

# UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## IV MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL NA SAÚDE

Curso ministrado em parceria com a Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa  
(DR - II Série, nº. 250 de 29 de Outubro de 2002)

Área de especialização em  
**Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde**

### Estudo de um método de Avaliação de Desempenho aplicado aos Técnicos de Radiologia do Hospital Curry Cabral

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**José Júlio Marques Martins Lopes**

Nº. 3912

Orientador:

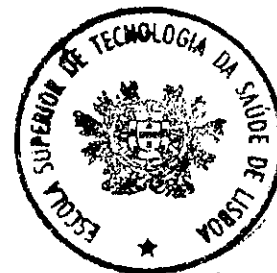
Prof. Doutor Paulo Resende da Silva



Escola Superior de Tecnologia  
da Saúde de Lisboa



113560



[Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri]

Évora

Novembro de 2008

## Resumo

A avaliação do desempenho e a sua aplicação são, no actual enquadramento socioeconómico, cada vez mais necessárias, como forma de melhorar a eficácia e a eficiência entre as organizações.

Para a prática profissional verifica-se que a implementação da avaliação de desempenho, apresenta lacunas que podem comprometê-la. Sabendo da importância do profissional para o sucesso da implementação da avaliação de desempenho, torna-se fundamental, analisar a sua percepção face ao modelo e sua implementação.

O problema da instrução do presente estudo pretende saber quais as percepções dos técnicos de radiologia avaliados sujeitos ao modelo de avaliação de desempenho implantado no Hospital Curry Cabral. Tendo como objectivo ao nível da gestão, minimizar os obstáculos de implementação e maximizar os pontos fortes.

Após pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos, foi definido como objectivo da investigação empírica:

- Comparar as percepções dos técnicos radiologia submetidos ao modelo de avaliação desempenho "Pró-Activo".

Recorrendo a uma metodologia exploratória e descritiva, estudámos o impacto dessas ferramentas utilizadas dentro da Unidade Hospitalar do estudo.

A metodologia de recolha de informação aos profissionais expostos do estudo assentou em questionários de perguntas fechadas e abertas ambas com uma abordagem de carácter quantitativo.

Para a análise e tratamento dos dados utilizou-se programas informáticos.

As principais conclusões, verifica-se a falta de formação para todos os envolvidos, um processo desprovido de imparcialidade, neutralidade e rigor, bem como uma motivação geral dos profissionais em matéria de avaliação de desempenho.

**Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Avaliação de desempenho**

## Abstract

### *“Evaluation of performance and Models of Management the technician of Radiology in Hospital Curry Cabral”*

The evaluation of performance and its implementation are, in the current socioeconomic framing, each time more necessary as form to improve the effectiveness and the efficiency amidst the organizations.

For the practical professional it is verified that the implementation of the performance evaluation, presents gaps that can compromise it. Knowing the importance of the individuals in the success of the implementation of the performance evaluation, it becomes basic to analyze its perceptions face to the model and its implementation.

The problem of inquiry of this study pretends to know which the perceptions of the technicians of radiology evaluated and appraisers face to the models of evaluation of performance implanted in the Portuguese Hospitals (Hospital Curry Cabral). The purpose to the level of the management is to minimize the obstacles of implementation and to maximize the strong points.

Bibliographical research on the main concepts was effectuated, after what we define the objectives of empirica inquiry:

- To compare the perceptions of the radiology technicians subjected to models of performance evaluation “Pro-Activa”.

Using an exploratory and descriptive approach, studied the impact of these tools used in the hospitals of the study

The methodology for collecting information to professionals out of the study based on questionnaires of both open and closed questions with a quantitative approach to nature.

For analysis and data processing software was used

The main conclusions, there is the lack of training for all involved, a process devoid of impartiality, neutrality and accuracy, as well as a general motivation of the professionals regarding the evaluation of performance.

**Keywords : Evaluation, Performance, Evaluation of Performance.**

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que colaboraram directa e indirectamente nesta dissertação, sem a disponibilidade por eles apresentada não seria possível terminar esta investigação, aqui fica a devida nota através do meu mais profundo agradecimento.

À Direcção e Coordenação do Serviço de Radiologia do Hospital Curry Cabral.

A o Técnico Coordenador Luís Ramos pela sua total disponibilidade.

A todos os Técnicos de Radiologia do Serviço de Radiologia do Hospital Curry Cabral.

A todos aqueles que dividirem os seus saberes e tornaram possível este estudo, para eles o meu obrigada.

Ao professor Paulo Resende da Silva pelo estímulo, disponibilidade e apoio.

À professora Dina Salvador pela colaboração no tratamento dos dados estatísticos.

À minha família pelo apoio que me deram durante toda de execução deste trabalho.

# Índice

	Pag.
1. Introdução	12
2. Enquadramento Teórico	17
2.1. Gestão de Desempenho	17
2.2. Objectivos da avaliação de desempenho	22
2.3 Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho	23
2.4 Importância da Avaliação de Desempenho na Administração Pública	27
3. Metodologia	30
Formulação do Problema	33
Paradigma do Estudo	35
Estrutura do Questionário	38
Apresentação do Questionário	39
Recolha de Dados	42
Cronograma	43
4. Variáveis aplicáveis à Avaliação de Desempenho	44
4.1. Clima organizacional	44
4.2. Cultura organizacional	46
4.3. Mudança	48
4.4. Liderança	49
4.5. Motivação	52
4.6. Satisfação	57
4.7. Formação	58
4.8. Polivalência / Flexibilidade	61
4.9. Bom atendimento ao utente	63
	67
5. Tratamento e Análise de Dados	
6. Discussão de Resultados	99
7. Conclusões	100
8. Considerações Finais e Sugestões	102
9. Plano de Intervenção Sócio - Organizacional	104
10. Referências Bibliográficas	108

## Figuras

	Pag.
<b>Figura nº1</b> Estrutura da Dissertação	16
<b>Figura nº2</b> Episódio de Trabalho	17
<b>Figura nº3</b> Funções Essenciais de um Líder	51

## Quadros

	Pag.
<b>Quadro nº1</b> Dimensões analíticas e seus respectivos itens do questionario	46
<b>Quadro nº2</b> Abordagens da Cultura Organizacional	53

## Tabelas

	Pag.
<b>Tabela nº1</b> <b>Categoria Profissional</b> - Distribuição de frequências relativas	70
<b>Tabela nº2</b> Distribuição de frequências relativas	84
<b>Tabela nº3</b> Grau de Importância das variáveis	86

## Gráficos

		Pag.
Gráfico nº1	Idade – Distribuição de frequências relativas	68
Gráfico nº2	Sexo – Distribuição de frequências relativas	69
Gráfico nº3	Grau Académico – Distribuição de frequências relativas	69
Gráfico nº4	Anos de Profissão – Distribuição de frequências relativas	70
Gráfico nº5	Número de vezes que foi avaliado – Distribuição de frequências relativas	71
Gráfico nº6	P1 – Distribuição de frequências relativas	72
Gráfico nº7	P2 – Distribuição de frequências relativas	73
Gráfico nº8	P3 – Distribuição de frequências relativas	73
Gráfico nº9	P4 – Distribuição de frequências relativas	74
Gráfico nº10	P5 – Distribuição de frequências relativas	74
Gráfico nº11	P6 – Distribuição de frequências relativas	75
Gráfico nº12	P7 – Distribuição de frequências relativas	75
Gráfico nº13	P8 – Distribuição de frequências relativas	76
Gráfico nº14	P9 – Distribuição de frequências relativas	76
Gráfico nº15	P10 – Distribuição de frequências relativas	77
Gráfico nº16	P11 – Distribuição de frequências relativas	77
Gráfico nº17	P12 – Distribuição de frequências relativas	78
Gráfico nº18	P13 – Distribuição de frequências relativas	78
Gráfico nº19	P14 – Distribuição de frequências relativas	79
Gráfico nº20	P15 – Distribuição de frequências relativas	79
Gráfico nº21	P16 – Distribuição de frequências relativas	80
Gráfico nº22	P17 – Distribuição de frequências relativas	80
Gráfico nº23	P18 – Distribuição de frequências relativas	81
Gráfico nº24	P19 – Distribuição de frequências relativas	91
Gráfico nº25	P20 – Distribuição de frequências relativas	82
Gráfico nº26	P21 – Distribuição de frequências relativas	82
Gráfico nº27	P22 – Distribuição de frequências relativas	83
Gráfico nº28	Distribuição de frequências relativas	86
Gráfico nº29	Distribuição de frequências relativas	87

## **Siglas**

**AD** – Avaliação de Desempenho

**GD** – Gestão de Desempenho

**HCC** – Hospital Curry Cabral

**TDT** – Técnicos de Diagnostico e Terapeutica

**TR** – Técnico de Radiologia

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração  
Publica

## ***1. Introdução***

O mundo passa hoje por grandes transformações e as principais causas destas mudanças são a evolução cada vez mais rápida da tecnologia, a economia globalizada, a desregulamentação dos mercados, a concorrência, cada vez mais competitiva, a mundialização da cultura. Não importa o quanto se trabalhe, o resultado final é o que importa. Estratégias de sucesso que antes geravam bons resultados para a maioria das organizações, não costumam mais ser eficazes hoje. Cabe mudar o paradigma através do qual se assimila os factos, criando assim novos horizontes, novas possibilidades.

O mercado de trabalho sofre profundas transformações a espaços de tempo cada vez menores. E isso exige de todos um amplo espectro de flexibilidade e adaptabilidade às novas regras. Ou seja, o mundo moderno apresenta, a cada dia, novos problemas e oportunidades que exigem novas maneiras de pensar. Além disso, o conhecimento fica obsoleto muito rapidamente. O que aprendemos hoje provavelmente não servirá muito daqui a cinco anos.

Para que possamos acompanhar todo este processo de evolução é necessário existir ferramentas de medida para quantificar o nível de saberes associados ao desempenho profissional de modo a efectuar as correcções que daí advêm.

À medida que a investigação científica foi trazendo novidades que permitiam cada vez melhor entender o comportamento humano, percebeu-se a forma subjectiva e pouco precisa até então utilizada para avaliar e diagnosticar o comportamento das pessoas, tal facto intimidou não só os estudiosos no assunto, como todos aqueles que de uma forma directa ou indirecta emitiam parecer sobre alguém.

Já Hofstede (1991) defendia que, todas as teorias de gestão encerram uma suposição básica acerca da natureza humana ou seja, sobre o que existe de comum a todas as pessoas.

Por natureza humana, entende-se o conjunto de «características da humanidade que nos possibilitam a distinção dos seres humanos em relação aos animais aos objectos inanimados e as abstracções como a sociedade ou as organizações.». (Sullivan, 1986)

E atendendo ao que atrás foi dito, passou a dar-se maior importância ao que as pessoas produzem, ao resultado propriamente dito e não à forma como se atinga o resultado. Desde que fosse o esperado era suficiente.

Desta forma o desempenho era considerado adequado, satisfatório, eficaz.

Assim a eficácia do desempenho, está relacionada com o facto das pessoas fazerem o que tem de ser feito, apresentando o resultado esperado. Surgiu assim a avaliação por objectivos, que através dos seus procedimentos, veio reduzir a inquietação gerada pelo subjectivismo do processo de avaliação. (Bergamini,1988).

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel importante, na medida em que pode ter consequências significativas na produtividade, quer directa quer indirectamente.

A avaliação de desempenho surgiu como elemento de gestão de pessoas, no início deste século, quando a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, Latham e Wexley (1981) citado por Caetano et al (2002).

Não se sabe precisamente quando é que foram formalmente utilizados pela primeira vez métodos de avaliação de desempenho dos profissionais de saúde.

As abordagens da avaliação do desempenho podem ser centradas na personalidade (ex.: escalas ancoradas em traços), centradas nos comportamentos (ex.: escalas ancoradas em comportamentos, incidentes críticos), centradas na comparação com outros e centradas nos resultados (ex.: gestão por objectivos) (Caetano, 1991).

A contribuição dos recursos humanos da saúde para o funcionamento do sistema de saúde e concretização das mudanças desejáveis é inquestionável. Neste sentido fala-se de «gestão do desempenho individual», isto é, de encontrar e desenvolver meios de melhorar o desempenho dos recursos humanos. Esta noção de desempenho é importada do mundo industrial e resulta de um cruzamento da produtividade do trabalhador com a qualidade do produto final (Kegels, 1999).

O conceito de gestão do desempenho é do início dos anos 90 e pressupõe um processo que leve à construção de uma visão dos objectivos da organização partilhada pelos intervenientes no processo de mudança, ajudando cada um a reconhecer e compreender o seu contributo para esses mesmos objectivos e, desta forma, contribuindo para a melhoria do desempenho dos indivíduos e da organização (Armstrong, 1998).

A decisão de estudar o impacto de um sistema de Avaliação de Desempenho numa instituição de saúde, na perspectiva dos Técnicos de Diagnostico e Terapeutica – Técnicos de Radiologia, decorreu da análise de algumas incongruências/ineficiências do sistema, aliado ao conhecimento e resultados da prática do exercício que, diariamente constatamos.

Partindo do princípio que a avaliação de desempenho para uns não é mais que um acontecimento mensal, anual ou trienal, para outros consiste na associação do desempenho à remuneração. Quanto à eficácia, uns reconhecem-lhe valor acrescentado tanto para o indivíduo avaliado como para a própria organização, enquanto que para outros não passa de um processo ineficaz de cumprimento de lei.

Motivar os profissionais de saúde, técnicos de Radiologia, colocando perante uma avaliação isenta de erros que permita diferenciar o desempenho profissional nas instituições hospitalares, pelas suas competências nos serviços prestados ao utente, levou-me a escolher este tema para tentar compreender qual a opinião dos profissionais de modo a simplificar e facilitar o conceito de Avaliação de Desempenho em saúde.

A finalidade deste estudo consiste em minimizar os obstáculos à implementação de um sistema de avaliação num profissional de saúde (Técnico de Radiologia).

Desta forma surgiu uma dúvida com necessidade de ser estudada:

“Qual o impacto nos Técnicos de Radiologia o modelo de avaliação de desempenho “Avaliação Pró-Activa”?”

De acordo com a pergunta de investigação, foi elaborada uma metodologia de recolha de dados tendo **objectivo geral** estudar qual o impacto dessa avaliação e se o mesmo influenciou os seus comportamentos individuais dentro da organização, bem como os seus **objectivos** e motivações dentro da organização, tendo como ferramentas de medição e enquadrados nos **objectivos específicos**, as seguintes dimensões analíticas: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Mudança, Liderança, Motivação, Satisfação, Formação, Polivalência/Flexibilidade, Bom atendimento do Utente.

Esta dissertação teve como população alvo os TDT – Técnicos de Radiologia de uma instituição hospitalar, que efectuou uma avaliação de desempenho a título experimental apoiada nas exigências da tutela no que confere à avaliação de desempenho dos funcionários públicos.

Este estudo monográfico recorreu a um estudo exploratório, descritivo e transversal utilizando um método quantitativo, o qual utilizou os questionários como fonte principal de aquisição de informação, estes foram aplicados a todos os técnicos que à data da aplicação do método de avaliação alvo de estudo se encontravam na instituição hospitalar, e que foram sujeitos ao mesmo “Avaliação Pró-Activa”.

Como conclusões principais, destacam-se a forte aceitabilidade do estudo por parte dos profissionais, mostrando que não alteram o comportamento individual e colectivo em função da avaliação de desempenho, somente apontam como factor menos positivo a falta de liderança de todo o processo bem como o desconhecimentos dos objectivos a atingir pela instituição.

Este monografia está estruturada em quatro partes distintas, na primeira parte, efectuou-se uma abordagem ao tema em estudo, Avaliação de Desempenho, tentando compreender o que existe escrito sobre o mesmo, e enquadrar a justificação da pertinência o estudo; numa segunda parte consiste na representação da árvore metodologia para obtenção de respostas ao nosso problema de investigação; a terceira parte é composta pelas dimensões analíticas escolhidas pelo autor, para melhor interpretar a opinião dos entrevistados sujeitos á avaliação de desempenho experimental, por ultimo as ferramentas utilizadas como suporte da discussão dos resultados, conclusões e sugestões, bem como todas essas interpretações efectuadas pela autor. Figura nº1.

Pretende-se que este trabalho constitua, não apenas uma dissertação, mas sim uma ferramenta de ajuda de modo a ser retirados elementos a incorporar na constituição de uma Avaliação de Desempenho aos profissionais de saúde, Técnicos de Radiologia, e ao mesmo tempo, proporcionar pistas para futuros trabalhos neste âmbito.

**Figura nº1 - Estrutura da Dissertação**

