

ANÁLISE DE DESEMPENHO EM SAÚDE: Uma contribuição ao trabalho dos técnicos de radioterapia.

Tatiana Pestana Barbosa¹, Léia Maria Erlich Ruwer².

¹ Doutoranda em Saúde Pública da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, EERP-USP, Brasil. Mestre em Ciências e Imagens em Física Médica USP. MBA em Gestão em Saúde pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, EERP-USP. E-mail: thatipestana@gmail.com

² Doutora em Serviço Social pela UNESP/SP. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC/SC, Administradora e Especialista em Administração pela UNIOESTE/PR. E-mail: leia.ruwer@gmail.com.

Resumo

Em um mercado exigente e dinâmico, em que as mudanças se tornam cada vez mais frequentes, é preciso atentar para o fato de que a forma de trabalho mudou radicalmente. Adaptar-se a esse novo contexto é imprescindível, principalmente frente as novas tecnologias que estão sendo inseridas no trabalho, modificando a dinâmica organizacional das instituições. Isso requer transformações que envolvem pessoas, locais e mesmo a dinâmica organizacional do próprio trabalho. Ou seja, os hospitais que hoje desejam, ter tratamentos eficazes com qualidade e estar à frente da concorrência, apresentando maior resultado do seu serviço ao paciente, precisam enfrentar questões que vão além da redução de custo e da melhoria de equipamentos e serviços.

Num cenário oncológico, de tratamento radioterápico, os Técnicos em Radioterapia são a peça fundamental para a eficácia da qualidade do tratamento do paciente.

O Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON), do Ministério da Saúde – foi aberto a profissionais vinculados ao serviço de Radioterapia em estabelecimentos de saúde públicos, filantrópicos ou privados que atendam ao SUS. Criaram-se vagas para os cursos de Qualificação Profissional para Técnicos em Radiologia com especialização em Radioterapia. Embora, com tantos projetos criados e outras instituições fornecendo cursos para o treinamento necessário para os técnicos em radioterapia, principalmente na região sudeste do país, a maioria dos técnicos de outras regiões do país, não tem acesso a essa formação, e assim são treinados na própria instituição, sem ter tido prévio contato com a especialidade.

A resolução, *CONTER n.º 17/2019*, que determina que técnicas e técnicos em Radiologia comprovem experiência mínima de um ano nas áreas de Radioterapia é nova. Dessa forma como saber se esses profissionais estão aptos para trabalharem numa área de altíssima tecnologia, com demanda de habilidades específicas?

A falta de instrumentos eficazes na literatura para avaliar esse profissional motivou essa pesquisa, que teve por objetivo fornecer dados e subsídios para a criação futura de um instrumento de Avaliação do Desempenho, dentro da área de gestão de pessoas, para os técnicos de radioterapia do Brasil. O trabalho apresentou uma abordagem descritiva analítica, que propiciou a descrição das características da população do estudo e avaliou os dados empíricos coletados.

Palavras chave: Avaliação de desempenho; Gestão de pessoas; Radioterapia.

Introdução

A gestão de pessoas abarca o conjunto de políticas e práticas norteadoras do comportamento humano e suas relações interpessoais no trabalho, envolvendo também: a gestão estratégica de recursos humanos; os padrões culturais; a captação, formação e desenvolvimento de pessoas; as relações de trabalho; a qualidade de vida no trabalho; e, por fim, a gestão de competências [1].

São entendidos como objetivos da Gestão de Pessoas: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto-atualização e satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e

manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento social responsável [2].

Nesse sentido, o conhecimento proveniente da literatura retrata que ações eficazes relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos são capazes de influenciar positivamente a performance das empresas [3].

A Avaliação é um instrumento de gestão que leva ao acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho [4]. A Avaliação corresponde a uma análise ordenada do desempenho profissional do funcionário em função das atividades que realiza, das metas que são propostas, dos resultados alcançados, bem como do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho profissional vem sendo debatida há tempos, desde os primórdios da administração científica. Contudo, na conjuntura atual, caracterizada por transformações contínuas, progresso tecnológico e valorização do conhecimento, faz-se imprescindível uma nova orientação no que se refere aos modelos de gestão de pessoas e, por conseguinte, em suas práticas avaliativas [5].

A gestão de pessoas torna-se uma estratégia para buscar resultados de melhoria do desempenho das organizações, resultando em conformações nos papéis desempenhados pelos gestores e no desenvolvimento de métodos e de pessoas que beneficiem o alcance dos objetivos organizacionais [6].

A avaliação, como mecanismo de controle e desempenho dos trabalhadores, já era utilizada há muito tempo, mas foi com o surgimento do sistema capitalista e das grandes indústrias multinacionais que esta ganhou maior repercussão, tendo em vista as relações sociais de produção e a submissão do trabalho ao capital [7].

Para Chiavenato “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática da atuação de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento”. Isso significa que toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a

excelência e as qualidades de uma pessoa [8].

Com essa mesma linha de pensamento de Chiavenato, hoje, a avaliação de desempenho é vista por Pontes como a maneira pela qual a organização pode medir o grau de contribuição dos colaboradores na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo com as expectativas da Empresa [9]. A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências primordiais para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

Complementando o que foi exposto por Chiavenato e Pontes, Gil defende que a avaliação de desempenho serve para identificar as causas do desempenho deficiente e estabelecer novas perspectivas em relação ao avaliado [10]. E que, em função da avaliação do desempenho humano, dentre tantas possibilidades podemos citar algumas:

Definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização ao estabelecer os papéis individuais, e que o indivíduo esteja capacitado e comprometido com as tarefas que lhe foram atribuídas pela organização; Identificar como os programas de treinamento têm contribuído para a

melhoria do desempenho dos empregados;
Promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos trabalhadores;
Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Complementado, Chiavenato afirma que os colaboradores precisam de informações sobre o desenvolvimento de seu trabalho para realizar as correções necessárias, assim, buscar possível melhoria do seu desempenho [11].

A avaliação de desempenho nas organizações pode ser sistematizada a partir dos objetivos: favorecer a adaptação e familiarização dos indivíduos aos cargos e à organização; identificar o estágio atual e as potencialidades de desenvolvimento profissional de cada empregado dentro de suas atribuições; gerar recursos para a estruturação de projetos de capacitação e desenvolvimento de pessoal; facilitar o levantamento de indicadores de promoção e meritocracia individual de cada colaborador [12].

Para Ditterich, Moyses e Moyses, deve haver o monitoramento cotidiano, sendo o mesmo constitutivo de uma gestão ampliada, fazendo necessário que o gestor exerça liderança democrática, trabalhando com a equipe para fortalecer conhecimentos, habilidades e atitudes em busca de alcançar objetivos institucionais e o desenvolvimento contínuo dos

profissionais da saúde [13]. Desta forma, é importante a presença dos colaboradores da saúde junto aos dirigentes no processo de definições de objetivos em busca de assegurar a corresponsabilidade e compromisso recíproco.

Isso se aplica na área da saúde, pois há a necessidade da avaliação de desempenho dos profissionais da saúde, a fim de garantir o atendimento qualificado à população e atingir as metas das instituições de saúde. Torna-se importante avaliar o trabalho que está sendo desempenhado na saúde e o resultado das ações realizadas.

Campos, no livro “Desafios da avaliação de programas e serviços de saúde”, afirma que: “A utilização da avaliação em políticas públicas, com a função de aproximá-las da lógica e da racionalidade do mercado, é uma escolha deliberada, iluminada por uma concepção de mundo, que vê na competição permanente entre os atores sociais, pessoas e organizações, julgados segundo a competência e o mérito, uma forma de construir-se qualidade e eficiência” [14].

Moraes e Iguti reafirmam a necessidade de apresentar serviços públicos de saúde com qualidade e eficiência, e que as mesmas, só serão efetivas se considerar o papel protagonista dos trabalhadores da saúde,

considerando a predominância das tecnologias leves [15].

O presente trabalho centra-se nos hospitais e clínicas de Radioterapia que integram os serviços profissionais do médico, do físico e do técnico no serviço de radioterapia. O físico, como conhecedor dos fenômenos atômicos e nucleares, controla o uso das fontes de radiação, desenvolve programas de controle de qualidade, propicia rápida assimilação e desenvolvimento de novas tecnologias, atualizando planos de tratamento, assegurando aos pacientes maior curabilidade e melhor qualidade de vida.

A maioria dos serviços de radioterapia do Brasil emprega um ou vários físicos, cuja função é promover o serviço em todos os aspectos referentes ao uso de feixes de radiação ionizante, principalmente na dosimetria, no planejamento do tratamento, na radioproteção, no ensino e na pesquisa [16].

Para que o sucesso desta terapia seja absoluto, é necessário que todos os profissionais envolvidos executem suas etapas com exatidão e cautela, obedecendo a todos os critérios exigidos.

Entre esses profissionais envolvidos, o técnico/tecnólogo é, sem dúvida, um profissional chave para o sucesso do tratamento radioterapêutico, pois é de sua responsabilidade o contato diário com o

paciente e a execução, de forma precisa e segura, do tratamento já prescrito pelo médico radioterapeuta e planejado pelo físico. Por isso, é importante que o técnico tenha o entendimento total e claro dos aspectos técnicos dos equipamentos e dos modificadores de feixe, do tipo de tratamento e dose prescritas, efeitos colaterais possíveis, muitas vezes específicos para cada paciente.

Apesar da alta tecnologia e sistemas que impedem erros de tratamento na radioterapia, ainda assim se observam erros ocorridos que nem sempre são reportados. O posicionamento do paciente é o foco para a reprodutibilidade de um bom tratamento. Mau posicionamento do paciente diminui em muito a eficácia do tratamento assim como aumento o nível de efeitos colaterais da radiação. Urge a necessidade de uma boa formação e qualificação desses técnicos, sendo a principal ferramenta para evitar que estes erros se repitam, bem como evitar erros potenciais, além do que a falta de conhecimento culmina em atrasos no tratamento contribuindo também para a qualidade do tratamento do paciente.

Na radioterapia, através de processos como educações continuadas, treinamentos e principalmente a avaliação de desempenho, poderemos cada vez mais garantir a qualidade do tratamento, com maior

eficácia, menos tempo de espera maior reprodutibilidade e precisão no posicionamento, maior chance de remissão da doença, diminuir possíveis efeitos colaterais da radiação no tratamento e prevenir e minimizar novos incidentes ou acidentes que poderão ser prejudiciais aos pacientes.

Frente a esta contextualização, o presente trabalho se constituiu em contextualizar o desempenho desses técnicos de radioterapia, avaliados pelo físico médico, fornecendo dados que promoveram o conhecimento desses trabalhadores; para futuramente constituir subsídios para elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho e planos de ação para desempenhos insatisfatórios. Para tanto se apresentam como objetivos específicos: Pesquisa e apresentação do processo de Gestão de Pessoas por competências e desempenho, bem como os tipos de avaliação de desempenho existentes;

Criação e aplicação de um questionário de avaliação de desempenho, dos técnicos de radioterapia, para os físicos médicos do Brasil.

Apresentar dados e resultados para subsidiar a construção de uma proposta de ferramenta de avaliação de desempenho para técnicos de radioterapia futuramente.

Como justificativa para o presente estudo, aponta-se que, com as constantes

mudanças e avanços tecnológicos no âmbito da saúde e, principalmente, na área da radioterapia, surge à necessidade de aprimorar as habilidades e conhecimentos dos técnicos, justamente por ainda não haver muitos hospitais com cursos de formação em radioterapia nem vagas suficientes para suprir a demanda desses profissionais.

A originalidade desta pesquisa provém do fato de nunca ter sido feito um estudo aprofundado, com relação ao nível de conhecimento desses profissionais e sua habilidade dentro das clínicas ou hospitais.

O estudo pode ser considerado importante, uma vez que proporcionará a organização, um opinião de suas ações e treinamentos, além de contribuir vastamente para o aprendizado dos técnicos em radioterapia, sanando suas lacunas de formação, melhorando suas práticas de atuação e desempenho com os equipamentos e pacientes, através de ações e treinamentos mais direcionados, aplicados pelo físico médico e médico radioterapeuta da instalação hospitalar.

Por fim, justificou-se este trabalho pela retroalimentação proveniente deste questionário, pois poderá motivar outros profissionais de outras áreas a criarem outros trabalhos de forma a contribuir com a formação de toda a equipe multidisciplinar na área da saúde.

Método

Tipo de Pesquisa

De acordo com Vergara, o estudo descritivo expõe características de determinada população ou fenômeno, não necessitando explicar os fenômenos que descreve, ainda que sirva de base para tal [17]. Assim a pesquisa pode ser definida como descritiva analítica, uma vez que se analisaram os dados da população, no caso os técnicos de radioterapia.

População do Estudo

A população de estudo foram os técnicos de radioterapia que trabalham nos hospitais e clínicas do Brasil.

Coleta e Análise dos Dados

No presente trabalho, os dados foram obtidos pelo formulário online do Google. Este foi confeccionado de acordo com: os objetivos e obrigações que são importantes ter para um técnico que atua na radioterapia, respaldado pela literatura; a experiência da autora na profissão; e com os problemas já presenciados por diversos físicos, como demonstra a literatura e documentos.

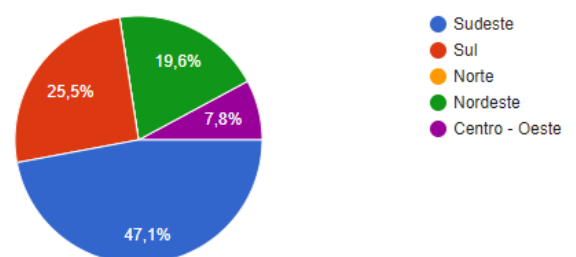
Resultados e discussões

O formulário ficou disponível online do dia 1 de dezembro de 2019 até o dia 6 de janeiro de 2020. Nenhum formulário foi

anulado e as respostas totalizaram 51 amostras.

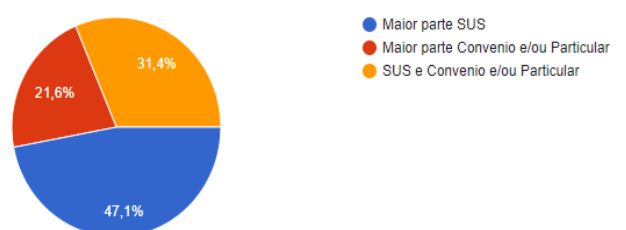
Participaram físicos de todo Brasil, sendo a maior parte da região sudeste, como mostra o gráfico 1 e com mais de 5 anos de profissão.

Gráfico 1: Percentual, por região do Brasil, dos físicos participantes.



Os participantes que atuam nos hospitais da pesquisa atendem, em maior parte, pacientes do SUS e privado e são de maioria hospitais filantrópicos ou privados. O gráfico 2 mostra a proporção de atendimento dos pacientes tratados.

Gráfico 2: Proporção de Atendimentos nos hospitais da pesquisa.

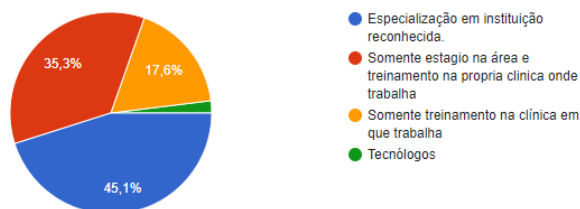


Aproximadamente 92% desses técnicos da pesquisa, são técnicos de radiologia, com somente 50% deles com especialização em instituição reconhecida. Uma das

justificativas para grande parcela desses técnicos não ter a especialização é devido ao fato de ser recente a criação do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON), datando de 2016, no qual se criaram vagas para os cursos de Qualificação Profissional para Técnicos em Radiologia com especialização em Radioterapia.

Além disso, a norma que regulamenta esses profissionais e os obriga a se adequar as novas leis vigentes de sua profissão, Resolução CONTER n.º 17/2019, é muito mais recente e entrou em vigor somente em novembro de 2019.

Gráfico 3: Especialização dos técnicos da pesquisa.

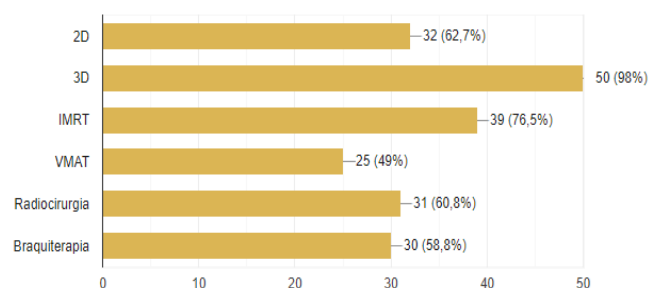


Foi avaliado, por esses físicos participantes da pesquisa, o grau de confiabilidade nos seus funcionários, as habilidades práticas e capacidade desses técnicos em resolverem problemas sozinhos. Os profissionais atribuíram uma nota de 0 a 5, nos quais o 0 corresponde a uma nota baixa e 5 a nota mais alta.

A média de nota, atribuída para esses tópicos, foram em maior parte de 3 a 5 para mais de 50% desses profissionais.

Pode-se considerar uma média boa, mostrando que o profissional, está satisfeito com o trabalho do seu técnico. Entretanto, podemos observar que os hospitais em questão, realizam em maior número, tratamentos com técnicas mais simples, como é o caso do tratamento de radioterapia conformacional 3D, como se observa no gráfico 4. Isso ocorre, pois, tratamentos mais sofisticados não são pagos pelo SUS. De acordo com a Revista rede Câncer 2012, “atualmente, procedimentos mais sofisticados são privilégio apenas daqueles que podem pagar”.

Gráfico 4: Técnicas de tratamento mais utilizadas.

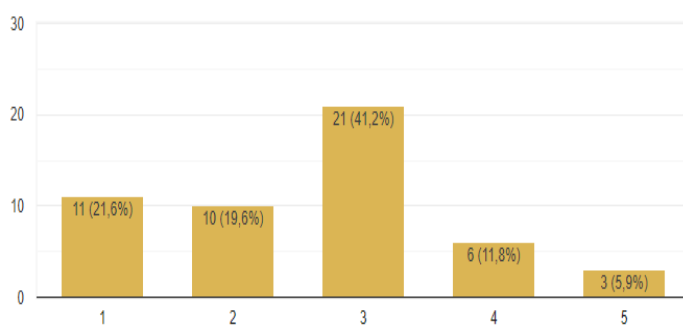


Apesar dos hospitais também realizarem técnicas mais complexas como Radiocirurgia, IMRT e VMAT que requerem um treinamento e habilidade maior dos seus funcionários, faltou

averiguar qual a porcentagem que é feita desses tratamentos por mês. Entretanto essa constatação foi importante, pois serviu de dado para construir a proposta de questionário.

O gráfico 5 aponta um dado importante gerando uma questão. Se esses técnicos foram avaliados com boas notas em suas habilidades práticas e com alta capacidade de resolverem problemas sozinhos, porque então a presença do físico na sala de tratamento é tão alta e requisitada.

Gráfico 5: Frequência com que o físico é chamado na sala de tratamento.



Pode-se enfatizar ainda que, no hospital em que a maioria das técnicas utilizadas, são simples, a presença do físico na sala de tratamento, para sanar dúvidas, é menor.

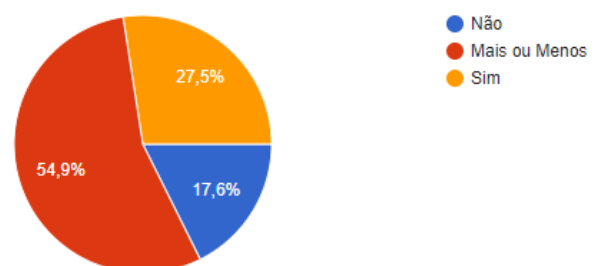
Deste questionamento ainda levanta-se a hipótese de que talvez o julgamento que o profissional fez do seu funcionário não foi tão correto, daí a necessidade do profissional estar preparado para aplicar

esse questionário de avaliação de desempenho.

Lucena aborda alguns aspectos de falha na avaliação de desempenhos, dentre eles, cita o despreparo gerencial para administrar pessoas [18]. A avaliação de desempenho é muito mais do que o acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Uma postura gerencial adequada precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar se existem condições de absorver o ponto central do processo.

Quando se perguntou ao profissional a respeito da resiliência do seu funcionário, relacionado a críticas, mudanças e sugestões, em torno de 70% dos entrevistados, disseram que o técnico ou aceita parcialmente esses feedbacks ou não aceita, mostrada no gráfico 6.

Gráfico 2: Críticas, mudanças e sugestões.



Algumas hipóteses podem explicar a de resiliência desse técnico a mudanças e críticas. Uma no que tange aos constituintes físicos, que acabam influenciando e interferindo no comportamento das pessoas, seja uma disfunção no organismo ou um defeito físico que incomode indivíduo, fazendo com que o mesmo se sinta acuado e psicologicamente abalado, passando a desenvolver com menor eficácia suas atividades [19].

Portanto, de acordo com a resposta a pergunta seguinte: **Existe algum tipo de feedback ou retorno sobre o desempenho realizado pelo técnico, que possa gerar melhorias na sua atuação? Explique.**

Pode-se afirmar que a possível explicação para o comportamento desse técnico, é atribuída a falta de investimento e reconhecimento desse profissional em algumas instituições. Hashaniro, afirma que o processo de gestão deve ser analisado mediante três dimensões, sendo elas: expectativas, recursos e motivação [20].

Em contrapartida fatores psicológicos e motivacionais tendem a afetar de maneira mais direta o rendimento dos indivíduos. Segundo Mayo, “o sentimento de pertencer é mais importante na motivação e no moral

do trabalhador do que as condições físicas as quais ele trabalha” [21].

Portanto o trabalho de motivação e reconhecimento desse funcionário é um conjunto de fatores psicológicos e estruturais da instituição.

Além das perguntas com múltipla escolha foram feitas questões abertas para o físico explanar a respeito do seu profissional sobre os seguintes aspectos: Feedback ou retorno sobre o desempenho realizado pelo técnico, que possa gerar melhorias na sua atuação; Incentivo ao desenvolvimento e crescimento do profissional; Identificação da necessidade de treinamento, desenvolvimento, reciclagem, além do treinamento anual obrigatório pela CNEN; Sugestão do que poderia ser implementado para melhorar o desempenho dos técnicos em radioterapia.

Podemos concluir pela maioria das respostas, que apesar de existir um feedback para o trabalho desse técnico, quase não se tem incentivo ao desenvolvimento e crescimento desse profissional. Os treinamentos e correções são feitos depois da identificação de erros e dúvidas, sendo que alguns hospitais fazem reuniões semanais ou mensais e outros mesmo somente anuais.

De acordo com a questão seguinte: **Existe, na sua instituição, algum tipo de**

incentivo ao desenvolvimento e crescimento do profissional? Explique.

Obteve-se 66% de respostas negativas dos entrevistados. Essa resposta reflete os possíveis motivos que levam esse técnico a ter certos comportamentos resistentes a mudanças e atitudes negativas.

Na última questão que diz: *Dê uma sugestão. O que você acha que poderia ter ou ser implementado para melhorar o desempenho dos técnicos em radioterapia?*

Aproximadamente 70% desses profissionais responderam sobre a necessidade de uma melhor formação desses técnicos, necessidade de mais cursos e treinamentos. Entretanto alguns não possuem tempo e autonomia para poder proporcionar a esses funcionários um treinamento mais eficaz e mais ocorrente.

Portanto, como afirma Lucena 2012, para que a implantação da avaliação de desempenho obtenha sucesso é fundamental que a decisão seja proveniente da alta administração, dando autonomia ao profissional, uma vez que posiciona o processo de avaliação de desempenho como um objetivo da empresa, reconhecido e aprovado pela alta administração [22]. A avaliação de desempenho constituiu-se num meio para desenvolver os talentos da organização, e

através do estudo foi possível verificar que a avaliação foi responsável por:

- Definir o grau de contribuição do técnico para a organização;
- Identificar as qualificações adequadas requeridas pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados.

Dentro do trabalho, se estudou os diversos tipos de gestão algumas ferramentas para elaboração de questionários avaliativos, evidenciando que o papel que caberá aos sistemas de avaliação de desempenho nessa nova fase da Administração, é essencial para contribuir com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, sendo um instrumento auxiliar no desenvolvimento da organização e satisfação daquelas que a ela pertencem.

Na atualidade, dentre todas as exigências que o setor da saúde demanda, o profissional deve ficar atento ao seu desempenho e ao seu desenvolvimento. Mas para isto, este indivíduo não consegue agir sozinho. Ou seja, para o desenvolvimento e desempenho do funcionário no local de trabalho ser eficaz, é necessário que o hospital e os gestores se

comprometam com o desenvolvimento dos seus colaboradores.

É importante motivar os envolvidos, fornecer um feedback, por parte desses gestores, e ter um plano estratégico para implementar as mudanças, para que a ferramenta da avaliação de desempenho tenha validade.

Portanto cabe aos trabalhos futuros, a construção dessa ferramenta, mostrando alternativas e ações implementadas na instituição após as aplicações da mesma e dos resultados obtidos.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou investigar *O Desempenho dos técnicos de radioterapia, atualmente*. E, para alcançar respostas para esta questão, foi pesquisada a realidade que se verifica junto à um grupo de profissionais físicos médicos que atuam em organizações Hospitalares e Clinicas de Radioterapia de natureza pública ou privada no Brasil – empreendendo as seguintes ações, assim concretizadas:

a) Pesquisar e apresentar os fundamentos teóricos acerca da Gestão de Pessoas por competências e desempenho; - realizado por meio da Pesquisa Bibliográfica, constituindo o Referencial Teórico do presente trabalho.

b) Pesquisar a percepção dos profissionais de radioterapia sobre os instrumentos de

gestão de desempenho utilizados atualmente em sua atuação; e, a partir disso, constituir subsídios para a construção de melhorias na área – realizado por meio da aplicação do formulário on line, respondido por 51 sujeitos componentes da amostra, e a análise de suas respostas, comparativamente com a teoria pesquisada. Os resultados demonstram que, segundo os respondentes, o processo de Avaliação de Desempenho ainda não é uma realidade como prática de gestão empresarial/gestão de pessoas em meio à atuação da categoria estuda. Que existe espaço e possibilidades para as contribuições da Avaliação de Desempenho, no que diz respeito ao acompanhamento dos desafios propostos, à feedbacks sobre o que foi produzido/realizado, eventuais correções de rumos e mudanças necessárias. Também ficou claro que existe uma abertura dos profissionais que estão receptivos para as contribuições melhorias mostradas nas respostas do questionário aplicado; bem como para conhecer mais a fundo seu potencial de desenvolvimento e trabalhar sobre ele a partir de uma nova ferramenta.

Assim, destacam-se aqui as possibilidades de construções de um instrumento de Avaliação de desempenho, como processo de grande importância na vida dos colaboradores e no futuro das organizações,

como as Hospitalares e Clínicas de Radioterapia, trazendo benefícios à todos. Desta forma, como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se aprofundar o estudo na área, verificando as ferramentas de Avaliação de Desempenho adequadas para a área, bem como; buscar experiências específicas já em curso no ramo.

Referências

1. FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In: **XXXII ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro: 6-10 set.
- 2, 11. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 3, 8. CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
4. MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
5. FOPPA, L. **Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação** [dissertação]. Porto Alegre (RS): Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2018.
6. OLIVEIRA, A. A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. **Revista FSA**, v.11, n.2, p.01-26, 2014.
7. GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.
9. PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2002.
10. GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.
12. BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Cengage Learning, 2011.
13. DITTERICH, R. G.; MOYSES, S. T.; MOYSES, S. J. **O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 615-625, abr. 2012.
14. CAMPOS, G.W.S. A política pública de saúde e a avaliação no Brasil. Prefácio.

In: ONOCKO C. R.; FURTADO, J. P.

Desafios da avaliação de programas e serviços de saúde: novas tendências e questões emergentes. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2011.

15. MORAES, P. N.; IGUTI, A. M.
Avaliação do desempenho do trabalhador como forma peculiar de prescrição do trabalho: uma análise do PMAQ – AB. Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v.37, n.98, p. 416-426. 2013.

16. MORAES, M. Brasil. **Ministério da Saúde. Instituto Nacional de Câncer.** Curso para técnicos em radioterapia. Rio de Janeiro: INCA, 2000.