

Sistemática de avaliação de desempenho funcional para serviços de alimentação: proposta de um modelo para gestão de pessoas

System of evaluation of functional performance for food services: proposed a model for people management

DOI:10.34119/bjhrv4n2-325

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 11/04/2021

Talita Hayara Dantas Rodrigues Alencar Araripe Bezerra

Graduada em Nutrição (UNIFOR)

Instituição de atuação atual: Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto

Endereço: Rua Coronel Ednardo Weyne, 5061, Mangabeira – Eusébio CEP 61700000

E-mail: nutritalita@gmail.com

Vitória de Oliveira Almeida Andrade

Pós-Graduação em Nutrição Funcional – VP Funcional e Graduada em Nutrição (UNIFOR)

Instituição de atuação atual: Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto

Endereço: Rua do Parque, 333, Cambéa – Fortaleza (Ap 42 Bloco3) CEP 60822178

E-mail: vitoriaoliveiranutri@gmail.com

Juliana Pereira Queiros

Especialista em Bioquímica e Biologia Molecular Aplicada a Área da Saúde -UECE

Instituição de atuação atual: Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto

Endereço: Avenida Beira Mar, 3960, Mucuripe – Fortaleza (Ap CEP 60165-121

E-mail: jullyanaqueiros@gmail.com

Ana Suélen Pimentel Pinheiro

Graduação em Nutrição

Instituição de atuação atual: Atualmente atuando em outra área

Endereço: Avenida Bernardo Manuel, 7233, Serrinha – Fortaleza (Ap 201 Bloco A)

CEP 60741-605

E-mail: anasuelenpp@hotmail.com

Bianca Castro Melo

Graduada em Nutrição (UNIFOR)

Instituição de atuação atual: Creche Escola Castro Baby

Endereço: Rua Bruno Porto, 555, Parque Iracema - Fortaleza (Ap 1903 Bloco A) CEP 60824010

E-mail: biancacastronutri@outlook.com

Ana Patrícia Oliveira Moura Lima

Doutora em Ciências Morfofuncionais – Universidade Federal do Ceará (UFC)

Instituição de atuação atual: Universidade de Fortaleza

Endereço: Rua Emílio Sá, 30, Urucunema – Eusébio CEP 61760000

E-mail: anapatynut@yahoo.com.br

Fernanda Eunice Araújo Câmara

MBA em Marketing – Fundação Getúlio Vargas / Graduação em Nutrição (UNIFOR)
Instituição de atuação atual: Universidade de Fortaleza
Endereço: Rua Professor Solon Farias, 2000 – José de Alencar – Fortaleza CEP 60830-045
E-mail: nandacamara@gmail.com

Regia Maria Cordeiro Brito Rebouças

Graduação em Nutrição
Instituição de atuação atual: Universidade de Fortaleza
Endereço: Rua reverendo Bolivar Pinto Bandeira, 650 Torre 2 apto 301 –Luciano Cavalvante- CEP60811310
E-mail: regiabrito@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Propor uma sistemática de avaliação de desempenho para os funcionários de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar. Metodologia: Trata-se de uma pesquisa do tipo pesquisa-ação realizada na Unidade de Alimentação e Nutrição de um hospital público situado na cidade de Fortaleza, Ceará. A implantação do sistema aconteceu durante o mês de novembro de 2019. O desenvolvimento da análise de desempenho na UAN foi feito em etapas: diagnóstico; entrevista com os responsáveis pelo setor; caracterização das atividades desenvolvidas e competências necessárias para execução do trabalho; desenho e desenvolvimento do sistema de avaliação; apresentação do sistema e ajustes necessários; treinamento com colaboradores para apresentação e esclarecimentos sobre a avaliação; execução de avaliação de desempenho. Resultados: Trata-se de uma sistemática desenvolvida através da observação da rotina e desempenho dos funcionários da UAN, assim como da necessidade de avaliar de forma objetiva o desempenho funcional. Foram definidos três blocos de competências: Preparo e Qualificação, Características Comportamentais e Capacidade de trabalho em Equipe. Para cada bloco foram definidas competências específicas. Foi desenvolvido sistema de pontuação de 1 a 10 pontos com critérios específicos para atribuição de cada nota. Conclusão: O sistema proposto atende à necessidade da unidade uma vez que foi desenvolvido com critérios específicos para a rotina de trabalho, possui fácil aplicabilidade, há interesse por parte dos gestores na implementação e os colaboradores encontram-se abertos a implementação da avaliação. Entretanto, é necessário comprometimento por parte dos gestores na manutenção das avaliações periódicas, assim como na importância de feedback para o colaborador avaliado.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho Profissional, Administração de Recursos Humanos, Alimentação Coletiva.

ABSTRACT

Objective: To propose a performance evaluation system for employees of a hospital food and nutrition unit. Methodology: This is a research-action research carried out at the Food and Nutrition Unit of a public hospital located in the city of Fortaleza, Ceará. The implementation of the system took place during the month of November 2019. The development of the performance analysis at the UAN was done in stages: diagnosis; interview with those responsible for the sector; characterization of the activities developed and skills required to perform the work; design and development of the

evaluation system; presentation of the system and necessary adjustments; training with employees to present and clarify the evaluation; performance appraisal. Results: This is a system developed through the observation of the routine and performance of UAN employees, as well as the need to objectively assess functional performance. Three blocks of competencies were defined: Preparation and Qualification, Behavioral Characteristics and Ability to work in a team. For each block, specific competencies were defined. A scoring system from 1 to 10 points was developed with specific criteria for assigning each grade. Conclusion: The proposed system meets the need of the unit since it was developed with specific criteria for the work routine, it has easy applicability, there is interest on the part of the managers in the implementation and the collaborators are open to the implementation of the evaluation. However, there is a need for commitment on the part of managers in maintaining periodic evaluations, as well as in the importance of feedback for the evaluated employee.

keywords: Professional Performance Evaluation, Human resource Management, Collective Food.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho pode ser definida como um acompanhamento ordenado do desempenho do trabalhador no cargo que ele exerce e de sua capacidade de aprimoramento e de adquirir novos conhecimentos. A partir da avaliação podem ser apreciadas habilidades como: capacidade de negociar, ser proativo, responsável, capaz de planejar, de organizar, possuir visão estratégica, saber liderar, delegar, tomar decisões, resolver problemas, negociar dentre outras (SOUSA, 2018).

Outra definição traz que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que embasa o avaliador a respeito do que será avaliado, sendo realizada a partir de seu próprio entendimento e visão usando ferramentas pré-definidas que reconhece, ordena e mensura com possibilidade de perceber o alcance da sua atuação e administração (FEITOSA, CORRÊA e LIMA, 2016).

Dentre os objetivos de se aplicar a avaliação de desempenho em uma empresa podemos citar o reconhecimento do que pode ser melhorado tanto pelo gestor quanto pelos funcionários, a aproximação dos participantes à empresa, o ajuste das pessoas as funções, a visualização de divergências ou da falta de capacitação, bem como possibilitar programas de treinamento a fim diminuir ou sanar essas carências e, ainda, a melhoria da qualidade nos relacionamentos e da execução das tarefas, que irá refletir na qualidade do trabalho e da vida nesta organização (SILVA e NEVES, 2019).

Fundamentado no que foi exposto, a avaliação de desempenho é um instrumento bastante utilizado hoje nas empresas para apoiar as decisões dos gestores, sendo suporte

para crescimento e desenvolvimento tanto da empresa quanto dos colaboradores. É válido ressaltar que uma avaliação de desempenho ineficaz, mal executada, pode gerar o sentimento de injustiça pelo avaliado, acarretando um efeito antagônico ao esperado (BODART, 2015).

O método sugerido neste trabalho é o da avaliação por competências. É através dessa ferramenta que se possibilita o incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores, permitindo identificar, por exemplo, quanto cada um contribui individualmente para empresa, quem tem qualificação superior à que é necessária para o cargo, perceber qual a contribuição dos treinamentos continuados na melhora da atuação, incentivar o crescimento e embasar promoções e aumento de remuneração. Assim sendo, a partir de seu uso, é possível sair do campo da subjetividade sendo possível formalizar o reconhecimento (PRADO, 2015).

O hospital em questão não possui sistema de avaliação de desempenho de seus funcionários e conta com 531 funcionários distribuídos entre os setores administrativos, financeiro, corpo clínico e de suporte. Na unidade de alimentação e nutrição do referido hospital estão vinculados 32 funcionários alocados nas seguintes funções: nutricionista RT (coordenadora), nutricionista produção, nutricionista clínica, despenseiro chefe (técnica de nutrição), cozinheiro, auxiliar de cozinheiro, auxiliar de cozinha, copeiros, saladeiro, despenseiro, dietista, supervisor de cozinha, auxiliar administrativo e serviços gerais.

O interesse em realizar essa pesquisa surgiu a partir da experiência de estágio no hospital onde foi possível perceber que a gestão da UAN não faz uso de método de avaliação de desempenho para acompanhar a performance dos colaboradores.

Desse modo, este trabalho torna-se relevante, pois, por meio dele será proposta a implementação de avaliação de desempenho, através da qual será possível estimular o desenvolvimento de competências individuais que irão refletir no crescimento pessoal dos funcionários, repercutindo positivamente no exercício de suas atividades.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata - se de uma pesquisa do tipo pesquisa-ação realizada na Unidade de Alimentação e Nutrição de um hospital de saúde mental situado na cidade de Fortaleza, Ceará. A implantação do sistema de avaliação de desempenho teve duração de 1 mês. Foram incluídos no estudo todos os funcionários da unidade de nutrição do hospital, que conta com 34 colaboradores. Como critério de inclusão o colaborador precisava ter

vínculo empregatício com o hospital, independente da forma de contratação, e estar lotado no setor de nutrição do hospital. Foram excluídos do estudo os funcionários que estavam afastados de suas atividades por licença maternidade ou de saúde, assim como estagiários de nível técnico ou graduação.

O desenvolvimento do material para análise de desempenho da referida UAN foi feito em etapas: diagnóstico; entrevista com o coordenador do setor e responsáveis técnicos; caracterização das atividades desenvolvidas no setor e competências necessárias para execução do trabalho; desenho e desenvolvimento do sistema de avaliação; apresentação para a coordenação do sistema proposto e ajustes necessários; treinamento com colaboradores para apresentação e esclarecimentos sobre a avaliação; execução de avaliação de desempenho. A fim de iniciar a implementação, o pré teste foi realizado pelas pesquisadoras. Foi gerado um formulário de avaliação pessoal dos colaboradores.

3 RESULTADOS

Com a vivência nos primeiros meses de estágio na UAN foi possível observar que os colaboradores possuíam conhecimento sobre as condutas relacionadas às boas práticas e procedimentos operacionais, mas não colocavam em prática esses conhecimentos na rotina diária do seu serviço.

Diante disto, surgiu a proposta de se implementar esta avaliação de desempenho, visto que proporciona aos funcionários motivação para caminhar na direção dos resultados propostos pela empresa, além de desenvolver pessoas, permitindo um maior comprometimento dos mesmos nos objetivos da empresa (PRADO, 2015). A partir daí, foi realizada uma reunião com a coordenadora com Centro de Nutrição (CENUT) a fim de compreender a necessidade do setor, quando foi identificado o interesse da gestora em implementar uma rotina de avaliação de desempenho funcional.

Foi escolhido o método 180o para avaliação de desempenho, onde a avaliação é realizado pelo avaliador, no caso o superior imediato do avaliado. Em seguida, através de análise de manual de boas práticas e observação da rotina diária, foram caracterizadas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores do CENUT, de onde se inferiu os parâmetros de avaliação e acompanhamento, conforme orientado pela Comissão Técnica de Nacional de Recursos Humanos (2013). Esses parâmetros, denominados de competências, foram divididos em três blocos: preparo e qualificação, capacidade de trabalho em equipe e características comportamentais, e a partir dos blocos, foram definidas as competências avaliadas, conforme figura a seguir:

Figura 01: Competências avaliadas no CENUT do hospital.



Para que a atribuição de pontuação do desempenho não seja feita de forma aleatórios foram designados critérios para a pontuação, de 1 a 10, sendo a pontuação 1 quando não atende ou atende minimamente à expectativa, necessitando desenvolvimento e interferência do gestor e 10 quando o resultado é muito acima do esperado, superando as expectativas com potencial para assumir novas responsabilidades e novos desafios. Foram estabelecidos, critérios objetivos para a atribuição de notas, sendo que: uma pontuação de 9 a 10 representa um desempenho excelente; 7 a 8 é considerado desempenho bom; 5 a 6, regular; e, por último, 1 a 4, representativo de um desempenho insatisfatório. Em adição, é acrescentado 1 ponto na média final caso o colaborador receba um elogio no período e, retido um ponto caso o colaborador receba alguma reclamação ou advertência.

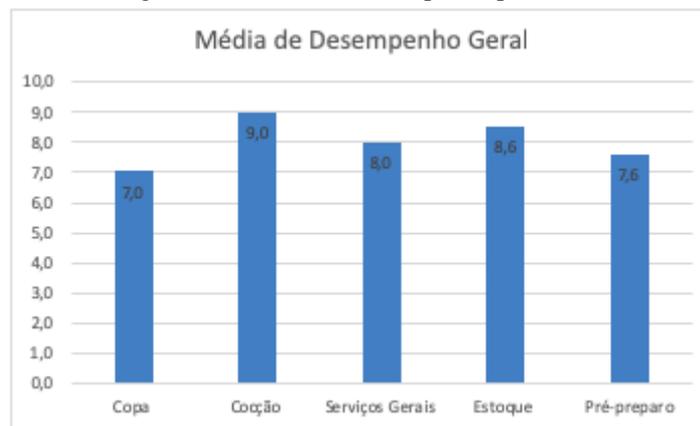
O sistema de avaliação foi desenvolvido em planilha Excel, onde os colaboradores devem ser avaliados por sua coordenadora imediata. A planilha permite o acompanhamento de cada colaborador, mensalmente, bem como uma comparação entre os funcionários e os setores: copa, cocção, serviços gerais, estoque e pré-preparo, permitindo ao gestor tomar as decisões de intervenção necessárias a partir da análise dos dados obtida.

A partir da aprovação da planilha desenvolvida pela coordenadora do CENUT, foi realizado um treinamento com os colaboradores a fim de apresentar as competências que eles serão avaliados e esclarecer as dúvidas sobre a avaliação. Para tanto foi desenvolvido um tabuleiro humano, onde, os colaboradores puderam conhecer os termos e compreender o significada de cada uma delas. Ao final do treinamento os colaboradores foram convidados a responder uma ficha de avaliação simplificada, onde era necessário que se auto avaliassem em todos os quesitos das competências, devendo, para tanto, marcar a pontuação correspondente à nota que eles gostariam de atribuir.

O treinamento realizado na forma de um tabuleiro humano se apresenta de forma lúdica, a fim de permitir adaptabilidade, rapidez e uma maior eficiência na capacidade do aprendiz, além de, por ser mais dinâmico, possibilitar um aprendizado mais prazeroso, divertido e menos cansativo (DA SILVA, DA SILVA e SEPULVENE, 2017). Prova disto que os colaboradores, ao final do treinamento, elogiaram o modelo escolhido, e reforçam dizendo que uma palestra ou aula, se torna muito maçante para eles que já estão em uma rotina de trabalho intensa.

Para validação do modelo foi realizada uma avaliação de desempenho referente ao mês de outubro. Foram coletados dados de assiduidade e pontualidade a partir dos controles que o CENUT dispõe e, para as outras competências, utilizou-se as observações coletadas pelas pesquisadoras no referido mês.

Figura 02: Gráfico de desempenho por setores.



Diante do exposto, pode-se avaliar que, dos setores analisados, o que teve um maior desempenho foi o setor de cocção, o que corrobora com o que observado na prática, pois os funcionários deste setor trabalham de maneira ordenada, obedecendo às normas do serviço e zelam pelo patrimônio do hospital assim como pelas relações pessoais e de trabalho. Já o setor que requer mais desenvolvimento e atenção junto a gestão de pessoal, é o setor das copas, pois foi o que obteve a menor pontuação comparada aos outros setores.

Ao se observar as avaliações individuais foi possível perceber que a UAN em questão tanto possui funcionários acima da média, quando funcionários abaixo das expectativas esperadas, de onde se percebe a importância dessa ferramenta para o gestor do serviço a fim de fornecer a ele uma visão mais ampla de qual funcionário está precisando de mais atenção e quais competências ele precisa trabalhar mais (SILVA, 2016).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto acima, a sistemática de avaliação de desempenho proposta para a unidade de alimentação e nutrição do hospital em questão tem as condições necessárias para ser implementada. Primeiro por ter sido observado o interesse por parte dos gestores do CENUT em implementá-lo garantindo um melhor processo de planejamento e acompanhamento do trabalho. Dessa forma, funciona como um instrumento que permite a adoção, pela gestora, de ações corretivas sobre os problemas verificados na rotina de trabalho, além de contribuir para o desenvolvimento profissional do setor. Em segundo lugar, o sistema foi desenvolvido com base nas especificidades e prioridades da unidade em questão, além de possuir uma metodologia de fácil aplicabilidade.

Os resultados obtidos no treinamento também indicam que os colaboradores da unidade estão aptos a participarem do processo e que compreendem se tratar de um instrumento eficaz e objetivo de avaliação, com possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal. A avaliação pode ser instrumento para avaliação de possíveis promoções, prêmios simbólicos ou financeiros, direcionamento para cursos de desenvolvimento profissional, possibilitando ganhos para o colaborador.

A sistemática entretanto precisa ser monitorada e colocada em prática mensalmente, o que demanda comprometimento e objetividade por parte dos gestores avaliadores na manutenção do cronograma de avaliação, assim como, na observação da necessidade do feedback dado ao avaliado como parte integrante do processo avaliativo.

REFERÊNCIAS

BODART, Cristiano Das Neves; FERREIRA, Lilian Da Penha Neves; SANTOS, Glaucia. **Avaliação de desempenho**: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. Revista Foco, v. 8, n. 2, p. 103, 2015. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/132>>. Acesso em 14 de outubro de 2019.

DA SILVA, Alessandro Garcia; DA SILVA, Eletícia Campos; SEPULVENE, Rafael Guglielmelli. **Treinamento da CIPA por intermédio do lúdico**. Revista IT-Inovação & Tecnologia, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_inovacao_tecnologia/article/view/4494> Acesso em 01 de dez de 2019.

FEITOSA, C. de; CORRÊA, M.; LIMA, A. V. de Q. **Avaliação de desempenho no setor público**: fatores críticos e oportunidades de melhoria. 2016. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 de dez de 2019.

GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. OUTUBRO/2013. Disponível em: <<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>> . Acesso em 02 set 19.

PRADO, A. J. de S. **Análise da avaliação de desempenho no Poder Judiciário brasileiro**: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Acre. Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília. Curso de Administração Pública, Brasília, 2015. . Disponível em <<http://bdm.unb.br/handle/10483/10484>> Acesso em 01 de dez de 2019.

SILVA, Andressa Bernardo da. **Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva para pequenas empresas**: um estudo de caso. 2016. Disponível em <<http://bdm.unb.br/handle/10483/15838>>. Acesso em 01 de dez de 2019.

SILVA, G. T. B.; NEVES, J. M. **Desafios e Perspectivas**: Avaliação de Desempenho da Secretária de Gestão de Pessoas de Juazeiro-BA/Challenges and Perspectives: Performance Evaluation of the Secretary of Management of People of Juazeiro-BA. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 13, n. 45, p. 1125-1137, 2019. Disponível <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1814>>. Acesso em 01 de dez de 2019.

SOUZA, C. de. **A avaliação do desempenho do militar**: Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro. 2018. Disponível em <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3142/1/CESAR%20SOUZA.pdf>>. Acesso em 01 de dez de 2019.