

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

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

Évora

Novembro de 2008

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

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

Évora

Novembro de 2008

“És pequeno, não estranho o
volume não diz tudo; p`ra quem
ver, o tamanho não define o
conteúdo”

António Aleixo

Aos Técnicos de Radiologia do
Hospital Curry Cabral, dedico esta dissertação,
pela entrega e desempenho que todos os dias
proporcionam no seu local de trabalho
servindo os doentes

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 da avaliação de desempenho 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.

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

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 de desempenho “Pró-Activo”.

A recolha de dados acerca dos profissionais expostos ao 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

“Study of a method of performance assessment applied to the Radiology Technicians Hospital Curry Cabral”

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

For the professional practice 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 empirical 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.

Ao 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 dividiram 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	1
2. Enquadramento Teórico	6
2.1. Gestão de Desempenho	6
2.2. Objectivos da avaliação de desempenho	11
2.3 Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho	12
2.4 Importância da Avaliação de Desempenho na Administração Pública	16
3. Metodologia	19
Formulação do Problema	22
Paradigma do Estudo	25
Estrutura do Questionário	27
Apresentação do Questionário	29
Recolha de Dados	31
Cronograma	33
4. Variáveis aplicáveis à Avaliação de Desempenho	34
4.1. Clima organizacional	34
4.2. Cultura organizacional	36
4.3. Mudança	38
4.4. Liderança	39
4.5. Motivação	42
4.6. Satisfação	44
4.7. Formação	48
4.8. Polivalência / Flexibilidade	51
4.9. Bom atendimento ao utente	53
5. Tratamento e Análise de Dados	57
6. Discussão de Resultados	89
7. Conclusões	90
8. Considerações Finais e Sugestões	93
9. Plano de Intervenção Sócio - Organizacional	95
10. Referências Bibliográficas	99

Figuras

		Pag.
Figura nº1	Estrutura da Dissertação	5
Figura nº2	Episódio de Trabalho	7
Figura nº3	Funções Essenciais de um Líder	41
Figura nº4	Padrão Circular do Processo Motivacional	42

Quadros

		Pag.
Quadro nº1	Dimensões analíticas e seus respectivos itens do questionario	30
Quadro nº2	Abordagens da Cultura Organizacional	36

Tabelas

		Pag.
Tabela nº1	Categoria Profissional - Distribuição de frequências relativas	60
Tabela nº2	Distribuição de frequências relativas	74
Tabela nº3	Grau de Importância das variáveis	76

Gráficos

		Pag.
Gráfico nº1	Idade – Distribuição de frequências relativas	58
Gráfico nº2	Sexo – Distribuição de frequências relativas	59
Gráfico nº3	Grau Acadêmico – Distribuição de frequências relativas	59
Gráfico nº4	Anos de Profissão – Distribuição de frequências relativas	60
Gráfico nº5	Número de vezes que foi avaliado – Distribuição de frequências relativas	61
Gráfico nº6	P1 – Distribuição de frequências relativas	62
Gráfico nº7	P2 – Distribuição de frequências relativas	63
Gráfico nº8	P3 – Distribuição de frequências relativas	63
Gráfico nº9	P4 – Distribuição de frequências relativas	64
Gráfico nº10	P5 – Distribuição de frequências relativas	64
Gráfico nº11	P6 – Distribuição de frequências relativas	65
Gráfico nº12	P7 – Distribuição de frequências relativas	65
Gráfico nº13	P8 – Distribuição de frequências relativas	66
Gráfico nº14	P9 – Distribuição de frequências relativas	66
Gráfico nº15	P10 – Distribuição de frequências relativas	67
Gráfico nº16	P11 – Distribuição de frequências relativas	67
Gráfico nº17	P12 – Distribuição de frequências relativas	68
Gráfico nº18	P13 – Distribuição de frequências relativas	68
Gráfico nº19	P14 – Distribuição de frequências relativas	69
Gráfico nº20	P15 – Distribuição de frequências relativas	69
Gráfico nº21	P16 – Distribuição de frequências relativas	70
Gráfico nº22	P17 – Distribuição de frequências relativas	70
Gráfico nº23	P18 – Distribuição de frequências relativas	71
Gráfico nº24	P19 – Distribuição de frequências relativas	71
Gráfico nº25	P20 – Distribuição de frequências relativas	72
Gráfico nº26	P21 – Distribuição de frequências relativas	72
Gráfico nº27	P22 – Distribuição de frequências relativas	73
Gráfico nº28	Distribuição de frequências relativas	76
Gráfico nº29	Distribuição de frequências relativas	77

Lista de Abreviaturas

AD – Avaliação de Desempenho

GD – Gestão de Desempenho

HCC – Hospital Curry Cabral

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração
Pública

TDT – Técnicos de Diagnostico e Terapeutica

TR – Técnico de Radiologia

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, podemos afirmar que o conhecimento fica obsoleto muito rapidamente, e 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 produziam, ao resultado propriamente dito e não à forma como se atingia 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 principio 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 individuo 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 identificar potenciais obstáculos à implementação de um sistema de avaliação a um profissional de saúde (Técnico de Radiologia).

Desta forma surgiu uma dúvida com necessidade de ser estudada:

“Qual o impacto nos Técnicos de Radiologia do 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**, foram criadas 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 titulo experimental apoiada nas exigências da tutela no que confere à avaliação de desempenho dos funcionários públicos.

Esta monografia 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 de Radiologia

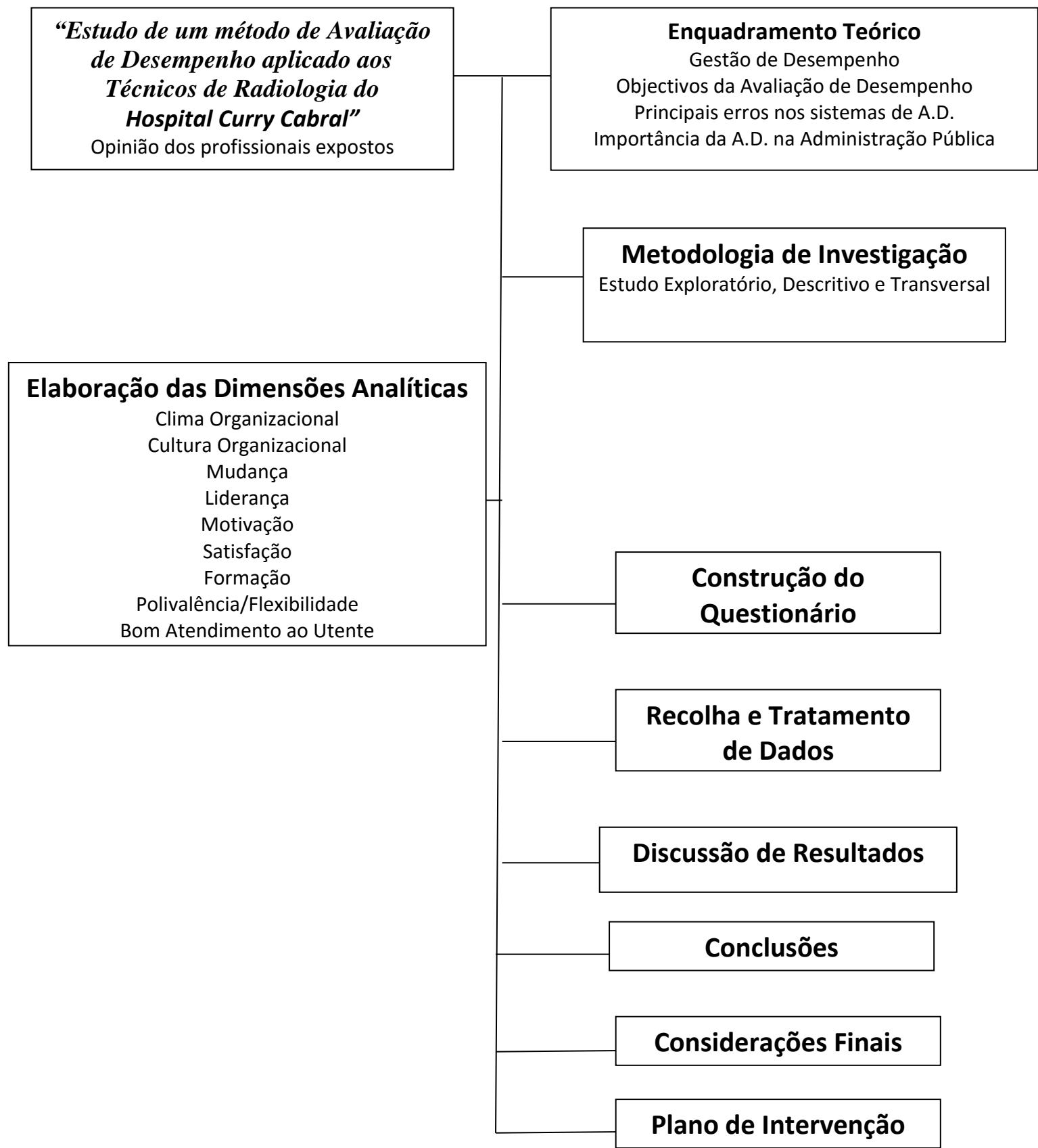
que à data da aplicação do método de avaliação alvo de estudo se encontravam na instituição hospitalar, foram sujeitos ao mesmo “Avaliação Pró-Activa”.

Esta 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 metodologica 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, conforme representação na Figura nº1.

Em relação as conclusões obtidas desta monografia temos a destacar 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.

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



2. Enquadramento Teórico

2.1. Gestão Do Desempenho

O desempenho pode ser perspectivado segundo duas concepções distintas, uma assenta nos meios, atitudes e acções, a outra no produto final dessas acções.

Uma das concepções focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam. Naturalmente, ao serem requeridos determinados comportamentos fica relativamente claro para os colaboradores, aquilo que é importante fazer e como deve ser feito. Do ponto de vista do empregado o desempenho corresponde aos comportamentos que manifesta quando faz qualquer actividade para realizar as tarefas que lhe competem.

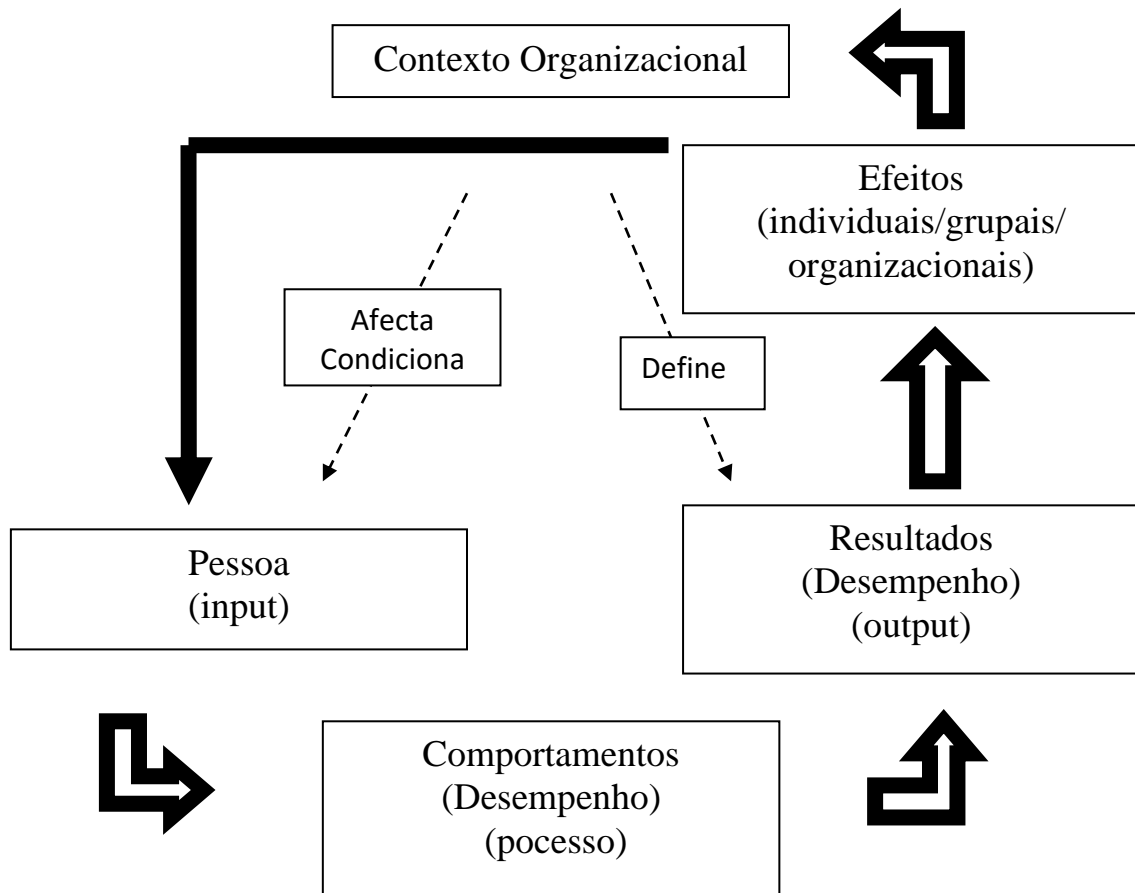
A outra concepção de desempenho focaliza-se nos resultados que derivam dos comportamentos ou actividades realizadas pelos colaboradores num determinado período de tempo. Um indivíduo que ocupa um cargo ou posto de trabalho deve realizar diversas funções, actividades ou tarefas consideradas necessárias que se traduzam em resultados a um determinado nível para que organização possa alcançar os seus objectivos e prosseguir eficazmente na sua estratégia.

Assim, para que qualquer sistema de gestão de desempenho seja afectivo, há que, observar, registar, medir ou avaliar os resultados, sendo estes influenciados pelos comportamentos ou actividades dos colaboradores, quer seja a nível individual, de equipa ou de unidade de trabalho.

Nestas abordagens anteriores procura-se evitar confundir os resultados do desempenho com a pessoa que os obteve ou com os comportamentos que lhe deram origem. Enquanto no ponto de vista dos colaboradores o desempenho se exprime nos comportamentos (isto é, naquilo que fazem durante o dia de trabalho), no ponto de vista da empresa e dos gestores o desempenho dos colaboradores exprime-se nos resultados que apresentam demonstrado pela Figura nº2.

Contexto externo

Figura nº 2 – Episódio de Trabalho



Sendo assim, podemos concluir que o desempenho é o resultado de um conjunto de acções comportamentais que deram origem a uma determinada acção no qual a pessoa esteve influenciada pelo meio, bem como pelo espaço circunscrito onde se passa a acção comportamental. Este conjunto de acções influencia os resultados não só individuais, bem como, os da equipa multidisciplinar, que por sua vez condiciona os objectivos da organização alvo.

2.1.1. Objectivo de uma politica de avaliação de desempenho

Para a existência de critérios de avaliação coerentes com os indicadores comportamentais e /ou indicadores de medida é necessário:

- Os indicadores comportamentais bem como os indicadores de medida devem corresponder aos objectivos a alcançar requeridos quer pela estratégia quer pelas missões das funções que os vários colaboradores ocupam na organização.

- Para se conseguir avaliar com eficácia o reforço, reconhecimento e suporte desenvolvimento das competências, os parâmetros de medida devem ser os mesmos.

- As competências observadas, apenas como medida de avaliação o modo como o avaliado realiza o trabalho, não corporizam as consequências integrais da abordagem de gestão por competências.

- Avaliação multi-focal (polivalência profissional).
- Os comportamentos profissionais (indicadores comportamentais) são cada vez menos as chefias e cada vez mais os clientes (observadores externos à organização), colegas, outras áreas internas da organização.
- Para incrementar a objectividade do feedback dos sistemas de avaliação, assentes no paradigma da gestão de competências, é aconselhável que os métodos de apreciação dos colaboradores sejam sustentados em vários pontos de controlo, que não só a chefia directa.

- Existência de um enfoque das politicas de avaliação de desenvolvimento, das competências e da evolução profissional

- Quando a performance organizacional (competências organizacionais) se operacionalizam nas competências individuais (perfis individuais de competências), a medida dos desvios de competências e o seu desenvolvimento revelam-se como estruturais e não apenas marginais.

- Logo o sistema de avaliação de desempenho deverá assumir a componente de desenvolvimento como tão ou mais importante que a componente do reconhecimento e da retribuição, sob pena de a primeira ser apenas um formalismo burocrático.

No que respeita a avaliação de desempenho podemos referenciar alguns citações.

“Podemos definir avaliação de desempenho como a apreciação de um colaborador quanto às suas capacidades e resultados de trabalho, tendo com vista as suas aptidões e demais características pessoais” (Bergamini, 1973). *“Ela deve, assim fornecer uma imagem o mais objectiva, fiel e aproximada possível do comportamento de um indivíduo sem situação de trabalho”* (Kardecl, 2002).

De acordo com Chiavenato (2000). As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outrem, o seu trabalho passou a ser avaliado.

Já Bergaminho (1988). Cita que existem relatos, que nos anos 221-265 D.C. a dinastia WEI instituiu o chamado julgador imperial, cuja função consistia em avaliar a actuação da família imperial, transmitindo o resultado ao imperador, que por sua vez o utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império.

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 até à data existente.

Alguns dos principais objectivos presentes nos sistemas de avaliação de desempenho:

- Alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização;
- Melhorar o desempenho, produtividade e a motivação;
- Aumentar a sustentabilidade da organização;
- Dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;

- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões
- Identificar necessidades de formação.

Avaliação de desempenho propõe-se maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização.

Segundo Kegels (1999), 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.

De acordo com Caetano (1991), 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).

Parafrazeando Singer (1990), o sistema formal de proporcionar aos empregados a resposta (conhecimento positivo ou negativo dos resultados) ao diagnóstico acerca da execução das tarefas.

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).

Este processo implica existência de comunicação (construção e partilha de uma visão), de metas de desempenho individual e de departamento relacionadas com os objectivos mais amplos de toda a organização, de revisão dos processos para identificar necessidades de formação, desenvolvimento e recompensar resultados obtidos (Armstrong, 1998).

No que concerne à organização em si, este instrumento que é a avaliação de desempenho, fornece melhores condições para avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo, definindo a contribuição de cada empregado. Pode ainda estimular a produtividade melhorando as relações interpessoais e a aprendizagem organizacional.

Na perspectiva da organização, a avaliação é como um dos meios ao seu alcance para atingir as suas finalidades. Assim a eficácia da avaliação é sempre considerada em função da sua contribuição para essas finalidades, também elas resultantes do processo social organizativo.

Ao ser aplicada numa organização, a avaliação do desempenho é influenciada por variáveis intervenientes nessa organização como: clima e cultura, liderança, motivação, satisfação, formação e percepções dos sujeitos implicados no processo de avaliação de desempenho.

2.2. Objectivos da avaliação de desempenho

A criação de objectivos permite resolver problemas relevantes do desempenho dos membros de uma organização, por exemplo, no que diz respeito a problemas de produtividade, de eficácia de gestão geral, de motivação e de qualidade de vida no trabalho.

Podendo referir alguns dos mais frequentes dentro das organizações:

- Reconhecer o desempenho ou resultados alcançados.
- Recolher informação acerca do desempenho individual ou grupal.
- Identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Recompensar os membros da organização (ex., prémios, distribuição de lucros/resultados, aumentos salariais).
- Fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais (ex., promoção, progresso, demissão, transferências).

O facto de um sistema de avaliação poder contribuir para qualquer um destes objectivos, não significa que deva propor-se atingi-los a todos simultaneamente.

Caetano (1996) engloba as finalidades na avaliação de desempenho em três categorias, com os objectivos:

Manutenção e desenvolvimento da organização

- Determinar as necessidades de formação ao nível da organização;
- Avaliar o grau de realização dos objectivos;
- Identificar as necessidades de formação individuais;
- Identificar as necessidades de desenvolvimento organizacional;
- Negociar objectivos para o período seguinte.

Desenvolvimento individual

- Reconhecer o desempenho individual;
- Identificar as deficiências de desempenho;
- Recolher informação sobre o desempenho do colaborador.

Gestão de recompensas

- Decidir sobre a atribuição de prémios e outros benefícios;
- Decidir sobre remunerações.

Podemos ainda referenciar que a avaliação de desempenho é fundamental para uma gestão eficaz, como menciona Harry Levinson e citado em Werther (1983).

Tem três objectivos básicos:

1. Fornecer informação adequado aos indivíduos sobre o desempenho;
2. Servir como base para modificações ou mudanças de comportamento na adopção de hábitos de trabalho mais eficazes;
3. Fornecer aos gestores dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

2.3. Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não é uma tarefa fácil, requer por parte do avaliador preparação específica, experiência, ponderação e acima de tudo sentido de justiça.

Logo as organizações para poderem obter informação sobre o desempenho dos indivíduos criam um conjunto de atributos, os quais lhe atribuem uma cotação. Em certos casos estas cotações funcionam como substitutos de medidas mais objectivas de trabalho mas, noutros casos, as cotações constituem as únicas medidas práticas dos

atributos em causa (Dickinson, 1987). Muitas vezes, as cotações ou avaliações de desempenho são mesmo como afirma Borman (1978), o único meio disponível para obter níveis de critérios relativamente ao qual se podem avaliar decisões de selecção, promoção ou outras nas organizações o que, só por si salienta a importância dessas cotações na investigação aplicada em contexto organizacional. Dado que as cotações exprimem julgamentos sobre as pessoas, estas medidas podem ser altamente falíveis, tal como acontece na formação de impressões e na percepção de pessoas.

Involuntariamente, na maioria dos casos, os avaliadores deixam-se influenciar por opiniões e outros efeitos colaterais que deturpam a avaliação.

Passo a descrever alguns dos aspectos da avaliação de desempenho, no qual os autores, têm centralizado a sua maior preocupação ao longo do tempo; são eles os factores de distorção e os erros de cotação:

- Efeito **de halo** – Foi conceptualizado por Thorndike (1920) citado por Caetano (1996), que o classificou como “erro constante de halo”. Para o autor qualquer avaliador está sujeito ao efeito de halo, que consiste no facto das suas cotações serem “aparentemente afectadas por uma marcada tendência para pensarem uma pessoa em geral como boa ou como inferior e para colorir os julgamentos das qualidades através deste sentimento geral” Thorndike, (1920) citado em Caetano (1996). Este erro pode ter repercussões positivas ou negativas na avaliação.

Erro de leniência / severidade – Foi identificado nos anos vinte como erro de leniência, para exprimir a tendência do avaliador em cotar as pessoas acima do ponto médio da escala, foi posteriormente complementado coma manifestação oposta, isto é, a tendência para atribuir cotações abaixo do ponto médio da escala, Saal et al, (1980), citado por Caetano (1996).

Erro de tendência central – tinha como base o receio de efectuar distinções entre os avaliados, a tendência central é geralmente entendida como o predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala, ou evitamento das cotações extremas quer positivas quer negativas (DeCotiis, 1977) citado em Caetano (1996).

A avaliação de desempenho passa a ser vista como um processo social de comunicação e negociação entre diversos tipos de actores interdependentes que ocorre no contexto da actividade organizativa por eles desenvolvida. (Caetano, 1996).

Podemos ainda considerar mais dois erros na avaliação de desempenho:

Fuga ao Conflito – Com o objectivo de não despoletar possíveis reacções adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobre valorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador.

Proximidade Temporal – Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro deve-se documentar as apreciações;

2.3.1. Eventuais observações a ter em linha de conta para uma implementação com sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho

Um sistema de avaliação de desempenho é um método de controlo, um utensílio de medida, que deve satisfazer um conjunto de pressupostos que o tornem útil e correcto. (Almeida,1996).

Segundo o autor, para que o sistema de avaliação de desempenho consiga atingir com sucesso os objectivos propostos, deverá ser caracterizado por:

- **Equidade e exactidão** – para conduzir a uma melhoria do desempenho o sistema têm de ser percebido como justo e exacto por parte dos colaboradores.
- **Fidelidade** – o sistema tem de fornecer resultados consistentes, o mesmo será dizer que os resultados obtidos devem ser isentos de erro.
- **Validade** – grau em que o processo mede efectivamente a contribuição para os objectivos.

Mas para existir sucesso numa avaliação temos que levar em linha de conta os factores situacionais, que consistem nas características do avaliado e da própria organização, alguns desses factores que podem influenciar negativamente a validade no processo de avaliação.

- **Simplicidade** – a simplicidade do processo aumenta a compreensão e aceitação por parte dos colaboradores;

- **Economicidade** – o sistema de avaliação deve proporcionar maior valor do que os recursos gastos para o realizar;
- **Bom direccionamento dos resultados** – consoante a finalidade da avaliação, assim deve ser dirigida a informação relativa aos resultados da avaliação.
- **Flexibilidade** – o sistema de avaliação de desempenho deve ser suficientemente flexível de forma a permitir uma constante adaptação às exigências da evolução, os sistemas devem adaptar-se à mudança, garantindo a sobrevivência e o crescimento controlado e consciente.
- **Envolvência** – o processo de avaliação de desempenho deve envolver tanto a organização como colaboradores. Deve ser feita do todo para as partes, considerando tanto as características estruturais da empresa, como os mecanismos de ligação desta com o meio envolvente.
- **Deteção de sucessos** – qualquer sistema de avaliação deve ser concebido e usado mais para detectar e premiar sucessos do que para detectar e punir fracassos.
- **Oportunidade** – o sistema de avaliação deve estar sincronizada com as demais actividades de gestão de recursos humanos.

Muitas destas características podem ser atingidas através da selecção de adequados instrumentos de avaliação, bem como adequada formação dos avaliadores. O que contribui para minimizar o surgimento de erros de avaliação. (Marques, 2003).

Segundo o autor as actividades envolvidas num processo de Avaliação de Desempenho devem levar em atenção, algumas das seguintes observações:

Os aspectos contextuais têm vindo a adquirir importância no estudo empírico da avaliação de desempenho.

Inicialmente grande parte das investigações efectuadas centrava-se nos processos cognitivos do avaliador e na questão exacta da cotação.

Longnecker et al, (1987), citados por Caetano, (1996) concentraram a sua atenção na relação entre a interpretação que os avaliadores fazem do contexto da avaliação e os efeitos dessa interpretação sobre as cotações atribuídas. Referem os autores, que os avaliadores ao cotarem os avaliados não têm em atenção o seu verdadeiro desempenho, mas sim, tentam gerir da melhor maneira os objectivos pessoais e organizacionais que pretendem atingir. Desta forma a exactidão da cotação

transforma-se numa exactidão construída, com carácter essencialmente pragmático e social.

Para Caetano (1996), um dos elementos básicos da avaliação continua a ser ignorado na literatura: **o papel do avaliado**. Permanece por articular a relação do avaliado com o contexto, com o avaliador e com o julgamento.

Um dos factores determinantes da eficácia da avaliação é o modo como avaliados e avaliadores percebem e interpretam o processo de avaliação de desempenho onde estão inseridos, (Morham e Lawler, 1983; citado por Caetano, 1996)

A avaliação de desempenho passa a ser vista como um processo social de comunicação e negociação entre diversos tipos de actores interdependentes que ocorre no contexto da actividade organizativa por eles desenvolvida, (Caetano, 1996).

Para este autor, a percepção da exactidão das cotações que os avaliados constroem parecem ser essenciais para a validação social de todo o processo, influenciando também, as suas reacções e estratégias de actuação organizacional.

2.4. Importância da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A administração Pública é caracterizada pela deficiência dos seus sistemas de informação, pela ausência eficaz de avaliação, seja das pessoas ou mesmo das próprias organizações, ou ainda pela notória falta de coordenação dos serviços, consequências directas de rotinas funcionais recalcadas, em detrimento de uma gestão planeada em função dos objectivos a atingir e responsabilizada pelos resultados alcançados.

No quadro da organização da administração pública, a perspectiva estratégica do governo reflectida nos documentos legais aprovados, assenta na introdução de novas praticas de gestão, elegendo a gestão por objectivos como a grande matriz de mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados.

Uma das principais iniciativas desenvolvidas nos últimos anos no sentido de implementar uma nova política de gestão de recursos humanos na administração pública foi, a denominada “Lei do novo sistema de avaliação de desempenho” (Lei 10/2004 de 22 de Março), que consiste na avaliação dos objectivos visando comprometer os trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização e responsabilizar pelos resultados promovendo uma cultura de qualidade, responsabilização e optimização de resultados Deste modo e passados mais de 20 anos sobre a aplicação do antigo sistema

de avaliação de desempenho, este novo instrumento surge com princípios claramente inovadores e susceptíveis de provocar mudanças nos vários organismos públicos, serviços e pessoas de que deles fazem parte.

Efectuada a reengenharia do Estado e da Administração Pública passou-se à aplicação da gestão por objectivos às unidades orgânicas e respectivos funcionários. A gestão por objectivos é tida como o instrumento adequado à avaliação de desempenho dos funcionários e das organizações através dos planos e relatórios de actividades.

O relatório “Portugal – 2003” da OCDE traça as seguintes recomendações para a administração pública portuguesa:

- A reforma do sector público deverá incidir numa maior aproximação a uma abordagem orçamental e de gestão, orientada para os resultados.
- A fim de melhorar a eficiência do sector público, serão necessárias praticas de recursos humanos mais flexíveis.
- O sistema de avaliação de desempenho deverá ser revisto de modo a reflectir de uma forma mais precisa o esforço individual e a produtividade.
- As entidades públicas deveriam dispor de maior liberdade para fixar níveis de remuneração (...) para premiar o bom desempenho.

Em virtude desta necessidade governamental para compreender e otimizar a os seus profissionais, a tutela viu-se obrigada a recorrer a uma entidade privada que tinha como função o estudo e aplicação de soluções operacionais, o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Publica) visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um elemento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na administração pública.

Aplicando-o à gestão por objectivos (SIADAP), espera-se que daí resulte ganhos de eficiência e produtividade, de modo que seja possível diminuir a despesa pública. O outro objectivo consiste na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Para que haja ganhos de qualidade torna-se necessário a definição de processos prioritários, a identificação dos parâmetros de medição, a simplificação de processos e a construção e barómetro de qualidade.

Este novo modelo de gestão é suportado por uma tipologia que convida organismos e unidades orgânicas a definir objectivos em cascata (do topo para a base), tomando em consideração três grandes dimensões:

- Qualidade de serviço e impacto na sociedade.
- Produtividade e gestão da despesa.
- Motivação e gestão de Recursos Humanos.

Pela primeira vez na administração pública portuguesa, a gestão das organizações passa a ser regida pelos princípios da gestão por resultados e a avaliação de desempenho é aferida, nomeadamente, pela capacidade de concretização dos objectivos delineados.

A nova concepção de avaliação ultrapassa o nível individual (restrito) sendo expandida a serviço de organismos e ainda a dirigentes (anteriormente sujeitos ao processo de avaliação).

O novo sistema de avaliação é visto como um meio imprescindível no sentido de premiar o mérito (imposição de quotas de méritos no sentido de ultrapassar o problema crónico de atribuição generalizada e sistemática de classificações superiores de desempenho e promover a excelência na administração pública).

Este modelo de avaliação do desempenho é assim, um novo instrumento de gestão no sentido de promover uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento, por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos com base em objectivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade, de mérito e qualificação.

3. Metodologia

Para podermos considerar que um conhecimento é científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Esse método têm por objectivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir objectividade e a precisão no estudo dos factos sociais. Mais especificamente, visam fornecer a orientação necessária á realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

Para Fortin (1999) a metodologia consiste num “conjunto de métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica. Também, secção de um relatório de investigação, que descreve os métodos e as técnicas utilizadas no quadro dessa investigação”.

Atendendo ao mencionado anteriormente, enquadrado nos objectivos do autor para este estudo e suportado pela pesquisa bibliográfica sobre o assunto em causa Avaliação de Desempenho, dos Técnicos de Radiologia de uma Unidade Hospitalar, foi necessário elaborar um conjunto de acções metodológicas que visa obter respostas às duvidas do autor, acerca do paradigma da avaliação de desempenho.

Com base nisso, recorreu-se a uma metodologia o método **indutivo** e que a sua pesquisa está apoiada em três níveis:, **pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e por último a pesquisa transversal.**

O método **Indutivo** assenta no princípio de que podemos eventualmente generalizar os resultados obtidos de investigação particular de uma determinada população com umas determinadas características, ou seja o resultado que se obtiver depois do tratamento de dados ao nível dos resultados bem como das conclusões obtidas podemos generalizar com base na relação verificada entre as variáveis e o objecto de estudo da população alvo do mesmo..

As pesquisas **exploratórias** têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, formulação de problemas mais

precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Este tipo de pesquisas é desenvolvido com o objectivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

As pesquisas denominadas **descritivas** têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população, fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e sua relação; tendo como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de colheita de dados.

Dentro das pesquisas descritivas podemos salientar duas grandes linhas orientadores de objectivos a atingir com este tipo de pesquisa: aquela que têm por objectivo estudar as características de um grupo: sua distribuição de idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, etc.; e a que propõe estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, condição de habitabilidade de seus habitantes, etc.. Sendo incluídas neste ultimo grupo as pesquisas que têm como objectivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. (Fortin,1999)

Esta pesquisa, teve somente um momento de recolha temporal de dados o que nos permite enquadrá-la dentro de um **estudo transversal**, isto é a população exposta ao estudo foi confrontada com caso (avaliação profissional modelo “Avaliação Pró-Activa”) no qual foi necessário efectuar um controlo de comportamentos e sociais, profissionais e pessoais.

No entanto para podermos compreender a linha de pensamentos dos profissionais envolvidos é fundamental, descrevermos o modelo ao qual eles foram sujeitos, e depois, apoiado na metodologia utilizada de recolha de dados para essa avaliação e subseqüentemente a avaliação de desempenho ao qual foi exposto, criar a árvore de investigação metodológica com a finalidade de sentir, qual o impacto do modelo “Avaliação Pró-Activa” ao qual foram sujeitos.

Este Modelo de Avaliação de Desempenho foi apelidado de “**Avaliação Pró-Activa**”, e tem como objectivo aferir o desempenho individual e das equipas técnicas em Radiologia a cada momento. (Anexo I)

Este modelo assenta em algumas premissas as quais passo a descrever:

- **Possibilita** este projecto/sistema **em tempo útil** corrigir desvios, acompanhar evoluções, incentivar a qualidade e motivar os Recursos Humanos englobados.
- **Fornece** indicadores fiáveis e cruzados aos Técnicos de radiologia e aos avaliadores, para uma **avaliação eficaz e adaptada aos corpos especiais**. (*Técnicos de Radiologia*)
- **Revela este projecto** o controlo efectivo diário dos objectivos estabelecidos o que nos permite quase de imediato reestruturar e adaptar os mecanismos de correcção.
- **Dinamiza**, este projecto, a vontade de melhoria nas vertentes da **motivação individual e colectiva** e a **produtividade**.
- **Incentiva** posturas correctas e encoraja a formação em serviço.

Este tipo de Projecto / Sistema permite ainda obter informação transversal para fins estatísticos de análise nomeadamente em relação aos picos de afluência por turno na Urgência Radiológica bem como o levantamento da produtividade individual por turno no Serviço de Radiologia Central.

A quantificação e tratamento de dados é feita com recurso a um computador existente em cada um dos sectores de actividade técnica (Radiologia de Urgência e Radiologia de Central), onde o profissional no decorrer da sua actividade diária terá que registar todas as acções efectuadas, como o objectivo de medir o seu índice de produtividade bem como a produtividade do serviço / instituição.

Estes computadores têm instalado um programa criado pelo autor e assessores em Programa Access que proporcionam na urgência a introdução dos dados por equipa e no Serviço Central os dados individualizados.

Os acessos ao programa são feitos com códigos de entrada unipessoais.

Os outros componentes de avaliação são:

- Polivalência (domínio de três ou mais valências existentes no serviço),
Motivação/Polivalência (Elaboração de um plano de formação em radiologia),
- Bom atendimento do Utente (Louvor ou participação repensiva).

No entanto a criação deste modelo vai ao encontro das exigências da tutela a qual elaborou uma Legislação que serviu de suporte à elaboração destas componentes. (Anexo II)

Uma das principais vantagens deste método de avaliação é permitir no local de trabalho, o acesso a uma informação dinâmica, actualizada dos índices produtivos dos avaliados.

A partir da observação e compreensão da avaliação de desempenho a que os profissionais estiveram expostos, como foi descrito anteriormente e apoiado na pesquisa bibliográfica feita pelo autor, surgiu a necessidade da **formulação de um problema**, do qual é fundamental aferir-se informação, para que tenhamos ferramentas de discussão, para a melhor compreensão do mesmo, e neste caso a temática em estudo nesta dissertação consiste na Avaliação de Desempenho do profissional de saúde (TR), sendo assim o objecto de estudo assenta em: *“saber, entender e compreender qual a reacção do profissional na presença de uma avaliação de desempenho estruturada e desenvolvida metodologicamente para a sua profissão e se esta influenciou o seu comportamento profissional”*.

Sabendo que nas diversas pesquisas bibliográficas de avaliações existentes na área dos TDT o autor verificou que a subjectividade está muito presente, pois as avaliações encontradas e efectuadas até à data desta dissertação apoiavam-se numa avaliação de “Satisfaz e “Não Satisfaz” a qual não descrimionava os seus critérios de diferenciação entre profissionais o que leva a existência de insatisfação por parte do avaliado pela não diferenciação dos demais como por exemplo a dedicação e investimento em formação académica dentro da área da profissão, não ser contabilizada, nem motivo de mais valia para a organização comparativamente com todos os demias profissionais que nada efectuaram para aumentar os seus níveis de conhecimento e resposta às exigências profissionais.

A necessidade de proceder á adaptação do sistema de avaliação resultou do clima de insatisfação gerado pelo anterior sistema de avaliação. Este sistema assentava em apenas dois níveis de avaliação (satisfaz – não satisfaz), revelava-se pouco diferenciador (todos tinham satisfaz), e era percebido como injusto.

Ao não diferenciar níveis de desempenho, o antigo sistema alimentava situações de irresponsabilidade e fraco envolvimento dos colaboradores com o serviço. O antigo sistema de avaliação evidenciava-se pouco objectivo e transparente, não permitindo aferir em concreto os níveis de performance real, estimulando a displicência e criando desmotivação nos colaboradores do serviço.

Partido do princípio que a evolução é fundamental para qualquer profissão no sentido de garantir uma melhor resposta às solicitações do sistema de avaliação existente de satisfaz e não satisfaz tornou-se prejudicial ao investimento individual da melhoria das capacidades cognitivas na área profissional.

Foi na análise destes factos que o autor pode afirmar que o estudo monográfico que aqui apresenta e desenvolve e é diferenciador dos restantes processos de avaliação até á data utilizados, por apoiar-se em princípios objectivos, critérios transparentes, dinâmicos, objectivados, diferenciados e motivadores.

Para podermos retirar ilações do estudo é fundamental a escolha de uma **população** e de uma **amostra** contida nessa população, e sabendo que todos os estudos científicos têm de ser aplicados a uma população sendo esta definida como um conjunto de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios.

Segundo Fortin (1999) “a população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos) que partilham características comuns (...)”, os elementos que constituem a população devem satisfazer os critérios de selecção definidos antecipadamente para os quais o investigador pretende fazer generalizações.

Para (Quivy, 1992), mencionava que população consistia em unidades construtivas do conjunto considerado, podendo este termo ser tanto um conjunto de pessoas, organizações ou de objectos de qualquer natureza.

Na maior parte das vezes, constata-se que é impossível ao investigador recolher e analisar dados para a totalidade da população, desta forma, é considerada uma parte desses casos, sendo esta parte representativa dos casos denominada de amostra.

Segundo Fortin (1999) a amostra é “um sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”. ainda de acordo com

o mesmo autor Fortin (1999), a amostragem é o “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno (...)”.

Este estudo compreende uma população constituída pelos técnicos de saúde (Técnicos de Diagnostico e Terapêutica - TDT) que trabalham numa Instituição Hospitalar.

A nossa amostra estando contida na população alvo, engloba os TDT - Técnicos de Radiologia que exercem funções na instituição, Hospital Curry Cabral. (Anexo III).

Foi criada uma metodologia de recolha de dados tendo **objectivo geral** estudar qual o impacto dessa avaliação e se o mesma 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, que nos vão proporcionar a compreensão da linha de pensamento dos profissionais expostos a este método de avaliação.

O que levou a elaborar a seguinte pergunta de investigação:

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

Como toda a investigação científica, quando na presença de um problema, esta apresenta sempre uma suposta explicação para o facto denominado **Hipótese**, tendo esta como papel fundamental a sugestão de explicações para os factos em estudo, podendo ser a solução do problema, que podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica.

Neste estudo a hipótese elaboradas pelo autor para melhor estudar e avaliar a pertinência do problema foram:

- As linhas orientadoras de uma avaliação de desempenho podem influenciar a o comportamento do profissional.

Quando abordamos o **paradigma do estudo** temos que ter presente a importância que a avaliação de desempenho tem dentro das organizações.

O interesse pela gestão do desempenho dos profissionais de saúde está estreitamente associado aos diferentes movimentos de controlo e garantia de qualidade dos serviços de saúde. Este interesse resulta directamente da necessidade de coordenar objectivos institucionais em situações em que as organizações são complexas e os profissionais têm tradicionalmente grande autonomia (Marshall e Davies, 2000).

Para que um trabalho de investigação tenha sucesso, é necessário que haja uma série de actividades planeadas para o levar a cabo. Assim, o desenho de investigação consiste na delimitação dessas mesmas actividades, para que tudo esteja programado na altura de se iniciar.

Tendo em conta a temática e a pertinência do estudo em conhecer a realidade da análise comportamental, em relação ao sistema de avaliação aplicado e às motivações dos Técnicos de Radiologia, implicando uma reflexão sobre o método de estudo a adoptar.

Neste sentido achou-se que o paradigma **quantitativo**, era o mais adequado para abordar o estudo, em virtude de ser necessário a criação de ferramentas de carácter quantitativo de modo a diminuir a subjectividade associadas ao pensamento do profissional, acerca de uma avaliação por objectivos, sendo assim este método aparenta ser mais fácil de interpretar uma vez que os dados obtidos possibilitam uma análise estatística (quadros e gráficos), sendo mais propício a um exame visual das mudanças produzidas nas variáveis em estudo, e oferecem do uma maior credibilidade e sustentabilidade às conclusões no final a obter.

A investigação quantitativa é descritiva, deve ser rigorosa e resulta objectivamente dos dados recolhidos, que devem respeitar tanto quanto possível, a forma segundo a qual foram registados ou transcritos de modo a garantir a fiabilidade. (Carmo, 1998).

Com uma abordagem quantitativa, onde o objecto de análise levou em linha de conta, não só o comportamento, como também o significado que a pessoa lhe atribui, quando se pretende conhecer melhor as realidades humanas.

Para podermos aferir opiniões sobre um determinado tema de investigação temos que elaborar um **procedimento** de aquisição de informação sobre o tema em estudo reflectido dentro da população alvo.

Qualquer investigação, seja qual for a sua dimensão, implica a leitura do que outras pessoas já escreveram sobre a área de interesse, a recolha de informações que fundamentem ou refutem os argumentos e a redacção das conclusões. (Bell, 2004)

De todos os métodos de recolha de informação possíveis, o que mais se indicava para o estudo da população alvo era o “**Questionário**”, porque a sua aplicação reúne um grande número de vantagens, como sejam obter informações rapidamente, prescindir da presença do investigador, todos os indivíduos terem a mesma informação sobre as questões, garantir o anonimato, a facilidade de implementação, o facto de ser pouco dispendioso, entre outras.

“É um instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa.”
(Fortin, 2000)

“O questionário estruturado limita o sujeito às questões formuladas, sem que ele tenha a possibilidade de as alterar ou de precisar o seu pensamento. As questões são concebidas com o objectivo de colher informação factual sobre os indivíduos, os acontecimentos ou as situações conhecidas dos indivíduos ou ainda sobre as atitudes, as crenças e intenções dos participantes.” (Fortin, 2000).

“(...) os questionários podem comportar diversos níveis de estruturação: podem conter questões fechadas em que o sujeito é submetido a escolhas de respostas possíveis; podem conter questões abertas que pedem respostas escritas da parte dos sujeitos.” (Fortin, 2000).

Após a solicitação à administração do Hospital Curry Cabral da autorização (Anexo IV) para a realização do inquérito de opinião, foram distribuídos, em mão na instituição hospitalar, trinta exemplares, durante a semana de 17 a 21 de Outubro.

Os questionários distribuídos foram precedidos por uma nota introdutória explicativa do processo: foi feita a apresentação do tema, dada a razão da realização do questionário, seguida de um pedido de colaboração do inquirido e garantindo a confidencialidade e anonimato das opiniões. O texto terminava com um agradecimento pela colaboração prestada. (Anexo IV)

Para *Bell* (1993), o objectivo de um questionário, é obter o máximo de informação viável, de modo que possa ser analisada, extraindo modelos de análise e fazer comparações. Um inquérito propõe-se a obter informações a partir da amostra e tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo. O questionário deve constar de perguntas que por sua vez devem ser as mesmas expostas aos indivíduos, e tanto quanto possível, nas mesmas condições e circunstâncias.

Para que obtenhamos a melhor e a mais importante informação dos **questionários** é fundamental ter presente a sua **estrutura**, pois ela pode criar obstáculos é própria investigação.

De acordo com o problema e a pergunta de investigação, elaborou-se um questionário que nos permitisse verificar a hipótese formulada, e não existindo na literatura consultada nenhum instrumento de recolha de dados já testado e validado, que permitisse identificar a percepção dos Técnicos de Radiologia acerca do processo de avaliação profissional, elaborou-se um questionário que permitisse avaliar as dimensões analíticas seguidamente identificadas e caracterizadas:

- **Clima Organizacional** - deve ser entendido, como algo mais que um conjunto de percepções tidas pelos sujeitos acerca das características organizacionais. O clima surge como uma dimensão da cultura com a qual interage e se relaciona.....
- **Cultura Organizacional** - é reflectida pelo que é valorado relativamente a estilo de liderança, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso que fazem uma organização única
- **Mudança** – consiste na evolução cada vez mais rápida da tecnologia, a economia globalizada, a desregulamentação dos mercados, a concorrência, cada vez mais competitiva, a mundialização da cultura.
- **Liderança** - Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Actualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada.
- **Motivação** - Cada indivíduo apresenta as suas próprias ambições e objectivos visto que somos todos diferentes uns dos outros

- **Satisfação** – a satisfação profissional é uma atitude ou conjunto de atitudes desenvolvidas pelo indivíduo face à sua forma de encarar o trabalho em geral ou as dimensões específicas do mesmo
- **Formação** - sendo um meio essencial para a evolução da sociedade, promove a melhoria das relações interpessoais e a aproximação à informação construindo o complexo caminho para o conhecimento e para o aumento do capital intelectual da sociedade em que nos inserimos.
- **Polivalência/Flexibilidade** - Não é propriamente um faz-tudo, um pau para toda a obra, mas alguém com múltiplas habilitações, capaz de enfrentar os imprevistos surgidos no decorrer da sua prestação de serviços, aberto à inovação e ao desenvolvimento, que domina e gere o seu próprio processo produtivo.
- **Flexibilidade** para alguns, a mobilidade - é um conceito polissémico, no qual se podem descortinar várias perspectivas (da empresa, dos trabalhadores), âmbitos de aplicação (momento da contratação ou modificação da relação de trabalho), conteúdos (horário, local, objecto do trabalho), destinatários (empresa, trabalhadores, recém chegados ao mercado de empregos ou desempregados de longa duração), instrumentos (formação profissional, soluções "atípicas" de contratação, novos poderes do empregador, etc.).
- **Bom Atendimento do Utente** – consiste no exercício de uma profissão que faz apelo a normas e comportamentos éticos que orientam a prática profissional, tanto nas relações inter-profissionais como intra-profissionais, ou nas relações entre profissionais e utentes.

Os questionários são de estrutura heterogenia, ou seja, de estrutura fechada e aberta, sendo formados por dimensões analíticas que poderão considerar-se adequadas para a realização de um estudo que diz respeito ao processo de avaliação do profissional no decorrer da sua actividade profissional.

Apresentação gráfica do Questionário

O questionário apresentado aos Técnicos de Radiologia, sujeitos ao estudo, é precedido de uma nota introdutória, em que se explica o âmbito da investigação e seus objectivos, o pedido de colaboração do inquirido e as instruções de preenchimento, este encontra-se dividido e três partes:

- A **primeira** parte do questionário contém um espaço que visa obter dados demográficos para caracterizar a população de respondentes, quanto ao género sexual, idade, Grau Académico, Anos de exercício profissional e número de avaliações a que foi sujeito até á data.
- A **segunda** parte do questionário comporta um conjunto de vinte de cinco itens numerados, que foram colocados de forma aleatória, para evitar que as respostas não sofressem enviesamentos, passando a descrever a sua apresentação:

Vinte e dois itens iniciais do questionário pertencem a cada uma das dimensões analíticas acima referidas (**Quadro nº1**), tendo sido medidos com o recurso a uma escala de Likert, cuja possibilidade de resposta era fechada, de acordo com a seguinte escala:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo totalmente

Assim, as dimensões analíticas (de A a I) propostas para este estudo e respectivos itens (perguntas) são as seguintes:

Quadro nº1 – Dimensões analíticas e respectivos itens do questionário

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Itens do questionário</i>
A. Clima Organizacional	Itens 1 e 10
B. Cultura Organizacional	Itens 9, 11, 12, 20
C. Mudança	Itens 4, 5, 8, 11, 19, 21
D. Liderança	Itens 3, 6, 13, 16
E. Motivação	Itens 2, 3, 10, 13, 16
F. Satisfação	Itens 4, 7, 12
G. Formação	Itens 15, 20, 21, 22
H. Polivalência / Flexibilidade	Itens 7, 17
I. Bom Atendimento do Utente	Itens 2, 14, 18

O vigésimo terceiro item recorre também a uma escala de Likert, resposta fechada mas de acordo com a seguinte escala:

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indeciso
- Importante
- Muito Importante

Os vigésimos quatro e quinto item ainda com uma representação em pergunta fechada, tem como objectivo ferir da importância que o profissional demonstra deste novo sistema de avaliação para o profissional.

- Assim a **terceira** e última parte é constituída por três perguntas de resposta aberta, que correspondem á opinião dos profissionais em relação ao método utilizado de avaliação.
- 1. Na sua opinião quais são as mais valias deste novo sistema de avaliação implementado no Serviço no ano de 2007?**
 - 2. Na sua opinião quais são os pontos negativos deste novo sistema de avaliação implementado no Serviço no ano de 2007?**
 - 3. Sugestões em relação ao sistema utilizado pelo serviço em 2007.**

O facto de o questionário apresentar uma escala de resposta fechada limita a liberdade de expressão do inquirido, mas é útil do ponto de vista do tratamento estatístico dos dados. Para contornar este problema, optou-se por incluir no final um espaço para respostas abertas relativamente aos aspectos positivos e negativos que os inquiridos percebem durante a sua avaliação. A justificação desta opção prende-se com o facto de, com as respostas abertas, se poder recorrer à técnica de análise de conteúdo, o que trará uma maior riqueza na compreensão dos dados obtidos, uma vez que esta é uma técnica que descodifica o discurso expresso, efectuando o levantamento da frequência de palavras ou frases significantes.

Como qualquer questionário é importante verificar a sua **Validade e Fiabilidade**, de modo a credibilizá-lo, sendo necessário:

- Para garantir a validade e fiabilidade do instrumento, foi necessário efectuar um procedimento, nomeadamente a realização de um **pré-teste**.
- O pré-teste tem como finalidade testar os instrumentos de pesquisa antes de aplicados definitivamente sobre uma pequena parte da população ou amostra. O objectivo é testar a precisão e a clareza do instrumento.
- A realização de um pré-teste a uma amostra constituída por 3 Profissionais pertencentes à população alvo, teve como objectivo avaliar a clareza do instrumento e detectar eventuais dificuldades no seu preenchimento.
- Após a realização do pré-teste, duas questões a nível do questionário foram alteradas.

O **local onde foi aplicado o questionário**, foi no Hospital Curry Cabral, Serviço de Radiologia, aos TDT - Técnicos de Radiologia que exerciam funções à data da aplicação do método experimental de avaliação de desempenho no ano de 2006/2007, modelo de A.D. “Avaliação Pró-Activa”.

No que **respeita à recolha de dados** e seu tratamento podemos dizer que este foi efectuado no mês de Setembro de 2008, pelo próprio autor, o qual, retirava individualmente todas as dúvidas existentes em relação ao preenchimento do questionário.

O **tratamento dos dados quantitativos**, provenientes do questionário, foi realizado com o recurso ao programa informático SPSS[®], versão 13.0 para Windows, para análise estatística, utilizando como ferramentas, a distribuição de frequências relativas, teste Qui-Quadrado ou o Teste Exacto de Fisher, mediante a situação em estudo. (Anexo V – CD)

No que respeita ao modo como foi efectuado o **tratamento dos dados qualitativos**, o tratamento das perguntas abertas e da justificação, utilizou-se a análise de conteúdo. Pretendemos com esta técnica descodificar o discurso expresso, efectuar o levantamento da frequência de palavras ou frases significantes.

O envolvimento dos Técnicos de Radiologia solicitados a colaborar neste processo de recolha de informação, foi extremamente positivo, dado que se manifestou uma atitude generalizada de aceitação e participação, o que permite atribuir credibilidade aos resultados obtidos.

Esta análise foi elaborada através da transcrição integral das respostas aos questionários, observando qual a opinião mais mencionada, e retratando-a como opinião valorativa para a investigação em curso.

Como qualquer método de investigação, ele apresenta limitações inerentes à sua aplicação, consideram-se como limitações deste estudo o facto deste se centrar numa avaliação de desempenho dos profissionais, apoiada em avaliações de carácter profissional bem como índices de produtividade, o que por si só não confere grande disponibilidade para a colaboração dos visados, devido a uma interpretação / avaliação própria em suma uma auto avaliação.

Neste contexto, todos os resultados apresentados dizem respeito às percepções dos intervenientes no processo de avaliação aplicado nesta instituição.

Cronograma das actividades

		2007			2008										
Fases	Tarefas	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Conceptual	Definição e Clarificação do Tema	■	■												
	Pesquisa Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Análise Documental	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Metodológica	Construção do Questionário								■	■					
	Validação do Instrumento Pré-Teste								■	■					
	Aplicação do Questionário										■	■			
	Recolha dos dados												■		
Empírico	Análise e Tratamento de Dados												■	■	
	Discussão dos resultados													■	■
	Entrega da Dissertação														■
	Orientações	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

4. Dimensões Analíticas do estudo aplicadas à Avaliação de Desempenho

4.1. Clima organizacional

Conceito

Existem distintos conceitos em torno do termo “clima”, não tendo sido possível até ao presente momento defini-lo de uma forma geral. Esta confusão conceptual e, conseqüentemente, metodológica em seu torno repercute-se especialmente na intervenção nas organizações já que, em diversas situações, realizam-se estudos sem conhecer claramente qual é a realidade que se está investigando. Consideramos importante, portanto, em toda a intervenção, clarificar previamente o conceito e definir o papel que deve desempenhar o clima nos processos de mudança organizacional.

A palavra “clima” é de origem grega significando “pendente” ou “inclinação”. Refere-se ao ambiente interno de uma organização em relação às suas características e propriedades. Habitualmente é utilizada para definir situações diversas. Fala-se em “clima cultural”, “clima eleitoral”, “clima de tensão”, “clima participativo”, etc.

Em todos estes casos reflecte-se uma determinada situação, relativamente estável, na qual são atribuídas determinadas características a um determinado momento.

O clima é também um conceito metafórico derivado da meteorologia. O clima, em sentido meteorológico faz referência às condições do tempo num determinado lugar, durante um período de tempo... (Aoiz Iriarte, 1995).

O clima influencia quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional. (Neves, 2000).

James e Jones (1974) citados por Neves (2000), *“definem clima como o conjunto das percepções que reflectem a forma como os ambientes de trabalho, incluindo os atributos organizacionais, são cognitivamente apreendidos e representados em termos do que significam para os indivíduos que os percebem. Numa perspectiva psicológica, segundo o mesmo autor o clima é importante para o indivíduo na medida em que é a expressão da forma como ele compreende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente do percebido por outros”*.

O clima organizacional deve ser entendido, como algo mais que um conjunto de percepções tidas pelos sujeitos acerca das características organizacionais. O clima surge como uma dimensão da cultura com a qual interage e se relaciona.

Clima é uma fracção ou uma dimensão da cultura, uma vez que se revela insuficiente para explicar o funcionamento das organizações, Glick (1985) citado por Neves em Ferreira et al (2001), Funciona como uma camada periférica da cultura, traduz o que acontece, enquanto a cultura é mais profunda, explica o porquê dos acontecimentos, daí a sua maior resistência à mudança e com efeitos de longo prazo. É um atributo colectivo, tem uma função integradora e adaptativa das pessoas à organização (Morey e Luthans, 1985; citados por Neves em Ferreira et al (2001).

Logo o clima nas organizações é uma componente multidimensional, tal como o clima atmosférico. É função do contexto, da estrutura e dos processos organizacionais, bem como das pessoas que compõem a organização, resultando da sua interacção diferentes tipos de clima. O clima organizacional influi no comportamento das pessoas, tal como o clima atmosférico na importância do clima nas organizações radica na influência que exerce nas atitudes, condutas e sentimentos da pessoa

Das distintas conceptualizações de clima realizadas pelos investigadores ao longo das últimas décadas, podem observar-se diferentes orientações, bem como os aspectos que têm em comum e as respectivas diferenças.

As definições características das primeiras décadas são de um tipo mais descritivo e reflectem duas orientações:

- 1.º - As que fazem referência ao clima como as propriedades ou atributos do ambiente da organização;
- 2.º - As que destacam o clima formado a partir das percepções que têm as pessoas destas propriedades;

Posteriormente, outras definições têm em consideração também a interacção entre ambas as variáveis.

Outros investigadores definem o clima como conceito sinónimo dos valores, da cultura, o ambiente ou a personalidade da organização; também bastantes mais têm em comum a influência que exerce o clima - a partir das variáveis organizacionais ou das de percepção - na conduta e nas atitudes do pessoal.

Somente durante os anos oitenta aparecem as definições mais elaboradas, baseadas a sua maioria no processo de interacção entre as características organizacionais e as de percepção. Os autores concebem o clima como um processo mais complexo, fazendo referência à estruturação perceptual cognitiva, configurações globais, representações cognitivas, etc., a partir das percepções baseadas na interacção de todas as variáveis. Também apresentam em comum a influência do clima sobre a conduta e as atitudes e, em alguns casos, sobre a satisfação, rendimento ou eficácia organizacional.

4.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi definida por Schein, num artigo sugestivamente sub-intitulado “a variável esquecida nos estudos organizacionais”, como o “conjunto de funções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo se percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, 1989). Enunciando de modo distinto, ela pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos. (Quadro nº2)

Quadro nº2 - Abordagens da Cultura Organizacional

<i>Abordagem</i>	<i>Alguns temas pertinentes</i>	<i>Métodos</i>
Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças culturais entre nações • Diferenças nas práticas de gestão adoptadas em diferentes culturas nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos transversais
Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> • Orientações culturais das empresas • Impacto da cultura na inovação • Consistência estratégia – estrutura - cultura • O papel da gestão na criação da cultura • Impacto da mudança ambiental na cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, disseminação e mudança do conhecimento • Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas • Fontes de conflito entre departamentos e subculturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	Socialização dos novos empregados Impacto da socialização na criatividade e inovação Criação e partilha de símbolos na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	A cultura organizacional como expressão da vontade e acção do líder fundador	Métodos históricos ou etnográficos

Estas definições foram retiradas do livro – “*Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*” (Cunha, M. et al, 2007)

Definições de cultura

Sabendo que, cada cultura é geralmente traduzida por uma linguagem única, símbolos, regras e sentimentos éticos. A cultura organizacional é reflectida pelo que é valorado relativamente a estilo de liderança, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso que fazem uma organização única. No entanto, dentro de uma organização cada subunidade funcional ou departamento, grupos de produção, níveis de hierarquia, ou equipas também desenvolvem a sua própria cultura, enquadrada na matriz cultural da organização global.

“A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender a respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma”. (Jaques, 1951)

“Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”. (Schneider, Brief & Guzzo, 1996)

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias”. (Hofstede, 1991)

“A cultura pode ser descrita como um conjunto de valores, crenças comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna”. (Fan, 2000)

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (Schein, 1985)

“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”. (Cook & Yanow, 1993)

Estas definições foram retiradas do livro – *“Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”* (Cunha, M. et al, 2007)

Cada instituição possui uma cultura própria, influenciada não só pelos líderes, bem como pela estratégia seguida. Assim a cultura vai ter impacto sobre o desempenho, criando um sentido de identidade, um empenho colectivo, um aumento de estabilidade, servindo como referência para induzir convergência de comportamentos com os princípios da organização.

4.3. Mudança

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 fatos, 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.

O sector empresarial tem sido palco, ao longo das últimas décadas, de sucessivas reestruturações, potenciando a sua capacidade produtiva através da melhoria de processos, métodos de trabalho e optimização de custos, permitindo-lhe efectuar com assinalável eficácia a gestão dos respectivos recursos.

Pelo contrário, os serviços públicos, em regra sem concorrência no seu domínio de actividade, e com a subsistência assegurada pela parcela que lhes cabe do Orçamento de Estado, têm-se acomodado numa postura de contínua sonolência neste âmbito, mantendo modelos e esquemas de gestão ultrapassados e manifestamente inadequados.

A administração das organizações pertencentes ao sector público, sem a flexibilidade que caracteriza o tecido empresarial, tem evoluído de forma mais conservadora, sendo características estruturantes do modelo burocrático de gestão:

A centralização do poder, com a concentração da autoridade e capacidade decisória em dirigentes cimeiros, afastados dos problemas e das pessoas;

Hierarquização das relações, com uma cadeia de comando hermética fortemente enraizada na cultura organizacional, encontrando-se graves problemas de falta de comunicação – formal e distante – entre os diversos níveis;

A rígida determinação das funções e dos procedimentos, sem uma análise crítica ou avaliação dos mesmos, que pudesse resultar na sua adaptação e modernização.

Dáí que se assista, ainda hoje, a uma Administração Pública caracterizada pela deficiência dos seus sistemas de informação, pela ausência de eficaz avaliação, seja de pessoas ou mesmo das próprias organizações, ou ainda pela notória falta de coordenação entre serviços, consequências directas de rotinas funcionais recalcadas, em detrimento de uma gestão planeada em função dos objectivos a atingir e responsabilizada pelos resultados alcançados.

Nas últimas décadas do Século XX começaram a surgir indícios de uma nova metodologia de gestão pública: o **modelo gestor**, caracterizado pela gestão profissional, pela fragmentação e reforço das competências das unidades administrativas, pela adopção dos modelos de gestão empresarial, pela definição estratégica de índices de desempenho, pelo enfoque colocado nos resultados a atingir, e pela importância dada ao uso racional e eficaz dos recursos disponíveis.

4.4. Liderança

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Actualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada. Apesar disso, persistem inúmeras dúvidas conceptuais. São muitos os trabalhos realizados em torno deste tema, bem como, focos e níveis de análise/intervenção; talvez por isso sejam inúmeras as confusões conceptuais relacionadas com a liderança, nomeadamente aquela que equipara liderança a chefia. Na verdade, o conceito de liderança e o exercício (in) formal da mesma nem sempre estão associados de forma directa.

Liderança não pode ser tratada de uma maneira isolada de tudo o resto, quem a domina não é diferente, mas sim alguém que tem uma visão diferente dos problemas que todos vêm mas que não têm carácter para influenciar a resolução dos mesmos dentro da sociedade onde se encontram inseridos.

As organizações são constituídas por pessoas, que têm como linhas orientadoras, o cognitivo, o emocional e o racional, as quais influenciam a dinâmica do grupo, no que respeita á liderança, motivação e relacionamento entre outros.

Quando lidamos com os diversos comportamentos e motivações humanas deparamo-nos com uma tarefa que exige percepção apurada. Afinal nem todo comportamento é passível de entendimento fácil e rápido.

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias, assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”.

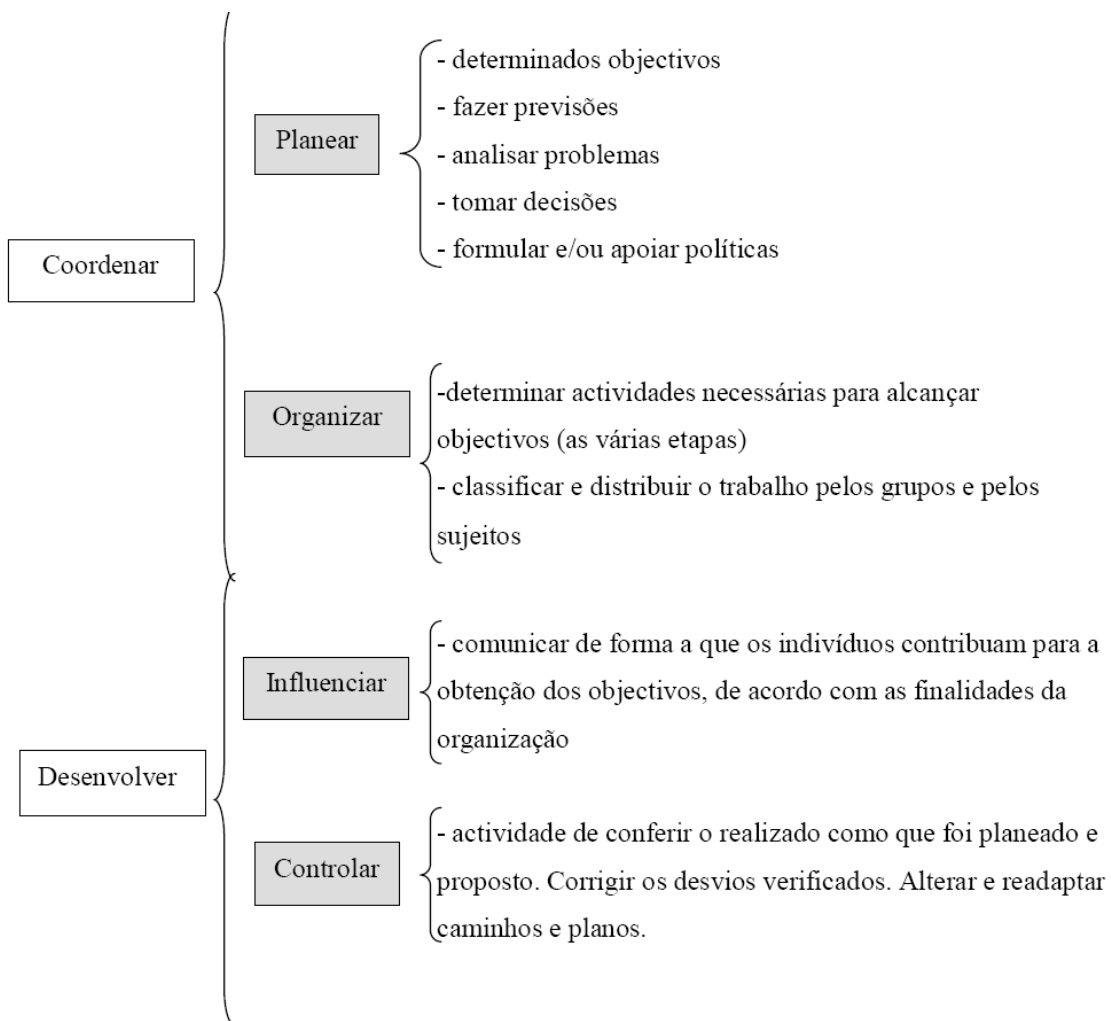
Apresentam-se, em seguida, algumas ideias sobre as definições encontradas, referentes ao conceito de Liderança:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo;
- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais;
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos;
- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar;
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas.

Ainda dentro da definição de liderança, é também importante para a compreensão geral do conceito, trabalhar as duas funções essenciais do líder, que se podem resumir da seguinte forma, (Figura nº3)

Figura nº3 - Funções Essenciais de um Líder



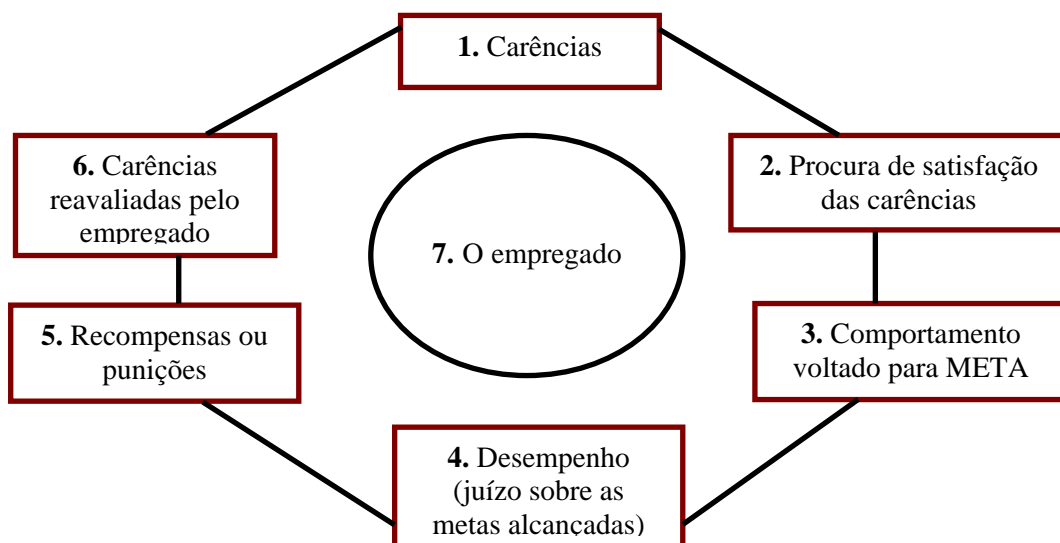
4.5. Motivação

Cada indivíduo apresenta as suas próprias ambições e objectivos visto que somos todos diferentes uns dos outros. Esta abordagem da pessoa como ser único influenciará, conseqüentemente, a forma como as organizações vêem os seus trabalhadores, a forma como estes trabalhadores desenvolvem o seu trabalho e a motivação por estes sentida como pessoas singulares que são.

Segundo Oliveira (2002), a organização/empresa deve ser idealizada como “...uma organização social, humana”, lembrando que cada trabalhador é uma pessoa única, com os seus próprios objectivos e aspirações em relação ao trabalho, também sendo um ser influenciado, no seu todo, por **factores externos** (cultural, comunidade, família, etc.) e **factores internos** (estrutura emocional, sentimentos, necessidades, ambições, reacção a determinadas situações, etc.). O comportamento humano nas organizações é bastante complexo, salientando-se que algo que possa satisfazer e motivar um ou mais trabalhadores pode não satisfazer e não motivar outro(s).

Cada pessoa procura satisfazer as suas carências que por sua vez desencadeiam uma tentativa de minimizar a tensão causada pelo desconforto. Surge então um comportamento que visa uma Meta. Mais tarde, o desempenho prestado será avaliado em relação às metas alcançadas e, dessa avaliação, resultarão ou punições ou recompensas. Deste processo de avaliação surgem então novas carências e retoma-se todo o processo circular novamente, como apresenta a figura nº4.

Figura nº4 – Padrão circular do Processo Motivacional (Oliveira, 2002)



Hoje em dia qualquer organização define metas e objectivos, procurando, com elas, atingir a eficiência desejada e “... a qualidade necessária à sobrevivência no mercado” (Oliveira, 2002)

Segundo Oliveira (2002), a motivação pode ser definida como o agregado de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma, como algo que traz significado ao trabalho que se realiza. Para este autor, as necessidades humanas são geradoras de padrões de comportamento, as quais se diferenciam de pessoa para pessoas, ou seja, os motivos que levam os indivíduos a agir, à acção. Estas necessidades, ou motivos, são algo de dinâmico e persistente que provocam determinados comportamentos.

Na opinião de Chiavenato (1991) “a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano” e segundo o mesmo autor “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma”. Mas para Cunha (1992), a motivação no trabalho é a contribuição que cada individuo emerge para executar a sua actividade, ajudando assim à prossecução dos objectivos da empresa, existindo três factores que a influenciam:

1. **Factores extrínsecos**, que são os que se relacionam com o contexto da organização (ex.: Segurança no emprego, o estilo e liderança, o relacionamento com os colegas, etc.);
2. **Factores intrínsecos**, que são os que estão relacionados com a função de si próprio, ou seja, com o desempenho do trabalhador, quando esta a trabalhar. Está implícito a relação do trabalhador com a empresa, a sua autonomia para o seu desempenho Profissional e a oportunidade de receber e executar novos conhecimentos;
3. **Características individuais**, que são as que o trabalhador possui, relativamente as suas necessidades de realização pessoal, social e às suas necessidades de segurança no emprego.

Todos estes factores são interactivos, podendo interligar-se consoante o indivíduo. Assim, se determina o esforço que este executa, para desempenhar o seu trabalho.

Ferreira, Neves e Caetano (2001), definem motivação como “... o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual”.

Para uma melhor interpretação deste conceito, os autores definem “Esforço como medida da intensidade ou de impulso”, “necessidade como estado interno que determina o grau de atracção de um resultado” e “objectivo como meta que serve de referência ao comportamento”. (Ferreira et al. 2001).

Quando o indivíduo toma determinadas atitudes significa que o impulso passa à acção, podendo ser originado por um estímulo externo ou por um estímulo gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Durante todo o processo que implica a motivação, estão implícitas as palavras “desejo” e “receio”. O indivíduo deseja ter poder, status social e receia o ostracismo social, ameaças à sua auto-estima. Tenta percorrer um caminho apropriado, de forma a atingir o objectivo. É de salientar que cada indivíduo tem necessidades, valores sociais, capacidade de atingir objectivos diferentes, etc.

O comportamento na sua situação de trabalho é influenciado por vários factores, cuja análise origina a intervenção apropriada para corrigir resultados insuficientes. É habitual traduzir a relação entre motivação e trabalho por uma equação em que um dos elementos explicativos é de facto a motivação. (Ferreira et al, 2001)

A equação descrita anteriormente ($\text{Desempenho} = \text{Aptidão} \times \text{Motivação}$) nem sempre é linear. Os problemas de desempenho podem estar relacionados com o défice de aptidão e não de motivação. Logo, quando se pretende fazer um diagnóstico de um problema reduzido de desempenho, deve-se separar cada um dos contributos da equação, para se perceber onde está a origem do problema.

O desempenho do trabalho é avaliado pelos resultados que o indivíduo pretende atingir e pelo esforço que faz para atingir os mesmos.

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. È, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

4.6. Satisfação

Define-se *satisfação* como “acto de ou efeito de satisfazer ou de satisfazer-se; saciar, contentar; agradar ...” (Dicionário da Língua Portuguesa, 1995), porém, quando se trata de *satisfação profissional*, esta não é definida de uma forma unânime.

A primeira definição do conceito de satisfação, segundo Francês (1984), é descrita por Vitelis em 1953, como “uma atitude de satisfação no trabalho com o desejo de possuir, a vontade de lutar pelos fins do grupo, de uma organização”, enquanto que Locke, em 1976, define-a como “um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das suas experiências”.

Já Lourenço (1977), por sua vez, afirma que “o conceito de satisfação tem vindo a ser perspectivado de diferentes formas, consoante a mudança ou a presença de determinados aspectos sociais, laborais, económicos e políticos”.

Sem querer resumir ou simplificar as várias formas de definir este conceito, pode-se afirmar, como Bravo, Peiró e Rodriguez (1996), que “a satisfação profissional é uma atitude ou conjunto de atitudes desenvolvidas pelo indivíduo face à sua forma de encarar o trabalho em geral ou as dimensões específicas do mesmo”. Sendo assim, esta perspectiva, enquanto atitude, trata-se de um conceito dinâmico.

A Satisfação Profissional tem sido definida no contexto particular dos profissionais de saúde. Segundo Donabedian (1966), citado por Fonseca (1999), define a “satisfação profissional como um factor que interfere positivamente no atendimento do utente e no relacionamento da equipa de saúde”.

Porém, mais recentemente, Graça, em 1999 descreve-a como o “resultado de avaliação que cada um de nós faz dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais”.

Segundo Oliveira (2002), a Satisfação Profissional engloba um agregado de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis vividos pelos trabalhadores face ao seu trabalho. Esta Satisfação reporta-se habitualmente às atitudes de um só indivíduo, mas pode ser também analisada face ao grupo. Locke (citado por Oliveira, 2002) define Satisfação no Trabalho como uma condição positiva ou de prazer, originada na avaliação positiva do trabalho do indivíduo.

Segundo Minicucci (2001) a satisfação assume um papel chave no trabalho que se desenvolve num serviço. Quanto maior a satisfação dos profissionais, maior será o seu empenho, motivação e envolvimento no trabalho que desenvolvem. Assim, a satisfação profissional pode ser encarada como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, que os empregados têm face ao seu trabalho.

A importância da satisfação no trabalho é evidente. Segundo Robbins existem três causas para que lhe seja dada tanta importância: os empregados insatisfeitos, têm tendência não só para faltar muitas vezes ao emprego, como também, para se demitirem; os empregados satisfeitos são mais saudáveis e têm uma vida mais longa; e a satisfação no trabalho passa para além da vida extra-laboral. (Robbins, 1990)

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais importante ao nível do comportamento organizacional, Alcobia citado em Ferreira et al (2001).

Satisfação é o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

Satisfação relaciona-se com conceitos de autonomia, de cumprimento e de desempenho.

A nível organizacional satisfação relaciona-se com a influência que tem no comportamento e desempenho dos colaboradores, bem como na produtividade.

Satisfação no trabalho resulta do bem-estar, da saúde psicológica, do respeito. Pode influenciar o funcionamento organizacional, contribuindo para o incremento da produtividade.

Já para Neves citado em Ferreira et al (2001), as pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo. O tipo de incentivos pode estimular alguns colaboradores, enquanto que para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador.

A satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. Hackman e Oldham (1980), citado em Ferreira et al (2001).

De acordo com o modelo desenvolvido pelos autores em (1976), os indivíduos que procuram desafios e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função.

Os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e que, em consequência recebem recompensas adequadas, apresentam níveis de satisfação elevados. (Caldwell e O'Reilly, 1990; Jacobs e Solomon, 1977), citados em Ferreira et al (2001).

A satisfação ainda que não sendo sobreponível à noção de qualidade dos serviços configura-se como um indicador precioso da qualidade em saúde.

Em Portugal a avaliação do nível de satisfação dos profissionais de saúde, constitui um dos critérios a par de outros, de avaliação permanente do SNS (Lei 48/90, de 24 de Agosto).

Segundo Oliveira (2002), a satisfação é a diferença entre o que o indivíduo precisa e o que ele alcança do seu trabalho. Esta é expressa através da concordância/discordância do trabalhador sobre o grau de cumprimento de aspectos, quer intrínsecos quer extrínsecos, ao trabalho.

Os Factores **Intrínsecos** que contribuem para a Satisfação no Trabalho e que, assim são designados, por fazerem parte do próprio cargo por terem origem na natureza do trabalho desenvolvido pelo ocupante desse mesmo cargo são.

Os Factores **Extrínsecos** que influem para a Satisfação no Trabalho, ocorrendo fora do próprio cargo e podendo ser originados, quer de fontes internas da organização (como políticas e práticas de administração, colegas, grupos informais, etc.), quer de fontes externas à organização (relativas ao seu ambiente

Após a avaliação das respostas dos trabalhadores, o seu total fornecerá a medida de cada trabalhador para a Satisfação, nos seus aspectos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho.

A Satisfação no Trabalho faz parte do clima e cultura organizacionais. Essa Cultura Organizacional é constituída pela filosofia, visão, objectivos e valores da organização, bem como, por factores como a organização formal e informal, e o ambiente social, que influencia a liderança, a comunicação, a dinâmica de grupo, a motivação dos seus trabalhadores e a sua satisfação. O agregado dessas forças cria o sistema de comportamento organizacional.

Segundo Ferreira (et al., 2001), podemos abordar a Satisfação no Trabalho, segundo duas dimensões, uma considerada unidimensional, ou seja, a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho e, uma outra, denominada multidimensional, que considera a Satisfação Profissional como um conjunto de factores que estão associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação da pessoa, em relação a cada factor, assim abrange:

- ✓ Satisfação com a chefia;
- ✓ Satisfação com a organização;
- ✓ Satisfação com os colegas de trabalho;
- ✓ Satisfação com a progressão na carreira;
- ✓ Satisfação com as condições de trabalho;
- ✓ Satisfação com as perspectivas de promoção;
- ✓ Satisfação com as recompensas salariais;
- ✓ Satisfação com os subordinados;
- ✓ Satisfação com a estabilidade no emprego;
- ✓ Satisfação com a quantidade de trabalho;
- ✓ Satisfação com o desempenho pessoal;
- ✓ Satisfação intrínseca geral.

As tarefas mais complexas, variadas e desafiadoras são as que dão mais satisfação, aos trabalhadores, do que as especializadas e de rotina, segundo estudos realizados, sendo a satisfação no trabalho um termo que abrange o gosto pela situação do cargo bem como pela satisfação derivada do conteúdo do processo de trabalho donde, a maior satisfação dos níveis ocupacionais mais altos provêm de salários mais elevados, das horas ou das condições de trabalho e de maior prestígio da ocupação.

4.7. Formação

O ritmo acelerado de desenvolvimento tecnológico e científico registado nas últimas décadas tem vindo a provocar profundas e sucessivas reestruturações nos processos produtivos. Estas reestruturações têm vindo a exigir, por parte dos indivíduos, esquemas mentais de interpretação e de intervenção relativamente complexos, o que justifica uma maior aposta na qualificação dos recursos humanos, no sentido de facilitar uma maior preparação profissional e uma maior capacidade de adaptação à mudança, (Pereira, 1996).

A qualificação de um indivíduo não se pode limitar à obtenção de gestos profissionais pré-determinados. Por um lado supõe uma formação (formal e/ou informal) que dê a conhecer os processos de produção, os produtos e que desenvolva as capacidades de profissionais e, por outro lado, ela exige a aquisição individual e colectiva de saber-fazer, através da sistematização das experiências acumuladas ao longo da vida. (Le Boterf, 1989; citado por Pereira, 1996).

Logo, a formação, sendo um meio essencial para a evolução da sociedade, promove a melhoria das relações interpessoais e a aproximação à informação construindo o complexo caminho para o conhecimento e para o aumento do capital intelectual da sociedade em que nos inserimos. Neste processo, o recurso às novas tecnologias de informação e formação, capazes de incentivar a auto-formação, encurtar distâncias, otimizar os recursos e igualar as oportunidades, poderão ter um papel fundamental.

Desta forma, uma sociedade verdadeiramente envolvida na partilha de informação e do conhecimento como base para a mudança de valores, de atitudes e de comportamentos, individuais e colectivos, promove o desenvolvimento e a promoção de todos, gerando transformações organizacionais e sociais.

Segundo o conceito de formação esta deve ultrapassar as concepções de formação numa perspectiva tradicional e escolar, pelo que, a formação deve entender-se como uma dinâmica global que apela quer a conteúdos formalmente organizados em situações clássicas de aprendizagem ou de trabalho, quer a conteúdos mais difusos ligados à evolução de uma determinada tarefa.

Ferry (1983) por seu turno, sublinha que “formar-se não pode ser senão um trabalho sobre si mesmo, livremente imaginado, desejado e prosseguido graças aos meios disponibilizados e que se procuram”.

A formação profissional, é portanto, o conjunto da qualificação acumulada por uma pessoa relativo ao seu papel produtivo na sociedade. Geralmente envolve cursos regulares (ensino secundário, universitário, pós-graduação etc.) e também cursos adicionais. Além de experiência prática, a formação pode ser feita de várias formas e tem como objectivo dar a conhecer ou actualizar os conhecimentos do indivíduo relativamente a um determinado tema.

A formação profissional assume uma importância fundamental na dinâmica de qualquer organização, daí que deva ser encarada como um investimento e os seus custos contabilizados numa perspectiva de retorno. (Pereira, 1996).

A respeito da complexidade e do processo de socialização profissional, (Dubar, 1991) afirma que a construção conjunta de profissionalidade dos indivíduos implica a articulação de três processos:

- O processo de informação inicial e contínua das competências, pela articulação das suas diversas fontes (saberes formalizados, saber-fazer e experiência);
- O processo de construção e de evolução dos empregos e da sua codificação nos sistemas de emprego;
- O processo de reconhecimento das competências, resultado do jogo das relações.

Assim, a formação, embora tenha uma função determinante no processo de construção de identidade profissional, não pode ser vista como um factor isolado, e muito menos como um único factor.

“A socialização não é tanto o resultado de aprendizagens formalizadas, das influências presentes ou passados de múltiplos agentes de socialização” (Dubar, 1991).

Por outro lado, a socialização é um processo de investigação, de construção de identidade, isto é, de pertença e relação.

“Socializar-se significa assumir a sua pertença a grupos” (Dubar 1991)

A importância da formação é também por Jobert (1985) quando afirma que o controlo exercido por uma profissão sobre a formação é mais importante que o conteúdo e a sua duração.

Esse controlo não se deve limitar ao processo de transmissão dos saberes e à certificação da sua aquisição, mas estender-se à constituição desse saber.

Para este autor, esta constatação tem aplicações de natureza:

- “Epistemológica, uma vez que implica a constituição de um saber específico que não seja o nível inferior de uma saber dominante”.
- “Política e social, uma vez que pressupõe o reconhecimento desse saber pela elite de outras profissões, o público e os governantes, e ainda a possibilidade de o transmitir ao mais alto nível do sistema educativo”.

Desta forma, as questões centrais, à volta do qual se organizam as lutas pela autonomia profissional são a do saber, a da sua produção, a da sua difusão e a do controle da sua utilização.

Compreende-se, por isso, que mais do que reflectir sobre a eficácia de formação, nos tenhamos preocupado no nosso trabalho com a problemática de construção do seu sentido, encarando-a como um espaço, institucionalmente estruturado de produção de experiências, que, implícita ou explicitamente, envolve técnicos de radiologia com experiência profissional e não indivíduos carentes, isto é, envolvendo “as experiências subjectivas” das vivências profissionais.

A análise dos processos de formação reveste assim uma importância crucial no estudo do processo de desenvolvimento de uma identidade profissional, mas a sua influência nesse processo deve ser relativizada e entendida na interacção com os outros factores igualmente determinantes.

Como nos diz Lesne e Minvielle (1990) “a educação é uma função dependente de outras funções sociais. Ela é criada e desenvolvida para gerir e produzir, se possível de maneira acelerada, os efeitos sociais e os processos de socialização em curso num dado grupo social não puderem produzir no tempo desejado. Ela é companheira dos tempos de crise, das mutações e dos desenvolvimentos acelerados do corpo social”.

4.8. Polivalência / Flexibilidade

Na expressão “polivalência” reconhece-se um significado que de modo mais ou menos empírico, é comum a todos: trabalhador polivalente é o capaz de realizar uma multiplicidade de tarefas.

Não é propriamente um faz-tudo, um pau para toda a obra, mas alguém com múltiplas habilitações, capaz de enfrentar os imprevistos surgidos no decorrer da sua prestação de serviços, aberto à inovação e ao desenvolvimento, que domina e gere o seu próprio processo produtivo

Com este conteúdo, a polivalência - dita funcional porque relativa à função, tarefas ou actividades exercidas pelo trabalhador - é instrumental, serve o objectivo da flexibilidade”. Esta expressão descreve, em simultâneo, o objectivo e as formas de adaptação das empresas, organizações e pessoas às realidades, sempre mutáveis, das condições, necessidades e preferências do mercado, à evolução tecnológica e ao desenvolvimento da concorrência, obtido e suportado em novos e diferentes modos de utilização da mão-de-obra.

A flexibilidade - para alguns, a mobilidade - é um conceito polissémico, no qual se podem descortinar várias perspectivas (da empresa, dos trabalhadores), âmbitos de aplicação (momento da contratação ou modificação da relação de trabalho), conteúdos (v.g., horário, local, objecto do trabalho), destinatários (empresa, trabalhadores, recém chegados ao mercado de empregos ou desempregados de longa duração), instrumentos (formação profissional, soluções "atípicas" de contratação, novos poderes do empregador, etc.). O âmbito do presente trabalho não permite desenvolver este elemento contextual da polivalência.

Ainda no âmbito das condições subjectivas para o exercício da polivalência, impõe-se que o trabalhador tenha capacidade para o exercício das novas funções. Este pressuposto apela à existência de condições físicas e psíquicas necessárias ao exercício da actividade, à verificação das aptidões reais, inatas e adquiridas de que o trabalhador é dotado no momento em que realiza a actividade.

A polivalência não pode conduzir à desvalorização profissional do trabalhador interpretar com apoio na diversa legislação sobre formação profissional.

A polivalência encontra-se limitada por um conjunto de condições positivas e negativas, autónomas entre si - a afinidade ou ligação funcional entre tarefas, a qualificação e capacidade do trabalhador, a (des)valorização profissional.

Lagos (1994), também concorda com a ideia de que polivalência esta associada à flexibilização assumindo esta diferentes formas, variando segundo critérios e fundamentos escolhidos para se alcançar maiores graus de flexibilização do mercado de trabalho. Assim, a flexibilização teria três diferentes enfoques: 1) flexibilidade dos custos laborais; 2) flexibilidade numérica e, 3) flexibilidade funcional.

O primeiro enfoque, da **flexibilidade de custos laborais**, é entendida, segundo Lagos (1994) como o grau de sensibilidade dos salários nominais e dos custos não salariais (contribuições trabalhistas e encargos sociais), as variações económicas em geral (como, por exemplo, inflação, produtividade, flutuação do mercado e desempenho de diferentes empresas). Para os que aderem a esse tipo de flexibilização, uma maneira de reduzir o desemprego e ampliar a flexibilidade do trabalho seria executando uma revisão das regras trabalhistas, vistas como barreiras à criação de novos postos de trabalho.

A **flexibilidade numérica** compreenderia, para o autor, dois aspectos: a **flexibilidade numérica externa**, ou seja, a capacidade das empresas de ajustar o quadro de trabalhadores (aumentando-o ou diminuindo-o), tanto para responder às alterações do mercado como para responder às transformações/evoluções tecnológicas. E o outro aspecto, caracterizado pelo autor de **flexibilidade numérica interna**, que implicaria em uma variação proposta pelas empresas, do número de horas trabalhadas, sem alteração da quantidade de empregos.

Há ainda o conceito de **flexibilidade funcional**, que refere-se a alteração de carácter essencial da actividade laboral, diante das modificações de volume de trabalho e introdução de novas tecnologias. Tal enfoque relaciona-se com a mobilidade dos trabalhadores dentro das empresas com a reorganização dos postos de trabalho, e requer dos trabalhadores a possibilidade de adaptação à uma série de tarefas de diversos níveis de complexidade. Citando Boyer, Lagos (1994) acrescenta:

"Em síntese, a flexibilidade funcional apela para os conhecimentos técnicos e competência dos trabalhadores, e sua capacidade de dominar diversos segmentos do mesmo processo produtivo." (Boyer, 1987, apud Lagos 1994)

E, embora alguns autores considerem que a mobilidade/flexibilidade funcional amplifica o desequilíbrio contratual entre o empregador e o trabalhador, “a mobilidade funcional assume, na actualidade, extrema importância para a competitividade empresarial: se para os empregadores pode significar a possibilidade de dar respostas atempadas a solicitações (previstas ou imprevistas) de clientes cada vez mais exigentes, para os trabalhadores significa – e tendencialmente cada vez mais – uma condição simultânea de acesso ao mercado de trabalho e de manutenção de emprego” (Almeida e Rebelo, 2004).

De realçar que a competitividade económica e/ou empresarial não é incompatível com uma visão a longo prazo onde tem lugar a flexibilidade qualitativa e qualificante dos recursos humanos. Pelo contrário: é da valorização dos recursos humanos que depende a preservação do mercado de trabalho português.

4.9. Bom atendimento do utente

O bom atendimento do utente está associado, a uma prestação de serviços de qualidade como retrata os seguintes autores:

“O relacionamento entre o paciente e o profissional de saúde é a espinha vertebral de todo o tratamento. Os elementos centrais deste relacionamento são a continuidade do atendimento, a comunicação e a qualidade geral do exame” (Straub, 2005).

*“O exercício de uma profissão faz apelo a normas e comportamentos éticos que orientam a prática profissional, tanto nas relações inter-profissionais como intra-profissionais, ou nas relações entre **profissionais e utentes**.”* (ATARP, 2002)

“(...) conforme a Carta dos Direitos e Deveres do Doente, do Ministério da Saúde – Direcção Geral da Saúde, esta assume-se como «um instrumento de parceria na saúde...» contribuindo para (...) Consagrar o primado do cidadão, considerando-o como figura central de todo o Sistema de Saúde (...)”

“O Técnico de Radiologia deve:

- *Explicitar o exame ao utente, disponibilizando-se para clarificar qualquer procedimento, do melhor modo possível.*
- *Posicionar o utente e o equipamento correctamente, monitorizando-o durante os exames e/ou tratamentos, confortando-o emocionalmente sempre que necessário e garantindo toda a sua privacidade;*

- *Respeitar o utente, no quadro jurídico e deontológico, estabelecendo a salvaguarda dos valores fundamentais que colocam o Ser Humano acima de qualquer outra consideração.*
- *Criar as condições de prestação de cuidados de saúde adaptadas às características físicas, psicológicas e sociais do utente, expurgando qualquer tipo de discriminação.*
- *Vigiar o bem-estar do doente (...)*
- *Participar na anamnese dos doentes através de toda a informação útil para a realização do exame.” (ATARP, 2002)*

“A relação de ajuda é um dos elementos que actualmente se considera inquestionável como estando presente em todas as actividades que fazem parte os Técnicos de diagnóstico e terapêutica, por englobar o tema do «Cuidar» que como refere LAZURE (1994) citando MARC ORAISON «Cuidar...é ajudar a viver» ” (Batalha, 2006)

“O facto do Técnico de Radiologia ganhar a confiança do utente é uma preocupação importante, porque, quanto mais relaxado e confortável o utente estiver, maior é a probabilidade de um exame bem sucedido. Deve-se permitir tempo suficiente para inquirir sobre a história do utente, explicar o exame detalhadamente, remover todos os objectos ferromagnéticos e assegurar que o utente esteja confortável.” (Bontrager, 2003)

“As pesquisas mostram de forma consistente que, quanto mais tempo os profissionais de saúde passam com os seus pacientes, mais satisfeitos eles ficam, particularmente quando existe comunicação entre eles” (Straub, 2005)

“A má comunicação entre os profissionais de saúde e os pacientes é comum, devido a pressões de tempo para o atendimento e ao facto de que os profissionais normalmente não são escolhidos para a formação médica com base nas suas aptidões sociais ou comunicativas, mas na sua habilidade técnica. Outros factores envolvidos na má comunicação incluem as atitudes e crenças de pacientes e profissionais de saúde em relação aos seus papéis, assim como diferenças de género, culturais e educacionais entre eles” (Straub, 2005).

“Os cuidados prestados ao utente são influenciados pelos conhecimentos científicos, mas também por factores sócio-culturais e políticos. Ver o utente como “parceiro” implica, naturalmente, dar mais informação.” (Melo, 2005).

“O fornecimento da informação constitui uma premissa essencial em contexto de saúde. Resulta, por uma lado, da necessidade de informação por parte do utente, que recorre, para o efeito a várias estratégias de recolha da mesma e por outro lado, da obrigatoriedade dos profissionais de saúde em informar os utentes (...)” (Melo, 2005).

“Os Técnicos de saúde, regra geral, usam uma linguagem técnica. Na verdade, os termos, utilizados muitas das vezes, não são compreendidos e são, por isso, mal interpretados. Assim, os utentes não entendem frequentemente o que os técnicos de saúde dizem.” (Melo, 2005).

Uma relação de ajuda, visa na pessoa que se ajuda, a execução de vários objectivos: que passam por:

- ✓ Ultrapassar uma provação,
- ✓ Resolver uma situação actual ou potencial problemática,
- ✓ Encontrar um funcionamento pessoal mais satisfatório,
- ✓ Detectar o sentido da existência.

As **Dimensões** que fazem parte do modelo da relação de ajuda são os seguintes:

- ◆ **Saber escutar** – *“Escutar não é sinónimo de ouvir. Escutar é constatar, mas é também o facto de se deixar envolver pelo conjunto das suas percepções externas e internas. É um processo activo e voluntário. O estado de debilidade provocado por um problema de saúde, aumenta de tal forma no doente esta necessidade de escuta atenta, por parte do Técnico de Radiologia, que só este as pode satisfazer. O tempo investido na escuta não deve ser um tempo perdido.” (Batalha, 2006)*

- ◆ **A capacidade de clarificar** – *“As palavras que se utilizam têm um poder de tal forma, que podem ser benéficas como também influenciar contrariamente o nosso comportamento. Os utentes têm necessidade de clarificar os seus problemas e dúvidas e para isso o Técnico de Radiologia deve ajudá-los a desenvolver a sua capacidade de clarificação, possibilitando-lhes que identifiquem concretamente as suas percepções, sentimentos e experiências relacionadas com o seu problema actual.” (Batalha, 2006)*

- ◆ **O respeito** – “Respeitar é ter consideração pelas características que a pessoa apresenta. Como nos diz LAZURE (1994): “Respeitar um ser humano, é acreditar que ele é único, e que devido a essa unicidade, só ele possui todo o potencial específico para aprender a viver de forma que lhe é mais satisfatória”. (Batalha, 2006)

- ◆ **A congruência com o próprio e com o utente.**(Batalha, 2006)

- ◆ **Empatia** – “A empatia exige não só a partilha de sentimentos, como também de acontecimentos passados. O profissional de saúde, neste caso o Técnico de Radiologia, deve compreender o mundo do utente como se fizesse parte dele, possibilitando assim a aproximação e compreensão gradual entre estes, devendo no entanto, nenhum deles perder o sentido do próprio Eu.” (Batalha, 2006)

Tipos de relação Técnicos de Saúde/Utente

“A falta de tempo é, frequentemente, uma das razões para que o Técnico de Saúde não use a entrevista centrada no Utente. A limitação de tempo pressiona-o a fazer uma entrevista centrada na doença, não deixando o Utente expressar as suas ansiedades. Frequentemente os utentes sentem-se intimidados pelos Técnicos de Saúde manifestando relutância em fazer perguntas e em verbalizar as suas ansiedades. Esta situação resulta no facto de considerarem as suas dúvidas inapropriadas, estúpidas ou como uma perda de tempo.” (Melo, 2005)

5. Tratamento e Análise de Dados

Procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos através de 30 questionários recolhidos. Dado o seu anonimato, os questionários foram numerados de forma a facilitar a organização dos dados.

Os dados foram tratados informaticamente através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* na sua versão 17.

Apresentação dos Resultados

Pretende-se apresentar os resultados da aplicação do instrumento de colheita de dados, de forma organizada que possibilite a resposta ao problema de investigação. Começaremos por caracterizar a amostra do nosso estudo passando posteriormente para a caracterização dos questionários relativos ao Sistemas de Avaliação implementado.

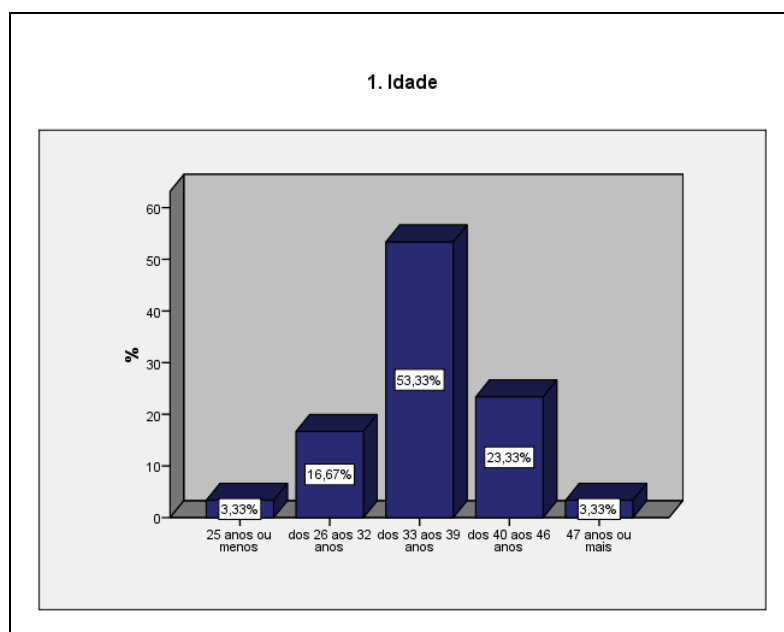
Relembramos assim que foram recolhidos 30 questionários preenchidos pelos Técnicos de Radiologia do Hospital Curry Cabral e acompanhados no seu preenchimento pelos investigadores.

- **Caracterização da Amostra**

Para caracterizar a amostra contemplámos os dados pessoais tais como a idade, o sexo, o grau académico, a categoria profissional, anos de exercício da profissão e o número de vezes que foi avaliado.

Quanto à **idade**, os 30 questionários foram preenchidos pelas diferentes classes etárias:

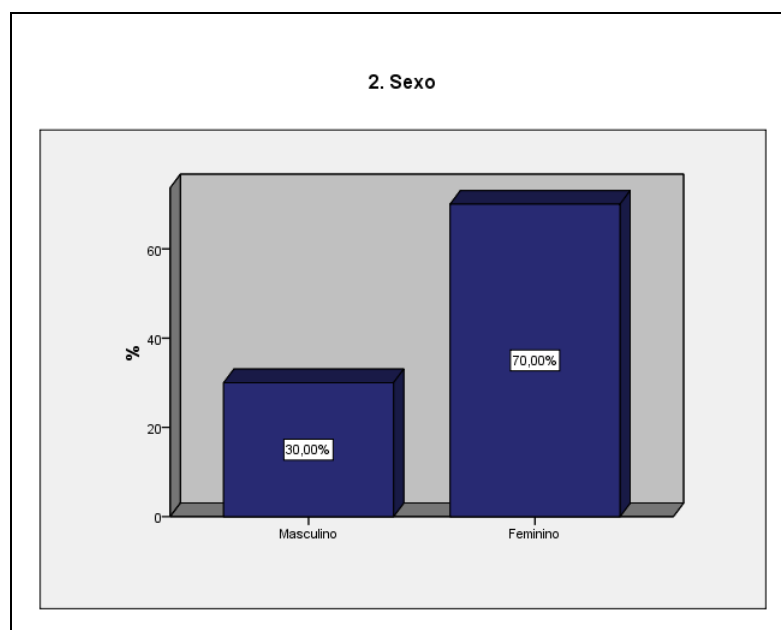
Gráfico nº1 – IDADE - Distribuição de frequências relativas



Através deste gráfico podemos concluir que em relação à idade, a maior frequência ocorre no intervalo de 33-39 anos (53.3%). Convém referir que apenas 1 inquirido (3.3%) tem idade de 25 anos ou menos e que igualmente 1 inquirido (3.3%) tem idade de 47 anos ou mais.

Quanto ao **sexo**, os inquiridos apresentam a seguinte distribuição:

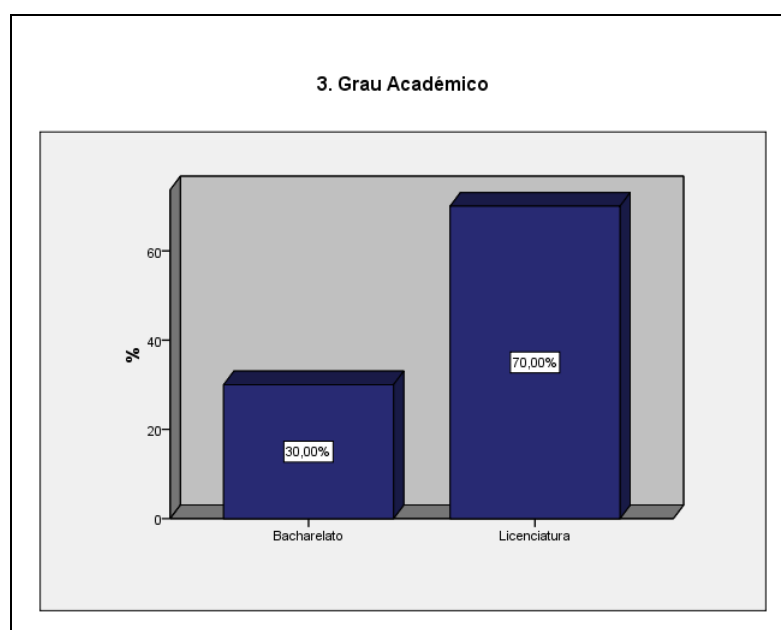
Gráfico nº2 – SEXO - Distribuição de frequências relativas



Através deste gráfico podemos concluir que em relação ao sexo, 30% são do sexo masculino contra 70% que são do sexo feminino.

No que se refere ao **grau acadêmico**, dos inquiridos podemos observar:

Gráfico nº3 – GRAU ACADÊMICO - Distribuição de frequências relativas



Através deste gráfico podemos concluir que em relação ao grau acadêmico, 30% dos inquiridos apresentam o bacharelato e 70% dos inquiridos possui a licenciatura.

Vejam agora como se apresenta a **categoria profissional** dos inquiridos:

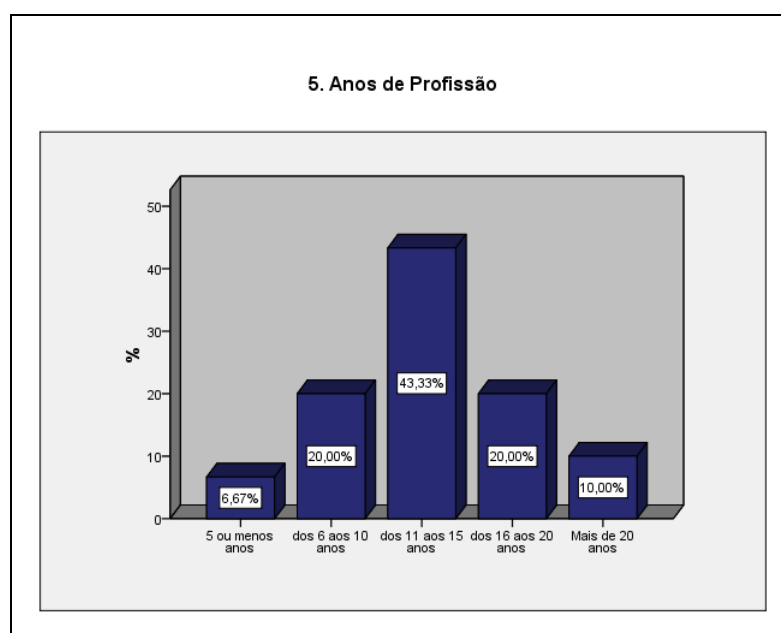
Tabela nº1 – CATEGORIA PROFISSIONAL - Distribuição de frequências relativas

Categoria Profissional	Total
Técnico de 2ª Classe	19 (63.3%)
Técnico de 1ª Classe	7 (23.3%)
Técnico Principal	3 (10.0%)
Técnico Especialista	0
Técnico Especialista de 1ª	0
Técnico Coordenador	1 (3.3%)
Total	30 (100%)

Através desta tabela podemos concluir que em relação à categoria profissional, a categoria “Técnico de 2ª Classe” apresenta uma maior frequência (63.3%).

Vejam agora os **anos de profissão**:

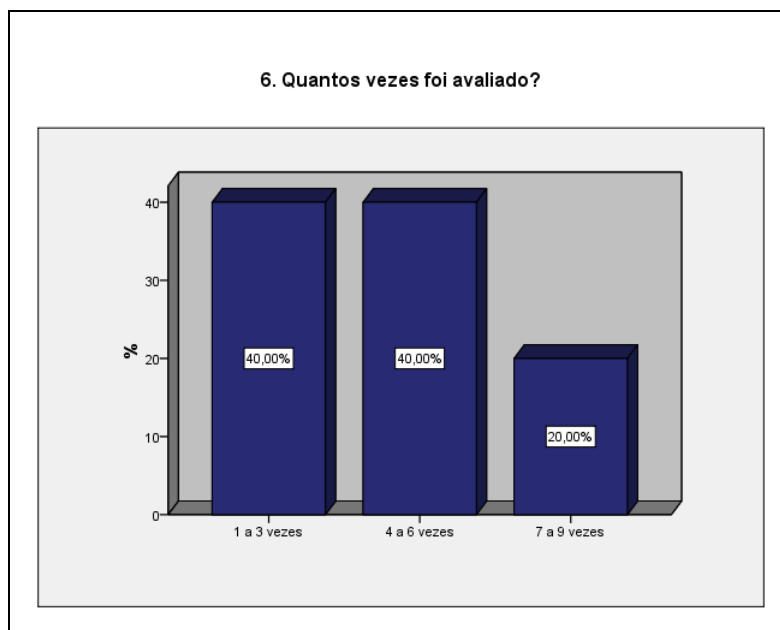
Gráfico nº4 – ANOS DE PROFISSÃO - Distribuição de frequências relativas



Podemos concluir que em relação aos anos de profissão, estes variam entre 5 ou menos anos e mais de 20 anos, sendo a maior frequência no intervalo de 11-15 anos (43.3%).

Vejam agora o **número de vezes que foi avaliado**:

Gráfico nº5 – NÚMERO DE VEZES QUE FOI AVALIADO –
Distribuição de frequências relativas

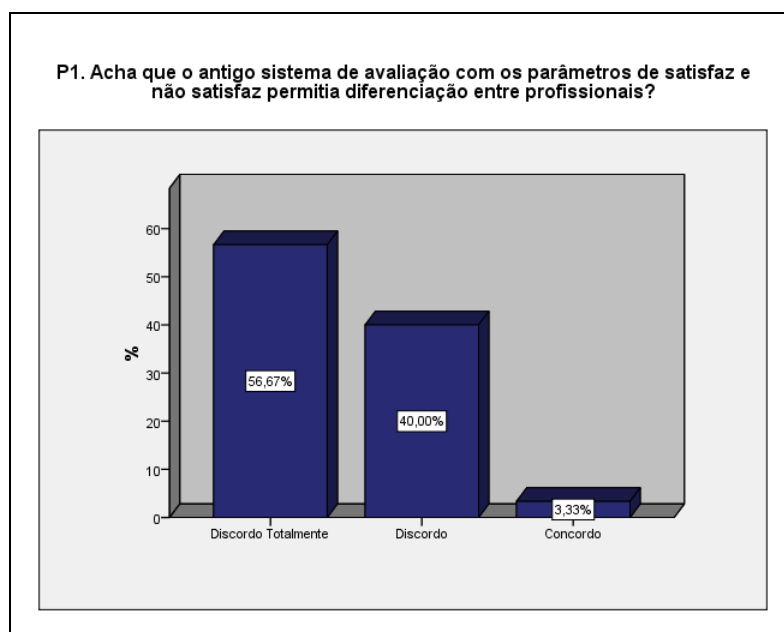


Podemos concluir que em relação ao número de vezes que foi avaliado, todos os inquiridos já passaram por algum processo de avaliação, sendo que 40.0% destes já foram avaliados entre 1 a 3 vezes, 40.0% já foram avaliados entre 4 a 6 vezes e que apenas 20.0% foram avaliados entre 7 a 9 vezes.

PARTE II

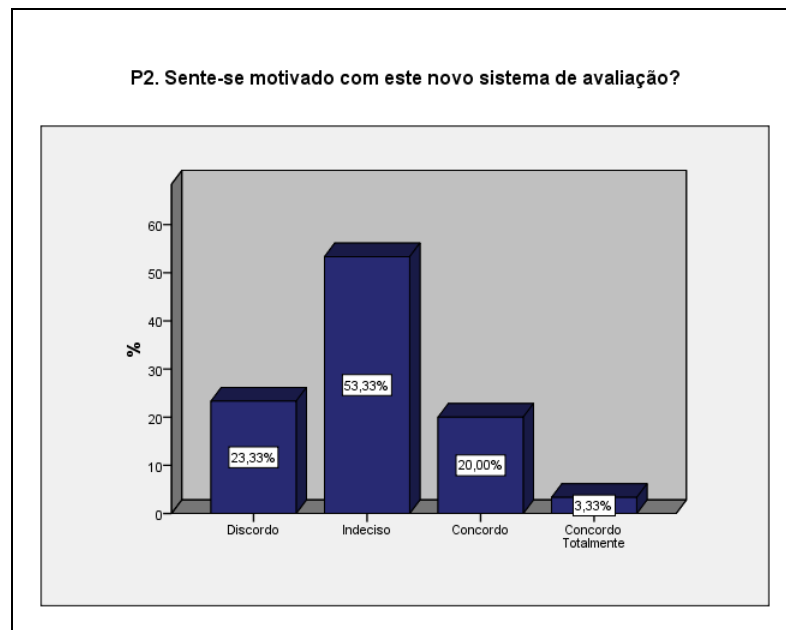
Neste grupo vamos observar o que os profissionais de Saúde Técnicos de Radiologia pensam em relação a todo o sistema de avaliação criado e aplicado na Instituição Hospitalar Hospital Curry Cabral, ou seja a parte mais nobre do processo de investigação.

Gráfico nº6 – Distribuição de frequências relativas



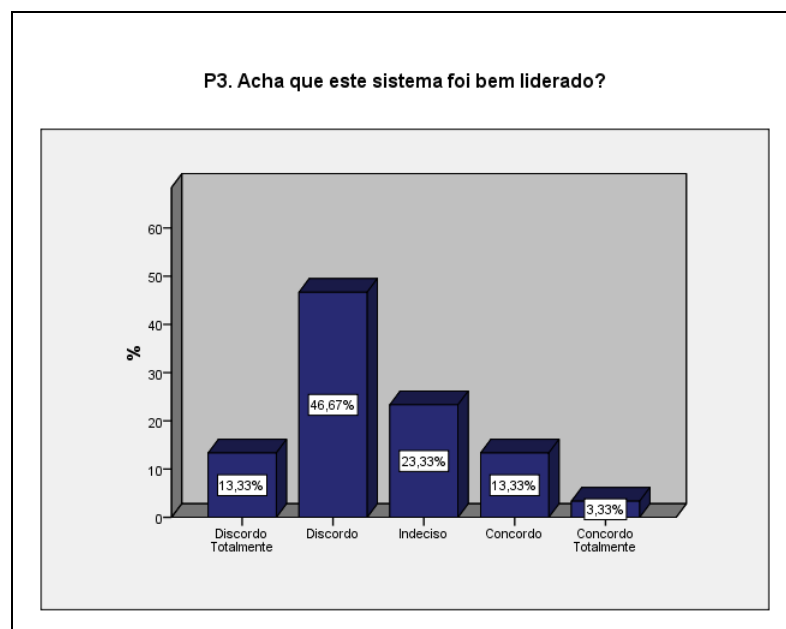
Segundo os inquiridos, o antigo sistema de avaliação com os parâmetros satisfaz e não satisfaz não permitia a diferenciação entre os profissionais, pois 56.7% discordaram totalmente e 40% discordaram. Apenas 1 inquirido (3.3%) concordava com o antigo sistema de avaliação.

Gráfico nº7 – Distribuição de frequências relativas



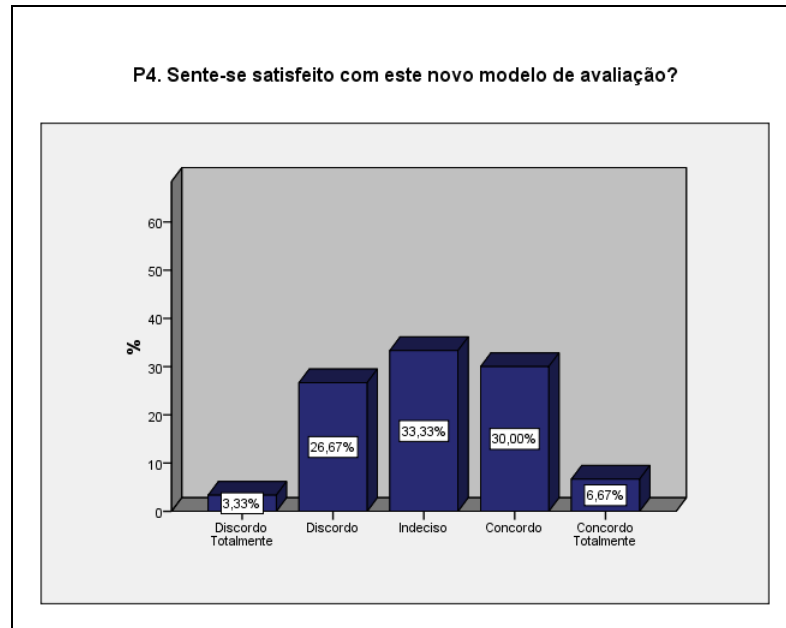
Segundo os inquiridos quanto à motivação com este novo sistema de avaliação, 53.3% mostraram-se indecisos, 23.3% discordam, 20.0% concordam e apenas 1 inquirido (3.3%) concordou totalmente.

Gráfico nº8 – Distribuição de frequências relativas



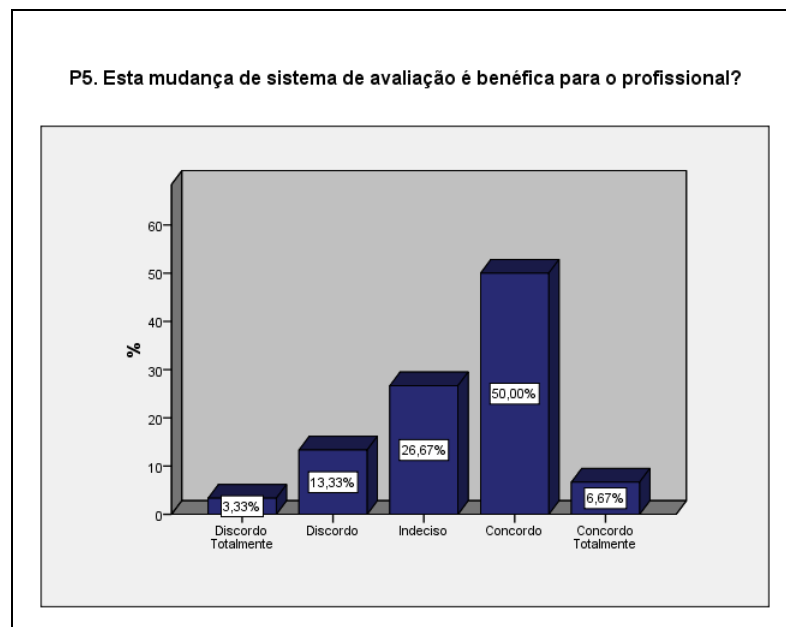
Segundo os inquiridos, mais de 50% acham que este sistema não foi bem liderado (13.3% discordam totalmente e 46.7% discordam, quando inquiridas sobre se o sistema foi bem liderado). Apenas 3.3% (1 inquirido) concorda totalmente quando lhe afirmam que o sistema foi bem liderado.

Gráfico nº9 – Distribuição de frequências relativas



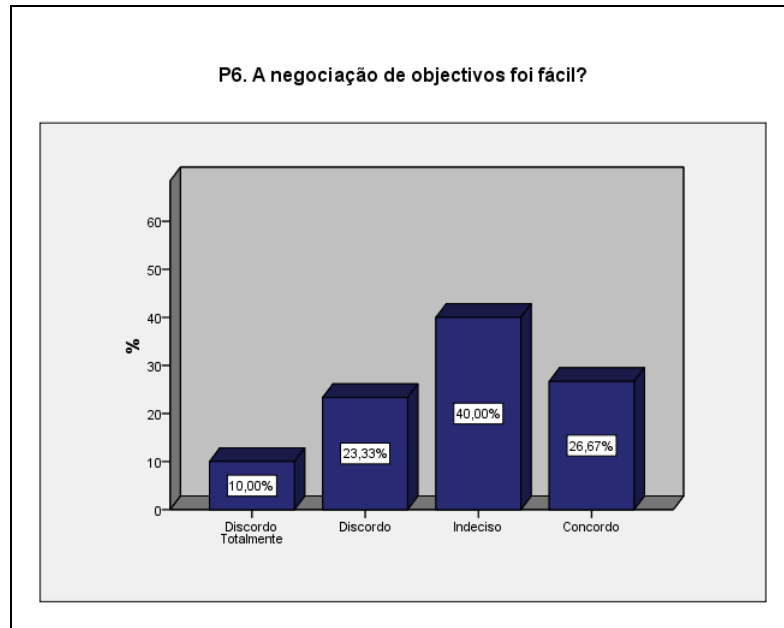
Em relação à satisfação com este novo modelo de avaliação, podemos dizer que 33.3% mostraram-se indecisos, 26.7% discordam e 3.3% discordam totalmente.

Gráfico nº10 – Distribuição de frequências relativas



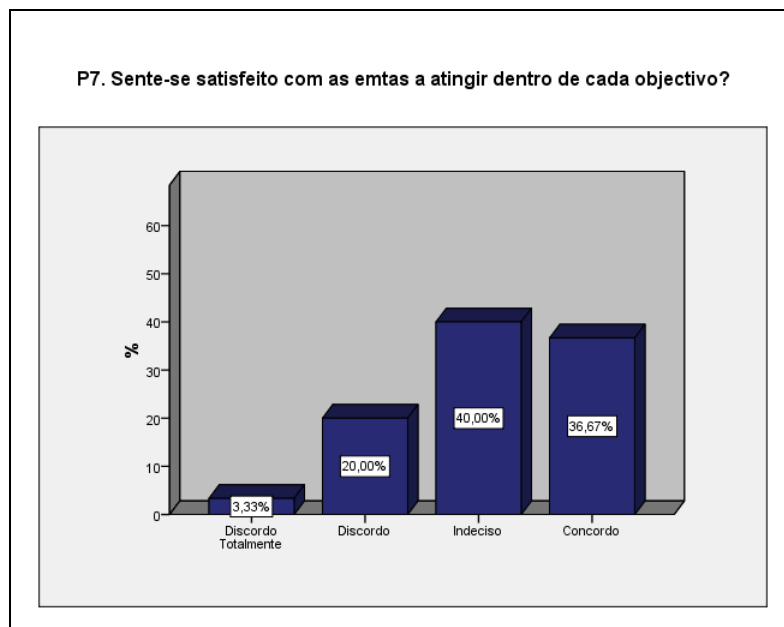
No que diz respeito a esta mudança de sistema de avaliação ser benéfica para o profissional: 50.0% indicaram que concordavam; 26.7% indicaram estar indecisos; 13.3% discordaram e 3.3% discordaram totalmente.

Gráfico nº11 – Distribuição de frequências relativas



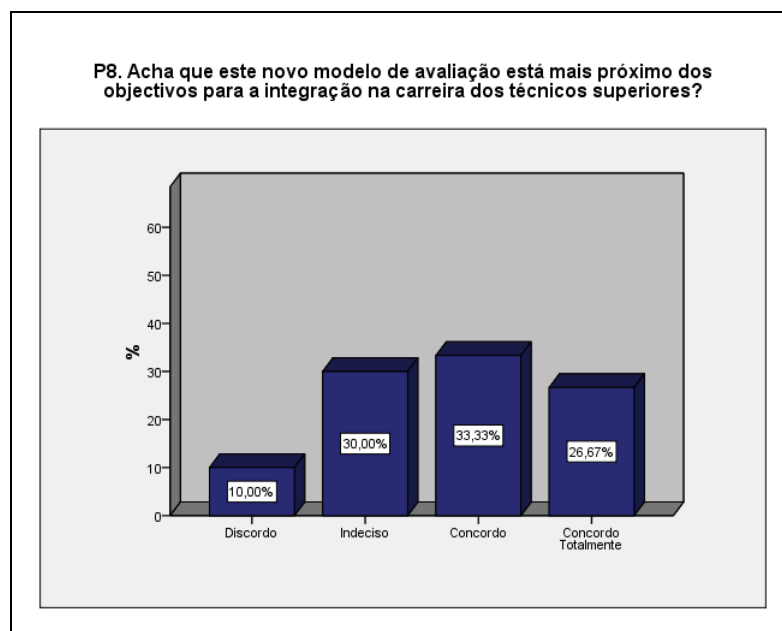
No que diz respeito à facilidade de negociação de objectivos, podemos dizer que 40% dos inquiridos disseram-se indecisos quanto a este ponto e que 26.7% concordaram.

Gráfico nº12 – Distribuição de frequências relativas



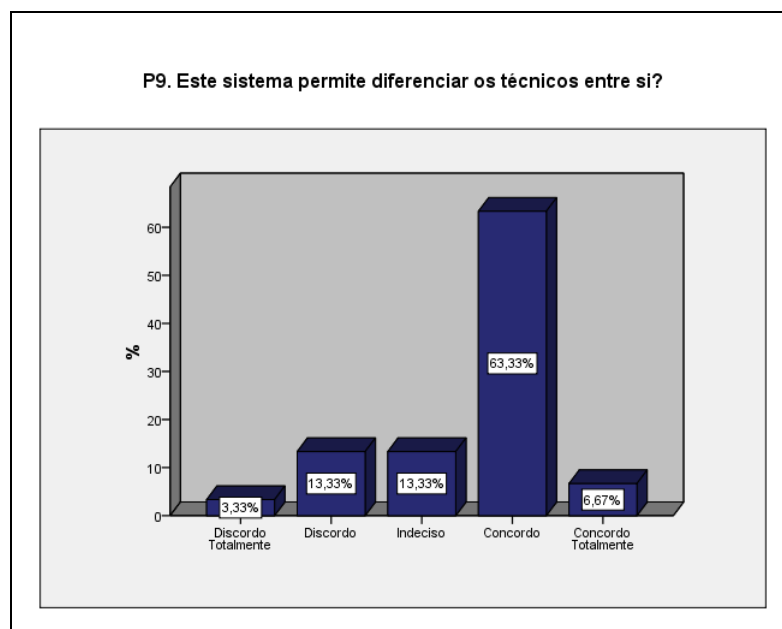
Quanto à satisfação com as metas a atingir dentro de cada objectivo, podemos dizer que 40% mostraram-se indecisos, enquanto que 36.7% concordaram.

Gráfico nº13 – Distribuição de frequências relativas



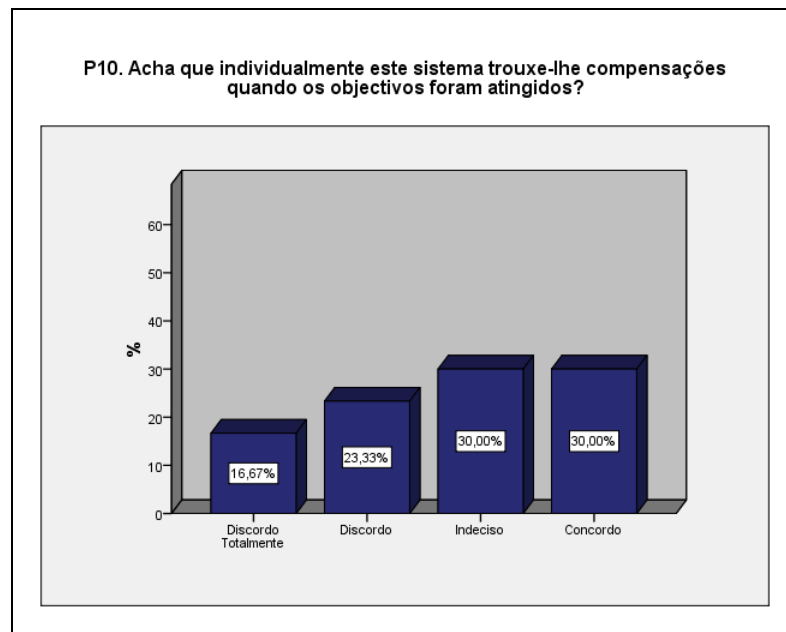
Cerca de 60% (33.3% concordaram e 26.7% concordaram totalmente) indicaram que este novo modelo de avaliação está mais próximo dos objetivos para a integração na carreira dos técnicos superiores.

Gráfico nº14 – Distribuição de frequências relativas



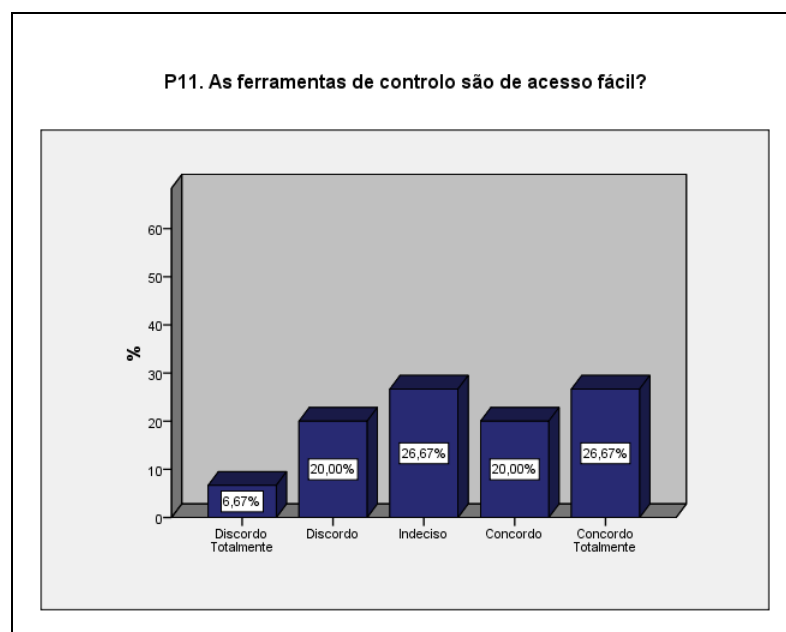
63.3% dos inquiridos concordaram com o facto de este novo sistema permiti diferenciar os técnicos entre si, enquanto que 6.7% concordaram totalmente.

Gráfico nº15 – Distribuição de frequências relativas



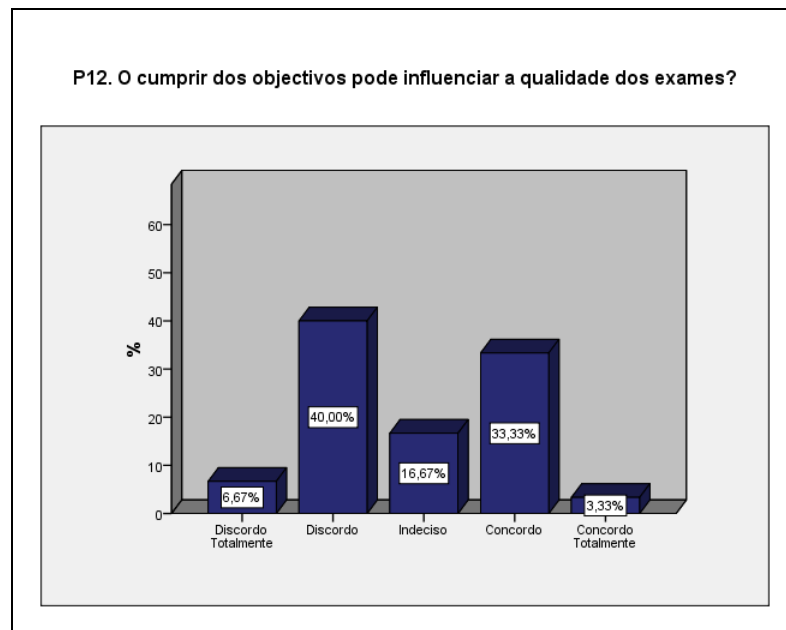
Cerca de 40% (16.7% discordaram totalmente e 23.3% discordaram) não acham, que individualmente, este novo sistema de avaliação trouxesse compensações quando os objectivos foram atingidos. Apenas 30% concordam que este novo sistema de avaliação trouxe compensações quando os objectivos foram atingidos.

Gráfico nº16 – Distribuição de frequências relativas



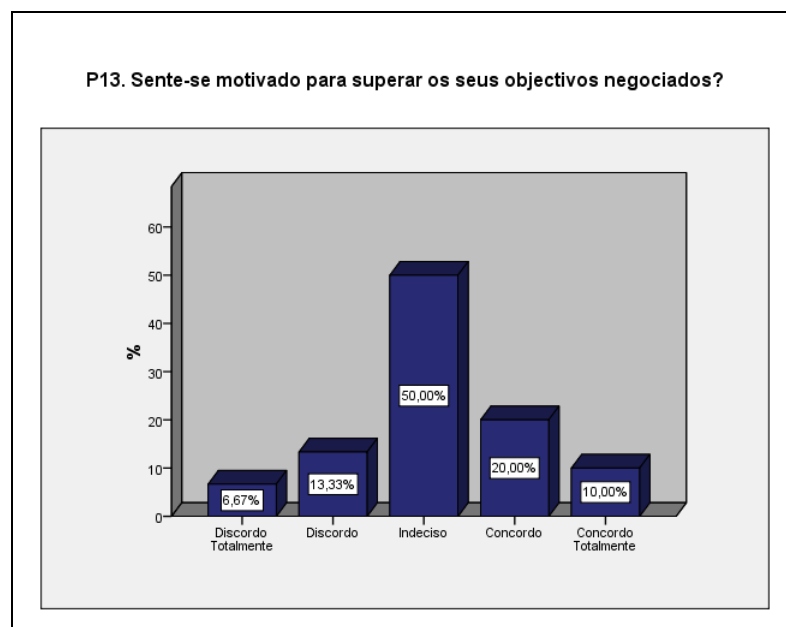
Cerca de 50% (20% concordaram e 26.7% concordaram totalmente) acham que as ferramentas de controlo são de acesso fácil.

Gráfico nº17 – Distribuição de frequências relativas



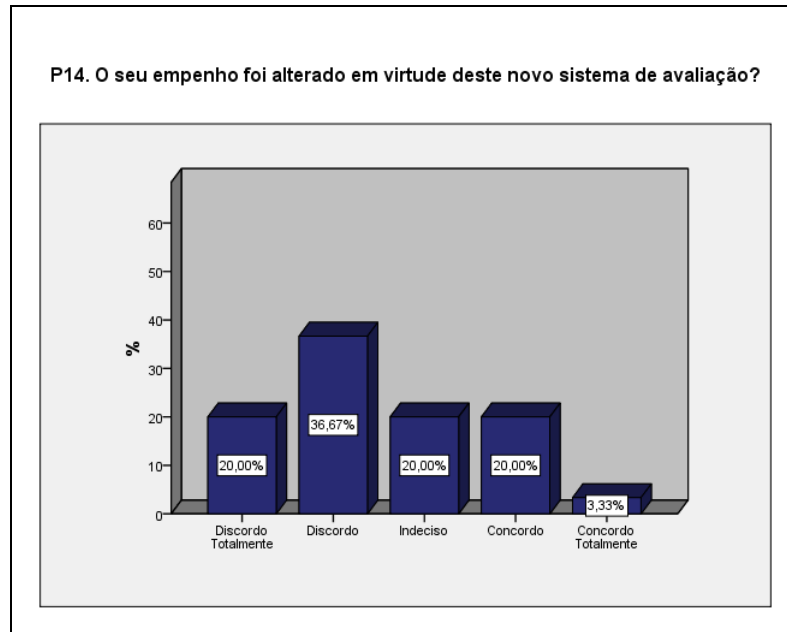
Cerca de 50% (6.7% discordaram totalmente e 40% discordaram) não acham, que o cumprir dos objectivos pode influenciar a qualidade dos exames, enquanto que 33.3% concordaram e que 3.3% concordaram totalmente.

Gráfico nº18 – Distribuição de frequências relativas



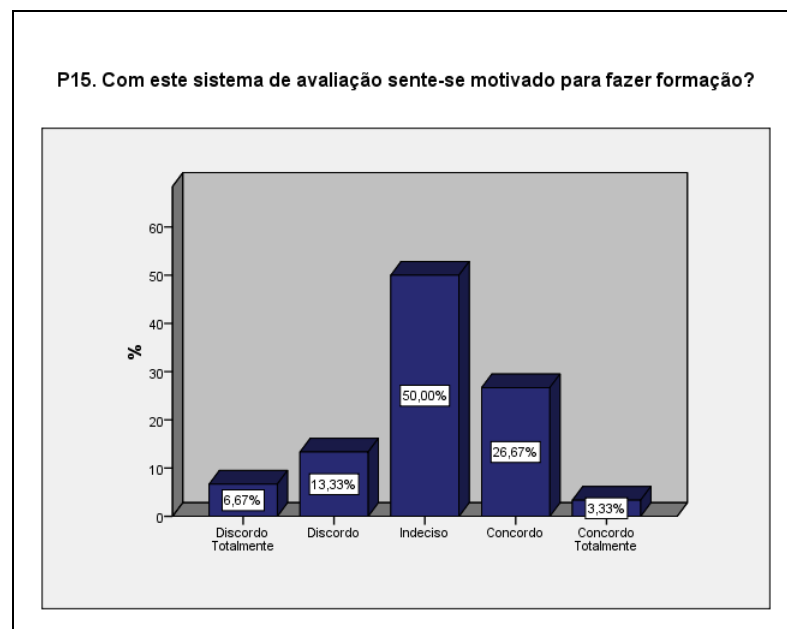
50% dos inquiridos mostraram-se indecisos quanto ao facto de se sentir motivados para superar os seus objectivos negociados, no entanto 30% (20% concordaram e 10% concordaram totalmente) sentem-se motivados para superar tais objectivos.

Gráfico nº19 – Distribuição de frequências relativas



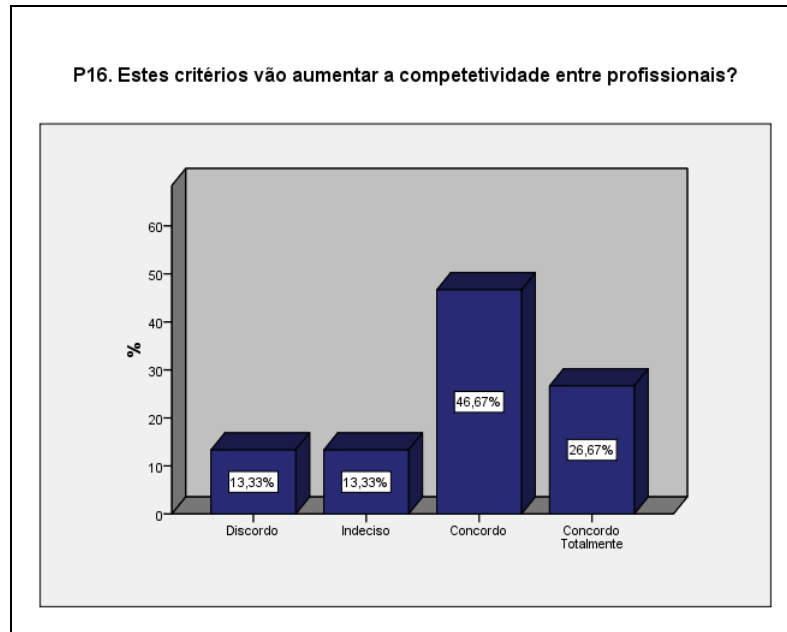
Cerca de 60% (20% discordaram totalmente e 36.7% discordaram) não concordam com o facto do seu empenho ter sido alterado em virtude deste novo sistema de avaliação.

Gráfico nº20 – Distribuição de frequências relativas



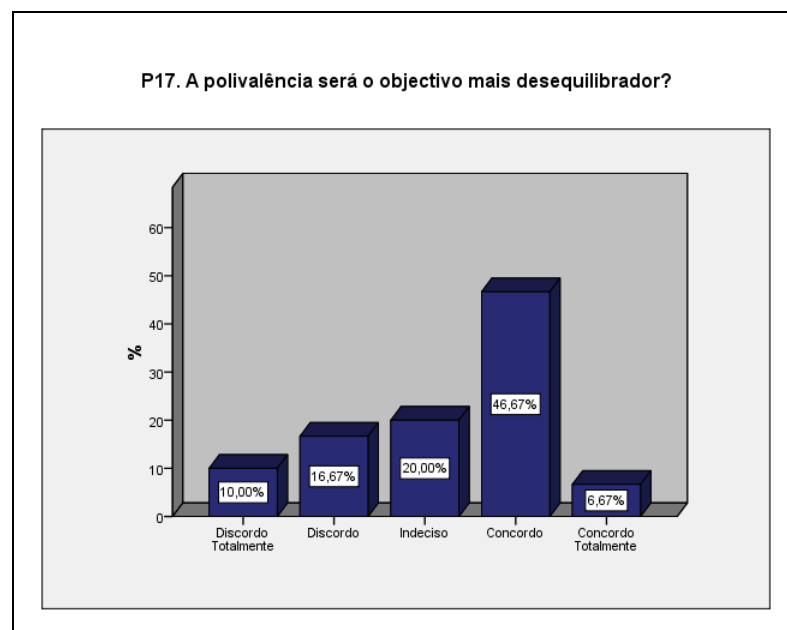
50% dos inquiridos mostraram-se indecisos quanto ao facto de com este novo sistema de avaliação sentem-se motivados para fazer formação, no entanto 30% (26.7% concordaram e 3.3% concordaram totalmente) sentem-se motivados para fazer formação.

Gráfico nº21 – Distribuição de frequências relativas



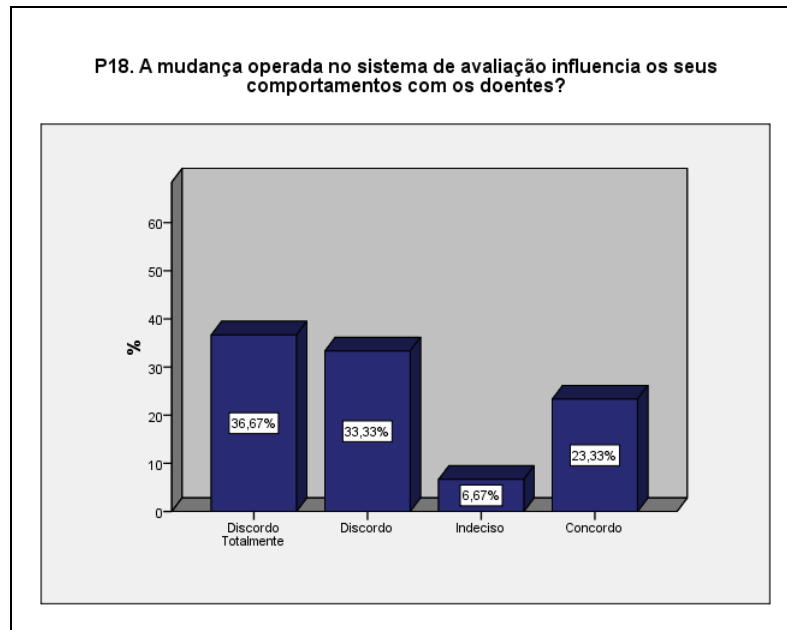
Mais de 70% dos inquiridos (46.7% concordaram e 26.7% concordaram totalmente) concordaram com o facto de estes critérios irem aumentar a competitividade entre profissionais.

Gráfico nº22 – Distribuição de frequências relativas



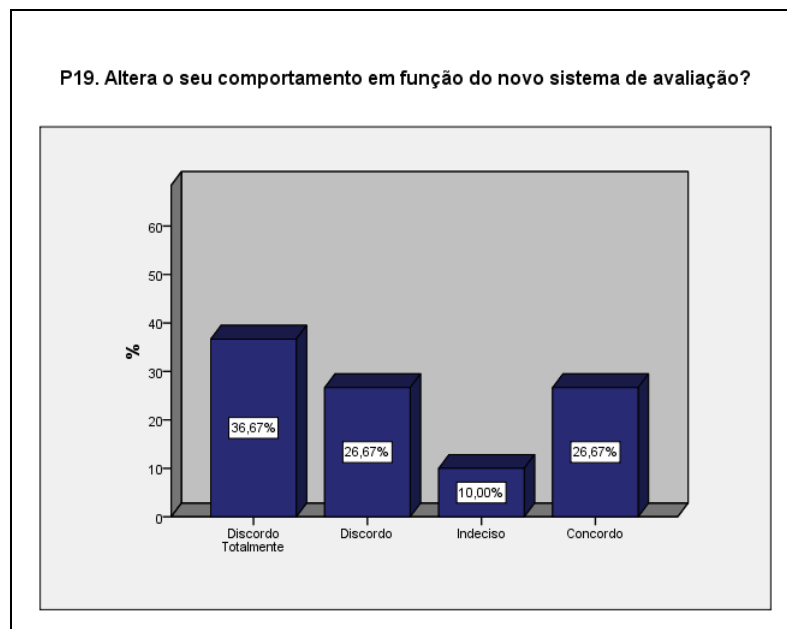
Mais de 50% dos inquiridos (46.7% concordaram e 6.7% concordaram totalmente) concordaram com o facto da polivalência ser o objectivo mais desequilibrador.

Gráfico nº23 – Distribuição de frequências relativas



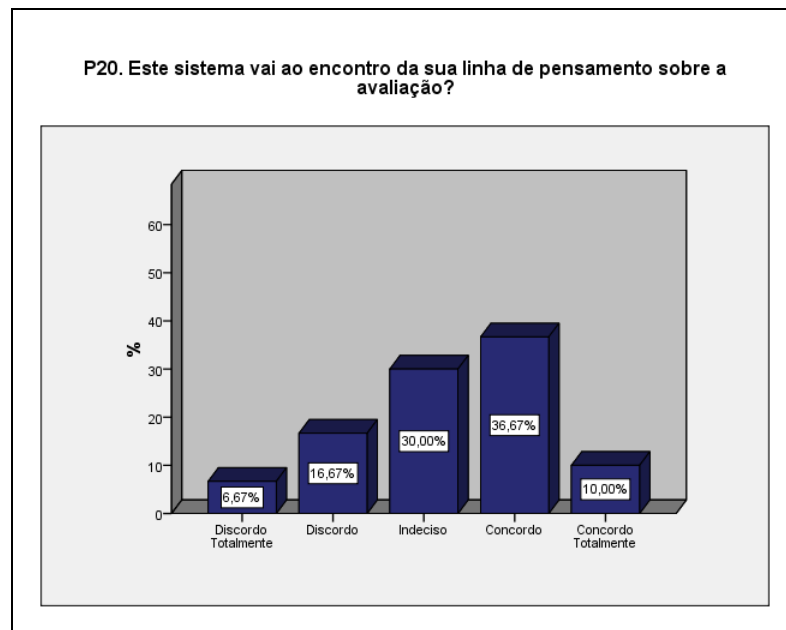
Cerca de 70% dos inquiridos (36.7% discordaram totalmente e 33.3% discordaram) discordaram com o facto de a mudança operada no sistema de avaliação influenciar os comportamentos com os doentes.

Gráfico nº24 – Distribuição de frequências relativas



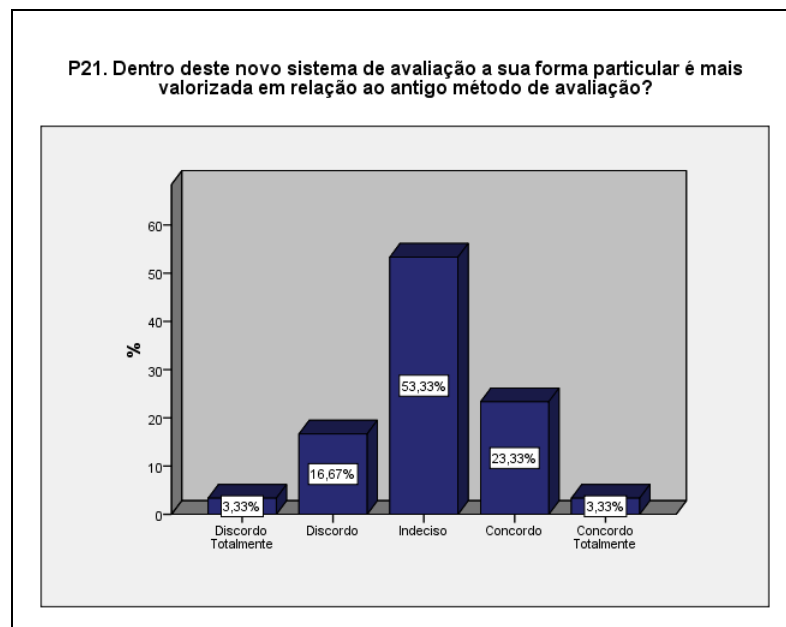
Cerca de 60% dos inquiridos (36.7% discordaram totalmente e 26.7% discordaram) não concordam que tenham alterado o seu comportamento em função do novo sistema de avaliação.

Gráfico nº25 – Distribuição de frequências relativas



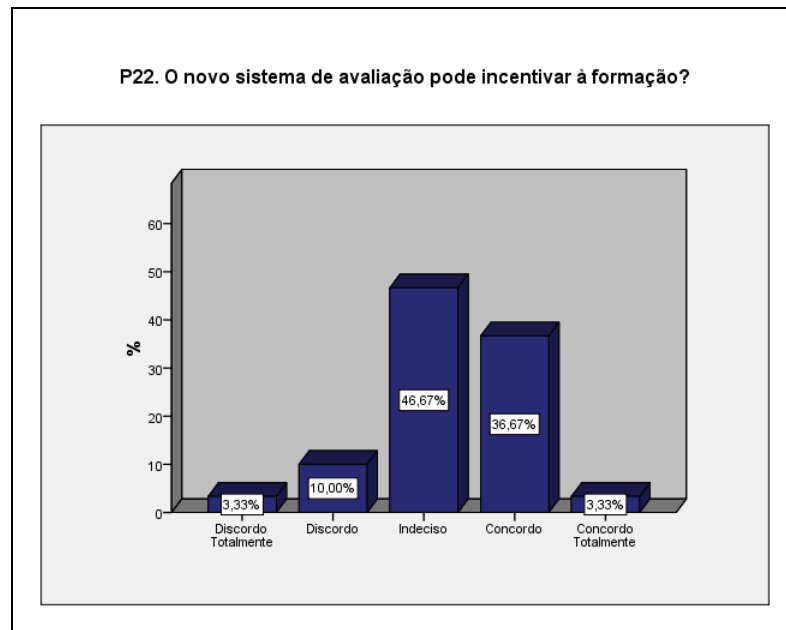
Cerca de 50% dos inquiridos (36.7% concordaram e 10% concordaram totalmente) indicam que este novo sistema de avaliação vai ao encontro da sua linha de pensamento sobre a avaliação.

Gráfico nº26 – Distribuição de frequências relativas



No que diz respeito à questão : “Dentro deste novo sistema de avaliação a sua forma particular é mais valorizada em relação ao antigo método de avaliação?”, 53.3% dos inquiridos mostraram-se indecisos.

Gráfico nº27 – Distribuição de frequências relativas



Cerca de 40% dos inquiridos (36.7% concordaram e 3.3% concordaram totalmente) concordaram com o facto deste novo sistema de avaliação poder incentivar à formação.

Em resumo, temos o seguinte quadro:

Tabela nº2 – Distribuição de frequências relativas

	Discordo Totalmente	Discordo		Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	
P1. Acha que o antigo sistema de avaliação com os parâmetros de satisfaz e não satisfaz permitia diferenciação entre profissionais?	56.7%	40.0%	96.7%		3.3%		3.3%
P2. Sente-se motivado com este novo sistema de avaliação?		23.3%	23.3%	53.3%	20.0%	3.3%	23.3%
P3. Acha que este sistema foi bem liderado?	13.3%	46.7%	60.0%	23.3%	13.3%	3.3%	16.7%
P4. Sente-se satisfeito com este novo modelo de avaliação?	3.3%	26.7%	30.0%	33.3%	30.0%	6.7%	36.7%
P5. Esta mudança de sistema de avaliação é benéfica para o profissional?	3.3%	13.3%	16.7%	26.7%	50.0%	6.7%	56.7%
P6. A negociação de objectivos foi fácil?	10.0%	23.3%	33.3%	40.0%	26.7%		26.7%
P7. Sente-se satisfeito com as emtas a atingir dentro de cada objectivo?	3.3%	20.0%	23.3%	40.0%	36.7%		36.7%
P8. Acha que este novo modelo de avaliação está mais próximo dos objectivos para a integração na carreira dos técnicos superiores?		10.0%	10.0%	30.0%	33.3%	26.7%	60.0%
P9. Este sistema permite diferenciar os técnicos entre si?	3.3%	13.3%	16.7%	13.3%	63.3%	6.7%	70.0%
P10. Acha que individualmente este sistema trouxe-lhe compensações quando os objectivos foram atingidos?	16.7%	23.3%	40.0%	30.0%	30.0%		30.0%
P11. As ferramentas de controlo são de acesso fácil?	6.7%	20.0%	26.7%	26.7%	20.0%	26.7%	46.7%
P12. O cumprir dos objectivos pode influenciar a qualidade dos exames?	6.7%	40.0%	46.7%	16.7%	33.3%	3.3%	36.7%
P13. Sente-se motivado para superar os seus objectivos negociados?	6.7%	13.3%	20.0%	50.0%	20.0%	10.0%	30.0%
P14. O seu empenho foi alterado em virtude deste novo sistema de avaliação?	20.0%	36.7%	56.7%	20.0%	20.0%	3.3%	23.3%
P15. Com este sistema de avaliação sente-se motivado para fazer formação?	6.7%	13.3%	20.0%	50.0%	26.7%	3.3%	30.0%
P16. Estes critérios vão aumentar a competitividade entre profissionais?		13.3%	13.3%	13.3%	46.7%	26.7%	73.4%
P17. A polivalência será o objectivo mais desequilibrador?	10.0%	16.7%	26.7%	20.0%	46.7%	6.7%	53.4%
P18. A mudança operada no sistema de avaliação influencia os seus comportamentos com os doentes?	36.7%	33.3%	70.0%	6.7%	23.3%		23.3%
P19. Altera o seu comportamento em função do novo sistema de avaliação?	36.7%	26.7%	63.4%	10.0%	26.7%		26.7%
P20. Este sistema vai ao encontro da sua linha de pensamento sobre a avaliação?	6.7%	16.7%	23.4%	30.0%	36.7%	10.0%	46.7%
P21. Dentro deste novo sistema de avaliação a sua forma particular é mais valorizada em relação ao antigo método de avaliação?	3.3%	16.7%	20.0%	53.3%	23.3%	3.3%	26.7%
P22. O novo sistema de avaliação pode incentivar à formação?	3.3%	10.0%	13.3%	46.7%	36.7%	3.3%	40.0%

Temos a salientar no que confere a avaliação das frequências relativas que:

As questões que apresentaram por parte dos inquiridos uma maior discordância ou seja englobaram uma maior percentagem de respostas dentro das opções (Discordo Totalmente / Discordo) são:

- P1. Acha que o antigo sistema de avaliação com os parâmetros de satisfaz e não satisfaz permitia diferenciação entre profissionais?
- P3. Acha que este sistema foi bem liderado?
- P14. O seu empenho foi alterado em virtude deste novo sistema de avaliação?
- P18. A mudança operada no sistema de avaliação influencia os seus comportamentos com os doentes?
- P19. Altera o seu comportamento em função do novo sistema de avaliação?

Estas perguntas estão contidas na sua maior parte dentro das definições de Bom Atendimento do Utente e Liderança.

Enquanto que as questões seguintes apresentam as maiores frequências relativas na parte das opções (Concordo / Concordo Totalmete) são:

- P5. Esta mudança de sistema de avaliação é benéfica para o profissional?
- P8. Acha que este novo modelo de avaliação está mais próximo dos objectivos para a integração na carreira dos técnicos superiores?
- P9. Este sistema permite diferenciar os técnicos entre si?
- P16. Estes critérios vão aumentar a competitividade entre profissionais?
- P17. A polivalência será o objectivo mais desequilibrador?

Estas perguntas estão contidas na sua maior parte dentro das definições da Mudança e Motivação.

As questões que se seguem apresentam uma percentagem de indecisão na formulação de um pensamento sobre o assunto em questão, de maior ou igual a 50% são:

- P2. Sente-se motivado com este novo sistema de avaliação?
- P13. Sente-se motivado para superar os seus objectivos negociados?
- P15. Com este sistema de avaliação sente-se motivado para fazer formação?
- P21. Dentro deste novo sistema de avaliação a sua forma particular é mais valorizada em relação ao antigo método de avaliação?

Estas perguntas estão contidas na sua maior parte dentro das definições da Motivação e Formação.

No que toca ao conceito de Avaliação de Desempenho, os inquiridos classificaram segundo o grau de importância, as seguintes variáveis:

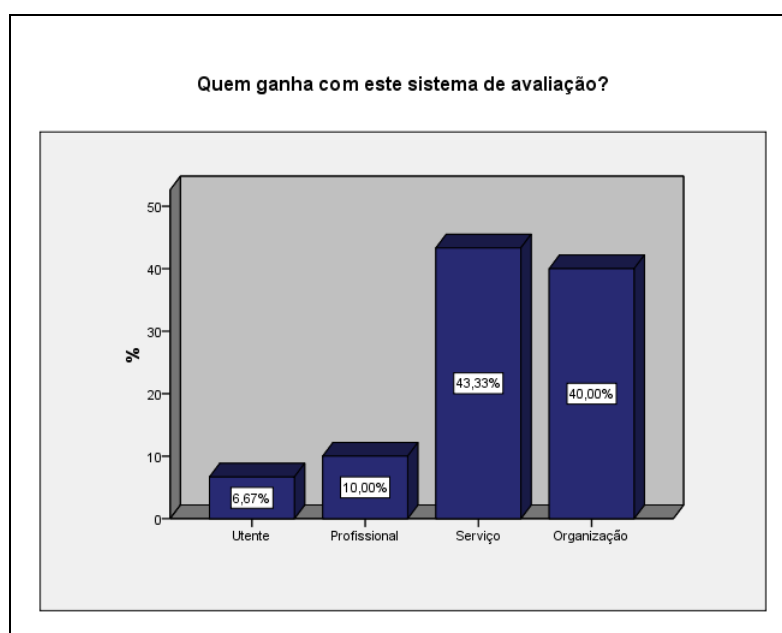
Tabela nº3 – Variáveis

	Nada Importante	Pouco Importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
Clima Organizacional		3.3%	16.7%	46.7%	33.3%
Cultura Organizacional		3.3%	16.7%	53.3%	26.7%
Mudança		3.3%	36.7%	43.3%	16.7%
Liderança		3.3%	23.3%	36.7%	36.7%
Motivação		3.3%	30.0%	36.7%	30.0%
Satisfação		3.3	26.7	36.7	33.3
Formação		6.7	26.7	50.0	16.7
Polivalência/ Flexibilidade		3.3	13.3	46.7	36.7
Bom atendimento do utente		3.3	6.7	20.0	70.0

Tal como o quadro anterior evidencia, todas as variáveis foram classificadas maioritariamente de “Importante” e convém também referir que a nenhuma das variáveis apresentadas foi atribuído o grau de importância de “Nada Importante”.

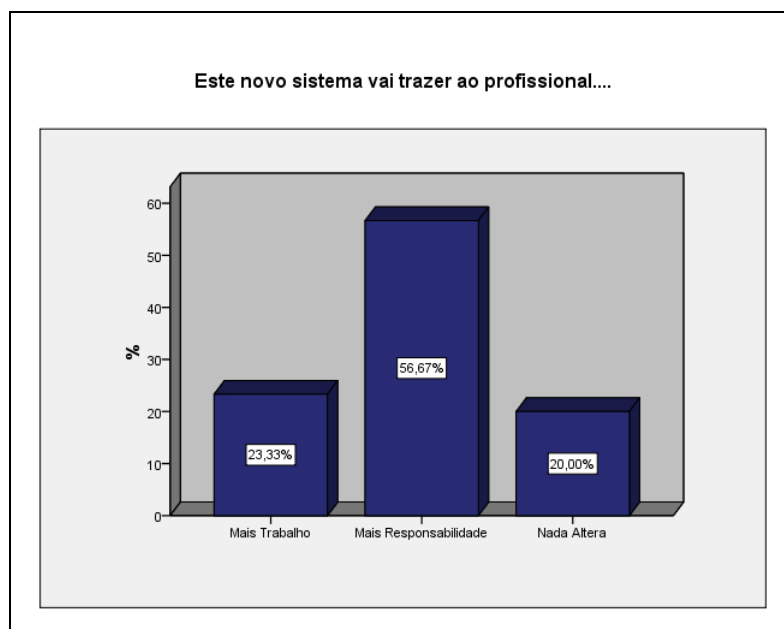
Podemos também salientar a importância dada pelo inquiridos à Cultura Organizacional (53.3%), bem como à Formação (50.0%).

Gráfico nº 28 – Distribuição de frequências relativas



Em relação à questão “ Quem ganha com este sistema de avaliação?”, 43.3% referiram o Serviço como a entidade que mais ganha com este novo sistema de avaliação; 40% referiram a Organização; 10% referiram o Profissional e 6.7% referiram o Utente.

Gráfico n° 29– Distribuição de frequências relativas



56.7% dos inquiridos afirmaram que este novo sistema vai trazer ao profissional mais responsabilidade e 23.3% afirmaram que este novo sistema vai trazer ao profissional mais trabalho.

Em suma podemos salientar que as variáveis de estudo às quais foi dada mais importância por parte dos inquiridos foram sem dúvida a motivação, a formação, a mudança a liderança e a sua importância dentro da cultura organizacional da instituição.

PARTE III

Vejamos agora a parte relativa às três perguntas de resposta aberta que foram colocadas. Estas perguntas permitem ao inquirido elaborar uma resposta sem os condicionamentos de uma resposta fechada.

Assim, foram obtidas as seguintes respostas (transcritas na íntegra) à questão **“Na sua opinião quais são as mais valias deste novo sistema de avaliação implementado no Serviço no ano de 2007?”**:

<i>Não existe mais valias neste sistema como não existem mais valias em qualquer sistema de avaliação em que este seja susceptível de ser ponderado de modo parcial.</i>
<i>Não existe ser humano capaz de julgar de acordo com a justiça abstraindo-se das relações humanas.</i>
<i>A diferenciação dos técnicos e a competitividade.</i>
<i>Mais justo, maior diferenciação em relação aos profissionais de saúde.</i>
<i>Não são perceptíveis.</i>
<i>A diferenciação dos profissionais com ferramentas mais definidas que as anteriores.</i>
<i>Diferenciação entre profissionais.</i>
<i>Incentivo à formação.</i>
<i>Nenhumas.</i>
<i>O controlo dos objectivos</i>
<i>É uma mais valia no sentido em que se pode avaliar em diferentes parâmetros.</i>
<i>Poder diferenciar melhor os profissionais no exercício das suas funções.</i>
<i>Principalmente a diferenciação entre profissionais, maior variabilidade de parâmetros analisados e amplitude da classificação</i>
<i>Em qualquer dos momentos conhecer / ter acesso ao grau de realização dos objectivos negociados.</i>
<i>Diferencia melhor os profissionais que o sistema anterior</i>
<i>Poder controlar ao momento o meu estado de produtividade na sala de trabalho.</i>
<i>Uma melhor diferenciação dos profissionais.</i>
<i>Ainda não consigo ter uma opinião sobre este sistema.</i>
<i>Melhor ferramentas que a anterior para diferenciar o profissional e ao mesmo tempo facilitar a avaliação.</i>
<i>Maior racionalidade na avaliação da produtividade do profissional e da sua diferenciação na equipa multidisciplinar onde esta inserido.</i>
<i>Somente reunir condições mais próximas dos cinco critérios de avaliação proposto pelo governo.</i>
<i>A acessibilidade aos resultados individuais a qualquer momento.</i>
<i>Melhor ferramenta para a diferenciação do desempenho dos profissionais em relação ao antigo.</i>
<i>A possibilidade de controlar ao momento os seu índice de produtividade bem como a evolução dos seus objectivos a atingir</i>

Podemos verificar que as respostas seguem numa linha de opinião comum, as quais debruçam sobre as ferramentas utilizadas para a facilitação da diferenciação entre os profissionais bem como a possibilidade de o profissional aceder e controlar todas as variáveis de avaliação, bem como o seu índice de produtividade ao momento (Avaliação Pró-Activa)

E foram obtidas as seguintes respostas (transcritas na íntegra) à questão **“Na sua opinião quais são os pontos negativos deste novo sistema de avaliação implementado no Serviço no ano de 2007?”**:

<i>Só existem pontos negativos neste sistema de avaliação como em todos os sistemas de avaliação em que seja susceptível de ser ponderada de modo parcial.</i>
<i>Não existe ser humano capaz de julgar de acordo com a justiça abstraindo-se das relações humanas.</i>
<i>A imparcialidade que poderá existir na avaliação.</i>
<i>As quotas.</i>
<i>Forma de implementação, objectivos, aferição e negociação.</i>
<i>Promove a parcialidade, a desmotivação, continua na mesma, ou seja o trabalhador sobe de escalão apenas por tempo de serviço</i>
<i>Basicamente o pequeno numero de cotas existentes em cada escalão superior.</i>
<i>A polivalência deve existir no geral, mas devem existir também técnicos (profissionais) responsáveis por uma determinada área, sendo estes especializados com muita pratica em TC/RX/ANGIO/Bloco etc. e passar essa especialização aos colegas.</i>
<i>A polivalência pois vai prejudicar a produto final.</i>
<i>Existem cotas, muito baixas, logo causa desmotivação nos profissionais.</i>
<i>Sistema esta mais ou menos completo salvo algumas pequenas alterações, nomeadamente ser todos os profissionais a avaliar uns aos outros, soma-se os valores e divide-se pelo total dos avaliadores.</i>
<i>A falta de rigor na liderança deste sistema.</i>
<i>Os objectivos não foram negociados com os profissionais</i>
<i>O método utilizado não foi bem liderado, este sistema de avaliação deveria de ser imparcial, o que não acontece, uma vez que o avaliador não está presente com o avaliado.</i>
<i>Esta avaliação deveria ser feita por pessoas que trabalham juntas e não distantes.</i>
<i>O avaliador já tem uma opinião formada do avaliado, e não vai existir isenção.</i>
<i>A negociação dos objectivos e a construção dos mesmos.</i>
<i>Sobretudo à má aplicação do sistema, proteccionismo e paternalismo em relação a alguns colegas que à partida iniciam a classificação com notas já mais elevadas que outros, não havendo assim um critério de justiça. O avaliador não está presente durante o cumprimento dos objectivos logo não pode ser imparcial.</i>
<i>A penalização por esquecimento de registar a actividade no final de cada turno.</i>
<i>A superação dos objectivos criados.</i>
<i>O reduzido numero de cotas.</i>
<i>A reduzida participação do profissional na elaboração dos objectivos e nos seus limites.</i>
<i>A existência de um leque pequeno de determinados parâmetros como por exemplo um só parâmetro de</i>

<i>excelente.</i>
<i>Os objectivos criados sem negociação e seus limites impostos</i>
<i>A negociação dos objectivos bem como as cotas atribuídas para os escalões mais elevados (Excelente/Muito Bom).</i>
<i>A reduzida percentagem de cotas superiores.</i>
<i>O modo com foi liderado.</i> <i>A negociação dos objectivos.</i>
<i>Os objectivos negociados são subjectivos, fáceis de serem manobrados por quem avalia.</i>
<i>Todo o desenrolar da criação dos objectivos e sua imposição a qual o técnico não fez parte.</i> <i>A liderança do mesmo não a mais correcta.</i>

Podemos verificar que as respostas seguem numa linha de pensamento apoiado basicamente na falta de liderança deste projecto o qual é em grande parte referenciado pelos profissionais, o qual se engloba a negociação, aspecto este que é bem realçado nas resposta, é também de referir o desagrado que existe nos profissionais em relação ao numero de cotas existentes para os vários níveis de avaliação.

Foram obtidas as seguintes respostas (transcritas na íntegra) à questão **“Sugestões em relação ao sistema utilizado pelo serviço em 2007.”**

<i>O que se avalia? Amizades?</i>
<i>Parâmetros que realmente poderiam ser avaliados: pontualidade assiduidade, cumprimento de funções, respeito pelos colegas, qualidade de desempenho de modo isento.</i>
<i>Difíceis de descrever sucintamente, mas de forma geral muito mal implementados, revelador de uma cultura organizacional que se quer ver posta de parte.</i> <i>Falta de conhecimento académico de quem implementa as diferentes variáveis em jogo.</i> <i>Objectivos da “idade da pedra” e falta de rigor na aplicação.</i>
<i>O sistema de avaliação tem que ser isento (Questão Cultural), os chefes deviam de ser avaliados. Deve motivar o trabalhador.</i>
<i>Uma liderança mais eficaz e justa.</i>
<i>Contemplar a opinião do profissional na escolha dos objectivos a atingir.</i>
<i>Não existência de cotas, o avaliador devia ser estar habilitado e deviam ser vários a avaliar individualmente, o avaliador devia de ser avaliado pelos colegas.</i>
<i>Sistema esta mais ou menos completo salvo algumas pequenas alterações, nomeadamente ser todos os profissionais a avaliar uns aos outros, soma-se os valores e divide-se pelo total dos avaliadores.</i>
<i>Aumento de cotas, equidade na construção de objectivos.</i>
<i>O chefe de equipa deve ser um dos avaliadores, uma vez que é a pessoa que está mais perto do avaliado. O utente também pode ser um dos avaliadores, uma vez que a avaliação também se cinge ao utente.</i>

<i>O medico radiologista também deveria ser o avaliador uma vez que trabalhamos em conjunto. E por ultimo o coordenador e o sub - coordenador.</i>
<i>Esclarecimento dos objectivos, método utilizado e o que se pretende atingir com os mesmos.</i>
<i>A avaliação deve ser feita pelo próprio avaliado mais chefe de serviço mais colegas de equipa e próprio utente. Pois, somente com a junção destes intervenientes teremos uma classificação mais próxima da realidade. É impossível haver imparcialidade quando a avaliação é feita somente pelo chefe de serviço e a própria avaliação do candidato é realizada à frente do mesmo (sob certa pressão).</i>
<i>Criar uma equipa de acompanhamento com o fim de melhorar ainda mais o sistema em vigor.</i>
<i>Esclarecimento dos objectivos e da sua construção. O avaliador ser também avaliado pelos colegas.</i>
<i>Um maior dialogo da chefia com os profissionais em relação aos objectivos individuais.</i>
<i>Maior transparência nas avaliações individuais.</i>
<i>Criação de objectivos atingíveis / superáveis.</i>
<i>A construção dos objectivos de avaliação serem de participação mais efectiva de todos os profissionais.</i>
<i>Mais justiça na avaliação do profissional. O avaliador também ser avaliado pelos profissionais que ele avaliou.</i>
<i>Explicação dos objectivos do mesmo. Integrar o profissional na construção dos objectivos a atingir. Avaliar o avaliador.</i>
<i>Objectivos mais familiarizados com a profissão.</i>
<i>O avaliador também ser avaliado pelos avaliados. Negociação dos objectivos do profissional este ser mais participativo e activo na construção dos mesmos</i>

Podemos verificar que as respostas seguem numa linha de opinião centrada na, construção de objectivos de avaliação com uma maior participação dos profissionais na sua elaboração, bem como o avaliador ser avaliado pelos seus colega (expostos á avaliação).

Cruzamentos das Variáveis

Atendendo ao objectivo principal deste trabalho, que se enquadra na consulta de opinião ao profissional de radiologia, em relação adaptação ao novo sistema de avaliação por parte dos mesmos, vamos relacionar algumas variáveis que nos possam estabelecer uma linha de orientação em relação ao objectivo proposto por esta monografia.

Para tal utilizou-se o teste do *Qui-Quadrado* ou o *Teste Exacto de Fisher*, conforme a situação em causa.

Assim, pretendendo testar as hipóteses que se seguem e atendendo aos pressupostos de aplicação do teste do *Qui-Quadrado* em tabelas $m \times n$, em que nenhuma célula deverá ter frequência esperada inferior a 1 e que não mais de 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5, ou em alternativa o *Teste Exacto de Fisher*, que ao contrário do teste do *Qui-Quadrado* não tem restrições em tabelas de contingência 2×2 quanto ao número de células com frequência esperada inferior a 5 unidades, temos que a grande maioria dos cruzamentos de interesse não apresentam os pressupostos de aplicabilidade destes testes, pelo que não se prosseguiu com os mesmos (consultar em anexo as tabelas resultantes).

No entanto iremos abordar de forma expositória, os diferentes cruzamentos, que no nosso entender poderão ajudar a responder ao nosso objectivo, uma vez que não se verificam os pressupostos. Convém referir que apenas servem para compreender a influência das variáveis pois estes dados não são conclusivos, apenas orientam a direcção a seguir com a análise.

Começamos por analisar alguns dos cruzamentos de interesse com as variáveis Idade, Sexo, Grau Académico, Categoria Profissional, Anos de Profissão e nº de vezes que foi avaliado.

Idade

Dimensões	Questões
1. Clima Organizacional	Q1 e Q10 Nota-se que as classes etárias mais altas são as que mais concordam com o actual sistema de avaliação.
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20 No que toca a estas questões, são as pessoas com maior idade que mais concordam com estas afirmações.
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21 De um modo geral podemos dizer que são as pessoas mais velhas que melhor aceitaram a mudança para o novo sistema de avaliação.
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16 Verificamos que são as pessoas pertencentes às classes etárias mais elevadas que mais concordam com as questões desta dimensão.
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16 São as pessoas das classes mais elevadas que apresentam concordar mais com as questões relacionadas com a motivação em relação ao novo sistema de avaliação.
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12 Não podemos indicar uma tendência generalizada para as respostas a estas questões, mas parece ainda assim que são as pessoas das classes mais elevadas que apresentam maior satisfação com o novo sistema de avaliação.
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22 São as pessoas mais velhas que apresentam maior receptividade em relação à formação sobre o novo sistema de avaliação.
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17 Não se pode dizer que há uma tendência quanto a estas questões, do ponto de vista da idade.
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18 São as pessoas das classes etárias mais elevadas que apresentam uma tendência para concordar que o novo sistema de avaliação permitiu um bom atendimento do utente.

Sexo

Note-se que quanto à variável “Sexo”, a nossa amostra apresenta um grande desequilíbrio entre os dois sexos, daí ser difícil apresentar uma tendência quanto às questões que se seguem:

Dimensões	Questões
1. Clima Organizacional	Q1 e Q10
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18

Grau Académico

Note-se que quanto à variável “Grau Académico”, a nossa amostra apresenta um grande desequilíbrio entre os dois graus académicos, daí ser difícil apresentar uma tendência quanto às questões que se seguem . Apresentam-se apenas algumas conclusões nos casos mais evidentes.

Dimensões	Questões
1.Clima Organizacional	Q1 e Q10
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16 Há uma certa tendência para achar que são as pessoas com menor grau académico que apresentam uma maior motivação quanto ao novo sistema de avaliação.
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18

Categoria Profissional

Note-se que quanto à variável “Categoria Profissional”, a nossa amostra apresenta um grande desequilíbrio entre as diferentes categorias, daí ser difícil apresentar uma tendência quanto às questões que se seguem .

Dimensões	Questões
1.Clima Organizacional	Q1 e Q10
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18

Anos de Profissão

Dimensões	Questões
1. Clima Organizacional	Q1 e Q10 Nota-se que as pessoas que têm mais anos de profissão são as que mais concordam com o actual sistema de avaliação.
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20 No que toca a estas questões, são as pessoas que têm mais anos de profissão que mais concordam com estas afirmações.
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21 De um modo geral podemos dizer que são as pessoas com mais anos de profissão que melhor aceitaram a mudança para o novo sistema de avaliação.
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16 Verificamos que são as pessoas com mais anos de profissão que mais concordam com as questões desta dimensão.
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16 São as pessoas com mais anos de profissão que apresentam concordar mais com as questões relacionadas com a motivação em relação ao novo sistema de avaliação.
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12 Não podemos indicar uma tendência generalizada para as respostas a estas questões, mas parece ainda assim que são as pessoas com mais anos de profissão que apresentam maior satisfação com o novo sistema de avaliação.
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22 São as pessoas com mais anos de profissão que apresentam maior receptividade em relação à formação sobre o novo sistema de avaliação.
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17 Não se pode dizer que há uma tendência quanto a estas questões, do ponto de vista do número de anos de profissão.
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18 Não podemos indicar uma tendência generalizada, mas ainda assim são as pessoas com mais anos de profissão que apresentam uma tendência para concordar que o novo sistema de avaliação permitiu um bom atendimento do utente.

Nº de vezes que foi avaliado

Dimensões	Questões
1. Clima Organizacional	Q1 e Q10 Nota-se que as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas são as que mais concordam com o actual sistema de avaliação.
2. Cultura Organizacional	Q9, Q11, Q12, Q20 No que toca a estas questões, são as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que mais concordam com estas afirmações.
3. Mudança	Q4, Q5, Q8, Q11, Q19 e Q21 De um modo geral podemos dizer que são as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que melhor aceitaram a mudança para o novo sistema de avaliação.
4. Liderança	Q3, Q6, Q13 e Q16 Verificamos que são as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que mais concordam com as questões desta dimensão.
5. Motivação	Q2, Q3, Q10, Q13 e Q16 São as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que apresentam concordar mais com as questões relacionadas com a motivação em relação ao novo sistema de avaliação.
6. Satisfação	Q4, Q7 e Q12 São as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que apresentam maior satisfação com o novo sistema de avaliação.
7. Formação	Q15, Q20, Q21 e Q22 São as pessoas que têm sido mais vezes avaliadas que apresentam maior receptividade em relação à formação sobre o novo sistema de avaliação.
8. Polivalência / Flexibilidade	Q7 e Q17 Não se pode dizer que há uma tendência quanto a estas questões, do ponto de vista do número de vezes que se é avaliado.
9. Bom atendimento do utente	Q2, Q14 e Q18 Não podemos indicar uma tendência generalizada quanto ao bom atendimento do utente do ponto de vista do número de vezes que se é avaliado.

6. *Discussão de Resultados*

Partimos da identificação de uma realidade fundamental, existente dentro do seio das organizações hospitalares, a desajustada diferenciação dos profissionais no sistema de avaliação existente com particular incidência ao nível dos Técnicos de Radiologia de um Serviço de Radiologia.

Abordámos com alguma sensibilidade a problemática da Avaliação de Desempenho, unicamente através da percepção dos Técnicos de Radiologia sujeitos a avaliação Pró-Activa aplicada aos Técnicos de Radiologia do Hospital Curry Cabral.

Desta abordagem, constatou-se que na sua maioria dos profissionais referem que a o Sistema de avaliação ao qual estiveram sujeitos de modo experimental reunia condições de aplicabilidade efectiva pois a estrutura construída para a diferenciação dos profissionais estava elaborada e apoiada em ferramentas de diferenciação atingíveis e superáveis a qualquer profissional a ele exposto.

No que diz respeito ao carácter obrigatório de uma avaliação de desempenho, dentro do exigido legalmente pela tutela, ai existiu um grande número de técnicos que se opuseram a tal situação, seja este sistema Pró-Activo, seja outro qualquer, por acharem que não devem de ser avaliados por outrem de forma alguma.

Respeitante ao processo utilizado para a obtenção de objectivos e sua delineação de limites atingíveis, referem a existência de uma liderança fraca e pouco sustentada em todo o processo, pois esta não permitiu que os intervenientes alvos participassem na construção desses objectivos bem como nos seus limites.

Os avaliados mencionaram que este sistema de avaliação é positiva, desde que haja isenção por parte de quem avalia, sendo fundamental que esta envolva todos os actores, do topo à base, pela pertinência de melhorar o desempenho.

Foi identificado outro factor menos positivo, a elaboração das ferramentas de avaliação criadas pelo avaliador, primeiro ser um só elemento a avaliar, segundo o não reconhecimento de formação suficiente do avaliador para a elaboração e coordenação de todo este processo, por parte dos avaliados.

Foi comum a todos os investigados a importância que a cultura organizacional tem dentro da organização hospitalar pois ela é vista pelos técnicos de radiologia como algo capaz de influenciar todos os processos da avaliação individuais e colectivos.

Um dos factores que foi bastante mencionado por parte dos profissionais, foi o modo como todo o processo foi elaborado, referenciando que ele assentava grande parte em avaliações individuais de produtividade, factores quantitativos de diferenciação.

Podendo concluir que o sistema de avaliação criado e aplicado no Hospital Curry Cabral aos Técnicos de Radiologia teve por parte destes uma aceitação bastante positiva atendendo à resistência que todos os profissionais têm em ser avaliados, demonstrando que, uma avaliação bem estruturada e com a possibilidade ao momento de consultar o índice de produtividade individual bem como o acumulado mensal e anual, se encontra no bom caminho para a implementação efectiva do mesmo, implicando por sua vez uma maior motivação e desempenho das suas actividades profissionais, logo podemos concluir que a hipótese vinculada para esta dissertação verifica-se pois quando existe uma estruturação bem construída de sustentação para uma avaliação de desempenho os profissionais moldam os seus comportamentos para a obtenção do melhor resultado possível nunca ponde em causa o seu exercício profissional.

No que respeita à pergunta de investigação efectuada pelo autor desta monografia podemos afirmar que o impacto deste modelo de avaliação nos profissionais expostos foi um sucesso pois eles colaboraram para que este projecto de avaliação fosse testado com a maior eficácia possível, pois esta contido dentre dele o conceito da uniformização e transparência de resultados, que por sua vez vão traduzir a diferenciação entre os profissionais logo, uma avaliação de desempenho mais justa e fundamentada.

7. Conclusões

Neste estudo, tivemos como objectivo recolher a opinião dos TDT Técnicos de Radiologia que foram sujeitos a avaliação de desempenho, modelo “Avaliação Pró-activa” de uma Instituição hospitalar, tendo esta sido elaborada como base, nas exigências legais, da qual, a carreira dos Técnicos de Diagnostico e Terapêutica esta contemplada, adaptada pelo coordenador do serviço á realidade profissional.

Relembrando mais uma vez o conceito de avaliação de desempenho e a sua importância dentro das instituições, podemos referir que a avaliação é, e acordo com Machado (1981) “avaliação é o acto de avaliar; calculo do número de pessoas ou coisas; o valor dado pelos avaliadores; a determinação do justo preço de qualquer coisa alienável; a estimativa, juízo que se forma de alguma coisa.” Avaliar, segundo o autor significa determinar a valia, apreciar o merecimento de; compreender, apreciar bem, reconhecer, julgar.

A avaliação de desempenho é assim um sistema através do qual uma organização mede a eficácia e eficiência dos seus colaboradores. Este processo têm como função de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e ou resultados dos participantes organizacionais, Almeida (1996)

Adaptando estes conceitos de avaliação de desempenho à realidade dos profissionais das Tecnologias da Saúde, o Despacho nº 13935/2000 de 7 de Julho, clarificou-a da seguinte forma, “processo sistemático e periódico de apreciação qualitativa do grau de correcção, humanização e eficácia com que os técnicos de diagnóstico e terapêutica exercem as suas actividades”, com o objectivo de melhorar o seu desempenho, através do conhecimento das suas potencialidades e necessidades; contribuir para a progressão e promoção na carreira; identificar factores que influenciem o rendimento profissional e detectar necessidades de formação.

Na perspectiva da organização, a avaliação é como um dos meios ao seu alcance para atingir as suas finalidades. Assim a eficácia da avaliação é sempre considerada em função da sua contribuição para essas finalidades, também elas resultantes do processo social organizativo.

Ao ser aplicada numa organização, a avaliação do desempenho é influenciada por variáveis intervenientes nessa organização como: clima e cultura organizacional, mudança, liderança, motivação, satisfação, formação, polivalência/flexibilidade e bom atendimento do utente.

Dando continuidade a uma introdução da dissertação de modo a sustentabilizar estas conclusões, é importante avivar novamente o problema o qual tinha como base, saber, entender e compreender qual a reacção do profissional na presença de uma avaliação de desempenho estruturada e desenvolvida metodologicamente para a sua profissão e se esta influenciou o seu comportamento profissional; a questão elaborada pelo autor para o estudo foi: “Qual o impacto nos Técnicos de Radiologia o modelo de avaliação de desempenho “Avaliação Pró-Activa”? e para terminar esta introdução à que referenciar a hipótese apresentada:

- As linhas orientadoras de uma avaliação de desempenho podem influenciar a o comportamento do profissional.

De um modo geral os avaliados em causa, referem, que a avaliação á qual foram expostos, é constituída na sua globalidade por aspectos positivos, proporcionando ferramentas organizadas de diferenciação profissional no desempenho.

Podemos salientar a receptividade que apresentaram em relação á mudança operada nos mecanismos de trabalho adaptados a esta avaliação, apresentado motivação e satisfação nesta nova realidade.

Temos também que mencionar como aspecto positivo a importância atribuída à polivalência / flexibilidade e formação dentro deste conceito de avaliação o qual promove a continuidade de aquisição de saberes.

É de realçar também a importância dada pelos avaliados à cultura organizacional, a necessidade de fazer parte de um objectivo partilhado por todos os demais intervenientes na equipa multidisciplinar de instituição hospitalar.

O bom atendimento do utente reúne de grande parte dos avaliados um importância extrema (70%), dentro deste método, o que nos transporta no sentido ideal com esta ferramenta de avaliação.

Teremos que referenciar também e com alguma preocupação que o conjunto dos avaliados que se mostra mais receptivo a este novo sistema de avaliação, esta enquadrado na facha etária mais elevada, nos com menos habitações académicas e mais antigos dentro da instituição hospitalar, e são os que apresentam maior índice de motivação, o que nos leva à necessidade de reflectir sobre este caso. Onde anda a motivação da nova geração de profissionais?

Com base nos resultados obtidos podemos afirmar que por parte dos profissionais expostos ao Modelo de “Avaliação Pró-Activa”, não existiu alteração dos comportamentos individuais e colectivos, referindo também que a clareza e objectividade nas negociações dos objectivos da avaliação de desempenho, simplifica todo o sistema fortalecendo todos os passos seguintes de uma avaliação, e terminar na verificação das hipótese constata-se que quando se envolve os profissionais nos objectivos da organização obtêm-se uma maior colaboração por parte do mesmo.

Com base nas verificações estudadas nesta dissertação, podemos aferir que o modelo “Avaliação Pró-Activa” utilizado nesta unidade de observação reúne condições de aplicabilidade, com base na metodologia utilizada para o estudo pois ela responde de uma maneira positiva à pergunta de investigação elaborada pelo autor. Que era saber, entender e compreender qual a reacção do profissional na presença de uma avaliação de desempenho estruturada e desenvolvida metodologicamente para a sua profissão e se esta influenciou o seu comportamento profissional.

O único aspecto menos positivo deste processo, consiste na liderança a qual foi posta em causa desde o início por parte dos avaliados nomeadamente pelos mais novos dentro da profissão, é também importante realçar que uma boa liderança, motivará o profissional às mudanças a operar bem como a sua satisfação no cumprimento das tarefas atribuídas, enquadradas no processo de avaliação de desempenho.

8. Considerações Finais e Sugestões

O sucesso de uma organização, passa pelo, envolvimento de uma cultura de desempenho, a qual é constituída e devidamente descrita todas as funções dos respectivos intervenientes. Implicando responsabilidade acrescida para quem tem funções de coordenação, o fácil domínio do conhecimento, bem como o reconhecimento por parte dos seus colaboradores, utilização de uma avaliação justa, objectiva, rigorosa e imparcial, proporcionando uma maior motivação e níveis de satisfação e performance, do profissional de radiologia.

As ferramentas de avaliação inseridas dentro dos objectivos da avaliação de desempenho, devem estar bem definidas, nomeadamente como e quais os objectivos a alcançar; sendo esta bem planeada, coordenada e desenvolvida, proporcionará benefícios a curto e médio prazo a todos os intervenientes, bem como á organização.

A necessidade de criação de objectivos / ferramentas de avaliação, implica uma partilha conjunta de objectivos nos diversos níveis da organização, contribui para consolidar o espírito de equipa, melhorar a comunicação entre os vários níveis hierárquicos, permitindo o desenvolvimento das competências dos técnicos de radiologia, representadas pelo desempenho, enquadrado dentro dos objectivos globais da organização.

Em suma, para melhoramos o modelo de avaliação (Pró-Activo) aplicado a este grupo de profissionais de saúde, Técnicos de Radiologia, devemos atempadamente negociar os objectivos bem como o seu limite, utilizar um método transparente na criação desses mesmos objectivos e uma aplicação imparcial das avaliações individuais / colectivas, mobilizar todos os profissionais nos objectivos do serviço e na missão do hospital.

O Modelo de Avaliação Pró-Activa vem revolucionar o sistemas de avaliação até então existentes, vem permitir uma maior e melhor diferenciação e uma equidade nas avaliações dos profissionais de saúde, podendo dizer que nos encontramos perante uma ferramenta bem estruturada e muito bem conseguida, passando o futuro das avaliações de desempenho por estruturas idênticas e similares a esta criada no Serviço de Radiologia do Hospital Curry Cabral, sugerindo que este modelo seja a base de sustentação de grande parte da avaliação de desempenho do Técnico de Radiologia dentro das Instituições Hospitalares.

Esta dissertação procurou apenas apresentar mais uma ferramenta de avaliação do Técnico de Radiologia no âmbito hospitalar, sempre com o intuito de dignificar e acompanhar a evolução processada na nossa sociedade.

Ao debruçarmos sobre a temática da avaliação de desempenho deparamo-nos com a escassez de informação, e com a importância que ela tem dentro de uma organização de gestão organizada no que confere á gestão dos recursos humanos, como refere o autor no seu

prefácio do seu livro Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas “*A avaliação de desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão têm de resolver*” (António Caetano, 2008), o que nos leva a questionar sobre qual o melhor e mais eficaz método de avaliação de desempenho para uma área tão importante como a da saúde.

A avaliação de desempenho de acordo com os modelos tradicionais de gestão empresarial, no qual estes são credíveis e fiáveis, sem hipótese de manipulação de resultados, não podem ser referencia para a área da saúde, mas sim orientação para a mesma, pois temos que ter em linha de conta a suas especificidades profissionais, logo adaptadas a cada realidade profissional de desempenho hospitalar.

Facultamos e transmitimos pistas, para que outros se debrucem e investiguem sobre esta temática de modo a criarem ferramentas de avaliação de desempenho mais optimizadas enquadradas na nossa realidade. A atendo a isso julgamos que o nosso esforço e de todos aqueles que colaboraram nesta monografia não foi em vão.

9. Plano de Intervenção Sócio - Organizacional

O êxito de uma avaliação de desempenho dentro das organizações de saúde, depende da capacidade que elas próprias tem, em relação à mudança adaptativa necessária para fazer face às grandes alterações nos processos individuais e colectivos da avaliação.

Logo, no contexto da actividade profissional torna-se cada vez mais necessário dotar os recursos humanos de qualquer organização, com formação continuada, sentido de pertença, conhecimento organizacional, objectivos concretos, lideranças fortes e estímulos remuneratórios ou outros por diferenciação de desempenhos.

Neste conjunto de necessidades releva-se a grande importância de uma avaliação de desempenho ser justa e transparente, dinâmica e com objectivos claros.

É elencado a este conceito que as organizações devem encetar a procura constante do melhoramento tendo sempre em conta toda a envolvente cultural e social associada. Aprimorar a qualidade e aumentar a capacidade técnica sem a satisfação e envolvimento dos recursos humanos que a organização detêm é impossível.

É nesta base de trabalho que o autor pretende contribuir através de uma resposta com mais capacidades de harmonização e satisfação para um grupo de profissionais de saúde na área dos TDT - Técnicos de Radiologia.

Para isso houve a necessidade de estudar as causas de insatisfação geradas pelo anterior sistema de avaliação, proponha somente dois níveis de avaliação (satisfaz ou não satisfaz), o que se revelava pouco diferenciador e era percebido como injusto.

O novo sistema proposto e testado nesta dissertação, apresenta-se numa forma experimental, o qual criou objectivos mensuráveis, claros, justos e transparentes. No entanto para que o **sucesso** venha a ser uma realidade necessita da intervenção sócio organizacional que será a base para que os comportamentos sejam aceites e desejados.

Assim, com base nos resultados obtidos e discutidos nesta monografia, e com o intuito de contribuir para uma melhor Avaliação de Desempenho do profissional de saúde Técnico de Radiologia, planeámos a seguinte proposta de intervenção sócio organizacional:

Titulo da Proposta:

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

Objectivo geral:

Contribuir para uma melhor Avaliação de Desempenho do profissional de saúde Técnico de Radiologia.

Objectivos Específicos:

1. Divulgar o trabalho de investigação desenvolvido;
2. Promover formação relativa ao sistema de Avaliação de Desempenho;
3. Propor estratégias, que promovam a comunicação entre os avaliados e os avaliadores.
4. Solicitar reuniões com os representantes de todas as áreas profissionais pertencentes á organização.
5. Avaliar o impacto desta intervenção na melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Metodologia

Indo ao encontro do primeiro objectivo a alcançar desta proposta – divulgar o trabalho de investigação desenvolvido – parece-nos fundamental a realização das seguintes actividades:

- Reunião conjunta com os responsáveis pelas avaliações de desempenho nas varias áreas de exercício dentro da instituição;
- Sessões de apresentação da investigação aos avaliados e avaliadores;
- Entrega de uma cópia da dissertação na biblioteca do hospital.

Com a realização destas actividades pretende-se sensibilizar todos os intervenientes no processo de Avaliação de Desempenho, com o intuito de divulgar o trabalho de investigação. Porque acredito que através da apresentação os resultados obtidos, da investigação efectuada, os envolvidos no processo de avaliação possam tomar consciência da necessidade da criação de mecanismos para minimizar os erros.

No que confere ao segundo objectivo desta proposta – Promover formação relativa ao sistema de Avaliação de Desempenho – é importante a realização das seguintes actividades:

- Promover acções de formação com componentes teórico-práticas;
- Promover actualizações aos sistemas de avaliação todos os anos e segundo as realidades profissionais.
- Promover uma negociação dos objectivos mais participativa entre o avaliado e o avaliador, (comprovado pelos resultados obtidos, cerca de 75% mostraram alguma desconfiança na negociação dos objectivos)

O terceiro objectivo desta proposta – Propor estratégias, que promovam a comunicação entre os avaliados e os avaliadores .

- Reuniões conjuntas de todos os intervenientes no processo, avaliados e avaliadores;
- Reuniões com os responsáveis do concelho de administração para uma melhor compreensão da visão da instituição em função dos objectivos a atingirem pelos diversos serviços.

Tendo estas reuniões como objectivo, atenuar o fosso existente entre os objectivos da instituição e os objectivos individuais dos profissionais, ou seja incutir no profissional o sentido de responsabilidade e de preocupação pela instituição.

O quarto objectivo desta proposta – Solicitar reuniões com os representantes de todas as áreas profissionais pertencentes á organização.

- Recolha de opinião dos grupos envolvidos em todo o processo;
- Discussão conjunta de objectivos comuns;

Por último o quinto objectivo - Avaliar o impacto desta intervenção na melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho.

- Criação de um grupo de trabalho para investigar o impacto que a avaliação de desempenho tem, com objectivo de minimizar os erros.

A realização de todas estas premissas referenciadas anteriormente, vão proporcionar alcançar o objectivo geral - Contribuir para uma melhor Avaliação de Desempenho do profissional de saúde Técnico de Radiologia.

**Cronograma de Actividades do
Plano de Implementação Sócio-Organizacional**

Avaliação em 2011	1º Trimestre de 2010	2º Trimestre de 2010	3º Trimestre de 2010	4º Trimestre de 2010	Dezembro 2011
Divulgar o trabalho de investigação desenvolvido					
Promover formação relativa ao sistema de Avaliação de Desempenho					
Propor estratégias, que promovam a comunicação entre os avaliados e os avaliadores					
Solicitar reuniões com os representantes de todas as áreas profissionais pertencentes á organização					
Avaliar o impacto desta intervenção na melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho					

10. Referências Bibliográficas:

- **Alaiz, V., Góis, E. e Gonçalves, C.** (2003). *Auto-avaliação de escola: Pensar e praticar*. Porto: Edições ASA.
- **Bell, J.**(2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva-Publicações Ltd.
- **Caetano, António** (2008). *Avaliação de Desempenho - o essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte, Lda, Lisboa.
- **Caetano, António** (2008). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Artes Gráficas, Lisboa.
- **Caldeira, Pedro Zany** (2008). *Regras e Concepção para a escrita científica* (Área da Psicologia). Climepsi Editores.Lisboa.
- **Câmara, Pedro B.** (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- **Cardoso, J. Fidalgo; Rodrigues, J. Nascimento** (2006). *Peter Druker – O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*. Centro Atlântico, V. N. Famalicão.
- **Cardoso, L.** (2003). *Gestão Estratégica das organizações, Como vencer nos negócios do século XXI*. (6.a ed.). Lisboa Verbo Editora
- **Ceitel, Mário** (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Circular Normativa do Departamento de Modernização e Recursos da Saúde nº2 de 09 de Junho de 2004.
- **Chiavenato, E.** (1991) *Recursos na empresa-pessoa, organizações e sistemas*. 1ª ed.; São Paulo: Atlas.
- **Chiavenato, I.** (1999). *Gestão de Pessoas, Novo Papel dos Recursos e das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- **Chiavenato, Idalberto** (2002). *Recursos Humanos: Edição compacta*. 7ª Edição. São Paulo. Atlas.
- **Cunha, R.** (1999). *A gestão de recurso humanos na estratégia da empresa*. 1ª ed.; Lisboa.
- **Cunha, M. P.; Rego, a.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.** (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lisboa, 6ª Edição.

- **Cristo, F.H.** (1999). *ISSO 9000 para os serviços de saúde*. Lisboa. IPQ.
- Decreto Regulamentar nº19-A/2004, de 14 de Maio “Regula a fixação de objectivos”
- Dec. – Lei nº 151/98 de 5 de Junho
- Dec. – Lei nº 64/99 de 4 de Março
- Dec. – Lei nº 19/88 de 21 de Janeiro
- Dec. – Lei nº 384-B/85 de 30 de Setembro
- Dec. - Lei nº 23/1998, de 26 de Maio “Estabelece o regime de negociação colectiva e a participação dos trabalhadores da Administração Pública em regime de direito público”.
- Dec. – Lei nº564/99 de 21 de Dezembro
- Despacho nº13935/00 de 7 de Julho
- Dec. – Lei nº 188/2003 de 20 de Agosto
- Dec. - Lei nº 10/2004, de 22 de Março “Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Publica”.
- **Donabedian, A.** (1984), *La Calidad de la atención médica – definición y métodos de evaluación*, México, La Prensa mexicana.
- **Drenth** (1984) – *Personnel Appraisal. Handbook of Work and Organizational Psychology*.
- **Drucker, P.** (1992). *Gerindo para o Futuro*. Editora Difusão Cultural. Lisboa.
- **Drucker, P.** (2002). *Desafios da Gestão para o Séc.XXI*. Editora Civilização.
- **Fernandes, D.** (1991). *Notas sobre os Paradigmas de Investigação em Educação*. Noesis (18), 64-66.
- **Ferreira, J./Neves, J./Caetano, A.** (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora MacGraw Hill.
- **Fortin, Marie-Fabienne** (1999). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*”, Loures: Lusociência.
- **Graça, L.** (1999). *A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde*. In: *Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade*; Lisboa: Direcção Geral de Saúde; Subdirecção Geral para a Qualidade.
- **Graça, L.** (1997). *Qualidade e Condições de Trabalho. Dirigir, Maio/Junho*.
- **Hart; L. B.** (1991). *Métodos de formação que funcionam*. Lisboa. Monitor.
- **Marcos, Rui Manuel de Figueiredo** (2004). “Gestão por Objectivos na Administração Pública e o Sistema de Avaliação do Desempenho”, I Ciclo de Conferências Nacional

/ Reforma da Administração Pública, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 29 de Abril de 2004.

- **Marconi, M;** Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. 5ª Edição. Editora Atlas S.A..
- **Marques, C. A.** (1992). “Da Avaliação de Desempenho à Avaliação de Desenvolvimento”. *Análise Psicológica*. Lisboa. 1992. CIDEDEC 1999 Colectânea de Textos – Recursos Humanos.
- **Marques, C.A., Cunha, M.P.** (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa. Publicações D. Quixote.
- **Mezomo, J. C.** (2001). *Gestão da Qualidade na Saúde. Princípios Básicos*. 1ª Edição. Brasil.
- Ministério da Saúde (1998). “*O Hospital Português*”. Lisboa: Direcção Geral de Saúde”.
- Ministério da Saúde (1998) “*Recomendações para uma Reforma Estrutural. Lisboa*”. Direcção Geral de Saúde.
- **Neves, J.G.** (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa RH Editora.
- **Oliveira, S.** (2002). *Sociologia das Organizações – Uma análise do Homem e das empresas no ambiente competitivo*. 1ª ed.; São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- **Oliveira, S.L.**(2002). *Sociologia das Organizações-Uma análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo*. 1ªEdição São Paulo: Pioneira Thomson Learning;
- **Oliveira, I. B.** (1998). *Melhoria Contínua nas Organizações de Prestação de Cuidados de Saúde*. Lisboa. Centro de Estudo de Management.
- **Pardal, Luís; Correia, Eugénia** (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. 1ª ed., Porto: Ariel Editores.
- **Parreira, A.** (1996). *Liderança, tecnologia da eficácia para o desenvolvimento de pessoas e grupos*. Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa.
- **Patton, M.Q.** (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2ª Edição. Newbury Park: Sage publications.
- **Pereira, Alexandre.** (2006). *SPSS – Guia Prático de Utilização - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Edições Sílabo, Lisboa.
- **Pereira, C.** (1996). *Uma Proposta de Avaliação de Formação. Sociologia – Problemas e Práticas* (1996). Lisboa. CIDEDEC 1 999 Colectânea de Textos – Recursos Humanos.
- **Peretti, J. M.** (2001). *Recursos Humanos*. 3ªEdição. Lisboa.

- **Pestana**, M. H. Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais - a complementaridade do SPSS*. 2ª Edição revista e aumentada. Lisboa. Edições Sílabo.
- **Polit**, D.; Hungler B. (1991). *Investigação Científica em Ciências de la salud*. México Interamerican.
- **Porter**, L.; Lawler, E.; Hackman, J. R. (1975) *Behavior in Organizations*. McGraw-Hill.
- Portaria nº704/94
- **Quivy**, R; Campenhoudt; L.V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª Edição. Lisboa. Editora Gradiva.
- Relatório de Primavera (2004). Lisboa. ENSP.
- **Rocha**, J. A. Oliveira (1999). *Gestão de recursos humanos*. Editorial Presença.
- **Rocha**, J. A. Oliveira; Dantas, J. Costa. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*, Editora Rei dos Livros, Lisboa.
- **Reis**, E. Moreira, R. (1993). *Pesquisa de mercados*. 1ª edição Lisboa. Edições Sílabo.
- **Rodrigues**, L. A. (2002). *Recursos Humanos do Serviço Nacional de Saúde*. Edições Colibri. Lisboa.
- **Tavares**, Maria Manuel Valadares (2004). *Estratégia e Gestão por Objectivos, Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Actuais*. 2ª Edição, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.
- **Schein**, E. (1989). *Organizational Culture and leadership*. São Francisco. Bass.
- **Seixo**, J. (2004). *Gestão do desempenho*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- **Serrano**, A. Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento - O novo paradigma das organizações*. FCA – Editora de Informática.
- **Silva**, A. S.; Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*. 10ª Edição. Edições Afrontamento.
- **Sequeira**, W. H. (2002). *Avaliação de Desempenho, como romper amarras e superar modelos ultrapassados*, Lisboa. Reichmann&Affonso Edito res.2002 ISBN 85-87148-66-4
- **Sousa**, S. Sousa, M. J. (2003). *Soluções Informáticas na Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa. Lidel.
- **Vaz**, Rui Pedro Ferreira (2006). *SIADAP – Veio para ficar?*. In Revista Interface Administração Pública, nº 129, Edição 35, Maio 2006, Lisboa.
- **Vala**, Jorge, Monteiro, Maria Benedicta (2000). *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Endereços Consultados:

- <http://www.atarp.pt> – 19 Outubro de 2008, 21:21
- www.psicologia.org.br – 27 Setembro 2008, 01:32
- www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamentos – 22 de Setembro 2008, 23:46

Anexo I

Anexo II

Anexo III

Anexo IV

Anexo V