ligam o desempenho individual ao desempenho da empresa | 3. Podem usar critérios contaminados             |
| Resultados | 4. Incentivam o estabelecimento de metas                  | 4. Podem usar critérios contaminados             |
|            | 5. São bons para decisões de recompensa e de promoções    |  |

**Figura 8: Resumo dos vários tipos de Avaliação.**

Fonte: BOHLANDER et al., 2003 p. 237

### 3.4.11 OUTROS MÉTODOS

- a) **Pesquisa de Campo** – é desenvolvida com base em entrevistas por especialistas aos supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas corretivas. É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos. Em virtude, porém, de seu custo elevado e da morosidade de seu procedimento, tem sido pouco utilizado pelas empresas (GIL, 2001).
- b) **Comparação Binária** – É o método em que cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com cada um dos outros elementos do grupo em relação a diversos fatores de desempenho. Sua aplicação é bastante simples, mas esse método tem sido criticado por esclarecer pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho (GIL, 2001).
- c) **Frases Descritivas** – É um procedimento que apresenta semelhança com o método da escolha forçada. Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número

de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados. É tido como um método pouco preciso (GIL, 2001).

- d) **Auto-avaliação** –É o método pelo qual o próprio empregado analisa seu desempenho. Pode assumir a forma de relatórios, de escalas gráficas ou mesmo de frases descritivas. Só apresenta validade quando aplicado a grupos com notório grau de maturidade profissional (GIL, 2001).

Manssour (2001) diz que cabe às organizações a tarefa de contínua revisão e inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho humano no trabalho, na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos. E, no cumprimento desta tarefa, torna-se necessário que as organizações levem em alta consideração sua realidade, sua estrutura organizacional, sua cultura, sua complexidade, enfim, suas peculiaridades e necessidades próprias. Precisam também estar cientes de que não existe um método único e que possa ser considerado o melhor para todas as organizações; existe sim um método que pode ser adaptado ou mesmo criado para uma organização específica.

### **3.5 ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO**

Segundo Bohlander et al. (2003) a entrevista de avaliação talvez seja a parte mais importante de todo o processo de avaliação do desempenho. Ela dá a um gerente a oportunidade de discutir o registro de desempenho de um subordinado e de explorar áreas de possível aprimoramento e crescimento. Fornece também ocasião para identificar mais plenamente atitudes e sentimentos dos subordinados e, assim, aprimorar a comunicação. O entrevistador pode ficar sobrecarregado ao envolver-se em tantas discussões, como o desempenho passado do funcionário e as metas de desenvolvimento para o futuro. Dividir a entrevista de avaliação em duas sessões, uma para a revisão de desempenho e a outra para os planos de crescimento do funcionário, pode aliviar as pressões de tempo.

O formato da entrevista de avaliação será determinada em grande parte pelo objetivo e pela forma da entrevista, assim como pelo sistema de avaliação empregado. Muitas entrevistas de avaliação tentam dar feedback aos funcionários sobre como eles se saíram em suas atividades e sobre o planejamento para seu desenvolvimento futuro.

A entrevista da Avaliação de Desempenho constitui-se numa série de técnicas e procedimentos destinados a dinamizar o diálogo entre avaliador e avaliado com troca de informações, dados e referências com vistas ao esclarecimento de dúvidas que possam existir entre ambos. Sendo um instrumento de uso universal, sua importância é decisiva na Avaliação de Desempenho, e requer do avaliador, equilíbrio e boa disposição para ir agrupando informações sobre o funcionário. O entrevistado deve tomar conhecimento das “regras do jogo”, pois só assim estará integrado com seu próprio desenvolvimento profissional. O registro dos dados oriundos da entrevistas de Avaliação de Desempenho não pode ser feita de forma rígida e padronizada. Porém, requer registros permanentes para fornecer parâmetros para a elaboração de um instrumento que possa fixar os pontos principais da Avaliação de Desempenho. Este documento com as informações da entrevista, constitui uma síntese para a seguinte fase do processo. É a partir daí que o avaliador poderá apurar os dados formais e informais do avaliado e terá condições de analisar tais informações, a fim de identificar eventuais problemas que possam dificultar o bom desempenho do funcionário. Somente depois da análise e tabulação das informações coletadas, o entrevistador elaborará o relatório final da avaliação.

Para Dessler (2004) a preparação adequada tem três passos. Primeiro, deve-se avisar o funcionário com pelo menos uma semana de antecedência para que ele revise seu trabalho. É importante que ele releia sua descrição de cargo, analise problemas e compile perguntas e comentários. A seguir, estude a descrição do cargo, compare o desempenho do funcionário com os padrões e revise os arquivos das avaliações anteriores da pessoa. Finalmente, deve-se escolher o local certo para a entrevista e reservar tempo suficiente. A entrevista deve ser feita em local privado, onde você não seja interrompido por ligações telefônicas ou visitantes. Encontre um horário conveniente para ambos e reserve tempo

suficiente – talvez meia hora para cada pessoal de nível operacional, como funcionários de escritório e de manutenção, e uma hora para funcionários de nível gerencial.

O objetivo principal da entrevista é reforçar o desempenho satisfatório ou diagnosticar e melhorar o desempenho insatisfatório. Uma maneira de fazer isso é ser direto e específico. Fale em termos de dados objetivos de trabalho, usando exemplos como faltas, registros de qualidade, relatórios de inspeção e atrasos. Faça um acordo com o funcionário sobre como e quando as coisas vão melhorar. Um plano de ação pode ser útil. Por vezes, o desempenho de um funcionário é tão ruim que é necessário fazer uma advertência por escrito. Sobretudo, o objetivo da avaliação é, freqüentemente, fazer com que o funcionário melhore, e para isso é necessário garantir que o processo seja justo. Permitir a participação dos funcionários no processo de avaliação pelo menos ouvindo as suas opiniões é essencial.

Já Bohlander et al. (2003) recomenda:

**Programação:**

1. Marcar a data da revisão e avise o funcionário com antecedência de dez a quinze dias.
2. Pedir ao funcionário que se prepare para a reunião, revisando seu desempenho, objetivos no cargo e metas de desenvolvimento.
3. Deixar claro que se trata de avaliação formal e anual do desempenho.

**Preparando-se para a Revisão:**

1. Revisar a documentação de desempenho coletada durante o ano todo. Concentre-se nos padrões de trabalho que foram desenvolvidos.
2. Preparar para dar exemplos específicos de desempenho acima ou abaixo da média.
3. Quando o desempenho fica aquém das expectativas, determine as mudanças que precisam ser feitas. Se o desempenho atinge ou excede as expectativas, discuta isso e planeje como reforçá-lo.

4. Depois de a avaliação ter sido escrita, deixe-a de lado por alguns dias e revise-a novamente.
5. Siga todas as etapas exigidas pelo sistema de avaliação de desempenho de sua empresa.

### **Conduzindo a Revisão:**

1. Selecionar um local que seja confortável, onde supervisor e funcionário não estejam sujeitos a distrações. O local deve estimular uma conversa franca e sincera.
2. Discutir cada período da avaliação, um por vez, considerando tanto os pontos fortes, quanto as deficiências.
3. Ser específico e descritivo, evitando generalizações e julgamentos. Relate ocorrências em vez de avaliá-las.
4. Discutir as diferenças entre você e o funcionário, e resolva-as. Confira se o funcionário está de acordo com a avaliação.
5. Discutir e elaborar planos com o funcionário para que sejam tomadas medidas corretivas, favorecendo o crescimento e o desenvolvimento dele.
6. Manter uma conduta profissional e de apoio à discussão de avaliação.

Segundo Gil (2001) a adequada condução da entrevista de avaliação de desempenho requer a observância de três fases:

- a) **Preparação:** nesta fase procede-se à preparação do entrevistado, bem como do instrumental necessário para o desenvolvimento da entrevista. Cabe, pois, primeiramente, obter as informações sobre o entrevistado decorrentes de todas as avaliações feitas. Com base nestas informações, definem-se os objetivos da entrevista, bem como as estratégias para atingi-los. Cabe, ainda, preparar o entrevistado, procurando deixá-lo a vontade e esclarecer as dúvidas que porventura tiver a respeito da entrevista. Também se torna conveniente

aproveitar as primeiras reações do entrevistado para ajustar-se a suas expectativas.

- b) **Desenvolvimento:** nesta fase procura-se colocar o empregado a par de suas qualidades e limitações. Convém esperar que o entrevistado se mostre interessado em conhecer a opinião do avaliador e disposto a assumir participação ativa na entrevista. As primeiras informações a serem dadas serão as mais favoráveis. A seguir, serão apresentados os pontos negativos, de maneira firme e concreta, mas sem depreciar o entrevistado. O entrevistador deverá estar pronto para ouvir todos os esclarecimentos que o entrevistado julgar necessários. E também para solicitar informações adicionais, para que a situação fique suficientemente esclarecida. Convém, também, que o entrevistador elogie o desempenho adequado do empregado e ressalte sua responsabilidade pelo mau desempenho.
- c) **Encerramento:** nesta fase, a entrevista assume características de aconselhamento. Convém pois, criar condições para que o entrevistado se mostre interessado em querer suprir suas deficiências. Recomenda-se nesta fase, pedir que o empregado proponha medidas para melhorar seu desempenho, as quais deverão ser analisadas objetivamente e em conjunto. Convém colocar-se à disposição do entrevistado para ajudar no que for necessário e marcar nova entrevista, se for conveniente. É importante que o entrevistador evite atitudes paternalistas. Ele deverá lembrar, inclusive, que qualquer medida em prol da melhoria de desempenho deverá partir do próprio entrevistado (GIL, 2001).

No entanto, a avaliação do desempenho se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Ela deve ser compreendida também, como um sistema que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas da organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho. Nesse processo, a área de recursos humanos apóia e gerencia os sistemas onde estão envolvidos: avaliador e avaliado.

A vantagem de estruturar este processo e introduzi-lo como prática formal nas organizações está em produzir ferramentas comuns aos gestores e profissionais vinculados aos objetivos e as estratégias da organização. Desta forma, é possível dar parâmetros as decisões decorrentes do processo de avaliação, aproximar as interpretações de avaliadores e avaliados em torno de um ponto comum e diminuir influências no processo e nos resultados das avaliações (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

### **3.6 FEEDBACK**

Gerenciar significa atingir metas. Metas são resultados quantificáveis que se deseja obter em um período de tempo. Sendo assim, em todas as organizações existem metas sejam elas de que natureza for, precisam ser atingidas de forma otimizada pelos seus funcionários. Considerando a variabilidade dos processos e, estarem constituídos por tarefas e atividades, cabe aos chefes distribuí-las entre seu pessoal informando os resultados a serem obtidos. A soma destes se constituirá então nos resultados a serem atingidos, ou seja, nas suas metas.

É imprescindível que as metas de desempenho sejam estabelecidas, pois elas serão as unidades de medida de desempenho, ou seja, o parâmetro do desempenho. Os resultados obtidos serão comparados com as metas estabelecidas. Estabelecidas as metas de desempenho, é importante o acompanhamento e o registro das mesmas. É necessário a preparação de um formulário para tais registros. Desta forma, evitar-se-à possíveis conflitos entre avaliador e avaliado. Avaliado e avaliador deverão ter uma cópia deste formulário preenchido, para que possam acompanhar, medir, registrar e avaliar o desempenho.

O acompanhamento, medição e registro são da maior importância porque expressam o desempenho efetivo das pessoas, que será comparado com as metas de desempenho previamente estabelecidas, permitindo dessa forma avaliar concreta e objetivamente o

desempenho. Este formulário preenchido servirá para acompanhar o avaliador para fundamentar a entrevista de feedback.

Efetuada as avaliações, o chefe deve reunir-se com o subordinado para analisá-las e compará-las. Neste momento será necessário encontrar um consenso das partes, no que diz respeito a metas estabelecidas e atingidas.

Para Bohlander et al. (2003) um programa de treinamento para os avaliadores deve fornecer certos pontos gerais para o planejamento e a condução da entrevista de feedback. Essa entrevista não só informa os funcionários dos resultados de sua avaliação, mas permite aos gerentes e aos funcionários discutir atuais e estabelecer metas futuras. Ao estabelecer metas com um funcionário, o gerente deve observar o seguinte:

- Enfatizar os pontos fortes que o funcionário pode aproveitar, em vez ressaltar falhas que deverão ser superadas.
- Concentrar-se nas oportunidades para o crescimento que existem dentro da carreira atual do funcionário.
- Limitar os planos para o crescimento a alguns itens importantes que possam ser cumpridos dentro de um período de tempo razoável.
- Estabelecer planos de ação específicos que detalhem como cada meta será atingida. Esses planos de ação podem também incluir uma lista de contratos, recursos e cronogramas para acompanhamento.

O autor ainda afirma que, em condições gerais, o feedback do desempenho deve ser parte sistemática do trabalho de um gerente. O feedback é mais útil quando é imediato e específico a uma situação particular. Infelizmente, tanto os gerentes, quanto os funcionários costumam dar-se por satisfeitos em terminar a entrevista e arquivar o formulário de avaliação. Melhor abordagem é periodicamente manter conversas informais, para acompanhar as questões levantadas na entrevista de avaliação.



Para Gil (1994) o adequado funcionamento de um sistema requer a função realimentação. E quando se trata de um sistema em que os atores são pessoas, como é o caso da gestão de qualidade – o feedback pode ser dado pela avaliação de desempenho das pessoas.

Não tem sido muito cômodo falar em desempenho ao se tratar da qualidade, pois os principais teóricos da Gestão da Qualidade não se preocuparam muito com este tópico. Deming, no pouco que escreveu a respeito, manifestou-se contra, chamando a avaliação de desempenho de doença mortal que atinge a maioria das empresas do mundo ocidental. Ele tem razão, pois a avaliação de desempenho, na maioria das empresas que a adota, freqüentemente se restringe ao “dia nacional” e é feita sem o comprometimento da alta administração e o preparo gerencial para avaliar pessoas.

Quando, porém, se busca a qualidade através das pessoas, torna-se necessário dotar o sistema de gestão de mecanismos que propiciem a avaliação do desempenho de pessoal envolvido. A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso mesmo de implantar a avaliação para a qualidade (GIL, 1994).

### **3.7 ANÁLISE CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Segundo Bohlander et al. (2003) na prática, e por inúmeras razões, os programas de avaliação formal do desempenho às vezes geram resultados decepcionantes. A Figura 9 mostra que os principais fatores dos fracassos desses programas são a falta de informação e de suporte da alta administração, e o uso do programa para objetivos conflitantes. Se, por exemplo, um programa de avaliação é usado para subsidiar uma avaliação escrita para medidas de salário e, ao mesmo tempo, motivar os funcionários a melhorar seu trabalho, os objetivos administrativos e de desenvolvimento podem estar em conflito. Como resultado, a

entrevista de avaliação pode tornar-se uma discussão sobre salário, em que o gerente procura justificar a ação tomada. Nesse caso, a discussão pode ter pouca influência no futuro desempenho do funcionário.

Como acontece com todas as funções de RH, se falta o suporte da alta gerência, o programa de avaliação não terá sucesso. Mesmo o programa mais bem concebido não funcionará num ambiente onde os avaliadores não são incentivados pelos seus superiores a levar o programa a sério. Para ressaltar a importância dessa responsabilidade, a alta gerência deve anunciar que a efetividade na avaliação dos subordinados é um padrão pelo qual os próprios avaliadores serão avaliados.

Segundo Dessler (2004) vários problemas crônicos prejudicam as avaliações e em particular as escalas gráficas. Felizmente, há caminhos para evitar ou resolver problemas. Existe um problema de **padrões obscuros** quando uma escala de avaliação é aberta demais à interpretação. A escala de avaliação pode parecer objetiva, mas provavelmente resultará em avaliações injustas porque os aspectos e os graus de mérito estão abertos a interpretação. Por exemplo, supervisores diferentes provavelmente teriam diferentes definições de bom. O mesmo acontece com aspectos como qualidade do trabalho. A melhor maneira de retificar esse problema é desenvolver e incluir descritivas que definam cada aspecto e grau de mérito.

O **efeito halo** ocorre quando a avaliação de um funcionário em determinado aspecto (como: relaciona-se bem com as pessoas) influencia a sua avaliação em outros aspectos (como: quantidade de trabalho). Assim, um funcionário pouco amigável pode receber uma avaliação insatisfatória em todos os aspectos, não apenas em “relaciona-se bem com as pessoas”. Para o autor, ter consciência desse problema é o primeiro passo para evitá-lo. O **erro de tendência central** é um problema que se refere à tendência de avaliar todos os funcionários pela média. Essa restrição pode produzir avaliações distorcidas e com pouca utilidade para promoção, salário e aconselhamento. O uso de métodos de classificação de funcionários em lugar de escalas gráficas pode eliminar esse problema, porque todos os funcionários precisam ser classificados e assim não podem ser avaliados pela média.

Da mesma forma, alguns supervisores tendem a avaliar todos os funcionários consistentemente muito bem ou muito mal, este é um problema conhecido como de **brandura ou rigor**. Novamente, uma solução é insistir na classificação dos funcionários, porque isso força o supervisor a distinguir entre os melhores e os piores desempenhos. **Parcialidade** é a tendência de permitir que diferenças individuais como idade, raça e sexo afetem a avaliação que os funcionários recebem.

Um estudo recente ilustrou a influência da parcialidade na maneira pela qual uma pessoa avalia a outra. Nesse estudo, os pesquisadores procuraram determinar se a gravidez é uma fonte de tendência nas avaliações de desempenho. Os resultados sugerem que a discriminação sofrida por mulheres grávidas no ambiente de trabalho pode ser maior que qualquer outra parcialidade (viés) de gênero contra mulheres em geral. Embora tenham sido expostos ao mesmo comportamento das funcionárias, os estudantes que fizeram as avaliações nesse estudo atribuíram às gestantes pontuações de desempenho inferiores, com um alto grau de consistência. Além disso, os avaliadores mostraram-se mais suscetíveis a influências negativas que as avaliadoras. Uma consequência é que os avaliadores devem ter conhecimento prévio desses problemas e ser treinados para usar objetividade ao avaliar funcionários (DESSLER, 2004).

Bohlander et al. (2003) ainda explica outras razões para programas de avaliação não conseguirem atingir os resultados desejados:

- 1 – Os gerentes sentem que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo.
- 2 – Os gerentes não gostam da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação.
- 3 – Os gerentes não suficientemente favoráveis a fornecer feedback de avaliação.
- 4 – O papel de julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento dos funcionários.

A avaliação de desenvolvimento em muitas organizações é feita uma vez por ano, quando a entrevista de avaliação se torna uma fonte de atrito tanto para os gerentes quanto

para os funcionários. Princípio importante da avaliação do desempenho é que feedback contínuo e treinamento do funcionário sejam atividades diárias e positivas. A revisão de desempenho semestral ou anual deve ser simples extensão lógica do processo de supervisão do dia-a-dia.

Segundo o autor, uma das principais preocupações dos funcionários é a equidade do sistema de avaliação do desempenho, visto que o processo é fundamental para decisões de GRH. Os funcionários que consideram o sistema injusto podem achar a entrevista de avaliação uma perda de tempo e sair da entrevista com ansiedade ou frustração. Eles podem achar também que conformar-se com o sistema de avaliação é o melhor para eles e desempenhar um papel passivo durante a entrevista. Ao tratar dessas preocupações do funcionário na fase de planejamento do processo de avaliação, a organização poderá criar condições para o programa de avaliação atingir suas metas.

Finalmente, a política organizacional pode introduzir um viés mesmo em avaliações do funcionário administradas satisfatoriamente. Por exemplo, os gerentes podem inflar as avaliações porque desejam salários mais altos para seus funcionários ou porque lhes parece bom que seus funcionários tenham avaliações superiores. Por outro lado, os gerentes podem desejar livrar-se de funcionários que geram problemas, inflacionando suas classificações para transferi-los do departamento (BOHLANDER et al,2003).

### **DEZ RAZÕES PRINCIPAIS PARA FALHAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO**

- 1 – O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário.
- 2 – Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
- 3 – O gerente não leva a avaliação a sério.
- 4 – O gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o funcionário.
- 5 – O gerente não é honesto/ sincero durante a avaliação.
- 6 – O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
  
- 8 – Os recursos fornecidos são insuficientes para recompensar o desempenho.
- 9 – A discussão é sobre o desenvolvimento do funcionário insuficiente.
- 10 – O gerente usa linguagem obscura/ambígua no processo de avaliação.

**Figura 9: Falhas na Avaliação do Desempenho.**

**Fonte: BOHLANDER et al, 2003 p. 217**

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar a influência da Gestão do Desempenho, segundo a opinião de uma amostra de participantes deste processo no HCPA.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar contribuições da Gestão do Desempenho percebidas pelos funcionários;
- Verificar a percepção dos participantes acerca do atingimento dos objetivos do programa;
- Apontar aspectos críticos percebidos na Gestão do Desempenho;
- Sugerir ações de melhoria no processo de Gestão do Desempenho.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo.

Segundo YIN (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, podendo trabalhar tanto evidências qualitativas quanto quantitativas. Salientando-se três princípios muito importantes em estudos de caso atualmente:

- a) a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de caso “explanatórios” com dois outros tipos – estudos “exploratórios” e “descritivos”. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de caso a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método (YIN, 2001).

A pesquisa abrangeu a aplicação de um questionário em 34 pessoas, pertencentes aos setores: Higienização, Segurança e Serviços Gerais do HCPA. O questionário de Avaliação de Desempenho Gerencial (anexo 1) foi respondido por 17 funcionários e está caracterizado no Quadro 1. O questionário de Avaliação de Desempenho (anexo 2) foi respondido por também 17 funcionários e está caracterizado no Quadro 2. Os funcionários respondentes já participam do programa há pelo menos dois anos.

A coleta de dados teve como fontes os documentos disponibilizados pelo GRH, observação direta no ambiente de trabalho, a participação em “encontros de sensibilização

entre chefias e funcionários” para iniciação do processo da Gestão do Desempenho e a presença em palestras sobre o assunto no HCPA.

Dentro do universo dos 34 funcionários pesquisados estão distribuídos os seguintes cargos e suas respectivas responsabilidades exigidas pelo HCPA:

- a) Auxiliar Administrativo – prestar atendimento ao público interno e externo de forma clara, precisa cordial e educada; auxiliar na execução dos processos administrativos de baixa complexidade; atendimento e recepção de clientes visando assegurar melhores resultados para a promoção de bem estar dos pacientes do hospital como um todo.
- b) Chefe de Seção – atuar como orientador e facilitador do grupo de supervisores com base no planejamento, organização, controle e acompanhamento de indicadores, visando a racionalização dos processos e melhoria no atendimento aos clientes externos e internos; realizar a gestão do desempenho do grupo de supervisores.
- c) Supervisor – planejar as ações a serem desenvolvidas em conjunto com os demais funcionários da área em consonância com os objetivos e metas do HCPA; atualizar-se sobre as tendências, padrões e novas práticas em relação ao seu trabalho e informar aos demais funcionários; atuar pró-ativamente na solução de problemas; supervisionar os recursos físicos, materiais e equipamentos buscando a otimização da infra-estrutura instalada; coordenar as rotinas da área; apoiar a chefia no gerenciamento dos recursos humanos com o apoio da CGP; supervisionar e apoiar o trabalho da equipe e acompanhar o desempenho dos funcionários através de feedbacks.
- d) Vigilante – prestar informações ao público externo e interno; realizar a segurança patrimonial e física do corpo funcional; controlar a entrada e saída de materiais; efetuar a contenção de pacientes visando a agilização e



manutenção da qualidade do serviços prestados pela Instituição e ter postura pró-ativa/iniciativa.

Seguem os Quadros 1 e 2 com os perfis dos respondentes e comentários:

QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

| FUNÇÃO NO HCPA | SEXO  | TEMPO DE EMPRESA | IDADE   | ESCOLARIDADE       |
|----------------|-------|------------------|---------|--------------------|
| Supervisor     | Masc. | 24 anos          | 49 anos | 1º grau incompleto |
| Supervisor     | Masc. | 21 anos          | 56 anos | 2º grau completo   |
| Chefe de Seção | Masc. | 17 anos          | 48 anos | 3º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 16 anos          | 47 anos | 3º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 15 anos          | 51 anos | 2º grau completo   |
| Supervisor     | Masc. | 15 anos          | 35 anos | 2º grau completo   |
| Chefe de Seção | Fem.  | 14 anos          | 37 anos | 3º grau completo   |
| Supervisor     | Masc. | 14 anos          | 40 anos | 2º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 11 anos          | 44 anos | 2º grau completo   |
| Supervisor     | Masc. | 13 anos          | 39 anos | 3º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 10 anos          | 38 anos | 2º grau completo   |
| Supervisor     | Masc. | 9 anos           | 40 anos | 2º grau completo   |
| Chefe de Seção | Fem.  | 8 anos           | 28 anos | 3º grau completo   |
| Supervisor     | Masc. | 7 anos           | 40 anos | 2º grau completo   |
| Chefe de Seção | Fem.  | 5 anos           | 42 anos | 3º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 4 anos           | 40 anos | 3º grau incompleto |
| Supervisor     | Fem.  | 4 anos           | 46 anos | 2º grau completo   |

Conforme se constata no Quadro 1, existiu a predominância dos Supervisores em relação aos Chefe de Seção, são 13 e 4 respectivamente, os respondentes da pesquisa. A média de tempo de serviço no HCPA é de 12,5 anos, isto deve-se em parte, pela própria característica da Instituição Pública. Existe equidade em relação ao sexo dos funcionários enquanto, a média de idade é de 41 anos. Predomina o 2º grau completo, em relação a escolaridade dos pesquisados.

QUADRO 2: CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

| FUNÇÃO NO HCPA    | SEXO  | TEMPO DE EMPRES | IDADE   | ESCOLARIDADE       |
|-------------------|-------|-----------------|---------|--------------------|
| Auxiliar Adm.     | Masc. | 18 anos         | 37 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 10 anos         | 37 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 9 anos          | 37 anos | 2º grau incompleto |
| Vigilante         | Masc. | 9 anos          | 40 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 9 anos          | 49 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 8 anos          | 38 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 7 anos          | 33 anos | 2º grau completo   |
| Auxiliar Adm. III | Fem.  | 5 anos          | 43 anos | 3º grau incompleto |
| Vigilante         | Masc. | 5 anos          | 35 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 4 anos          | 33 anos | 2º grau completo   |
| Auxiliar Adm.     | Fem.  | 4 anos          | 30 anos | 2º grau completo   |
| Auxiliar Adm.     | Masc. | 4 anos          | 30 anos | 2º grau completo   |
| Auxiliar Adm.     | Fem.  | 3 anos          | 29 anos | 2º grau completo   |
| Auxiliar Adm. II  | Fem.  | 3 anos          | 27 anos | 3º grau incompleto |
| Vigilante         | Masc. | 3 anos          | 34 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 3 anos          | 30 anos | 2º grau completo   |
| Vigilante         | Masc. | 2 anos          | 42 anos | 2º grau completo   |

No quadro 2, onde estão caracterizados os funcionários que exercem função operacional, predomina o cargo Vigilante, são 11 ao todo, enquanto os Auxiliares Administrativos que responderam o questionário, foram 6. Devido ao cargo de Vigilante, o sexo masculino predomina entre os respondentes e, a média de idade é de 36 anos. Quanto ao tempo de serviço na Instituição a média é de 5 anos. Conforme os perfis dos cargos exigidos pelo Hospital, o nível de escolaridade predominante é o 2º grau completo.

A análise de conteúdo criou subsídios para interpretação dos dados coletados à luz das teorias conhecidas que, apresentada em forma de um texto indicará o nível de percepção dos envolvidos.

A análise documental através de relatórios, documentos e declarações que foram disponibilizados pelo HCPA, contribuiu para o entendimento de situações.

Por fim, com a análise estatística simples, onde os dados foram tratados por categorias, permitindo determinar quais as variáveis que contribuíram para explicar tal situação.

É importante ressaltar que houve limitação na entrega dos questionários ocorrida em Abril/Maio de 2005. Os questionários foram entregues através dos próprios Coordenadores de cada setor, por esse motivo pode-se encontrar algum viés nas respostas dos mesmos. O critério de escolha dos pesquisados foi também determinado pela Instituição. A amostra de apenas 20% dos funcionários participantes do Programa foi atribuída pelos Coordenadores, dada pelos mesmos a importância de analisar a influência do Programa de Gestão do Desempenho somente nos funcionários que participam do processo desde sua implantação. Outra limitação deste estudo, foi a impossibilidade de participar dos momentos das entrevistas de avaliação, não tendo o pesquisador a oportunidade de agregar informações sobre esta fase de extrema importância para o desenvolvimento do processo como um todo. Não houve também, acesso aos encontros de feedback dos funcionários

Com certeza, sem todas as impossibilidades impostas pela Instituição, o estudo traria muito mais subsídios para uma análise mais profunda e conclusiva do processo. Evidenciaria desta forma, um estudo através de uma fotografia descritiva de todas as fases do Programa de maneira que pudesse agregar contribuições a cada uma das etapas.

## **6 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A fim de identificar a influência da Gestão do Desempenho nos funcionários do HCPA, optou-se como método de coleta de dados a aplicação de um questionário que abordasse aspectos considerados essenciais para um efetivo diagnóstico do programa.

O questionário foi destinado a 42 funcionários, sendo que deste universo obteve-se um retorno de 34 repostas. O instrumento de coleta de dados foi formatado em duas versões, a primeira para funcionários de nível gerencial e uma outra versão para os funcionários operacionais

O questionário foi produzido com 15 e 13 questões do tipo fechadas e de múltipla escolha, avaliadas numa escala com cinco posições – variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Numa segunda solicitação, o entrevistado deveria informar os três fatores que apresentaram melhorias após a participação do mesmo no Programa da Gestão do Desempenho. E, ainda, uma afirmativa que evidenciasse o que cada participante considera como sugestões importantes para melhoria do Programa.

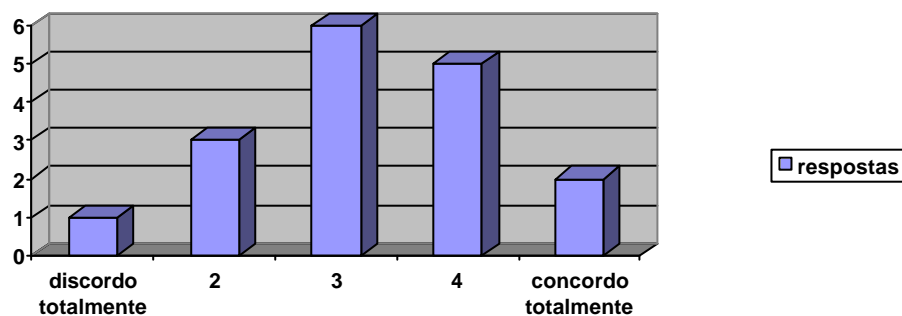
As questões do questionário foram baseadas nos fatores de desempenho avaliadas no atual modelo (formulário) de avaliação do desempenho do HCPA conforme Anexo 4, e seguiram os seguintes critérios: conhecimento do trabalho; melhoria contínua; trabalho em equipe; relações humanas, responsabilidades e habilidades gerenciais.

No questionário de Avaliação do Desempenho dos funcionários de nível operacional, as questões de números 1 e 13 são a respeito do critério responsabilidades; as questões 2 e 8 tratam do critério conhecimento do trabalho; já as questões 3,9,15 e 14 evidenciam a melhoria contínua; as de números 4, 10 e 11 refere-se ao trabalho em equipe e finalmente as questões 5, 6, 7 e 12 ao critério relações humanas.

Com relação ao questionário de Avaliação do Desempenho Gerencial as questões foram assim distribuídas: questões 1 e 2 dizem respeito ao conhecimento do trabalho; a questão 3 foi sobre a melhoria contínua; sobre trabalho em equipe trata a questão 4; as relações humanas são evidenciadas nas questões 5, 11 e 12, a questão 10 evidencia as responsabilidades e por fim, as questões 6, 7, 8, 9 e 13 evidenciam as habilidades gerenciais.

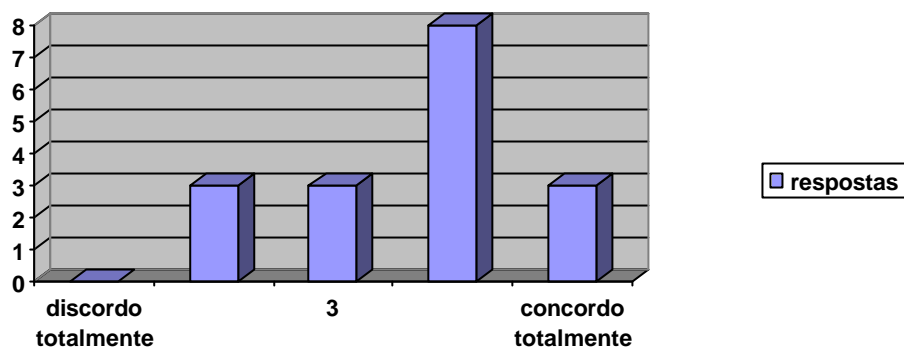
As respostas às questões do questionário sobre Gestão do Desempenho Gerencial, estão apresentadas através dos seguintes gráficos e seus respectivos comentários:

**Questão 1: O Programa de Gestão do Desempenho tem auxiliado no controle e utilização dos recursos sob minha gestão?**



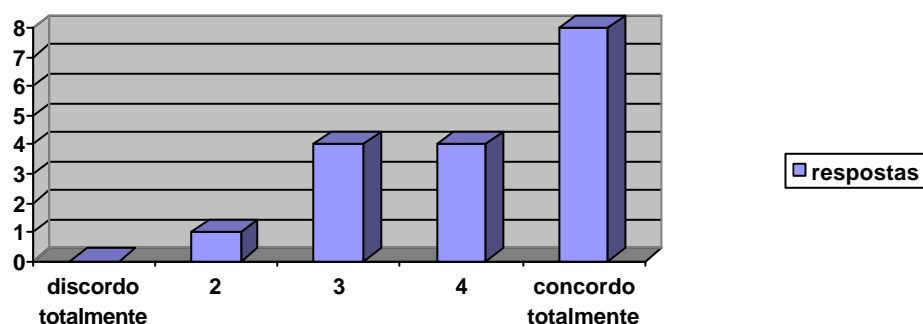
O Programa de Gestão do Desempenho auxilia gestor de forma condizente no controle e a apropriação correta dos recursos que estão sob sua responsabilidade de forma a reduzir custos e evitar desperdício de mão-de-obra, por exemplo.

**Questão 2: O Programa de Gestão do Desempenho tem favorecido a uma visão integrada da área onde atuo?**



Os funcionários entendem que o Programa de Gestão do Desempenho favorece de maneira adequada ao entendimento necessário do negócio de que fazem parte, facilitando a identificação dos objetivos a atingir a médio e longo prazos, por exemplo.

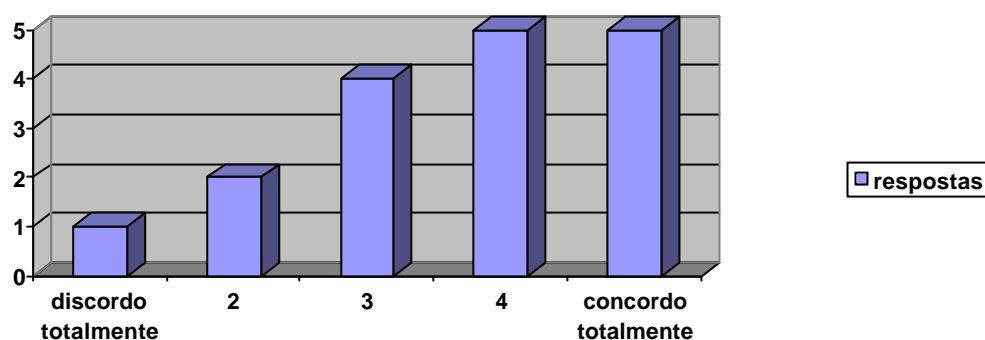
**Questão 3: O Programa de Gestão do Desempenho tem incentivado a busca da melhoria contínua na qualidade e rendimento do meu trabalho?**



A maioria dos respondentes, acreditam que, um dos objetivos Programa é criar motivos, incentivando assim, a busca a excelência da qualidade em suas atividades. Eles

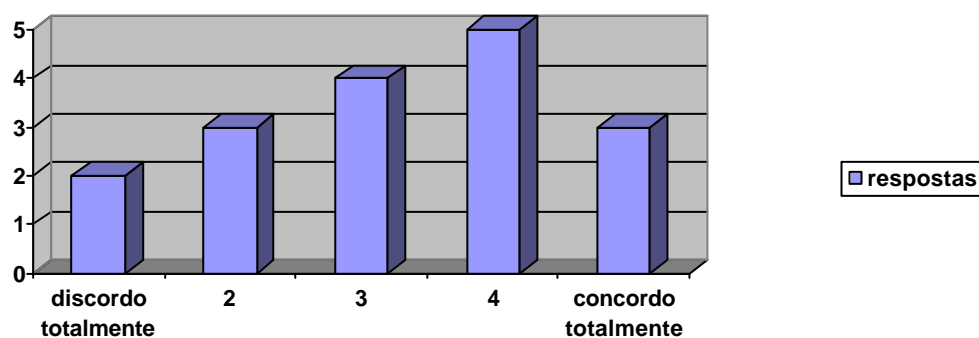
concordam que a Gestão do Desempenho auxilia na melhoria contínua do seu trabalho porém, sinalizam a necessidade de aperfeiçoamento de suas atividades.

**Questão 4: O Programa de Gestão do Desempenho tem dado maior capacidade de trabalhar em equipe?**



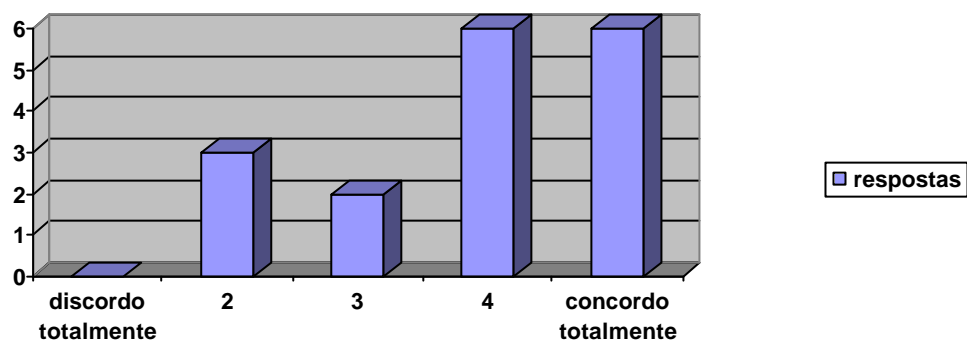
A amostra acha que o trabalho em equipe é facilitador no atingimento dos resultados propostos pela Instituição e a Gestão do Desempenho agrega porque, o instrumento mantém o grupo agindo de forma coesa.

**Questão 5: O Programa de Gestão do Desempenho tem contribuído no desenvolvimento de minha sensibilidade para trabalhar com pessoas?**



Alguns funcionários admitem que o Programa contribui para o desenvolvimento da sensibilidade para trabalhar com pessoas, principalmente porque o hospital esta inserido num contexto social. Em contrapartida aos demais que entendem que essa capacidade já faz parte do ser humano

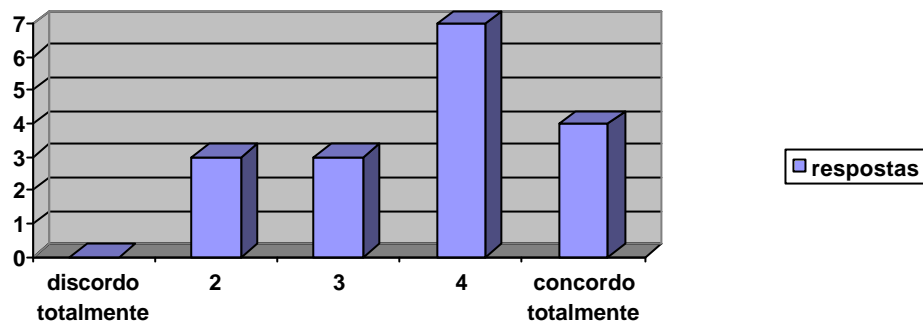
**Questão 6: O Programa de Gestão do Desempenho tem dado maiores condições de proporcionar feedback para minha equipe?**



O objetivo central do Programa é, propor o diálogo entre funcionário/chefia a fim de melhorar o desempenho no trabalho aproveitando da melhor forma os recursos humanos da Instituição. A maioria concorda que a Gestão do Desempenho dá condições à isto.

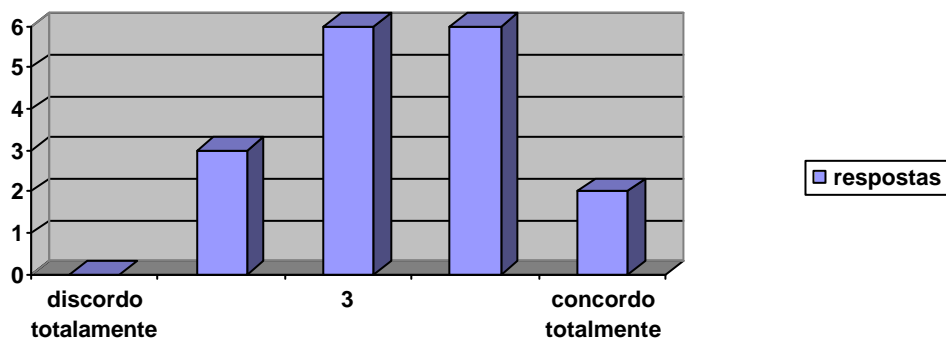


**Questão 7: O Programa de Gestão do Desempenho tem ajudado a demonstrar habilidade para incentivar meus funcionários a atingir resultados, administrando diferenças individuais?**



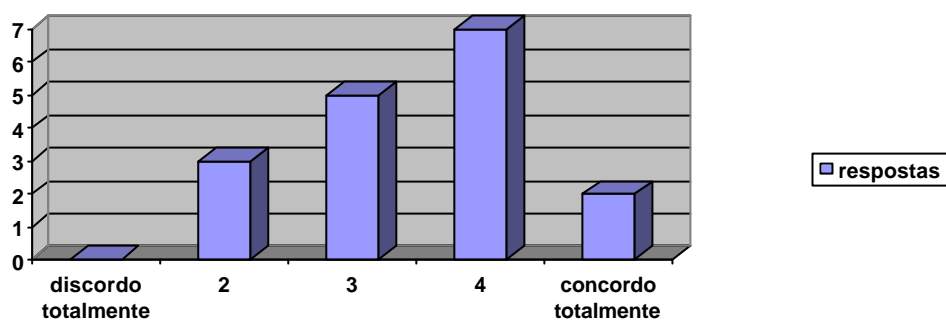
O Programa proporciona motivação dos funcionários quanto ao alcance das metas e objetivos, respeitando as diferenças individuais. Segundo os pesquisados, ao gestor é necessária a habilidade de tratar até assuntos pessoais, que possam estar impactando no desempenho do funcionário.

**Questão 8: O Programa de Gestão de Desempenho tem proporcionado condições para o desenvolvimento da minha equipe?**



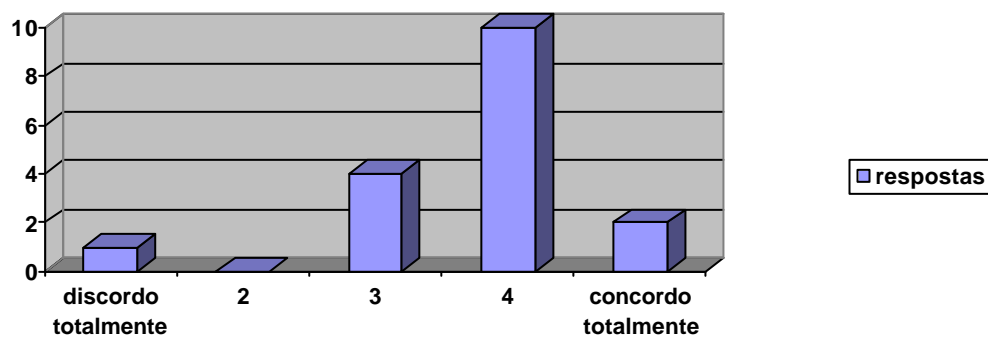
O programa serve como detector das necessidades da equipe, através da avaliação de seus conhecimentos e habilidades.

**Questão 9: O Programa de Gestão do Desempenho tem dado condições para construir metas, objetivos, estabelecer estratégias de ação na busca dos resultados da área?**



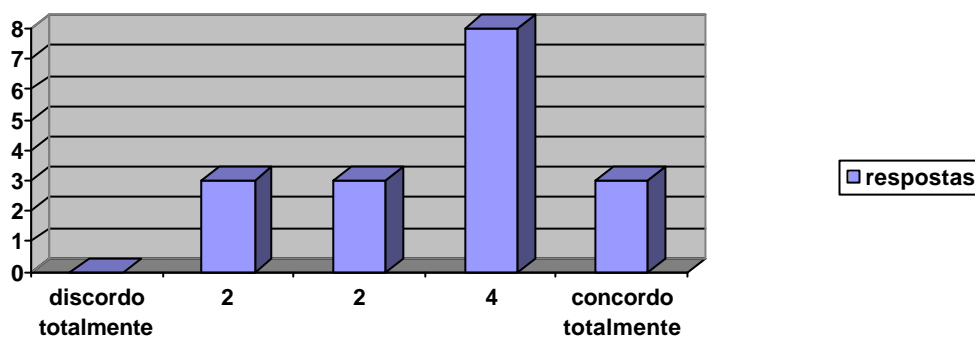
Em geral, segundo as respostas, o Programa oferece oportunidades de discussão sobre os resultados a serem alcançados pelo grupo. Podendo talvez, ser intensificado com encontros mais frequentes.

**Questão 10: O Programa de Gestão do Desempenho tem contribuído para a aquisição de conhecimentos e atitudes visando os resultados estabelecidos pela Instituição?**



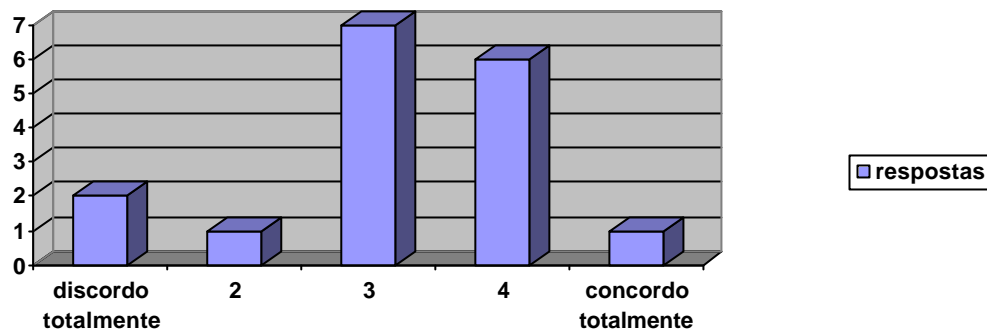
A Gestão do Desempenho estimula a busca sistêmica de novos conhecimentos para a melhoria do desempenho e atingimento dos objetivos da Instituição. Foi salientado apenas a necessidade de treinamentos ou reciclagens para que, cada vez mais possam aprimorar seus conhecimentos.

**Questão 11: O Programa de Gestão do Desempenho tem ajudado a manter uma postura cooperativa, ética e solidária no meu ambiente de trabalho?**



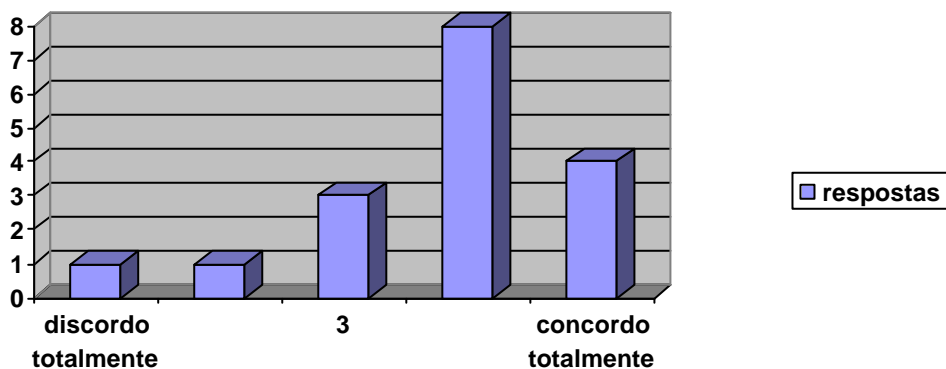
Segundo os respondentes, as relações humanas são evidenciadas no processo através da necessidade dos funcionários da saúde, tratar com pessoas que possuem individualidade.

**Questão 12: O Programa de Gestão do Desempenho tem proporcionado condições para o gerenciamento adequado dos recursos humanos, materiais e financeiros sob minha responsabilidade?**



A adequação desses recursos traz benefícios para a Instituição como um todo. O Programa de Gestão do Desempenho através do apoio da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, fornece condições para esse gerenciamento.

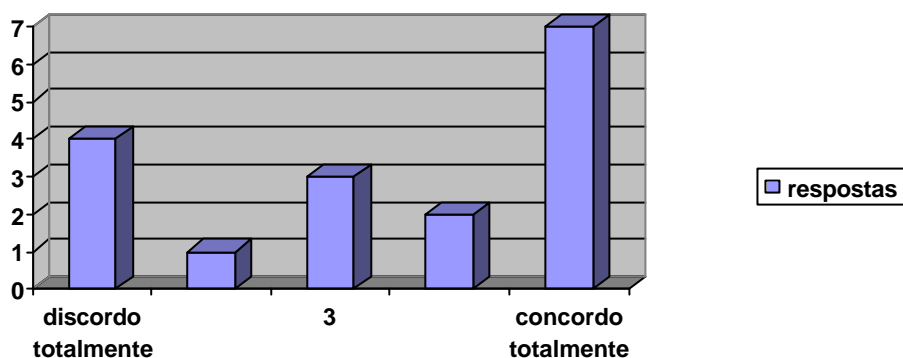
**Questão 13: O Programa de Gestão do Desempenho tem aumentado minha capacidade de liderar e influenciar pessoas na adesão e participação da equipe no processo decisório?**



Toda organização persegue a busca de seus objetivos. O Programa de Gestão do Desempenho, incentiva as chefias a liderarem com motivação, delegando responsabilidades à sua equipe de forma a alcançar as metas da Instituição.

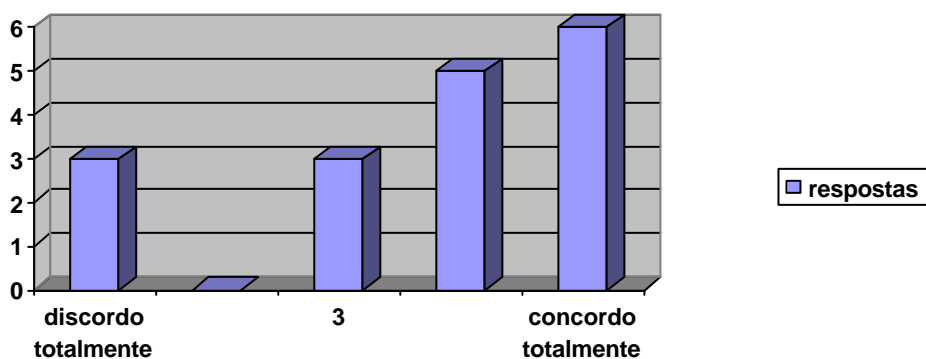
As respostas às questões do questionário sobre Gestão do Desempenho dos funcionários operacionais, estão apresentadas através dos seguintes gráficos e comentários:

**Questão 1: O Programa de Gestão do Desempenho tem me motivado a atuar de forma mais responsável?**



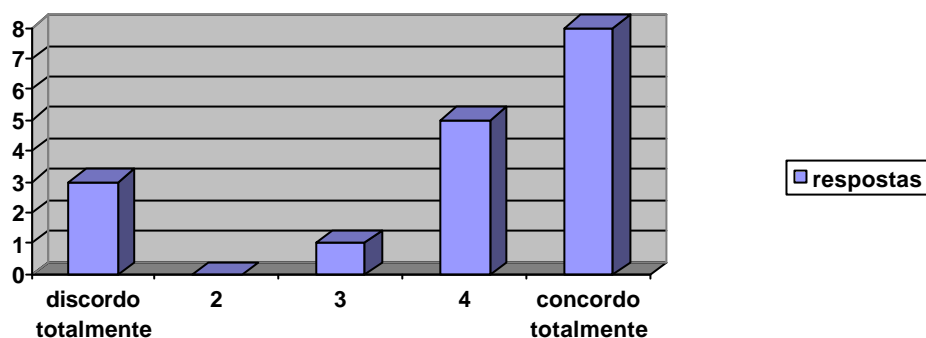
A responsabilidade é um dos fatores medidos na Avaliação do Desempenho. O Programa procura motivar os funcionários através de elogios sobre o desempenho positivo.

**Questão 2: O Programa de Gestão do Desempenho tem permitido melhorar a qualidade de meu trabalho?**



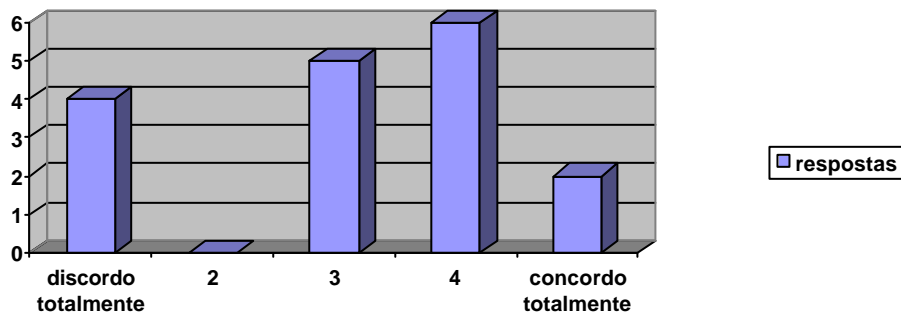
Segundo os funcionários, o Programa induz a busca incessante pela qualidade dos serviços prestados pois, acreditam ser fator primordial neste contexto.

**Questão 3: O Programa de Gestão do Desempenho tem incentivado a propor melhorias no meu trabalho?**



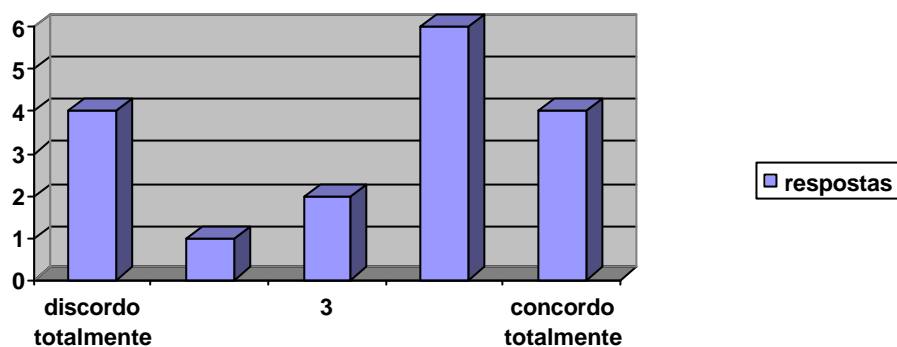
Para esta amostra de funcionários, se o Programa incentivar e motivar propondo soluções, cada vez mais o funcionário estará engajado na melhoria de seu desempenho.

**Questão 4: O Programa de Gestão do Desempenho tem melhorado a capacidade de trabalhar em equipe?**



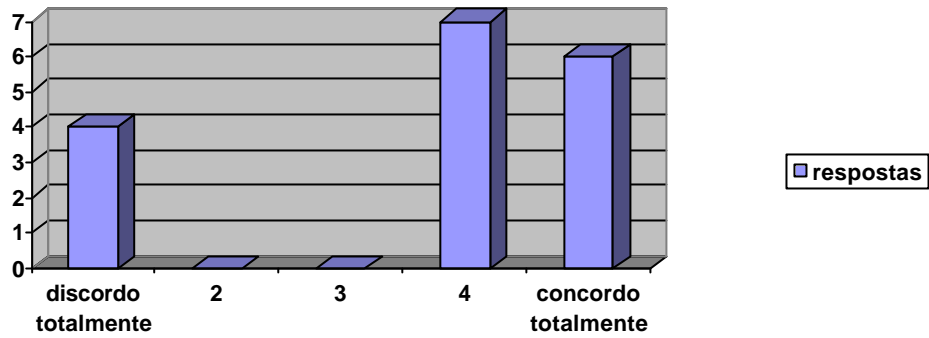
A clima de diálogo do Programa proporciona condições para o trabalho em equipe. Acreditam que desta forma, alcançarão os objetivos de forma mais agradável.

**Questão 5: O Programa de Gestão do Desempenho tem contribuído no desenvolvimento de minha sensibilidade para trabalhar com as pessoas?**



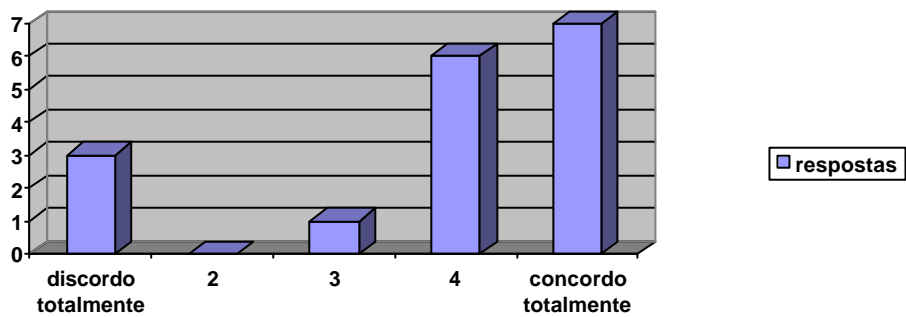
Segundo os funcionários envolvidos, a sensibilidade é indispensável para o desenvolvimento de suas funções no hospital. Alguns acreditam que esta habilidade é adquirida no dia-a-dia de trabalho.

**Questão 6: O Programa de Gestão do Desempenho tem mostrado o quanto é importante cumprir com minhas obrigações no trabalho?**



O Programa de Gestão do Desempenho mostra que o cumprimento das obrigações no trabalho, é importante para o desenvolvimento pessoal também.

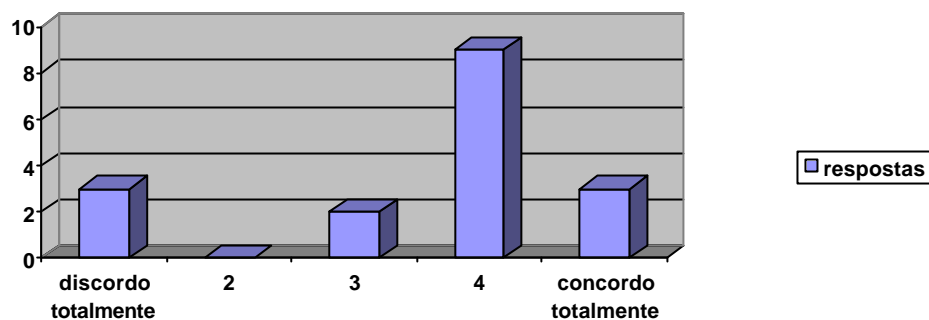
**Questão 7: O Programa de Gestão do Desempenho tem me tornado mais assíduo e pontual nos meus compromissos de trabalho?**



O Programa proporciona conscientização das responsabilidades junto a Instituição e com os pacientes.

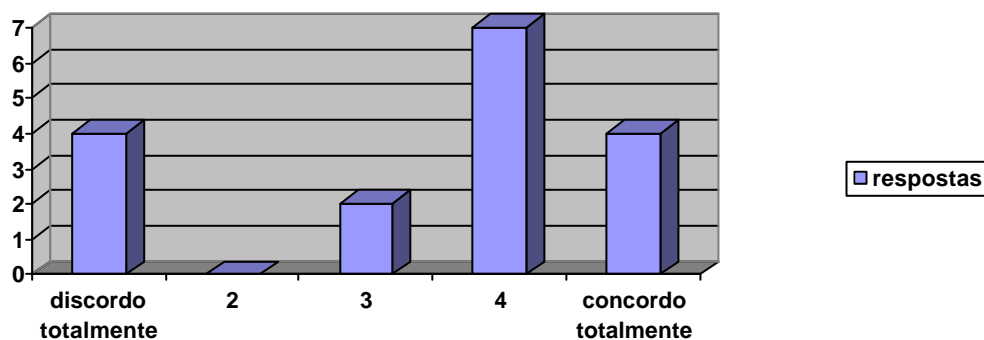


**Questão 8: O Programa de Gestão do Desempenho tem auxiliado no uso adequado dos meus equipamentos de trabalho?**



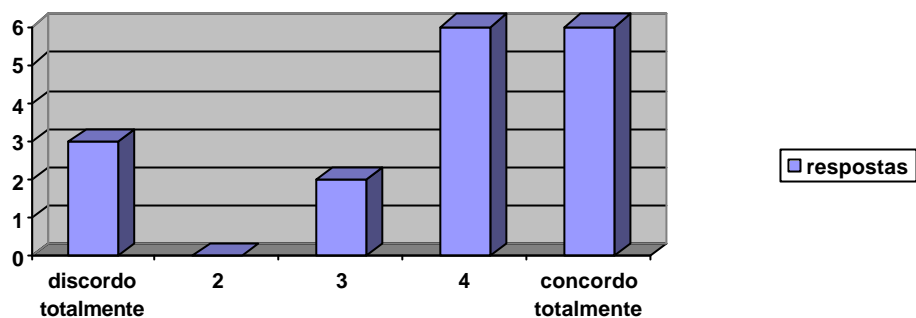
Geralmente esta questão é resolvida no feedback entre chefia/funcionário. Nesse momento é possível esclarecer dúvidas quanto ao uso adequado dos recursos disponíveis no local de trabalho.

**Questão 9: O Programa de Gestão do Desempenho tem incentivado a resolver problemas e eventuais dificuldades no decorrer do meu trabalho?**



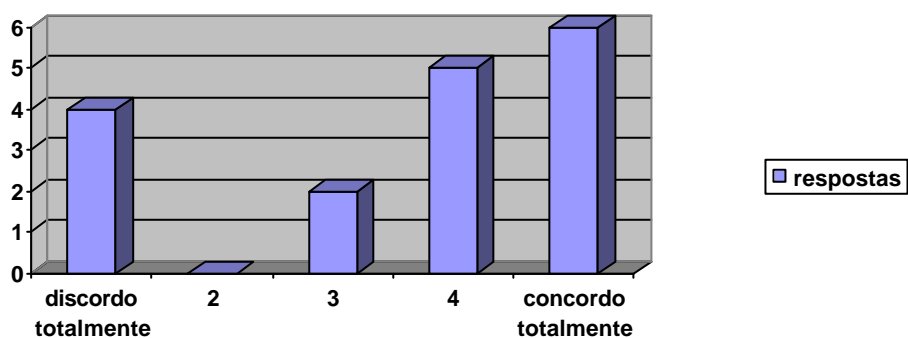
O programa incentiva discussões para a resolução de eventuais dificuldades ou problemas, de forma clara e objetiva entre os funcionários pois, existe o espírito de equipe. Alguns funcionários sentem necessidade de encontros para feedback mais frequentes

**Questão 10: O Programa de Gestão do Desempenho tem motivado a colaborar e demonstrar integração com os meus colegas e chefia?**



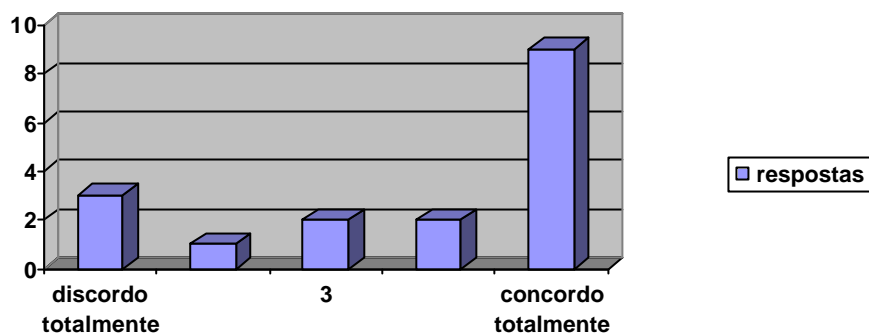
A intenção do Programa, segundo os funcionários, é unir funcionários e chefia para o atingimento das metas da Instituição. Para tanto, acreditam que a relação de cordialidade é fundamental no processo.

**Questão 11: O Programa de Gestão do Desempenho tem contribuído com conhecimentos e atitudes para o resultado da minha equipe?**



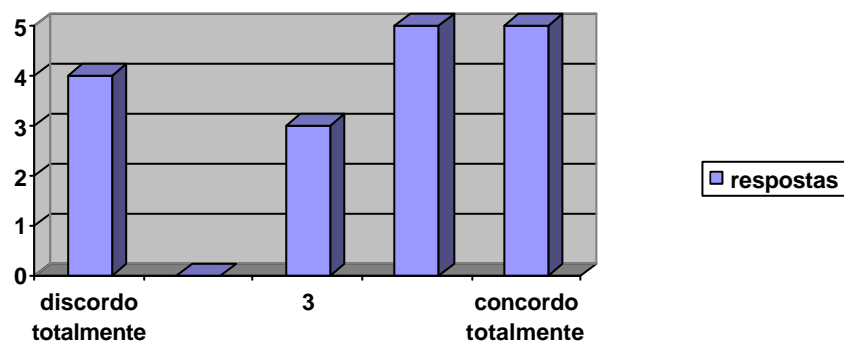
Para alguns funcionários, a Gestão do Desempenho facilitaria ainda mais o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho da equipe se, proporcionasse cursos de aperfeiçoamento e reciclagens com maior frequência.

**Questão 12: O Programa de Gestão do Desempenho tem ajudado a manter uma postura cooperativa, ética e solidária com os meus superiores e colegas de trabalho?**



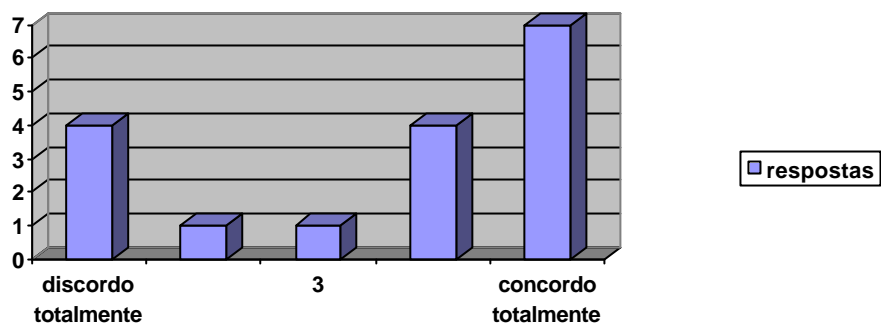
Para a maioria dos respondentes, postura cooperativa, ética e solidária é condição inerente do trabalhador em saúde.

**Questão 13: O Programa de Gestão do Desempenho tem incentivado a manter a higiene e a apresentação pessoal adequada para as minhas atividades diárias?**



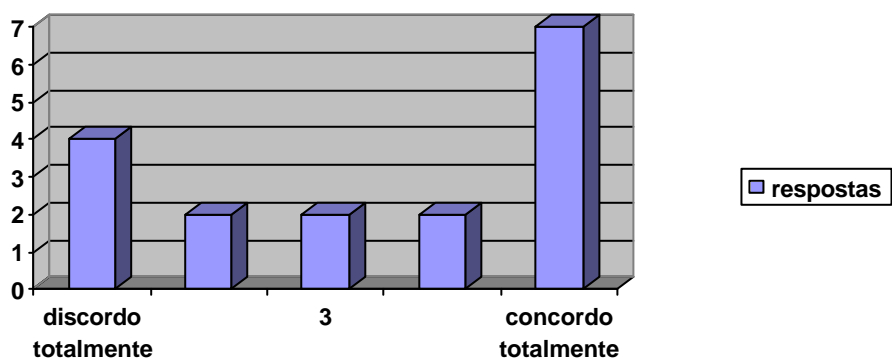
Nesta questão, quase a metade dos respondentes não concorda pois, acredita não ser função do Programa.

**Questão 14: O Programa de Gestão do Desempenho tem proporcionado maior participação e valorização do meu trabalho?**



A Gestão do Desempenho proporciona condições de melhoria e aprimoramento do trabalho, segundo a opinião da maioria dos funcionários. Existe a certeza de que somente desta forma serão valorizados dentro da Instituição.

**Questão 15: O Programa de Gestão do Desempenho tem incrementado o meu aprendizado na busca de conhecimentos e desenvolvimento pessoal?**



A maioria dos funcionários envolvidos no Programa de Gestão do Desempenho que responderam este questionário, acreditam de uma forma geral, na importância do instrumento para o seu desenvolvimento pessoal.

Após a análise das respostas, foram identificadas algumas diferenças na percepção quanto a influência do Programa de Gestão do Desempenho em cada um dos dois tipos de funcionários pesquisados, ou seja, os funcionários de nível gerencial e os de nível operacional.

Os funcionários que exercem funções gerenciais, de uma forma geral, estão mais satisfeitos com o Programa. Esta observação deve-se em parte porque estes funcionários estão mais familiarizados com o processo de avaliação e seus objetivos e, também por estarem utilizando essa ferramenta gerencial a mais tempo.

Dentre os 17 funcionários de nível gerencial pesquisados, 16 acreditam que o Programa de Gestão do Desempenho é fundamental no processo de gestão onde são responsáveis. E, todos, afirmam que o formulário ou ficha de avaliação é complexo, faltando objetividade e clareza nos critérios. A sugestão deles neste caso, seriam formulários com questões de múltipla escolha ou em escala. Como melhoria para o processo, gostariam que ocorressem mais treinamentos sobre a aplicação do Programa, pois acreditam que em certas situações não encontram-se completamente preparados para avaliar e dar feedback a seus subordinados.

Com relação aos fatores que mais apresentaram melhorias após a participação no Programa, destacaram-se: as Relações Humanas; o Trabalho em Equipe e a Melhoria Contínua. Os funcionários entendem que esses fatores são imprescindíveis para o desenvolvimento da capacidade gerencial e a manutenção ou otimização da qualidade e rendimento de seu trabalho.

Segundo os pesquisados, o Programa de Gestão do Desempenho proporciona uma aproximação das pessoas favorecendo as boas relações, entre chefias e subordinados e

também, melhorias no desenvolvimento do trabalho. A Gestão do Desempenho, incentiva o trabalho em equipe e conseqüentemente ao atingimento das metas.

A implantação de um programa formal que possibilite melhorar o desempenho insatisfatório do avaliado como por exemplo: treinamentos, reciclagens e programas de motivação para o trabalho, foi considerado também, sugestão de melhoria.

Os funcionários informaram que os fatores que menos melhoraram após o Programa foram: o Conhecimento do Trabalho e as Responsabilidades, por entenderem que esses fatores são inerentes ao caráter da pessoa e fator primário para a execução de suas atividades profissionais.

Contudo, para os Chefes de Seção e Supervisores que responderam o questionário, a Gestão do Desempenho, é um importante instrumento gerencial de grande utilidade na construção dos objetivos e metas da Instituição. Favorece a “conferência” das habilidades e conhecimentos para o desenvolvimento das responsabilidades exigidas no perfil de cada cargo.

Em grau menor, cerca de 85% dos funcionários operacionais analisados, expressam satisfação em participar do Programa de Gestão do Desempenho. Eles entendem o processo como uma maneira de crescer e desenvolver-se dentro da Instituição porém, salientam que alguns critérios de avaliação não são descritos de forma clara e objetiva pelos avaliadores. Querem que estes sejam descritos de forma que, após o estabelecimento das metas e objetivos possam ser avaliados da maneira adequada, respeitando a individualidade de cada um.

Alguns gostariam de avaliar e dar feedback à seus superiores e colegas, pois acreditam que seja uma forma de melhorar o ambiente e conseqüentemente o trabalho em equipe.

A frequência em que deveriam ocorrer as avaliações, foi um ponto bastante sinalizado na pesquisa. Os funcionários acreditam que quanto maior for a frequência das avaliações, menor será a quantidade de funcionários com desempenho abaixo do esperado. Demonstram assim, a importância do feedback.

Todos os fatores: Conhecimento do Trabalho; Melhoria Contínua; Trabalho em Equipe; Relações Humanas e as Responsabilidades foram igualmente considerados melhorados após a participação no Programa.

Observou-se que os Auxiliares Administrativos e os Vigilantes pesquisados, estão envolvidos no Programa, conhecem o funcionamento, acreditam que este processo é necessário para o desenvolvimento profissional mas, sentem a necessidade de cursos de qualificação técnica para aperfeiçoar seu desempenho no trabalho.

Para esta amostra de funcionários participantes do Programa de Gestão do Desempenho do HCPA, é considerado que os resultados da Avaliação do Desempenho trazem benefícios tanto para o funcionário quanto para a Instituição pois, melhoram o desempenho da equipe e detectam falhas de maneira que possam ser corrigidas, e conseqüentemente atingidas as metas e objetivos propostos pela Instituição.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Gestão do Desempenho tem sido um ponto de muita discussão em todas as organizações hospitalares do atual sistema de saúde público e privado do nosso país, por seus aspectos contraditórios. Se por um lado ajuda as pessoas a se desenvolverem e progredirem por seus esforços, por outro pode se tornar um instrumento paranóide de perseguição. Isso pode ocorrer, por muitos fatos, mais precisamente quando não há a adequação do instrumento de avaliação à realidade (cultura) da organização ou quanto as pessoas não estão preparadas para este processo.

A organização hospitalar, dada a sua missão em favor do ser humano, deve manter-se, permanentemente, comprometida com a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados, obtida através de uma relação harmônica entre as áreas técnica e administrativa, para ser compreendida num contexto onde o foco do sistema de saúde volta-se para o paciente.

Através de uma visão sistêmica, busca-se o entendimento de uma organização vista como um todo, interdependente, onde a alteração em uma das partes repercute nas demais, bem como no todo. Inserida neste modelo, a organização hospitalar busca eliminar características de territorialidade na organização e direciona seus esforços a fim de que prevaleça o interesse institucional. Assim, o gestor em saúde deve atuar de forma catalisadora e propulsora, com estreita relação com os diversos profissionais que fazem parte da organização.

É oportuno considerar que os programas planejados por uma equipe multidisciplinar tem mais chances de êxito, ou seja, os projetos ou programas passam a estar presentes nos planos das áreas envolvidas, quer médica, de enfermagem, de serviços gerais ou administrativa. O programa passa a ser perseguido por todos, constituindo-se num objetivo institucional, onde cada um terá definido sua responsabilidade.



Verifica-se que a gestão hospitalar se modernizou, incorporou técnicas e métodos gerenciais antes aplicadas em outras áreas e, atualmente, busca traduzir e utilizar conhecimentos como a Gestão do Desempenho, para auxiliar a tomada de decisões gerenciais.

O processo da Gestão do Desempenho não é um fim em si mesmo, mas sim um meio, um instrumento através do qual podemos melhorar os resultados dos Recursos Humanos de uma organização de saúde. Entre os benefícios podem ser citados: o conhecimento do potencial humano existente na organização; identificação de necessidades treinamentos/reciclagens; capacitação para crescimento profissional e antecipação de futuras necessidades de aprimoramento de processos.

A proposta deste trabalho foi avaliar a influência da Gestão do Desempenho no HCPA, segundo a opinião de uma amostra de participantes do Programa. O propósito foi verificar a percepção dos participantes acerca do atingimento de seus objetivos, identificando dessa forma, as contribuições que o Programa traz aos funcionários. Foram apontados aspectos críticos bem como, sugestões de melhoria de acordo com a opinião dos próprios envolvidos, acreditando esta ser a forma mais condizente de tratar e identificar dificuldades de aceitação de um processo de avaliação. Os resultados podem servir de alerta para que a estrutura e o processo possam ser corrigidos ou melhorados. As ações de correção mencionadas são necessárias e fundamentais para o desenvolvimento do desempenho individual e profissional de cada funcionário que faz parte desta Instituição que tem como objetivo, buscar cada vez mais a excelência em qualidade de assistência à saúde.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG – Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CARVALHO, Antonio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASTELAR, Rosa Maria, MORDELET, Patrick, GRABOIS, Victor. **Gestão Hospitalar – um desafio para o hospital brasileiro**. Cooperação Brasil-França, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos – Um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAC GREGOR, Douglas. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites e NAKAYAMA, Marina Keiko. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpessos Gráfica, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Desempenho em equipes de saúde – manual**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2001.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. São Paulo: Atlas, 1992.

<http://www.gerenciasalud.com/articulos.htm>

## ANEXO 1

### PESQUISA SOBRE GESTÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL

Esta pesquisa é parte integrante de um trabalho que visa avaliar a influência do processo de Gestão do Desempenho no HCPA. Sua colaboração é muito importante. Responda a este questionário de forma clara, consciente, responsável e crítica, para que possamos identificar os aspectos a serem melhorados.

Este trabalho é de caráter sigiloso, portanto, não é necessário identificar-se, não precisamos conhecer respostas individualmente, o que nos interessa é o parecer do grupo.

Você deverá avaliar o Programa de Gestão do Desempenho através das questões de número 1 a 13 conforme seu grau de concordância, equivalendo a coluna 1 a DISCORDO TOTALMENTE e a coluna 5 a CONCORDO TOTALMENTE, podendo variar entre esses valores conforme o seu parecer. As demais questões deverão ser respondidas de acordo com o que for solicitado.

Desde já agradeço sua boa vontade e colaboração!

| DADOS PESSOAIS                    |                        |                      |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------|
| °SEXO: ( ) Masculino ( ) Feminino |                        |                      |
| IDADE: ----- anos                 |                        |                      |
| TEMPO QUE TRABALHA NO HCPA: ----- |                        |                      |
| ESCOLARIDADE:                     | ( ) 1º grau incompleto | ( ) 1º grau completo |
|                                   | ( ) 2º grau incompleto | ( ) 2º grau completo |
|                                   | ( ) 3º grau incompleto | ( ) 3º grau completo |

De acordo com sua opinião, você diria que o Programa de Gestão do Desempenho tem...

**Discordo**      **Concordo**  
**Totalmente**    **Totalmente**

| <b>QUESTÕES</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. auxiliado no controle e utilização dos recursos sob minha gestão   |          |          |          |          |          |
| 2. favorecido a uma visão integrada da área onde atuo.  |          |          |          |          |          |
| 3. incentivado a busca da melhoria contínua na qualidade e rendimento do meu trabalho   |          |          |          |          |          |
| 4. dado maior capacidade de trabalhar em equipe.  |          |          |          |          |          |
| 5. contribuído no desenvolvimento de minha sensibilidade para trabalhar com pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 6. dado maiores condições de proporcionar feedback para minha equipe.   |          |          |          |          |          |
| 7. ajudado a demonstrar habilidade para incentivar meus funcionários à atingir resultados, administrando diferenças individuais.    |          |          |          |          |          |
| 8. proporcionado condições para o desenvolvimento da minha equipe.  |          |          |          |          |          |
| 9. dado condições para construir metas, objetivos, estabelecer estratégias de ação na busca dos resultados da área.                 |          |          |          |          |          |
| 10. contribuído para a aquisição de conhecimentos e atitudes visando os resultados estabelecidos pela Instituição.                  |          |          |          |          |          |
| 11. ajudado a manter postura cooperativa, ética e solidária no meu ambiente de trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 12. proporcionado condições para o gerenciamento adequado dos recursos humanos, materiais e financeiros sob minha responsabilidade. |          |          |          |          |          |
| 13. aumentado minha capacidade de liderar e influenciar pessoas na adesão e participação da equipe no processo decisório.           |          |          |          |          |          |

a) Quais os três fatores que apresentaram melhorias após a sua participação no Programa da Gestão do Desempenho:

- ( ) Conhecimento do Trabalho
- ( ) Melhoria Contínua
- ( ) Trabalho em Equipe
- ( ) Relações Humanas
- ( ) Responsabilidades
- ( ) Habilidades Gerenciais

b) Quais suas sugestões para melhoria do Programa de Gestão do Desempenho?

-----  
-----  
-----

## ANEXO 2

### PESQUISA SOBRE GESTÃO DO DESEMPENHO

Esta pesquisa é parte integrante de um trabalho que visa avaliar a influência do processo de Gestão do Desempenho no HCPA. Sua colaboração é muito importante. Responda a este questionário de forma clara, consciente, responsável e crítica, para que possamos identificar os aspectos a serem melhorados.

Este trabalho é de caráter sigiloso, portanto, não é necessário identificar-se, não precisamos conhecer respostas individualmente, o que nos interessa é o parecer do grupo.

Você deverá avaliar o Programa de Gestão do Desempenho através das questões de número 1 até 15 conforme o seu grau de concordância, equivalendo a coluna 1 a DISCORDO TOTALMENTE e a coluna 5 a CONCORDO TOTALMENTE, podendo variar entre esses valores conforme o seu parecer. As demais questões deverão ser respondidas de acordo com o que for solicitado.

Desde já, agradeço sua boa vontade e colaboração!

#### DADOS PESSOAIS

SEXO: ( ) Masculino ( ) Feminino

IDADE:-----anos

TEMPO QUE TRABALHA NO HCPA: -----

ESCOLARIDADE: ( ) 1º grau incompleto ( ) 1º grau completo  
( ) 2º grau incompleto ( ) 2º grau completo  
( ) 3º grau incompleto ( ) 3º grau completo

De acordo com sua opinião, você diria que o Programa de Gestão do Desempenho tem...

**Discordo  
Totalmente**

**Concordo  
Totalmente**

| <b>QUESTÕES:</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. motivado a atuar de forma mais responsável.  |          |          |          |          |          |
| 2. permitido melhorar a qualidade de meu trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 3. incentivado a propor melhorias no meu trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 4. melhorado a capacidade de trabalhar em equipe.   |          |          |          |          |          |
| 5. contribuído no desenvolvimento de minha sensibilidade para trabalhar com pessoas.                          |          |          |          |          |          |
| 6. mostrado o quanto é importante cumprir com minhas obrigações de trabalho.                                  |          |          |          |          |          |
| 7. tornado mais assíduo e pontual nos meus compromissos de trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 8. auxiliado no uso adequado dos meus equipamentos de trabalho.   |          |          |          |          |          |
| 9. incentivado a resolver problemas e eventuais dificuldades no decorrer do meu trabalho.                     |          |          |          |          |          |
| 10. motivado a colaborar e demonstrar integração com meus colegas e chefia.                                   |          |          |          |          |          |
| 11. contribuído com conhecimentos e atitudes para o resultado da minha equipe.                                |          |          |          |          |          |
| 12. ajudado a manter uma postura cooperativa, ética e solidária com os meus superiores e colegas de trabalho. |          |          |          |          |          |
| 13. incentivado a manter a higiene e a apresentação pessoal adequada para as minhas atividades diárias.       |          |          |          |          |          |
| 14. proporcionado maior participação e valorização do meu trabalho.   |          |          |          |          |          |
| 15. incrementado o meu aprendizado na busca de conhecimentos e desenvolvimento pessoal.                       |          |          |          |          |          |

a) Quais os três fatores que apresentaram melhorias após a sua participação no Programa de Gestão do Desempenho:

- ( ) Conhecimento do Trabalho
- ( ) Melhoria Contínua
- ( ) Trabalho em Equipe
- ( ) Relações Humanas
- ( ) Responsabilidades

b) Quais suas sugestões para melhoria do Programa de Gestão do Desempenho?

-----  
 -----  
 -----



## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA EXPLORATÓRIA REALIZADA EM 22/10/04**

**ENTREVISTADA: ROSELI BORTOLUZZI**

**CARGO: GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DO HCPA**

- 1- Como a Gestão do Desempenho tem afetado o desenvolvimento dos profissionais envolvidos?

“Através da Gestão do Desempenho é possível identificar áreas em que lideranças e funcionários precisam adquirir habilidades e competências, direcionando desta forma as ações de desenvolvimento. A prática da Gestão do Desempenho é uma maneira do funcionário manter-se informado sobre as expectativas da empresa e da gerência em relação ao seu trabalho. É possível refletir sobre o seu desempenho real e o desempenho esperado (perfil da ocupação), permitindo estabelecer metas de auto-desenvolvimento.”

- 2- Quais as diferenças entre Avaliação do Desempenho anteriormente utilizada, e a atual Gestão do Desempenho?

“A avaliação do desempenho era utilizada em apenas algumas áreas do hospital com ênfase na avaliação profissional e comportamental, pouca importância ao desempenho. Realizada esporadicamente, focada em situações pontuais, enfatizando, essencialmente, os erros sem prever ações de desenvolvimento, desarticulada do negócio. O Programa de Gestão de Desempenho (PDG) prevê de forma sistemática a reflexão e feedback sobre o desempenho, buscando em conjunto, líder e funcionário, alternativas para sua maior qualificação e desenvolvimento. Permite desta forma, identificar potencialidades do funcionário a fim de desenvolvê-las. É uma ferramenta gerencial que possibilita administrar a área e o desempenho da equipe, visando:

- comprometimento com resultados organizacionais;
- satisfação dos clientes internos e externos;
- melhoria contínua dos indicadores de desempenho e valorização dos recursos humanos da organização.”

- 3- Qual sua opinião sobre a realização e validação do programa de Gestão do Desempenho na sua unidade de trabalho?

“É uma forma de gerenciamento que facilita o processo de comunicação (feedback), a avaliação dos resultados da unidade, permite um melhor diagnóstico sobre as potencialidades dos funcionários e as necessidades de desenvolvimento, torna o acompanhamento sistemático e mais eficaz.”

- 4- Qual(is) seria(m) a (s) sugestão(ões) para melhoria(s) no atual programa de Gestão do Desempenho?

“Como melhorias na implantação do PDG, os profissionais da área de Desenvolvimento Organizacional tem mantido após os treinamentos assessoramentos às gerências e aos funcionários buscando esclarecer dúvidas em relação ao processo e proporcionando oportunidade de desenvolvimento de habilidades gerencias através de oficinas, cursos e reuniões de acompanhamento.”