

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA EM UM HOSPITAL E MATERNIDADE DE JOÃO PESSOA/PARAÍBA

AMANDA DÁLIA DOS SANTOS, B.eI

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Bacharela em Hotelaria - UFPB

e-mail: amanda.dalia@hotmail.com

71

THALES BATISTA DE LIMA, Dr.

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Doutor em Administração - UFPB

Professor Adjunto do DCSA/CCAE - UFPB

e-mail: thalesufpb@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar a política de avaliação de desempenho aplicada em um Hospital e Maternidade em João Pessoa/PB. Para isso, apresenta-se os conceitos que envolvem essa temática, aporta seus fatores que determinam essa política, mostrando os benefícios que pode trazer aos seus funcionários. O estudo é de cunho qualitativo e de caráter descritivo, tendo entrevistado a gestora de Recursos Humanos, e utilizou-se do método de análise compreensiva e interpretativa do discurso. Dentre os resultados, identificou-se que a implantação da Avaliação de Desempenho contribuiu para um maior comprometimento dos funcionários, uma vez que os mesmos puderam se avaliar e buscar melhorias ao seu ambiente de trabalho. Ademais, os gestores tem a oportunidade de conhecerem melhor os seus colaboradores para traçar melhores propostas de trabalho em equipe que resulte em mais engajamento e produtividade. Conclui-se que houve um resultado satisfatório, tornando o ambiente de trabalho favorável e entendendo melhor como funciona a aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho no local estudado, incentivando que outros locais do mesmo ramo possam utilizar de ferramentas de avaliação de desempenho como forma de estruturar melhor a qualificação e análise apurada e justa do desempenho dos funcionários.

Palavras-Chaves: Avaliação. Desempenho. Gestores.

THE PERFORMANCE EVALUATION APPLIED IN A HOSPITAL AND MATERNITY HOSPITAL IN JOÃO PESSOA/PARAÍBA

ABSTRACT

This paper aims to analyze the performance evaluation policy applied at a Hospital and Maternity Hospital in João Pessoa / PB. For this, it presents the concepts that involve this theme, contributes its factors that determine this policy, showing the benefits that can bring to its employees. The study is qualitative and descriptive, having interviewed the manager of Human Resources, and used the method of comprehensive and interpretative discourse analysis. Among the results, it was identified that the implementation of the Performance Evaluation contributed to a greater commitment of the employees, since they could evaluate and seek improvements to their work environment. In addition, managers have the opportunity to get to know their employees better in order to make better teamwork proposals that result in more engagement and productivity. It was concluded that there was a satisfactory result, making the work environment favorable and better understanding how the application of performance

evaluation instruments works in the studied place, encouraging that other places of the same branch can use performance evaluation tools as a way to better structure the qualification and accurate and fair analysis of employee performance.

Keywords: Evaluation. Performance. Managers.

1 INTRODUÇÃO

Após a segunda guerra mundial, a avaliação de desempenho inicia um processo de multiplicação nas organizações. A escola das relações humanas fez com que surgisse uma mudança de focalização que passou da máquina para o homem (CHIAVENATO, 2008), por isso se tornou um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização.

Essa mudança vem ocorrendo em decorrência das grandes transformações com as quais se percebe cada vez mais a importância atribuída ao processo humano na obtenção de vantagem competitiva pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações, diminuir funcionários, e, mesmo assim, obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas, então capacitar o capital humano é mais assertivo para as organizações e ainda trazem benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário envolvido. A eficácia da avaliação de desempenho está diretamente ligada à maneira que esta é aplicada.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta que possibilita ao avaliado, o *feedback* àqueles que queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa, se aperfeiçoando e corrigindo seus erros na execução de suas tarefas.

A avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas, já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento (CHIAVENATO, 2008).

Este método de avaliação de desempenho tem como foco a análise das melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento e demais ações.

Assim, a intenção dessa pesquisa é abordar os possíveis desdobramentos e a importância da avaliação de desempenho, e a forma como a avaliação 360° é praticada no campo pesquisado. Assim, tem-se como objetivo geral analisar a política de avaliação de desempenho aplicado em um Hospital e Maternidade em João Pessoa/PB. Por isso, este estudo busca a identificação do método de Avaliação de Desempenho utilizado pela referida instituição, bem como a sua funcionalidade no ambiente de trabalho. E, ainda, para alcance do objetivo, a pesquisa investiga fatores determinantes dessa política para o Hospital e Maternidade no sentido de oferecer contribuições práticas para uma melhor aplicação desta política junto aos funcionários deste Hospital e Maternidade.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Conceituação, Objetivos e desdobramentos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho na literatura é uma linha de pensamento a qual não se encontra consolidada, seus conceitos geralmente são apresentados de forma genérica, uma vez que não há consenso entre os estudiosos da área sobre os procedimentos a serem realizados (DAGOSTIN; BORTOLUZZI, 2015). Ou seja, a literatura concebe distintas vertentes para o conceito e definições da avaliação de desempenho (FRANCO *ET AL*, 2017).

Segundo Marras (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador e sua equipe, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.). Por sua vez, a avaliação de desempenho formal não é algo recente (PEREIRA, 2014), na qual Chiavenato (2008) acrescenta que a avaliação de desempenho pode ser considerada como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência grupal ou etc.

Na concepção de Martins (2002) o interesse pela avaliação de desempenho surgiu como forma de avaliar os resultados financeiros, e a partir de uma constatação de que somente a mediação destes não era suficiente para relatar os resultados de uma organização, este sistema foi adaptado e disseminado para outras áreas. No entanto, para Chiavenato (2008), a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e serve até para estimular o potencial dos funcionários na empresa, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Aliás, Desser (2003) complementa que a avaliação de desempenho presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que o indivíduo dará *feedback* ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. Sendo assim, o objetivo da Avaliação de Desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

Franco *et al* (2017) comentam que, em uma visão contemporânea, a avaliação de desempenho não é somente compreender o processo de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa, mas sim, entender as variáveis mais complexas e dinâmicas como o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o feedback, dentre outros.

Para a obtenção de uma gestão eficiente, é fundamental que todos os recursos da empresa estejam bem direcionados e bem distribuídos. É impossível atingir este objetivo se o gestor não tiver o real conhecimento de todas as necessidades da empresa, em geral e por cada um dos seus departamentos, assim como de todos os recursos existentes na mesma (CHEN, 2009).

Então, surge um enigma, que está relacionado em como se deverá medir ou como se deverá realizar essa avaliação, pois uma avaliação mal realizada pode ter consequências piores do que não avaliar (GONG *et al.*, 2011). Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

Destarte, há algumas metodologias que envolve a avaliação de desempenho, em que Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) indicam como sendo a avaliação direta e absoluta, na qual as técnicas são direcionadas ao indivíduo e fornecem uma quantidade considerável de informações sobre ele, e avaliação relativa ou por comparação, que dá ênfase à eficiência do indivíduo em relação ao grupo de trabalho ao qual ele pertence.

Por fim, é importante frisar que se divulgue aos funcionários o resultado da avaliação, para que possam dar respaldo às exigências de seus superiores. Segundo Stoffel (2000, p. 45), “A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo)”. Isto é, a avaliação de desempenho precisa refletir os objetivos, a missão e as estratégias da organização, uma vez que o resultado da avaliação influencia o comportamento dos funcionários, quer seja pela motivação, monitoramento e estímulo de aprendizagem (MEURER; ENSSLIN; VAN BELLEN, 2019).

2.2 Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações

São diversos os fatores que podem interferir na eficiência de um processo de avaliação, a começar pelo próprio processo escolhido. Um problema básico é a importação de sistemas de uma organização para outra, o que raramente funciona de modo satisfatório. Davis (2007) lembra que o fato de uma prática funcionar bem em um contexto não significa que funcionará em outro.

Assim, para Souza (2005), entre as consequências das transformações organizacionais decorrentes dessas pressões externas, os gerenciamentos do potencial e do desempenho têm grande importância diante das demandas para a substituição dos alicerces dos modelos e das práticas gerenciais decorrentes.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de qualquer organização para avaliar e qualificar os trabalhadores da organização. Nesse sentido, ela tem sido realizada nas organizações para obtenção de parâmetros para alcance dos objetivos tanto em nível organizacional quanto individual, bem como tem sido utilizada como ferramenta para melhoria das práticas dos trabalhadores, auxiliando a identificar se o profissional atende as expectativas do indicador avaliado e apresenta de forma clara pontos de melhoria para cada indivíduo (KLEIN *ET AL*, 2019).

Nesse sentido, Stoffel (2000, p. 11) alega que o “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada”. No entanto, para outros autores, o desempenho individual pode sofrer influências do desempenho da organização, dos processos e também da equipe na qual o funcionário se encontra. Contudo, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) atentam a importância de avaliar cada pessoa porque existe o interesse da organização de poder ter a sua disposição uma força de trabalho bem treinada e produtiva com condições de enfrentar os desafios do mercado.

Por fim, Klein *et al* (2019) apontam que a avaliação de desempenho recebe definições variadas na literatura de gestão, sendo entendida como um instrumento que proporciona o desenvolvimento dos recursos humanos na organização, a verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização, além do acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores de uma organização.

2.3 A Avaliação de Desempenho na Hotelaria

O setor hoteleiro e turístico é um setor com bastantes especificidades, o que torna mais relevante a adaptação das teorias e métodos de avaliação de desempenho às suas próprias necessidades. A indústria hoteleira não é um setor homogêneo, existem diferenças bem vinculadas, “há um verdadeiro contraste entre as principais empresas de turismo multinacionais e operadores menores, dentro de alguns subsetores do turismo (especialmente hospedagem e restaurantes) que possuem áreas de trabalho onde muitas coisas não mudaram nos últimos 20 anos”. (BAUM, 2007, p. 3)

Nas últimas décadas, a temática da avaliação de desempenho, especificamente no setor hoteleiro, tem despertado o interesse de diversos autores. Este interesse, segundo Moncarz e Kron (1995), deve-se ao fato de, até ao início da década de 90, a procura ter excedido, de um modo geral, a oferta hoteleira, por isso o interesse pela avaliação de desempenho não era muito significativo. Mas com a evolução das necessidades e exigências da gestão em geral, os métodos de avaliação de desempenho no setor hoteleiro também evoluíram. Os principais indicadores e medidas de avaliação do desempenho surgem como resultado do ajuste da teoria à prática, e às reais necessidades do setor (DAVILA, 2000; HAKTANIR; HARRIS, 2005; MALINA; SELTO, 2001).

“A abordagem de gestão pelo desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da organização” (Moura, 2000, p.58). Assim, promove-se a ideia de que um desempenho eficaz, não acontece espontaneamente, mas sim através de um trabalho de gestão bem realizado. O rendimento das pessoas dentro de uma organização é dependente das ações feitas com esse propósito.

Pacheco (2015) classifica atualmente o setor hoteleiro como um setor com um elevado grau de endividamento e com uma baixa rentabilidade. Na última década, com o aumento da oferta hoteleira, conjugado com a forte sensibilidade do setor à volatilidade da economia, e o fato dos clientes hoteleiros serem cada vez mais exigentes (fruto de uma maior consciência e conhecimento da hotelaria nacional e mundial), o interesse pela avaliação de desempenho tem despertado mais interesse aos responsáveis financeiros dos hotéis.

Anderson *et al.* (1999) e Chen (2009) salientam a importância da avaliação financeira de desempenho para a sobrevivência e sucesso a curto e longo prazo de qualquer hotel. Jagels e Coltman (2004) concluem ainda que, no caso do setor hoteleiro, as medidas de avaliação de desempenho mais utilizadas devem estar divididas em cinco categorias:

- **Rácios de liquidez:** Este rácio indica a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações de pagamento a curto prazo (JAGELS; COLTMAN, 2004).
- **Rentabilidade:** O principal objetivo de qualquer empresa na indústria hoteleira é o de gerar lucro. Os rácios de rentabilidade são frequentemente utilizados para medir a eficácia da administração em alcançar lucro (JAGELS; COLTMAN, 2004).
- **Alavanca financeira:** Devido ao fator da dívida aumentar o retorno dos acionistas nos tempos de prosperidade e os reduzir nos tempos de crise, é necessário criar uma alavanca financeira (BREALY *et al.*, 2001).

- **Rácios de Atividades:** O rácio expressa o número de vezes que a atividade ocorre durante um determinado período e pode ajudar a avaliar a eficácia da gestão utilizando e controlando os ativos analisados (JAGELS; COLTMAN, 2004).
- **Rácios de operações:** Na indústria hoteleira existe uma série de outras técnicas e ferramentas de análise mais específicas que não podem ser passadas para outras empresas que não as que operem no mesmo setor. É importante saber selecionar a ferramenta de análise apropriada e estar ciente que a informação fornecida pela utilização destas técnicas, pode denotar apenas que existe um problema. A solução para esse problema é da inteira responsabilidade das equipas de gestão das empresas (JAGELS; COLTMAN, 2004).

Esta divisão é fundamental para que a avaliação não seja somente financeira, mas que também abranja todos os pontos da empresa para assim se conseguir uma avaliação de desempenho mais precisa, clara e objetiva. As empresas precisam estar preparadas para qualquer situação, então precisamos ter colaboradores capacitados para que juntos (gestor X funcionário) possam se ajudar, cumprindo metas, e fazendo um trabalho satisfatório em ambas as partes, assim trazendo retorno positivo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se utiliza de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), os problemas são estudados no ambiente e sem interferência do pesquisador, mantendo contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, exigindo um trabalho mais intensivo de campo, além de retratar os dados coletados de forma descritiva, coletando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

Foi escolhido um Hospital e Maternidade localizada em João pessoa-PB. Uma das particularidades deste tipo de pesquisa está na utilização de técnica sistemática. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa tem um aprofundamento da compreensão de um determinado grupo social, não se preocupa com representatividade numérica, explicando o porquê das coisas, não quantificado os valores e trocas simbólicas, onde os dados não são métricos e se valem de diferentes abordagens. O processo de coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada, sendo a primeira parte relacionada ao perfil da entrevistada e a segunda parte constando 12 questões que retratam ao objetivo da pesquisa realizada.

Desse modo, esse estudo foi realizado em setembro de 2018, em um Hospital e Maternidade da capital paraibana, por meio de uma visita para realização da entrevista com a Gerente de Recursos Humanos que atua a um ano na empresa. Todas as questões foram voltadas para um maior esclarecimento do objetivo estabelecido no trabalho. Foi questionada sobre como é feita a avaliação de desempenho, os critérios utilizados. Também foi questionado como é realizado o acompanhamento dos funcionários de maneira que saiba a efetividade da avaliação de desempenho.

Há quanto tempo se utiliza da avaliação de desempenho e quem elaborou o tipo do método adotado. Busca-se, ainda, tomar conhecimento de qual tipo de ferramenta é usada, como também a periodicidade de realização do método. Por fim, questiona-se a contribuição da mesma para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários do Hospital e Maternidade, bem como os desafios encarados pela aplicação do método da avaliação de desempenho. Vale

a pena salientar que a gravação realizada foi transcrita para facilitar posteriores consultas durante o trabalho.

Com inspiração em Silva (2005), neste estudo foi desenvolvida uma análise interpretativa e compreensiva dos discursos, a qual consiste em evocar o material teórico que foi utilizado no referencial para poder descrever da melhor maneira o que os dados revelam. Desta forma, todos os dados foram analisados por meio da teoria, inicialmente pela escuta exaustiva do áudio gerado pela entrevista e, em seguida, pela transcrição dos trechos considerados relevantes para ilustrar o que é mostrado na teoria (SOUZA, 2018).

Portanto, no capítulo da análise são expostos trechos do discurso da entrevista dialogado com obras utilizadas neste trabalho a fim de oferecer uma análise coesa e sustentada por meio de um rigor científico para trazer os resultados. Para tanto, as categorias em negrito apresentadas no capítulo seguinte são oriundas das perguntas feitas à entrevistada em torno da temática da avaliação de desempenho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O Hospital e Maternidade estudada

O Hospital e Maternidade Ltda estudada, fundada em 29 de dezembro de 1999 por um grupo de médicos, acreditou ser possível oferecer um atendimento voltado especialmente para a mulher. O que surgiu da ideia de ser um serviço de ponta transformou-se aos poucos em um hospital e maternidade ampla e moderna. Os fundadores perceberam a necessidade de investir na modernização do hospital, mostrando cada vez mais a preocupação da inovação.

Com a modernidade e com outras empresas voltada a área da maternidade a entrevistada foi se especializando no atendimento da saúde da mulher, com o compromisso firmado nas melhores práticas em saúde. Isso em um ambiente confortável para mães, pais, bebês e familiares.

4.2 Realização da Avaliação de Desempenho e seus critérios

A avaliação de desempenho, no momento, está sendo organizada apenas nas áreas administrativas, excluindo a área da enfermagem. Esta é realizada conforme o desempenho dos colaboradores, e não será avaliada por cargo. Isso pode ser ratificado pela afirmação da gestora a seguir: “

Por exemplo, o funcionário não precisa saber a descrições de cargos, e sim vai avaliar pelo desempenho conforme os critérios estabelecidos”.

No entanto, para Chiavenato (2008), a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e serve até para estimular o potencial dos funcionários na empresa, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Mesmo sendo um método novo adotado pela empresa, e estando em fase de aprimoramento, a gestora vem buscando cada vez mais melhoria e novos critérios para que os colaboradores possam está interagindo muito mais.

4.3 Evolução dos colaboradores e questões de demissões

Pode-se afirmar que teve evolução pelo fato da empresa trabalhar em cima de meta. Segundo a gestora ela afirma que:

“o primordial é ver o desenvolvimento do funcionário, se ele busca atingir aquelas metas, por que não adianta, por exemplo, eu dar três metas ao funcionário e com seis meses depois ele nem sequer ter colocado em prática pelo menos uma.”

Então se um funcionário não consegue atingir uma meta em 6 meses a empresa vai tentar ajudar, e caso não veja desenvolvimento vem o questionamento o porquê continuar com aquele colaborador. Por isso a importância dessa avaliação é isso colocar metas para a empresa analisar se aquele colaborador cumpriu ou não e para que ele busque sempre o melhor, o que é consonante com o entendimento de Franco *et al* (2017). Depois dessa avaliação foi constatado que as demissões aumentaram um pouco mais do que podia se constatar anteriormente.

4.4 Métodos de avaliação na organização estudada e os Fatores para adoção da Avaliação de Desempenho

O método utilizado pela empresa se chama S.M.A.R.T, onde se imponha metas a cumprir, para que as metas sejam batidas, e estimular o funcionário a produtividade que é essencial. Esse método foi desenvolvido por Peter Drucker, sendo considerada uma técnica bastante consistente na validação de qualquer objetivo. Também auxilia no planejamento de forma eficiente. Esse termo (S.M.A.R.T) é originado pelas palavras em inglês *Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-based*.

Esse método valoriza as diversas áreas funcionais da gestão, convergindo com o que Klein *et al* (2019) alegam a respeito da transparência da avaliação de desempenho escolhida e da valorização da atuação da área de recursos humanos dentro da organização. Assim, o modelo S.M.A.R.T tem cinco metodologias, em resumo: Especificação; Mensuração; Atingível e alcançável; Relevância e temporal. Então a gestora relata que

“Não tem como colocar uma meta para que o funcionário só termine em 2020, as metas são colocadas até 06 meses que e o tempo da próxima avaliação”.

No que tange aos fatores para que levasse a organização adotar métodos atualizados desta política de avaliação de desempenho, segundo relato da entrevista, é a ociosidade de funcionários e a perda de valor do método anteriormente utilizado, que não considerava o método de avaliação 360°, cujo procedimento ocorre com o engajamento de todos, exigindo disciplina, compromisso, seriedade e maturidade em sua aplicação.

“Pararam no tempo, então com essa avaliação a empresa consegue enxergar de fato o seu colaborador mais a fundo. Como assim, o colaborador ele vai alto se avaliar de acordo com os critérios estabelecidos, e depois como o meu gestor me avalia.”

A gerente ainda afirma que:

“Isso ajuda bastante para ver se os colaboradores estão realmente nos lugares certos, se eles estão realmente se enxergando com clareza, e se estão sabendo se alto avaliar”.

Pois é muito fácil a empresa chegar ao funcionário e pedir para ele se auto avaliar, mais será que eles irão ter a consciência que precisa de melhoria. É algo a ser realmente refletido pela equipe de gestão do hospital para se beneficiar da avaliação de desempenho aplicada. Segundo Chiavenato (2008, p. 104), de acordo com a política da avaliação:

“a responsabilidade pela Avaliação do Desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

4.5 O Feedback da aceitação e a periodicidade de aplicação

A aceitação foi positiva, pois a empresa consegue perceber que tem muitos colaboradores que esperam isso da empresa, que elas sejam avaliadas, que tenham uma pesquisa de clima e principalmente que sejam ouvidas. Estão abertos sim, até porque eles querem ter um *feedback* do gestor, para saberem como os gestores estão observando os seus funcionários, e no que eles possam melhorar. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) revelam que as organizações têm interesse em funcionários bem avaliados, e que esses podem ter seus desempenhos aperfeiçoados a partir de práticas de *feedback* que oportunizem visualizar como se encontram na percepção de seus colegas a partir dos indicadores de avaliação de desempenho.

A empresa faz essa avaliação de 06 em 06 meses (meio e final do ano), é feito um questionário cujo cada funcionário irá se avaliar, depois os gestores irão fazer a sua avaliação, a partir de agora vai ser implementado metas para ver o desenvolvimento do funcionário, ou seja, o Hospital e Maternidade estudado está preocupada em englobar para que eles cresçam e se desenvolvam mais.

4.6 Oportunidade desta política para os seus colaboradores

A gestora relata que foi o desenvolvimento dos funcionários a oportunidade tida com a aplicação desta política de recursos humanos em torno do desempenho do colaborador ser avaliado. Pois é nessa avaliação que se percebe onde os colaboradores podem se aperfeiçoarem no que eles já se desenvolveram, quais são os pontos de melhorias, no que ele pode ajudar a equipe a evoluir. Isso é reforçado pelo argumento de Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) sobre o quanto a avaliação de desempenho permite o funcionário se desenvolver tanto individualmente como por meio do nível grupal a partir da interação social no ambiente de trabalho. A entrevista afirma como isso, por exemplo, que:

“... a empresa tem um colaborador que se pode afirmar que ele é bom, então o porquê de não colocar ele como um multiplicador? E através da avaliação estão enxergando melhor qual colaborador se encaixar com tal função”.

Então, funcionários foram crescendo, tendo aprimoramentos, na qual a empresa oferece oportunidades para que cresçam profissionalmente, o que reforça os argumentos dos estudos de Stoffel (2000) a respeito do desempenho esperado e o realizado.

4.7 Implicações no uso de uma Avaliação de Desempenho no Hospital e Maternidade estudado

Os pontos positivos que foram citados é ter uma avaliação bem aberta dos seus funcionários, estar próximo dos funcionários, conseguir ver como eles se enxergam. Os negativos são algumas pessoas que são mais resistentes e não conseguem relatar realmente o que ocorre a partir de suas percepções e sensações sobre seus colegas de trabalho e sobre si mesmo. Estes, por vezes, não percebem que precisam melhorar, pois acreditam que o trabalho já faz é bom o suficiente e não requer aprimoramentos. Geralmente, por exemplo, não aceitam cumprir suas metas, pelo fato de achar que já fazem até demais na sua função.

Porém, com a rotina de trabalho diária no Hospital e Maternidade estudado a gestora vem buscando desenvolver trabalhos de valorização desta política, sobretudo, com o uso do método 360°, para ampliar a noção dos funcionários o quanto tal avaliação de desempenho pode beneficiá-los em seu desenvolvimento dentro da organização. Enfim, a avaliação de desempenho se torna relevante para a gestão hospitalar, cujo funcionamento é altamente dinâmico em um ambiente complexo e multifacetado diante da variedade de atribuições e de relacionamentos em um hospital. Por isso, requer uma atenção sobre a aplicação de um método 360°, doravante, no campo pesquisado por encontrar resistências, receio e certa falta de conhecimento do valor do método desta política de avaliação de desempenho.

5 CONCLUSÃO

O referido trabalho partiu do objetivo de analisar a política de Avaliação de Desempenho aplicada em um Hospital e Maternidade da capital paraibana. Ao longo da pesquisa foi observada que essa prática vem se tornando salutar no meio organizacional, pois com o desenvolvimento do mercado exigem funcionários mais qualificados em visão macro e também micro de seu exercício profissional. Por meio do campo explorado foi possível perceber a positividade que a avaliação de desempenho pode trazer tanto para a empresa como para seus funcionários.

Portanto, verificou-se como a avaliação de desempenho pode ser desenvolvida dentro do Hospital e Maternidade estudado, a qualificação que pode ser proporcionada aos funcionários e os seus progressos. Observa-se também a funcionalidade desta política, em que se percebeu que acarreta implicações positivas, uma vez que a maioria dos funcionários está aberta ao novo método após sensibilizações realizadas pela gestão. Além disso, fatores determinantes da política da avaliação de desempenho realizado pela organização junto com os gestores e funcionários, em que vem trazendo oportunidades para cada um deles, impondo metas a serem cumpridas para que eles possam se empenhar e se auto avaliar, para que eles possam ser diferenciados em seu ambiente de trabalho e ocasionando o bem-estar dos clientes e dos seus colegas de trabalho.

Assim, conclui-se que o estudo oportunizou uma melhor compreensão acerca dessa política de avaliação de desempenho no local estudado, percebendo que tem desenvolvido esta política de maneira salutar para o aperfeiçoamento do pessoal, trazendo benefícios para seus funcionários em termos de desempenho e bem-estar. Frisa-se que as pesquisas futuras podem se delinear na explanação de uma Avaliação de Desempenho comparativa entre a visão do cliente com a do funcionário, assim como entender de maneira aprofundada como o funcionário enxerga e avalia a empresa depois da implantação da Avaliação de Desempenho.

Considera-se como limitação o tempo destinado para a realização da pesquisa que foi bem limitado, além do acesso à gerente entrevistada. Pois, pelo fato do estudo ser de cunho qualitativo, requerendo uma entrevista, que demanda mais tempo da entrevistada, esta se mostrava bastante ocupada. Foram realizadas várias tentativas para gravação da entrevista até a gestora encontrar uma disponibilidade de tempo suficiente para realizar tranquilamente a entrevista.

Por fim, são indicadas algumas recomendações para futuras pesquisas que possam ser realizadas com esta temática ou com este contexto da organização hospitalar. Primeiramente, como continuidade deste estudo, pode-se pensar na realização da pesquisa a partir da percepção dos funcionários. Ou seja, daqueles que participam da aplicação da avaliação de desempenho, relacionando com o tema de clima organizacional.

Também esta pesquisa instiga a realização de pesquisas que aprofundem o assunto da avaliação de desempenho em qualquer contexto organizacional sob distintas óticas dos sujeitos participantes. Ainda pode realizar um estudo que articule este tema com o impacto sobre a produtividade ou desempenho organizacional.

Portanto, espera-se que este estudo tenha contribuído para o contexto pesquisado, bem como para a área de conhecimento estudada, promovendo reflexões sobre o uso transparente, confiável e efetivo da avaliação de desempenho, buscando aplicar um método que melhor se adeque a realidade contextual do empreendimento.

Referências

ANDERSON, S.; LANEN, W. Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India, **Accounting, Organizations and Society**, 24. 1999.

BAUM, T. Human resources in tourism: still waiting for change. **Tourism Management**. 2007.

BRANDÃO, H. P; GUIMARAES, T. A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distinta ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE São Paulo**, v41 n.1. 2001.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de Desempenho nas organizações: um estudo multicascos. **Pretexto**. Belo Horizonte. V. 20. N. 2. 2019.

CHEN, T. Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain. **Journal of Hospitality Management**, 28. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

DAGOSTIN, H.; BORTOLUZZI, S. C. **Avaliação De Desempenho na Gestão de Recursos Humanos: Análise Bibliométrica e Sistêmica da Literatura Nacional**. 6º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. Santa Catarina/UFSC, 2015.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development. **Accounting, Organizations and Society**, 25. 2000.

DAVIS, S. H. Bridging the gap between research and practice: what's good, what's bad, and how can one be sure? **Phi Delta Kappan**. Bloomington, IN, v. 88, n. 8. 2007.

DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pretence Hall. 2003.

FRANCO, M. A. J.; SANTOS, E. A.; ZANIN, M.; LUNKES, R. J. Avaliação de desempenho: percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Vol. 14, n.1. Belo Horizonte/MG, 2017.

GONG, G., L, L. SHIN, J. Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts. **The Accounting Review**. 86 (3). 2011.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 17 (1). 2005.

JAGELS, M. G; COLTMAN, M. M. **Hospitality Management Accounting**, 8th Edition, New Jersey: John Wiley and Son. 2004.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FEITOSA, C. M. C.; FREITAS FILHO, A. C. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 545-562, jan./dez. 2019.

MALINA, M; SELTO, F. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, 13. 2001.

MARRAS, J P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva. 2011.

MARTINS, C. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

MEURER, S.; ENSSLIN, S. R.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de desempenho na gestão de recursos hídricos: uma revisão da literatura. **REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS**. João Pessoa, v. 7, n. 3, p. 149 - 172, Set./Dez. 2019.

MONCARZ, E. S; KRON, R. N. Operational analysis: a case study of two hotels in financial distress. **International Journal of Hospitality Management**, 12 (2). 1995.

MOURA, E. **Gestão dos recursos humanos - Influências e determinantes do desempenho** (1ªed.). Edições Sílabo, Lda. Lisboa. 2000.

PACHECO, L. SMEs probability of default: the case of the hospitality sector. **Tourism & Management Studies**, 11 (1). 2015.

PEREIRA, A. L. A evolução da Avaliação de Desempenho nas organizações. **Periódico Científico Negócios em Projção**. V. 5. N. 2. 2014.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV. 2005.

SOUZA, A. L. L. **Influência do ambiente organizacional.** Trabalho de conclusão de curso. Graduação em Hotelaria. Universidade Federal da Paraíba-PB. João Pessoa/PB. 2018.

STOFFEL, I. **Administração de Desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH- Nacional. 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: FGV. 2001.