

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

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

MICHELI ZANIN

FLORIANÓPOLIS

2017

MICHELI ZANIN

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito  
à obtenção do diploma no Curso de Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Coorientador: Me. Maryely Andrea Jimenez Franco e  
Me. Edicreia Andrade dos Santos

FLORIANÓPOLIS

2017

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, razão de tudo que sou e tudo que faço, pelo dom da vida, familiares e amigos, por ter me dado saúde e força para continuar minha jornada, iluminando sempre meu caminho.

Agradeço aos meus pais Cladis e Hermes pelo incentivo, pelo amor e apoio absoluto na busca e realização dos meus sonhos e objetivos.

Ao meu amor Marcel, pelo companheirismo, carinho e compreensão, principalmente nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Ao meu orientador Dr. Rogério João Lunkes e as minhas coorientadoras Andrea e Edicreia, pelos conhecimentos transmitidos, pela dedicação, competência, otimismo e doação, minha profunda admiração e sincero agradecimento.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pelo suporte necessário a este estudo, e a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis pela dedicação, sabedoria e empenho que nos dedicam.

Agradeço a todos os colegas de classe da UFSC e também aos colegas das outras universidades que cursei, aos que estiveram presentes nos estudos na BU, no almoço do RU, pelas amizades adquiridas e experiências compartilhadas e por tudo que de alguma forma me ensinaram.

E a todos que de uma forma ou de outra me ajudaram e me apoiaram no desenvolvimento e finalização do Trabalho de Conclusão de Curso.

“O que mais me surpreende na humanidade, são os "homens". Porque perdem a saúde para juntar dinheiro. Depois perdem dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem do presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... E morrem como se nunca tivessem vivido.”

(Dalai Lama)

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar qual é a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho implementado pela entidade. Com delineamentos metodológicos de natureza descritiva, uma abordagem quantitativa e um levantamento de dados por meio de um questionário com 36 respondentes, observaram-se os seguintes resultados: os funcionários são capazes de se esforçar para contribuir e obter os objetivos desejados da entidade, contribuindo para o desempenho organizacional, sempre e quando a entidade for transparente no que espera deles e ofereça condições adequadas de trabalho; os respondentes acreditam que o chefe os avalia levando em consideração o desempenho do seu trabalho e da entidade, ou seja, de forma imparcial; a maioria dos respondentes acha que as recompensas financeiras não são suas principais motivações, porém planos de carreira, promoções são fatores importantes para um bom desempenho. Assim, é importante a entidade ser objetiva com seus colaboradores quanto às regras e as recompensas do processo de avaliação de desempenho, e que estas recompensas não respaldem somente a fatores financeiros, mas também não financeiros.

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

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the perception of employees of a hospital in the State of Santa Catarina in relation to the performance evaluation process implemented by this company. Through methodological outlines with a descriptive nature, a quantitative approach and data collection using a questionnaire with 36 respondents, we obtain some results: the employees are able to strive and to contribute for obtain the desired objectives of the entity, getting a good organizational performance, as long as the entity is transparent in what it expects of them and offers adequate conditions of work; The respondents believe that the boss evaluates them taking into account the performance of their work and the entity (i.e. impartially); Most respondents find that financial rewards are not their primary motivation, but career plans, promotions are important factors for good performance. Thus, it is important for the entity to be objective with its contributors about the rules and rewards of the performance appraisal process, and that these rewards do not only support financial but not financial factors.

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

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Benefícios e Beneficiários da Avaliação de Desempenho.....	17
Figura 2 - Submissão, Processo e Conhecimento de AD da Entidade.....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Constructos da Pesquisa .....	24
Tabela 2 – Perfil dos Respondentes.....	26
Tabela 3 – Cargo dos Funcionários .....	26
Tabela 4 – Percepção sobre Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho .....	28
Tabela 5 – Percepção sobre Avaliação de Desempenho .....	30
Tabela 6 – Avaliação de Desempenho da Entidade .....	32



## **LISTA DE SIGLAS**

<b>HPMCLR</b>	Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas
<b>AD</b>	Avaliação de Desempenho
<b>RM</b>	Ranking Médio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES .....	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	15
<b>2REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS RECURSOS HUMANOS .....	17
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA DA SAÚDE .....	19
<b>3METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	21
3.1.1 Quanto aos objetivos .....	21
3.1.2 Quanto aos procedimentos .....	22
3.1.3 Quanto à abordagem do problema .....	22
3.2 População, amostra e instrumento de pesquisa.....	23
3.3 Coleta e tratamento dos dados .....	24
<b>4RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	26
4.2 ANÁLISES DOS DADOS .....	27
<b>5CONCLUSÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>

<b>APÊNDICE A</b>	<b>-</b>	<b>Questionário.....</b>	<b>40</b>
-------------------	----------	--------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão em constantes mudanças, cada vez mais necessitam de controles sucintos e de informações oportunas sobre seu negócio para adaptar suas operações às novas situações de mercado (CREPALDI; CREPALDI, 2014). Avaliar um desempenho é um meio para tomar decisões adequadas, compõe um processo complexo que traz características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho e requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle (PADOVEZE, 2010). Para Marion (2011) o controle organizacional – que consiste na atividade de avaliar o desempenho de todas as atividades desenvolvidas pela organização para atingir seus objetivos – é tarefa do contador gerencial, essa importante tarefa objetiva, principalmente, a redução dos custos dos produtos e serviços.

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

Nesta perspectiva, Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 663) advogam que a avaliação de desempenho é um procedimento usado pelas organizações para avaliar o desempenho multidimensional do trabalho dos funcionários. Com a avaliação do desempenho individual é possível conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho realizado e o ambiente organizacional em que as ações ocorrem (BERGAMINI; RAMOS, 1998). Isto posto, a avaliação de desempenho é delineada para ajudar os funcionários a entender suas funções na organização, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Ademais, a avaliação de desempenho é empregada para tomar decisões referentes aos recursos humanos, as quais podem envolver aumentos de salários, programas de remuneração, motivação, e demais ações que contribuem para o desenvolvimento das pessoas na organização (DAL VESCO; POPIK; BEUREN, 2012). Porém, as empresas procuram desenvolver de forma sistemática a avaliação para qualificar e medir o desempenho, esse processo deve ser aplicado de forma clara e objetiva, além de ser compartilhado com os colaboradores (ÇINAR; VARDARLIER, 2014). Sem importar qual é o trabalho do colaborador desempenhado na organização, a avaliação de desempenho é a revisão das funções como um todo, ou seja, pode ter a finalidade de encontrar pontos positivos e negativos, em outras palavras seria medir a eficácia, suficiência, deficiências e insuficiência

(TENGIIMOĞLU; İŞIK; AKBOLAT, 2012). Além disso, há vários métodos que podem ser usados para medir e avaliar o desempenho, e essas avaliações vão depender da necessidade e do objetivo de cada organização.

A avaliação de desempenho segue vários critérios e no setor da saúde deve voltar-se para orientar o desenvolvimento de políticas, estratégias e programas de saúde, além de estar centrada na avaliação quantitativa e qualitativa do grau de realização dos seus objetivos (VIACAVA *et al.*, 2004). Nesta direção, Çinar e Vardarlier (2014) sinalizam que a avaliação de desempenho nos hospitais tem uma grande importância para medir os serviços prestados, além de ser um indicador significativo para os tomadores de decisão sobre a qualidade do serviço prestado. Entretanto, a questão a ser observada é como medir desempenho em termos de qualidade e eficiência e, como desenvolver sistemas de gerenciamento de desempenho para estimular mudanças de comportamentos que possibilitem obter melhores resultados (HURST, 2002).

Os gestores estão se preocupando mais em tomar decisões concretas com as metas das empresas, desse modo, com a avaliação de desempenho implementada pode-se aplicar o processo feedback com um intuito de gerar um aumento na produtividade e na motivação dos funcionários, conseqüentemente, obtendo resultados para a entidade. A avaliação de desempenho conquistou espaço nos mais diversos tipos de entidades e também na área da saúde, pelo fato da necessidade dos funcionários obterem esse retorno de como estão contribuindo para atingir os objetivos da empresa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A maioria das iniciativas de avaliação de desempenho dos sistemas de saúde é recente e não apresentam ainda resultados conclusivos (VIACAVA *et al.*, 2004), firmado com o Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas (HPMCLR) esse processo de implementação também é atual, então buscou-se entender o conhecimento dos funcionários sobre: os fatores que podem influir o desempenho de seu trabalho, como recompensas financeiras, insatisfação salarial e demais; da percepção dos respondentes sobre o sistema de AD da entidade analisada, se é ou não agradável o fato de serem avaliados, procedimentos, quem deve avaliar; e, sobre a AD da entidade, como o que se espera da AD, se o processo é claro e devidamente comunicado.

Face base a esse contexto tem-se a seguinte questão norteadora: **qual a percepção dos funcionários do Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas (HPMCLR) em relação ao processo de avaliação de desempenho?**

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar qual a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho implementada pela entidade.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Investigar evidências acerca da percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar em relação ao processo de avaliação de desempenho implantado, com foco nos recursos humanos.
- b) Levantar as especificidades do processo de avaliação de desempenho do Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas (HPMCLR), seguem os principais tópicos abordados:
  - 1) Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho;
  - 2) Percepção sobre avaliação de desempenho;
  - 3) Avaliação de Desempenho da entidade.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES**

A atenção para o desempenho dos serviços de saúde tem aumentado nos últimos anos, essa tendência pode ser explicada com o aumento da competitividade, os custos e a sensibilização do público para esta questão (KIRILMAZ, 2013). Tendo em vista essa preocupação, o diferencial da presente pesquisa é tratar especificamente do Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas (HPMCLR) sobre o conhecimento dos respondentes quanto a fatores que influenciam o desempenho no trabalho, sua percepção ou critério de avaliação de desempenho e finalmente a avaliação de desempenho aplicada no Hospital.

A escolha da organização objeto de estudo justifica-se primeiro pelo fato da mesma estar no início da implementação do sistema de avaliação de desempenho e de recompensas dos seus empregados, segundo, pela sua representatividade no cenário de saúde estadual, e por fim, pelo motivo da entidade ser reconhecida pela sua prestação de serviços à comunidade há mais de 50 anos. Neste entendimento, é possível afirmar que foi avaliada uma instituição de alta credibilidade a nível estatal, na qual uma vez identificadas às principais fraquezas desse âmbito de trabalho é possível aplicar medidas em prol de uma maior satisfação dos colaboradores, e conseqüentemente para a população que utiliza os serviços do hospital.

Contudo a contribuição teórica do presente estudo reside na importância de disseminar conhecimento para a comunidade acadêmica, pesquisadores da área, gestores hospitalares e os funcionários.

#### **1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA**

A presente pesquisa compreende cinco seções, e estão dispostas da seguinte forma:

Nesta primeira seção é apresentada a introdução, o problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica que aborda avaliação de desempenho, avaliação de desempenho nos recursos humanos e na área da saúde.

Na terceira seção é definida a metodologia utilizada para elaboração da pesquisa, que se classifica em: pesquisas quanto aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem do problema.

A quarta seção trata sobre a análise e interpretação dos dados separados de acordo com cada indicador analisado

A quinta seção apresenta a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Definido o objetivo e a questão de pesquisa, este tópico destina-se à apresentação de conceitos para subsidiar a compreensão da temática proposta, bem como dos resultados alcançados. Em um primeiro momento, fez-se necessário uma breve apresentação sobre conceitos e abordagens de Avaliação de desempenho, em seguida serão abordados alguns elementos de avaliação de desempenho nos recursos humanos e por fim uma síntese da avaliação de desempenho no setor da saúde.

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

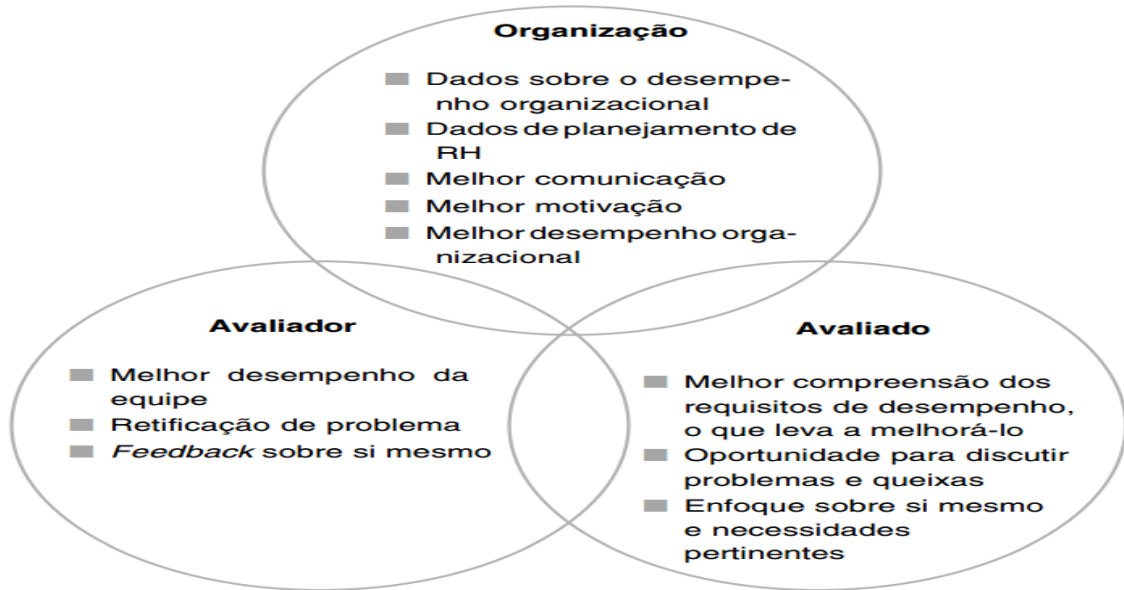
A palavra “desempenho” parece significar coisas diferentes para diversas pessoas, porém é usado livremente para compreender seu significado, mas na verdade “muitas vezes é usando-o para cobrir a falta de compreensão comum” (OTLEY, 2001). Assim o tema não só pertence a contadores, gestores de operações,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

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

A avaliação de desempenho abrange diversas áreas e a semelhança entre organização, avaliados e avaliadores, trazendo benefícios distintos para cada parte, porém a função em destaque é a melhora de desempenho, que pode ser verificado na Figura 1 (GILLEN, 2000).



FIGURA 1 - BENEFÍCIOS E BENEFICIÁRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Fonte: Gillen (2000, p. 9).

Como forma de mensurar esse desempenho as entidades podem utilizar indicadores e metas que estejam de acordo com seus objetivos e sua atividade. Os indicadores medem informações que tendem a demonstrar a realidade da empresa auxiliando assim a tomada de decisão, sendo necessário constituir uma cultura coletiva para que os indicadores sejam analisados, buscando a melhoria contínua (VIGNOCHI; GONÇALO; LEZANA, 2014).

Sob uma perspectiva contemporânea, a avaliação de desempenho não é mais o simples processo de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa (LUCENA, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), em seu conceito e aplicação, estão inseridas variáveis complexas e dinâmicas como o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o *feedback*, dentre outros (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012). Nesta mesma linha, Lucena (1992, p.26) ilustra que “o conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas)”.

Uma das formas de avaliar o desempenho é a aplicação nos recursos humanos pelo fato de avaliar o desempenho individual de cada funcionário, que será abordado na sequência.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS RECURSOS HUMANOS

Foi apenas no início do século XX, que a avaliação de desempenho formal e sistematizada, passou a ser uma ferramenta essencial na gestão de recursos humanos de qualquer organização (CAETANO, 2008). Mostrando-se como “uma pedra angular de

qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos” (BILHIM, 2009, p. 259), podendo ser vista como um processo formal de apreciação do desempenho dos colaboradores de uma organização (CAETANO, 2008). Assim, pode servir como um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que estejam dificultando ou impedindo o adequado aproveitamento dos recursos humanos da entidade (BARBOSA, 2010). Dentre os seus pressupostos básicos, destaca-se que o desempenho e funcionamento excelente de uma organização dependem do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho (TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Por conseguinte, a avaliação de desempenho é vista como um processo que ajuda no entendimento do comportamento entre as pessoas e o ambiente propondo a revisão e a atualização mais permanente (BERGAMINI; BERALDO, 2007), além de visar identificar o desempenho de cada pessoa na organização, permitindo verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos ou em situações contrárias encontrar as falhas para sua correção (SANTOS, 2010). Ademais, a avaliação de desempenho ajuda a constatar o potencial dos funcionários e suas habilidades para o cumprimento das atividades, gerando dados que possa de tal modo destacar a qualidade dos colaboradores e a percepção deles em relação os objetivos da empresa (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014).

Contudo, os métodos mais atuais de avaliação de desempenho “tendem para abordagens humanísticas, levando em consideração o homem e seus fatores psicológicos” (SHIGUNOV, 2000, p. 85). Segundo Çinar e Vardarlier (2014) embora a avaliação de desempenho do pessoal seja uma necessidade psicológica no nível individual, é imprescindível na instituição a partir do aspecto da gestão de recursos humanos, pois se os trabalhadores observam seus êxitos e fracassos ficam mais motivados para melhorar seus próximos trabalhos. Essa ferramenta de gestão deve oportunizar cada um a buscar pelo autodesenvolvimento dentro da organização (LUCENA, 1992).

A união dos gestores com os colaboradores para alcançar as metas é crucial para o progresso do serviço prestado e melhor desempenho da empresa (VIGNOCHI; GONÇALO; LEZANA, 2014). Há provas evidentes de que a melhoria do desempenho depende da boa gestão de recursos humanos, com práticas eficazes de gerenciamento de desempenho, e uma organização com metas e objetivos estratégicos (Denisi; Pritchard, 2006). Para tanto, os colaboradores devem estar cientes dos indicadores e metas, assim terão interesse nos seus desempenhos para identificar em que precisam melhorar e qual o impacto geram para a empresa (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014).

Percebe-se que, nas pesquisas feitas em âmbito nacionais e internacionais, a avaliação de desempenho organizacional considera alguns aspectos essenciais como: missão, visão, estratégias, conhecimento, objetivos de curto e longo prazo e comunicação (*feedback*). Nessa perspectiva nota-se que o foco da avaliação de desempenho organizacional é obter os resultados planejados, enquanto que individualmente é utilizada para verificar o resultado e o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012).

No que tange a avaliação de desempenho do indivíduo, no próximo tópico será abordado este tema na área da saúde.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA DA SAÚDE

Os hospitais são organizações complexas, formadas por diversas áreas e especialidades, sendo complicado determinar um modelo de avaliação de desempenho (PINK *et al.*, 2001). Cada instituição tende a usar diferentes indicadores durante a medição do desempenho do sistema de saúde e desenvolvem indicadores diferentes de acordo com o estado de unidade de análise (KRUK; FREEDMAN, 2008). Com base nos objetivos das instituições devem-se identificar os indicadores que melhor evidenciam o desempenho da organização (PARMENTER, 2010), observar suas principais características e áreas de destaque, conseguindo incentivar o progresso no desempenho e gerar conhecimento para a tomada de decisão (VIGNOCHI *et al.*, 2014).

Na avaliação de serviços de saúde em geral, os serviços hospitalares apresentam dificuldades que tem sido amplamente discutida na literatura (GRAY, 2012). Em síntese, os autores El-Jardali, Tchaghchagian e Jamal (2009) postulam que muitos hospitais sofrem com a má gestão e planejamento de capacidade na área de recursos humanos e a falta de estratégias de recrutamento e retenção.

No âmbito da avaliação de desempenho individual, verifica-se que boas práticas de gestão de recursos humanos influenciam em resultados positivos (FLYNN; MATHIS; JACKSON, 2008). Isso porque estas práticas melhoram a saúde, o bem-estar, a maior satisfação e menor rotatividade dos trabalhadores, a melhoria da qualidade no cuidado e nos resultados dos pacientes e, conseqüentemente, vantagens financeiras para a entidade (EL-JARDALI; TCHAGHCHAGIAN; JAMAL, 2009). A adoção de boas práticas de gestão hospitalar pode ajudar a melhorar os resultados clínicos; a redução da mortalidade do paciente (PATTERSON *et al.*, 2012), bem como melhorar os resultados operacionais; a prestação de serviço e a eficiência da força de trabalho (MCDERMOTT; STOCK, 2007).

A investigação realizada por Hafner *et al.*, (2011), que utilizou entrevistas com o pessoal do hospital para conhecer suas percepções sobre os relatórios de dados de desempenho, publicamente verificou que "relatórios públicos motiva as energias renováveis das organizações para melhorar ou manter o desempenho". Outras pesquisas realizadas mostraram que a avaliação de desempenho foi o mais importante predito de mortalidade de paciente nos hospitais do Reino Unido (WEST et al., 2002), porém Pulakos (2004) constatou que apenas um em cada dez funcionários acreditavam que seus sistemas de avaliação ajudaram a melhorar o seu desempenho. Nessas circunstâncias, a atenção para o desempenho dos serviços de saúde tem aumentado nos últimos anos, essa tendência pode ser explicada com o aumento da competitividade, os custos e a sensibilização do público para esta questão (KIRILMAZ, 2013).

A avaliação de desempenho em hospitais ainda deve ser estudada e desenvolvida, pois necessita ser tratada não de forma genérica e sim avaliando as especificidades de cada instituição (CUNHA; CORREA, 2013).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

No rol dos procedimentos metodológicos estão os tipos de pesquisa, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de vincular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo (BEUREN et al., 2009). Esse delineamento é agrupado em três categorias: quantos aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

A metodologia refere-se aos métodos a serem utilizados para realização da pesquisa, para obter os resultados com êxito. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 37) “utiliza-se a palavra metodologia para fazer referencia a uma disciplina e ao seu objetivo, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência”. Ademais destaca que, o objetivo da metodologia é o aprimoramento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa.

Em sequência a presente pesquisa se encontra classificada quanto aos objetivos, procedimentos, abordagem do problema, quanto à população, amostra e instrumentos de pesquisa e quanto á análise e interpretação dos dados.

##### 3.1.1 Quanto aos objetivos

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar qual a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho implementada pela entidade.

Com base nos objetivos abordados a pesquisa segue a linha descritiva. Beuren et al. (2009, p. 81) destaca que a pesquisa descritiva:

Configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira e nem tão aprofundada como a segunda, nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Na concepção de Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Andrade (2002) complementa que a pesquisa descritiva se atenta em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, e o pesquisador não intervém neles.

O modelo descritivo, portanto é pertinente ao presente trabalho pelo fato da pesquisa analisar e descrever dados referentes a avaliação de desempenho do HPMCLR em Santa Catarina, podendo assim identificar padrões e variações referentes aos dados coletados sem modificá-lo.

### 3.1.2 Quanto aos procedimentos

Com relação aos procedimentos a presente pesquisa enquadra-se como levantamento ou de *survey*. Gil (2008, p. 55) sobre a pesquisa de *survey* comenta que:

Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, precede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

O autor acresce que na maioria dos levantamentos não são pesquisados toda a população estudada, antes é selecionado uma amostra, mediante procedimentos estatísticos, que será o objeto de investigação, as conclusões obtidas refletem a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro estatístico. Deste modo, Beuren et al. (2009) ressalta que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro.

Nesse sentido Martins e Theóphilo (2009) ressaltam que nas pesquisas de levantamento uma multiplicidade de influências pode interferir nos procedimentos estudados, por serem estudados fenômenos que ocorrem naturalmente. Enfatizam que o conteúdo das perguntas de tal pesquisa cobre quatro áreas fundamentais: dados pessoais, dados sobre comportamento, dados relativos ao ambiente e dados sobre nível de informação, opinião, atitudes, mensuração e expectativas.

Portanto, a presente pesquisa caracteriza-se como levantamento ou *survey*, por coletar informações com base em uma amostra por acessibilidade retirada de uma população, ou seja, coletado dados através de questionário predeterminado aos funcionários de diferentes setores de uma entidade de saúde.

### 3.1.3 Quanto à abordagem do problema

Com relação à classificação da pesquisa quanto à abordagem do problema a mesma se caracteriza como quantitativa. A abordagem quantitativa determina-se pelo emprego de meios estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos fatos (BEUREN et al., 2009).

Michel (2009) certifica que a abordagem quantitativa

Parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações serão mais bem entendidos se traduzidos em forma de números. Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como: percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, e outras.

Destaca ainda que a pesquisa quantitativa entenda que os fatos falam por si mesmos, assim, não há necessidade de interpretá-los, como ambiente, situação, emoção, história etc.,

por isso seu uso é frequente em estudos descritivos, nos quais procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, identificar tendências, estabelecer relação de causalidade entre fenômenos e gerar padrões.

A abordagem quantitativa, no Brasil, é relativamente recente, pelo menos não era usada em grande escala nas pesquisas acadêmicas, porém em países como Estados Unidos, observam-se vários periódicos de Contabilidade com artigos publicados (BEUREN et al., 2009). A pesquisa classifica-se como sendo um estudo quantitativo, por utilizar instrumentos estatísticos para análise quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, e ainda por se tratar de um estudo de levantamento de dados, o que torna comum a utilização deste tipo de análise.

### **3.2 População, amostra e instrumento de pesquisa**

Com base na formulação do problema da pesquisa, foi delimitada a população e amostra da pesquisa a ser estudado.

A população ou universo da pesquisa é definido segundo Colauto e Beuren (2009, p. 118) como “a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Marconi e Lakatos (2002, p. 41) entendem como o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Já Gil (2008) define que a população é um conjunto definido de informações que possuem determinadas características.

Em relação à amostra, Gil (2008) comenta que é um subconjunto do universo ou da população, pelo qual se constituem ou se estimam as características desse universo ou população. De acordo com Marconi e Lakatos (2002) definem como sendo uma parcela selecionada do universo a ser pesquisado, é um subconjunto da população. No entanto Beuren et al. (2009) alega que amostrar não é suficiente para delinear características mais contundentes sobre determinado objeto pesquisado, é necessário que a amostra seja representativa.

Com base nos critérios relacionados, a população da presente pesquisa é composta por 76 questionários respondidos pelos funcionários do HPMCLR. Contudo, destes somente 44 participantes responderam de forma completa o instrumento de pesquisa os quais tiveram em conta no perfil do respondente, sendo que apenas 36 deles alegaram ter participado do processo de avaliação de desempenho realizada no decorrer do ano. Assim, a amostra final resultou em 36 respondentes válidos para o bloco II de questões da pesquisa.

De acordo com Beuren et al. (2009) os instrumentos de pesquisa são entendidos como preceitos ou processos que o pesquisador deve utilizar para direcionar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário manual que foi entregue em forma física ao gestor de Recursos Humanos, que o encaminhou aos respectivos. Os critérios para os potenciais respondentes era que o mesmo tivesse passado pela avaliação de desempenho. Os dados foram coletados no período de novembro de 2016.

Na Tabela 1, apresentam-se o instrumento desse estudo e que buscam direcionar a análise dos dados da pesquisa.

TABELA 1- CONSTRUCTOS DA PESQUISA

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na primeira parte do questionário estão incluídas 8 questões da caracterização dos funcionários, inferindo em perguntas de gênero, grau de instrução, idade, tempo de serviço na entidade, cargo, se já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho, se tinha conhecimento que a entidade possui um processo de AD e se o conhece. Na segunda parte está inserida a escala de avaliação entre 1 a 5 (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente) sendo estas perguntas divididas em três blocos. O primeiro bloco abrange questões sobre os fatores que segundo os respondentes podem influir sobre o desempenho de seu trabalho, como recompensas financeiras, insatisfação salarial e demais. O segundo bloco trata-se de 20 questões da percepção dos respondentes sobre o sistema de AD da entidade analisada, perguntas como se é ou não agradável o fato de serem avaliados, procedimentos, quem deve avaliar, entre outros e finalmente, as últimas 12 questões compreendem sobre a AD da entidade, perguntas de o que se espera da AD, se o processo é claro e devidamente comunicado, o mesmo poderá ser verificado no apêndice A – Questionário – p. 40.

### 3.3 Coleta e tratamento dos dados

Após a coleta, elabora-se a análise e interpretação dos dados que de acordo com Beuren et al. (2009, p. 136) “analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transformações de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis”.



Para esta etapa foram codificados e tabulados para estabelecer o Ranking Médio (RM) do questionário que mensurou o grau de concordância dos sujeitos que responderam. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas por meio da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas que fizeram tal atribuição, no qual os valores menores que 3 foram considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos (BERRY; ZEITHAML; MALHOTRA, 2001). O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”.

Ressalta-se que o cálculo do ranking médio considera uma média ponderada, em que o valor da escala utilizada é multiplicado pela frequência de respostas manifestadas pelos respondentes e depois de encontrado o resultado, o mesmo é dividido pelo número de respondentes resultando no ranking médio pelo qual a opinião dos respondentes foi classificada (BERRY; ZEITHAML; MALHOTRA, 2001).

Dessa forma, o desenvolvimento da pesquisa quanto à análise e interpretação de dados deu-se por meio de tabelas e gráficos, cuja sua utilização proporcionou uma melhor visualização dos resultados obtidos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

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

TABELA 2 - PERFIL DOS RESPONDENTES

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

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

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

TABELA 3- CARGO DOS FUNCIONÁRIOS

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

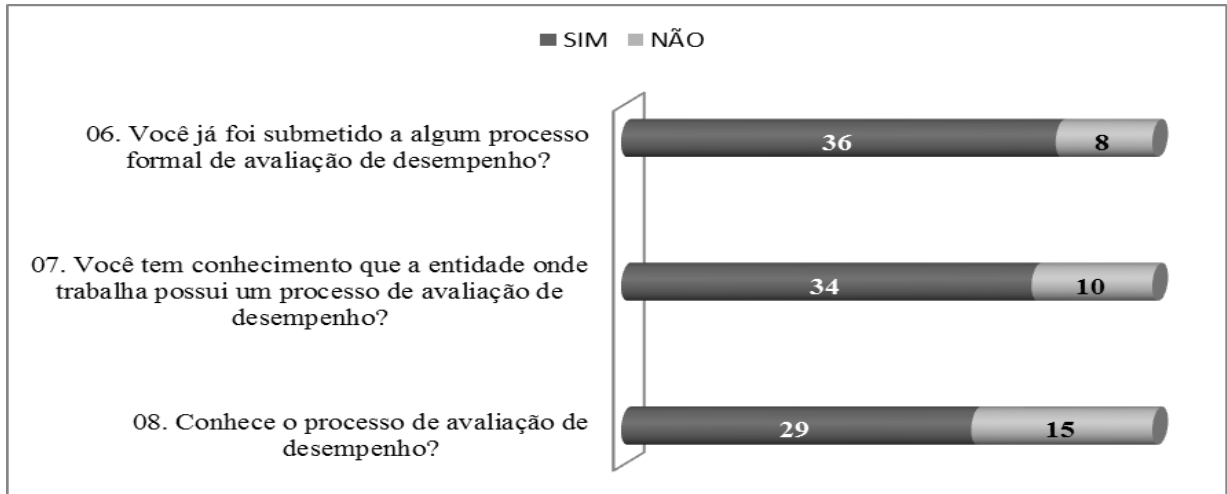
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como se observa na Tabela 3, os cargos dos funcionários participantes da pesquisa, a maior parte dos respondentes encontra-se representado por cargos na cozinha, como o pessoal da copa; o pessoal de marcação de consulta; e cargos de base para as atividades hospitalares,

como técnico administrativo, de T.I, de enfermagem, Raio X, Auxiliares de limpeza de parte administrativa e demais.

Na sequência, na Figura 2 apresentam-se as questões de pesquisa que subsidiaram informações dos respondentes em que se referente às questões sobre submissão, processo e conhecimento da avaliação de desempenho realizada na entidade.

FIGURA 2 - SUBMISSÃO, PROCESSO E CONHECIMENTO DE AD DA ENTIDADE



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se observa na Figura 2, 36 respondentes afirmaram ter o conhecimento da sua submissão a algum processo formal de avaliação de desempenho e 8 deles não. Deste modo, para a análise das respostas do segundo bloco de perguntas de pesquisa, a amostra é formada apenas com estes respondentes. Complementarmente, destaca-se que 34 deles tinham conhecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho da entidade e destes apenas 29 tinham conhecimentos mais detalhados acerca do processo.

## 4.2 ANÁLISES DOS DADOS

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

TABELA 4 – PERCEPÇÃO SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

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

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

Outro ponto que merece destaque refere-se às oportunidades de qualificação profissional por meio de cursos que incentivem os funcionários, o qual obteve uma RM de 3,58 representando uma imparcialidade esta questão. Contudo, se observar individualmente verifica-se um número notável de respondentes que concordam parcial e totalmente com esta

assertiva, demonstrando que é interessante a organização investir em qualificação profissional de seus funcionários. Esta disparidade pode ser justificada pelos respondentes ser dos mais diferentes cargos, e muitos que não precisam de formações específicas para exercerem suas atividades, o que influencia na não percepção de importância da constante qualificação profissional.

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

TABELA 5 – PERCEPÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Questões	Frequência					RM
	1	2	3	4	5	
É desagradável o fato de ser avaliado.	19	5	4	6	2	2,08
A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.	2	1	7	9	17	4,06
Os procedimentos que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	6	1	1	13	15	3,83
Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	14	11	3	8	0	2,14
Os procedimentos de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	2	3	3	7	21	4,17
O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	15	9	5	3	4	2,22
A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	8	9	1	10	8	3,03
O retorno, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	0	3	5	10	18	4,19
O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	17	4	6	2	7	2,39
Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	2	2	2	12	18	4,17
Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	1	6	3	11	15	3,92
Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	2	0	4	6	24	4,39
A avaliação de desempenho deve ter como um dos objetivos embasar o processo de progressão por mérito do funcionário.	6	3	4	4	19	3,75
Os procedimentos de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	4	0	5	9	18	4,03
A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do funcionário, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	1	2	1	9	23	4,42
A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do funcionário.	0	2	3	11	20	4,36
Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados	0	0	5	8	23	4,50
A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	4	1	7	10	14	3,81
A avaliação de desempenho interessa ao funcionário, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	2	2	4	11	17	4,08
A avaliação de desempenho interessa a entidade porque permite planejar atividades para o funcionário cumprir num período seguinte.	2	2	10	8	14	3,83
	<b>107</b>	<b>66</b>	<b>83</b>	<b>167</b>	<b>297</b>	<b>3,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se observa na Tabela 5, a percepção dos respondentes acerca da assertiva “É desagradável o fato de ser avaliado” obteve um RM de 2,08, evidenciando que os respondentes não acham que é desagradável o fato de serem avaliados. Isso evidencia que eles não são contra aos procedimentos de avaliação fazendo-se necessário somente que a entidade

estabeleça e consolide as regras e bonificações deixando claras e transparentes todas as etapas e finalidades, além de achar que é um processo positivo para alinhar os objetivos da entidade e dos funcionários.

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

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

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

TABELA 6 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ENTIDADE

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

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

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



## 5 CONCLUSÃO

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

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

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

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

Por fim, deve-se considerar as limitações inerentes a esta pesquisa, a falta da participação de todos os funcionários da entidade para obtenção de resultados mais abrangentes sobre a percepção do processo de avaliação de desempenho implementado na entidade. Por se tratar de um grupo ligado a uma única entidade hospitalar, a qual conta com

características específicas, talvez não corresponda necessariamente ao universo das outras entidades hospitalares que tenham implementado processos de avaliação de desempenho. Isto posto, destaca-se que os resultados apontados pela pesquisa referem-se à opinião da amostra e não podem ser generalizados a outras entidades.

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se, portanto, investigar em um próximo ciclo de avaliação da mesma entidade quais foram às percepções de contribuição do processo e se os funcionários mudaram de opinião quanto a sua importância ou não.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARBOSA, X. A. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS 2010. Acesso em 20 de janeiro de 2017. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/40261> >
- BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; MALHOTRA, N. **Pesquisa acadêmica de marketing: uma orientação aplicada**, 2001.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, I. M; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BILHIM, J. F. A. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2. Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.
- BITITCI, U., GARENGO, P., DÖRFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte. 2008.
- ÇINAR, F.; VARDARLIER, P. Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 384-393, 2014.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CRUZ, C. A. B.; ARAÚJO, A. S.; OLIVEIRA, I. J. Avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**. 2014.

- CUNHA, J. A. C.; CORREA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.
- DAL VESCO, D. G.; POPIK, F.; BEUREN, I. M. Percepção de Justiça Organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária. In: **ANPAD**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_CON568.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_CON568.pdf). Acesso em 20 de Janeiro de 2017.
- DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.
- EL-JARDALI, F.; TCHAGHCHAGIAN, V.; JAMAL, D. Assessment of human resources management practices in Lebanese hospitals. **Human resources for Health**, v. 7, n 1, p. 84, 2009.
- FEITOSA, C. M. C. **Percepção dos servidores da universidade federal do maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho**. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Maria, 2015.
- FLYNN W., MATHIS R., JACKSON J. **Cuidados de Gestão de Recursos Humanos**. 2. ed. Thomson Sudoeste, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILLEN, T. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.
- GRAY, M. Value: Operations Research and the new health care paradigm. **Operations Research for Health Care**, v. 1, n. 1, p. 20-21, 2012.
- HAFNER, J. M.; WILLIAM, S.C.; KOSS, R.G.; TSCHURTZ, B.A.; SCHMALTZ, S.P.; LOEB, J.M. The perceived impact of public reporting hospital performance data: interviews with hospital staff. **International Journal for Quality in Health Care**, Vol. 23 No. 6, p. 697-704, 2011.
- HUFFMAN, K.; VERNOY, M.; VERNOY, J. **Psychologies**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HURST, J. Performance measurement and improvement in OECD health systems: overview of issues and challenges. **Measuring up: improving health system performance in OECD countries**, 2002.
- KIRILMAZ, H. Investigation of Factors Affecting Patient Satisfaction on Performance Management in Health Services: A Field Study on Policlinic Patients. 2013.

- KRUK, E. M.; FREEDMAN, P. L. Assessing Health System Performance in Developing Countries: A Review of The Literature. **Journal of Health Policy**, 85: 263-276, 2008.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1992.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCDERMOTT, C.; STOCK, G. N. Hospital operations and length of stay performance, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 9, p. 1020-1042, 2007.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisas Científicas em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.
- NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.
- OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- PATTERSON, M.; RICK, J.; WOOD, S.; CARROLL, C.; BALAIN, S.; BOOTH, A. Systematic review of the links between human resource management practices and performance. **Health Technology Assessment**. v. 14, n. 51, p. 1-334, 2012.
- PINK, G. H; MCKILLOP, I; SCHRAA, E. G; PREYRA, C; MONTGOMERY, C; BAKER, G. R. Creating a balanced scorecard for a hospital system. **Journal of Health Care Finance**, v. 27, n. 3, p. 1-20, 2001.

- PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. **In: Avaliação de desempenho: nova abordagem.** LTr, 1996.
- PULAKOS, E. D. Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems. **Society for Human Resource Management**, 2004.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROSENFELD, P.; PYC, L. S.; ROSATI, R. J.; MARREN, J. M. Developing a competency tool for home health care nurse managers. **Home Health Care Management & Practice**, v. 24, n. 1, p. 5-12, 2012.
- SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, p.134-145, 2012.
- SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa.** 169f (Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau), 2010.
- SCOTT, I.A.; POOLE, P.J.; JAYATHISSA, S. Improving quality and safety of hospital care: a reappraisal and an agenda for clinically relevant reform. **Internal Medicine Journal**, Vol. 38 No. 1, pp. 44-55, 2008.
- SHIGUNOV, N. A. Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores.** Book Express, 2000.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** FGV, 2001.
- TENGILIMOĞLU, D., IŞIK, O.; AKBOLAT, M. Health Business Administration, **Nobel Akademik Yayıncılık**, 2012.
- VIACAVA, F., ALMEIDA, C., CAETANO, R., FAUSTO, M., MACINKO, J., MARTINS, M., SILVA, L. D. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. **Ciência saúde coletiva**, v. 9, n. 3, p. 711-24, 2004.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C. R.; LEZANA, Á. G. R. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, setembro-outubro, p.496-509, 2014.

WEST, M. A.; BORRILL, C.; DAWSON, J.; SCULLY, J.; CARTER, M.; ANELAY, S.; PATTERSON, M.; WARING, J. The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 8, p. 1299-1310, 2002.



**Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Centro socioeconômico  
Programa de graduação em  
contabilidade**



**Questionário sobre a percepção dos Funcionários (as) da avaliação de desempenho no  
Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas**

**Prezado (a) Senhor (a):**

Este questionário de pesquisa está sendo realizado pelos Alunos de graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo do trabalho consiste em verificar a percepção do (a) funcionário (a) sobre a Avaliação de Desempenho no Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas, sua finalidade e aplicabilidade. Sua participação é vital para a consecução da pesquisa. Ressaltamos que suas respostas, às nossas perguntas, são estritamente confidenciais e leva em torno de 5 minutos para respondê-lo.

**Muito obrigada pela participação.**

**BLOCO I – PERFIL DO RESPONDENTE**

<p><b>01. Gênero:</b>  <input type="checkbox"/> Masculino  <input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p><b>06. Você já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho?</b>  <input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p><b>02. Grau de instrução:</b>  <input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto    <input type="checkbox"/> 1º Grau completo  <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto    <input type="checkbox"/> 2º Grau completo  <input type="checkbox"/> Superior completo      <input type="checkbox"/> Especialização  <input type="checkbox"/> Mestrado                    <input type="checkbox"/> Doutorado</p>	<p><b>07. Você tem conhecimento que a entidade onde trabalha possui um processo de avaliação de desempenho?</b>  <input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p>
<p><b>03. Idade:</b> _____.</p> <p><b>04. Tempo de Serviço na entidade:</b> _____.</p> <p><b>05. Cargo:</b> _____.</p>	<p><b>08. Conhece o processo de avaliação de desempenho?</b>  <input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p>

**BLOCO II - QUESTÕES DE PESQUISA.**

	1	2	3	4	5
Discordo Totalmente		Discordo parcialmente	Nem discordo / nem concordo.	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
<i>Por gentileza, destaque somente uma alternativa por questão e não deixe de responder nenhuma.</i>					<b>Escala</b>
	1	2	3	4	5
<b>Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho.</b>					
09. Para trabalhar bem, eu preciso ser constantemente supervisionado.					
10. Eu sou motivado, principalmente, por recompensas financeiras.					
11. A entidade oferece oportunidade de qualificação profissional, através de cursos e isso me estimula.					
12. A insatisfação com o salário me provoca baixo comprometimento com o trabalho.					
13. Sou capaz de me esforçar para o alcance dos objetivos da entidade, desde que a mesma seja clara no que espera de mim e me ofereça boas condições de trabalho.					
14. Penso que um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo do funcionário.					
<b>Percepção sobre avaliação de desempenho</b>					
15. É desagradável o fato de ser avaliado.					



16. A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.					
17. Os procedimentos que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.					
18. Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.					
19. Os procedimentos de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.					
20. O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.					
21. A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.					
22. O retorno, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.					
23. O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.					
24. Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.					
25. Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.					
26. Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.					
27. A avaliação de desempenho deve ter como um dos objetivos embasar o processo de progressão por mérito do funcionário.					
28. Os procedimentos de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.					
29. A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do funcionário, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.					
30. A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do funcionário.					
31. Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados					
32. A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.					
33. A avaliação de desempenho interessa ao funcionário, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.					
34. A avaliação de desempenho interessa a entidade porque permite planejar atividades para o funcionário cumprir num período seguinte.					
<b>Avaliação de Desempenho da entidade</b>					
35. Fui suficientemente informado sobre o processo de avaliação de desempenho da entidade.					
36. O chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados					
37. A avaliação de desempenho da entidade influencia em resultados práticos no meu dia-a-dia.					
38. O chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da entidade.					
39. Vários chefes na entidade avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.					
40. A avaliação de desempenho na entidade serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.					
41. Espera-se que a avaliação de desempenho tenha resultado em ganhos de eficiência em toda a entidade.					
42. Espera-se que a avaliação de desempenho da entidade consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos funcionários.					

43. Espero ficar muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado.					
44. Espero que os meus pontos fortes sejam detectados na avaliação de desempenho.					
45. Percebo que a avaliação de desempenho na entidade está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.					
<b>46. Argumentativa:</b> Qual é sua perspectiva do atual sistema de avaliação de desempenho no Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas?					

**OBRIGADO (A) PELA ATENÇÃO!**

**Micheli Zanin**

Graduanda do Programa em Contabilidade UFSC

[Florianópolis, Outubro 2016]