

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL EM UM SERVIÇO DE RADIOTERAPIA

Lisiane Ferreira Rosa¹ e Cassia Regina Gotler Medeiros²

Resumo: Neste artigo relata-se a experiência de implantação de um sistema de avaliação de desempenho profissional em um serviço de radioterapia. Um dos objetivos ao desenvolver este trabalho foi buscar uma metodologia que oportunizasse construir com os colaboradores e direção do estabelecimento o melhor método de avaliação de desempenho profissional para o grupo participante do estudo. Dessa forma, optou-se pela pesquisa-ação e também a utilização do método conhecido como grupo focal, em virtude de esse, facilitar o surgimento de várias ideias sobre determinada questão por meio de sessões grupais. O método que embasou o instrumento de avaliação foi pesquisa de campo e autoavaliação, como houve a participação de todos da empresa, nas fases de construção, não houve dificuldades na sua implantação.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Implantação. Radioterapia

Abstract: This article reports the experiment of the professional performance of evaluation system implementation in Radiotherapy Service. One of the targets to develop this project was getting a methodology that together with collaborators and the board, develop the best evaluation of professionals and performance method. This way, research-action and also the use of the focus team methods were chosen, with the purpose of bringing some new ideas about determined points through groups section. The method that created the tool of evaluation was the field research and self evaluation as well. Due the fact that there was the participation of all the members in the company during the period of build up, there were no problems to implement it.

Key-words: performance evaluation; implementation; radiotherapy

1 Enfermeira, especialista em Gestão em Saúde, Instituto Gaúcho de Radioterapia – IGR

2 Mestre em Enfermagem, docente do Centro Universitário UNIVATES

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui-se num instrumento de diagnóstico gerencial que fundamenta as decisões administrativas, por meio do qual é possível estabelecer metas de desenvolvimento. Compreende a análise de aspectos atitudinais e técnicos, como o comportamento no trabalho, as competências, as habilidades, a pontualidade, a eficiência e a eficácia do avaliado, bem como a sua satisfação e a da instituição (Gonçalves apud Kurcgant, 2005).

A construção de um sistema de avaliação de desempenho serve como recurso para dimensionar a qualidade do trabalho desenvolvido e promover o crescimento em nível profissional e pessoal, sendo também um instrumento que pode ser utilizado para melhor aproveitar o potencial de cada colaborador.

Para Bergamini e Beraldo (1988), o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, e o trabalho é uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo. Os mesmos autores também defendem que a avaliação de desempenho, em termos institucionais, é o processo que prevê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, portanto consiste na revisão e atualização permanente do próprio comportamento do autoavaliado.

Chiavenato (1999) justifica que toda a pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa justifica, que as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades, para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organização precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

Segundo Gillen (2000), sistemas nos quais as pessoas veem a avaliação como uma obrigação administrativa provavelmente lhe dedicarão tempo e atenção insuficientes. Para o mesmo autor, a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários. Dentre outros benefícios, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho proporcione melhoras e que traga benefícios a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho.

De conformidade com Gallina apud Fritzen (2004), é importante desenvolver atitudes que facilitem receber e dar *feedback*, importantes no processo avaliativo. Para receber *feedback*, é necessário desenvolver atitudes dentro dos seguintes princípios: ser aplicável: indicando o ponto falho e esforço pessoal no sentido de corrigi-lo; ser neutro: descrevendo os fatos, sem colocar a avaliação neles; ser oportuno: deve ser oferecido no momento certo; ser solicitado: o *feedback* deve ser solicitado, e não imposto; ser objetivo: assegurando clareza de mensagem, focalização no problema, utilização de exemplos; direto: oferecido pessoal e diretamente; específico: o conteúdo da mensagem deve ser específico; ser comprovado: deve ser comprovado para assegurar uma boa comunicação. Para o autor, neste processo o importante é ser um bom ouvinte.

De acordo com Oliveira Castro (1996), os sistemas de avaliação de desempenho devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalhos. Para tanto, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho com os ocupantes dos cargos e as respectivas chefias.

Nesse sentido, um sistema de avaliação de desempenho deve trazer benefícios para todos os usuários. Às chefias deve trazer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos demais deve oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e a melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, durante todo o processo de acompanhamento e autoavaliação.

Para Kurcgant (2005), a elaboração de um instrumento é essencial para que todas as pessoas avaliem sob os mesmos parâmetros, observando critérios objetivos na apreciação do desempenho, visando a diminuir a subjetividade. Dessa forma o passo inicial para construção do instrumento é o perfil profissional no qual constam as competências ou características do desempenho que serão avaliadas em cada categoria funcional, representando o desempenho exigido pela organização. Essas competências ou características podem ser denominadas fatores, itens, indicadores ou prognosticadores do desempenho entre outros, e referem-se às características técnicas ou pessoais diretamente relacionadas ao exercício profissional. Nesse sentido, a avaliação feita por prognosticadores

facilita o diagnóstico de pontos específicos, mas, por outro lado, leva à fragmentação da visão do desempenho, exigindo do avaliador e do avaliado uma apreciação mais global para reintegrar o indivíduo em suas competências técnicas e pessoais.

Para a avaliação de desempenho e mensuração dos prognosticadores, existem vários métodos e instrumentos de avaliação. Dessa maneira, esse serão descritos em conformidade com o relato e críticas dos autores: Kurcgant (2005), Dessler (2003) e Chiavenato (1999).

Para Kurcgant (2005), com maior frequência são utilizadas a avaliação direta ou absoluta, a qual se volta exclusivamente para o desempenho individual do avaliado, descrevendo suas características em determinado trabalho, e a avaliação relativa ou por comparação, que enfoca a maior ou a menor eficiência do desempenho do avaliado, em relação à eficiência do grupo do qual faz parte.

De acordo com Chiavenato (1999), o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor essa descrição, tanto maior a precisão do fator. Após a definição dos fatores, o segundo passo é a definição dos graus de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação para cada fator. Com os fatores de avaliação e respectivos graus monta-se a escala gráfica de avaliação. Esse método reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também criticado por gerar resultados com expressões numéricas quando reduz os resultados da avaliação por meio de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação de pessoas.

O método de escala forçada, segundo Gallina apud Nascimento e Carvalho (2004), consiste na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Esses fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações inferiores ou negativas até atingir graduações superiores ou positivas. Dessa maneira esse método parte do pressuposto de que deve existir dentro da empresa uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionário com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos

excelentes. Conforme descrito pelos autores, a escolha forçada foi um método bastante aplicado para a concessão de aumentos salariais ou outras vantagens.

Método de revisão de campo ou pesquisa de campo, conforme descrito por Chiavenato (2002), utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados. O especialista utiliza o seguinte roteiro: 1- avaliação inicial com três alternativas: desempenho mais do que satisfatório, desempenho satisfatório, desempenho insatisfatório. 2- análise suplementar: esta mais profunda, avalia o resultado da avaliação inicial, qual sua justificativa, quais tarefas foram desempenhadas e a qualidade das tarefas. 3- análise profunda: com base na análise suplementar, o especialista procura saber quais as providências já tomadas para melhorar o desempenho insatisfatório ou para incentivar o desempenho satisfatório. 4- planejamento: no qual se preveem as providências direcionadas para melhorar consistentemente o desempenho. 5- Acompanhamento: acompanha os novos resultados.

O mesmo autor descreve como vantagem desse método o fato de oportunizar um relacionamento de quem proveitoso com as hierarquias. Além disso, permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada pessoa, um planejamento de ação. Já como desvantagem descreve para esse método o elevado custo operacional e morosidade no processamento da avaliação.

O método de revisão de campo ou pesquisa de campo, e apontado por Pontes (1999) como sendo o que melhor método, pois neutraliza a subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. Na reunião são levantadas as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, pela análise de fatos e situações.

Citado por Kurcgarnt (1991) como um método voltado para o futuro, a autoavaliação, analisa e discute suas próprias características de desempenho. Nesse sentido, a autoavaliação constitui um processo em que o próprio avaliado analisa seu desempenho utilizando os mesmos fatores de avaliação ou indicadores de desempenho. Segundo a autora, cada pessoa responsável pelo seu próprio desempenho e a autoavaliação funciona como um meio de analisar e definir o que deve ser feito para melhorá-lo e desenvolvê-lo cada vez mais.

Outro método importante de ser citado é a avaliação “360 graus”, descrito por [Reis](#) (2003) como um método que faz inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente com o avaliado. De grande ressonância nas organizações brasileiras, identifica-se com ambientes democráticos e participativos em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele, subordinados, superiores, pares e clientes.

As avaliações podem ser realizadas de modo descritivo, percorrendo livremente sobre os prognosticadores, ou pode haver um gradiente no qual a cada grau de intervalo, é atribuído um nível de desempenho ([KURCGANT](#), 2005).

[Pontes](#) (1999) defende a avaliação de desempenho dos funcionários por meio da avaliação por objetivos que procura o comportamento das pessoas por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. Esse método pressupõe relações muito positivas entre o líder e o funcionário. Essas relações devem ser de confiança mútua, comunicação clara e construtiva. De acordo com esse autor, dentro de uma linha individual, apesar de o maior problema ser o tempo despendido, a avaliação de desempenho por objetivos cumpre com o seu papel principal: tornar claras as missões esperadas pelo funcionário e levar a um papel real de desenvolvimento da empresa e seus colaboradores.

Para [Dessler](#) (2003), as avaliações costumam culminar em uma entrevista de avaliação. A preparação adequada é essencial e inclui a notificação do funcionário, a descrição do cargo e do desempenho anterior, a escolha do local certo para entrevista e a reserva do tempo necessário. Na condução da entrevista, a meta é diagnosticar desempenhos insatisfatórios, assim como reforçar os desempenhos satisfatórios. O autor recomenda uma análise concreta de dados objetivos do trabalho e o desenvolvimento de um plano de ação.

[Kurcgant](#) (2005) reforça que o primeiro aspecto a ser observado na implantação do processo da avaliação de desempenho é definir sua finalidade, que deverá estar integrada à política de recursos humanos, de maneira clara e explícita. A autora acrescenta que a avaliação de desempenho não é um fim, mas um meio, pois, por si só, não é capaz de promover o crescimento das pessoas ou demiti-las. É por isso que se faz

indispensável os seus ajustes à política de recursos humanos, definindo claramente seus objetivos e limites, enquanto instrumento de diagnóstico. Assim, as ações e as providências administrativas a serem concretizadas dependem da política, do processo, e não da avaliação propriamente dita. Nesse sentido, para que seja alcançada a finalidade da avaliação de desempenho, que é promover o crescimento, devem ser concretizadas as estratégias educacionais.

Considerando a importância da avaliação de desempenho funcional, o objetivo deste artigo foi descrever sua implantação em um serviço de radioterapia, considerando as políticas de recursos humano da empresa, a visão dos sócios e a participação de todos os colaboradores desse serviço. Até então esse serviço não contava com um método de avaliação de desempenho, deixando uma lacuna entre as ferramentas gerenciais da empresa. Dessa forma, para a construção de um sistema de avaliação de desempenho democrático e participativo, definiram-se primeiro os prognosticadores do sistema de avaliação de desempenho da equipe deste serviço em reuniões de grupo. Nesse sentido, adotou-se o método da pesquisa-ação e técnica de grupo focal, com a participação ativa das pessoas envolvidas no processo de avaliação, visando à definição do conteúdo dos prognosticadores.

2 RELATO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um dos objetivos ao desenvolver este trabalho foi buscar uma metodologia que oportunizasse construir junto com os colaboradores e direção de um serviço de radioterapia o melhor método de avaliação de desempenho profissional. Dessa forma, optou-se pela pesquisa-ação, conforme Thiollent (2004). Esse autor define a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo ou no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Para desenvolver o processo de implantação do sistema de avaliação de desempenho, recorreu-se também à utilização do método conhecido como

grupo focal, em virtude de este facilitar o surgimento de várias ideias sobre determinada questão por meio de sessões grupais (IERVOLINO; PELICIONI,2001). De acordo com essas autoras, o grupo focal obtém dados a partir de reuniões em grupo com pessoas que representam o objeto de estudo e é utilizado para estruturação de ações diagnósticas, levantamento de problemas e planejamento de atividades educativas. O uso do grupo focal pode ainda servir como forma de aproximação, integração e envolvimento com os participantes. Em síntese, desenvolver uma pesquisa utilizando esse instrumento é desenvolver um processo que contém procedimentos que visam à compreensão das experiências do grupo participante, do seu próprio ponto de vista.

O trabalho desenvolveu-se em um serviço de radioterapia, tendo como os atores e participantes os dois sócios-proprietários do serviço e os demais profissionais que compõem o quadro da empresa: um médico, dois tecnólogos em radiologia, um técnico em radiologia, uma secretária e uma funcionária dos serviços gerais, que prestam atendimento há oitenta pacientes/dia portadores de câncer.

O processo foi realizado em momentos distintos, utilizando a técnica de grupo focal como orientação para os encontros. A primeira abordagem foi feita aos sócios, com apresentação da proposta e pedido de autorização para realização da pesquisa. No segundo momento, houve abordagem à equipe de trabalho.

A abordagem aos sócios proprietários foi realizada individualmente, quando foram apresentados os objetivos do projeto e a necessidade de construir e implantar um sistema de avaliação de desempenho para a empresa. Ambos foram receptivos à ideia de trabalho a ser desenvolvida. Quando abordados a respeito de sua percepção dos fatores considerados importantes a serem avaliados em seus funcionários, um dos proprietários objetivamente contribuiu respondendo: “apresentação pessoal, assiduidade e pontualidade, enfatizando uniforme limpo e bem alinhado”. O outro proprietário também foi receptivo à proposta do trabalho descrevendo os critérios que deseja em um instrumento de avaliação para os funcionários do serviço. Descreveu: “pontualidade, apresentação pessoal, gentileza para com os pacientes, interesse em aprender, coleguismo em função da empresa, do médico, paciente e colegas e o fundamental: saber trabalhar em equipe”.

No segundo momento, com a equipe, todos se fizeram presentes em uma reunião-almoço previamente agendada no próprio setor, com um tempo de duração de uma hora e trinta minutos. Naquele momento foram apresentadas a proposta de trabalho e as perguntas norteadoras para a equipe. As respostas foram redigidas de maneira fiel e de acordo com a contribuição de cada um.

Foram feitos três questionamentos: O que significa para você ser um bom funcionário? Em um sistema de avaliação que aspectos você considera importante avaliar? O que você avalia em uma chefia?

Em relação à primeira questão, sobre o significado de ser um bom funcionário, a maioria relacionou o bom exercício de suas funções, dando o melhor de si. Também apareceu a questão da humanização, por meio da declaração de que é preciso lembrar que se está cuidando de pessoas, e não somente de doenças. Palavras como responsabilidade, amor e cordialidade foram citadas. Gostar do que se faz e fazer com vontade foi lembrado como significado de ser um bom funcionário, assim como o bom relacionamento com os colegas

Os itens citados como importantes para serem avaliados foram: aparência, higiene, pontualidade, assiduidade, relacionamento com os colegas e com os pacientes, opinião dos pacientes quanto ao modo como estão sendo tratados, capacidade de ouvir uma sugestão e crítica, capacidade de se adaptar às mudanças e capacidade técnica.

Na terceira questão, sobre a avaliação da chefia, surgiu: liderança; responsabilidade; “puxar o carro”; ser participativo; ter pulso firme e discernimento; saber se impor, mas de forma que os atos não se tornem abuso de autoridade; saber diferenciar as vontades pessoais das profissionais; urbanidade; não ser chefe, mas ser líder; fazer acompanhamento; estar sempre junto; proporcionar um ambiente harmônico; chefe é representante.

A partir do grupo focal, cada sujeito relatou o seu entendimento sobre o que considera importante a ser avaliado, puderam-se definir os fatores prognosticadores e ter subsídios para formular o instrumento de avaliação. Essa experiência trouxe também a fixação da reunião-almoço como positiva para outras situações.

Optou-se pelo método de avaliação democrático, participativo, claro e objetivo construído com a colaboração de todos os níveis hierárquicos da empresa e ainda atendendo a necessidade do serviço, que prima pela qualidade e respeito ao ser humano. O modelo de avaliação também atende a necessidade de um instrumento gerencial eficaz, por meio do qual é possível identificar o desempenho das pessoas e proporcionar um momento de troca visando à melhoria no atendimento e na qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o método que embasou esse instrumento de avaliação foi a pesquisa de campo ou revisão de campo e autoavaliação

O instrumento de avaliação foi elaborado e apresentado para o grupo em um terceiro momento, quando a equipe apontou: “é desconfortável fazer autoavaliação”; “que bom que neste instrumento não somos classificados numericamente”; “gostei deste modelo, pois vou escrever minhas sugestões”. Foram necessários pequenos ajustes ao método, como incluir a autoavaliação por ser considerada um instrumento que garante ao avaliado manifestar sua opinião a respeito do próprio desempenho profissional, e, ainda, fortalece a ideia de participação enfatizada desde o início da construção deste instrumento. No mais, todos os indicadores citados nas reuniões anteriores permaneceram no modelo apresentado, sendo aprovado para implantação.

O método de avaliação de desempenho será implantado a partir de agosto de 2009, sendo aplicado a cada três meses e reavaliado em outubro de cada ano, juntamente com toda equipe.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho, com o envolvimento de todos os integrantes da empresa, promoveu reuniões de grupo, que, por si só, melhoraram o entrosamento entre as pessoas. A eficácia de um método com itens considerados importantes para aquela equipe e construído a partir de suas concepções promoveu um instrumento com base na concepção e valores daquela equipe.

Nesse contexto, o trabalho desenvolvido com o objetivo de implantar o processo de avaliação de desempenho da equipe de um serviço de

radioterapia trouxe benefício ainda maior à equipe por intermédio do vínculo desenvolvido nas reuniões de grupo. Os sócios-proprietários não se limitaram a contribuir apenas com os fatores julgados importantes em um sistema de avaliação funcional, como também demonstraram grande interesse na sua implantação e evolução.

A maior dificuldade encontrada neste percurso foi apresentar um modelo de avaliação de desempenho atendesse às expectativas de todos os colaboradores participantes. No entanto, o entusiasmo e o envolvimento das pessoas foram o grande motivador para o desenvolvimento do modelo implantado.

Por fim, é gratificante saber que o instrumento é resultante de um trabalho que envolveu todos os funcionários da empresa em seus diferentes níveis hierárquicos e teve participação e engajamento de todos na sua construção. Além disso, passou a integrar as ferramentas gerenciais do serviço participante do estudo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho Humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. ①

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2002. ①

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ① ② ③

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice, 2003. ① ②

GALLINA, M. P. **Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho em um Hospital de Médio Porte**. Monografia (Graduação) - Curso de Enfermagem, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2004. ① ②

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

IERVOLINO, SA.; PELICIONI, MCF. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Rev Esc Enf USP**, v. 35, n. 2, p. 115-21, jun, 2001. ①

KURCGANT, P. **Administração em enfermagem**: São Paulo: Epu, 2001.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em Enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. ① ② ③ ④ ⑤

OLIVEIRA CASTRO, G. A. [et al]. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. v. 31. n. 03. São Paulo: **Revista Brasileira de Enfermagem**, p. 38-52; Jul/set 96. ①

PONTES, P.R. Avaliação de desempenho: Nova abordagem. São Paulo: LTR, 1999. ① ②

REIS, G.G. Avaliação 360 graus. São Paulo: Atlas, 2003. ①

THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2004. ①