

## PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Antônio Fernandes Costa LIMA<sup>a</sup>  
Vera Lucia Mira GONÇALVES<sup>b</sup>  
Adriana NORI<sup>c</sup>  
Felícia Hiromi NOMURA<sup>d</sup>

### RESUMO

Integrando a reconstrução do processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (USP), que vem sendo desenvolvida por meio da pesquisa-ação, este estudo objetivou conhecer a percepção dessa equipe acerca deste processo. As expressões obtidas das sínteses dos 16 fóruns, realizados em 2003 e 2004, foram submetidas à Análise de Conteúdo, evidenciando que os objetivos estabelecidos correspondem aos preconizados na literatura, sendo influenciados pelos sentimentos e relações de poder e pela capacitação dos profissionais. Os participantes declararam que mudanças no instrumento de avaliação não garantem o êxito do processo, sendo essencial transformar os paradigmas da atual gestão de pessoal.

**Descritores:** Administração de recursos humanos em hospitais. Recursos humanos de enfermagem no hospital. Avaliação de desempenho.

### RESUMEN

*Integrando la reconstrucción del proceso de evaluación de desempeño del equipo de enfermería del Hospital Universitario de la Universidad de São Paulo (USP), que ha sido desarrollado por medio de investigación - acción, este estudio tuvo como objetivo conocer la percepción de dicho equipo acerca de este proceso. Los datos obtenidos por medio de informes síntesis de 16 foros realizados en 2003/2004 fueron sometidos a un análisis de Contenido, el que puso en evidencia que en la percepción de los participantes los objetivos de este proceso corresponden a los que constan en la literatura. Los mismos sufrieron la influencia de los sentimientos, las relaciones de poder y la capacitación de los profesionales. Los participantes indicaron además, que el cambio del instrumento de evaluación no asegura el éxito del proceso de evaluación, siendo esencial la transformación de los paradigmas de la gestión de personal actual.*

**Descriptor:** Administración de personal en hospitales. Personal de enfermería en hospital. Evaluación del rendimiento de empleados.

**Título:** Percepción del equipo de enfermería de un hospital universitario con relación a la evaluación del desempeño profesional.

### ABSTRACT

*The objective of this study was to understand nursing staff's perception in relation to the professional performance assessment process, which is being implemented through research-action at the São Paulo University Hospital (USP). Data from 16 forums that took place in 2003 and 2003, were summarized and submitted to Content Analysis. The objectives set correspond to those established in literature and are influenced by power relationships and professional training. The participants declared that changes in the assessment tool do not ensure the success of the project, for it is essential to change the current staff management paradigms.*

**Descriptors:** Personnel administration, hospital. Nursing staff, hospital. Employee performance appraisal.

**Title:** Nursing staff's perception on the assessment of professional performance at a University hospital.

<sup>a</sup> Enfermeiro. Doutor pelo Programa Interunidades da Universidade de São Paulo (USP). Diretor Técnico do Serviço de Apoio Educacional do Hospital Universitário da USP.

<sup>b</sup> Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP.

<sup>c</sup> Enfermeira com Especialização em Obstetrícia. Chefe da Seção de Pronto Socorro Adulto do Hospital Universitário da USP.

<sup>d</sup> Enfermeira. Mestre em Administração de Serviços de Enfermagem. Chefe da Seção da Clínica Médica do Hospital Universitário da USP.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a qualidade dos resultados da organização como conseqüência do desempenho humano, e o cenário atual de constantes transformações e valorização do conhecimento, o processo de avaliação de desempenho tem sido concebido como um importante recurso gerencial para a promoção do crescimento pessoal e profissional<sup>(1)</sup>.

Acreditando nisso, o Departamento de Enfermagem (DE) do Hospital Universitário (HU) da Universidade de São Paulo (USP), realiza sistematicamente a avaliação de desempenho dos profissionais de sua equipe desde a inauguração do Hospital, há 25 anos. Ao longo desses anos, o processo de avaliação tem suscitado muitos questionamentos, tanto por parte dos avaliadores como dos avaliados, principalmente na maneira como é realizado, por quem e com que finalidade.

Diante da necessidade de modificação e com base em estudos realizados anteriormente na Instituição<sup>(2-5)</sup>, foi iniciada a reconstrução do processo em abril de 2002. Por meio da pesquisa-ação e utilizando a técnica de grupo focal com as enfermeiras chefes do DE, o processo foi analisado, sendo redefinidos o conceito e os objetivos e elaborado um novo instrumento<sup>(6)</sup>.

Nesta oportunidade, a avaliação de desempenho foi definida como um

[...] processo dinâmico de mensuração individual da qualidade de desempenho profissional, conforme critérios pré-definidos, no exercício de seu cargo e competências específicas. Constitui-se num instrumento de diagnóstico gerencial que fundamenta as decisões administrativas, por meio do qual é possível estabelecer metas de desenvolvimento. Compreende a análise de aspectos atitudinais e técnicos, como o comportamento no trabalho, o conhecimento, as competências, as habilidades, a produtividade, a eficiência e a eficácia do avaliado, bem como sua satisfação e da instituição<sup>(6:174)</sup>.

Posteriormente, usando a mesma metodologia com o grupo de técnicos e auxiliares de enfermagem, foram definidos os prognosticadores de avaliação para os profissionais de nível médio.

Assim, com a finalidade de ampliar as discussões sobre a avaliação, estendendo-as a todo

o quantitativo da equipe, foram realizados fóruns, cujas expressões dos participantes resultaram nesse estudo que teve por objetivo conhecer as percepções da equipe de enfermagem do DE do HU-USP a respeito do processo de avaliação de desempenho profissional.

## 2 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

O presente estudo foi desenvolvido no Departamento de Enfermagem, após aprovação da Comissão de Ensino e Pesquisa e do Comitê de Ética em Pesquisa do HU-USP.

Este estudo integra o processo de reconstrução da avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido no DE, na modalidade da pesquisa-ação que, além de proporcionar a consecução dos objetivos, promove a reflexão de aspectos fundamentais, não só da avaliação de desempenho, mas também, da política e do gerenciamento de recursos humanos da enfermagem da Instituição<sup>(7)</sup>. Como é próprio do método, a pesquisa tem possibilitado compreender a realidade, propor soluções de problemas práticos e proceder às intervenções necessárias.

A pesquisa-ação é uma estratégia metodológica, na qual existe ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas na situação investigada; o objeto de investigação não se constitui em pessoas, mas sim, em situações sociais e seus problemas. A pesquisa pressupõe um aumento do conhecimento e do 'nível de consciência' das pessoas ligadas à situação, bem como, um aumento do conhecimento dos próprios pesquisadores<sup>(8)</sup>.

### 2.1 Fontes para obtenção dos dados

Os dados foram obtidos por meio dos relatórios síntese de 16 fóruns sobre o processo de avaliação de desempenho, sendo cinco para enfermeiros, desenvolvidos no período de outubro a dezembro de 2003 e 11 para técnicos e auxiliares de enfermagem, em outubro e novembro de 2004. A finalidade desses fóruns foi compartilhar a condução do processo de mudança planejada e, por meio da discussão do novo instrumento de avaliação<sup>(6)</sup>, implementar um instrumento que representasse, de fato, os valores da equipe de enfermagem do HU-USP.

Todos os fóruns ocorreram utilizando-se as mesmas estratégias, sendo desenvolvidos em dois dias, com duração aproximada de duas horas e meia cada, sob a coordenação de dois pesquisadores; os grupos foram compostos, em média, por 30 profissionais das diferentes unidades do DE, subdivididos, no primeiro dia, em grupos de sete pessoas.

No primeiro encontro, com o propósito de possibilitar a manifestação espontânea dos participantes a respeito da avaliação, foi realizada uma dinâmica de grupo que consistia em retratar, por meio de um cartaz, os significados atribuídos à avaliação de desempenho a partir dos sentimentos, vivências e experiências do grupo. Os cartazes poderiam ser confeccionados com recortes, colagens, desenhos, pinturas e frases. Após o tempo de 30 minutos, cada grupo apresentava o conteúdo retratado e, em seguida, iniciava-se a discussão sobre a avaliação de desempenho.

No segundo encontro, realizado alguns dias após o primeiro, os pesquisadores conduziam as discussões de forma que os integrantes vislumbassem as perspectivas e possibilidades inerentes às metas e objetivos viáveis da avaliação, discutindo o novo instrumento e as definições dos prognosticadores. Os participantes realizavam suas ponderações e sugestões de mudança que eram anotadas pelos pesquisadores, a fim de, após ocorrido o último fórum, formalizar as alterações consensuadas por todos os grupos, dando continuidade ao processo de reconstrução da avaliação, por meio da pesquisa-ação.

Em cada encontro, foram feitas anotações pelos pesquisadores que coordenavam os grupos, dando origem a um relatório síntese, que foi utilizado como coleta de dados da pesquisa-ação a fim de proceder à revisão do conceito, dos objetivos e dos prognosticadores de avaliação, bem como para elaboração de um programa de capacitação.

Os pesquisadores, coordenadores dos fóruns estabeleceram, previamente, o conteúdo e a forma de registro dos encontros, sendo anotadas as expressões e manifestações dos participantes. Dada a ênfase do interlocutor ou do grupo, os termos mais subjetivos que apareciam na dinâmica foram anotados textualmente.

O treinamento para coleta de dados foi realizado pela pesquisadora coordenadora da pesquisa, no primeiro fórum, com a finalidade de desenvolver, nos pesquisadores, atitudes de abertura

e capacidade de observação e interação com os participantes<sup>(9)</sup>, reconhecer os momentos apropriados para a intervenção teórica e homogeneizar a apreensão das mensagens e a forma de registrá-las. Assim, todos os pesquisadores fizeram suas anotações que foram, posteriormente, discutidas para compreensão a respeito do que e como anotar.

Embora tenha sido feita a opção pela observação livre, sem roteiro específico, a dinâmica de grupo desenvolvida nos fóruns serviu como guia para fazer emergir o discurso dos presentes, de modo a garantir que, em todos os fóruns, houvesse a mesma estratégia de discussão para levantar as opiniões e conhecer suas percepções.

Como a idéia era propiciar a manifestação espontânea dos profissionais, os pesquisadores estudaram sobre o tema e analisaram a realidade para que pudessem intervir, oportunamente, no decorrer das discussões, visando, também, a aumentar a capacitação do grupo. Assim, para que os fóruns não apresentassem um caráter exclusivamente de desabafo, foram feitas ponderações pelos pesquisadores e, algumas vezes, pelo próprio grupo, remetendo o problema apontado à realidade situada, identificando aspectos relacionados ao processo de avaliação, à política de recursos humanos e às características individuais e pessoais dos envolvidos, correspondendo, assim, aos princípios da pesquisa-ação.

## 2.2 Análise dos dados

Os relatórios síntese dos fóruns foram submetidos à análise de conteúdo, visando a captar das mensagens os aspectos mais relevantes<sup>(10)</sup>. Embora os fóruns tenham sido realizados separadamente para enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, a análise dos relatórios foi construída conjuntamente, dada à afinidade dos conteúdos.

Dos aspectos fundamentais das mensagens, abstraímos e agrupamos aqueles que guardavam relação entre si e remetiam a um tema comum do objeto de estudo, o que se denomina, genericamente, de categorias<sup>(10)</sup>.

## 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise deste estudo, foram identificadas quatro categorias descritas a seguir.

As expressões dos sujeitos encontram-se permeadas à discussão, visto não se tratar de depoimentos transcritos literalmente.

### 3.1 Objetivos e significados do processo de avaliação de desempenho

Inicialmente, os participantes dos fóruns afirmaram que a avaliação é um diagnóstico que possibilita o levantamento de problemas e a proposição de soluções que levem à mudança de hábitos; evidenciaram acreditar que o objetivo da avaliação de desempenho é o crescimento e o sucesso profissional visando à qualidade e a segurança da assistência, além da busca de talentos, contribuindo para a mudança da imagem dos profissionais de enfermagem. Por isso, ressaltaram que todo lugar deveria ter avaliação para garantir a qualidade do trabalho.

Os objetivos declarados pelo grupo correspondem aos estabelecidos para o processo de avaliação de desempenho no DE<sup>(6)</sup>, e aos descritos na literatura, tais como, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, descobrir o surgimento de novos talentos, subsidiar programas de mérito, promoções e transferências, facilitar o auto-desenvolvimento e fornecer *feedback* aos empregados, identificando suas competências e habilidades deficientes, para as quais devem ser desenvolvidos programas de melhoria<sup>(1,11-16)</sup>.

A avaliação destaca-se, então, como um importante instrumento gerencial na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização, permitindo mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em períodos ou áreas específicas<sup>(11)</sup>.

Apesar dos objetivos clássicos de promoção do crescimento, para alguns participantes, a avaliação funciona como uma “panela de pressão”, pois, avaliador e avaliado não têm ferramentas para resolver os problemas diagnosticados e o avaliador não conhece bem o avaliado. Desse modo, a avaliação constitui-se em um momento de escolha, no qual o aprendizado pode ser rápido ou lento, gerando muitas incertezas, tanto boas, visto que a idéia de crescimento culminaria em maior segurança, quanto em incertezas ruins, pois, as falhas são sempre ressaltadas, sendo que para alguns participantes nunca se destacam os pontos posi-

tivos, o que leva ao estresse, à frustração e à baixa auto-estima.

Para a maioria dos participantes, a avaliação tem uma tônica constante, a estratégia utilizada não muda, é sempre a mesma “ladainha”, tem “bronca” demais e atenção de menos, quanto ao conteúdo, o erro é lembrado e o avaliador remexe em coisas de “1500 anos atrás”, havendo unanimidade nos grupos que o avaliador deveria falar na hora em que ocorrem os erros e não guardar para o momento da avaliação. Além disso, há demora em fazer avaliação, a avaliação anual não vê o todo e não esclarece as dúvidas, porque falta reconhecer as deficiências e trabalhá-las ao longo do período.

Essa percepção mostra que uma das características do processo de avaliação é a apreciação diária dos progressos e limitações do profissional, oferecendo-lhe *feedback* instantâneo<sup>(13)</sup>.

Outro aspecto que emergiu do grupo foi que a avaliação é vista como julgamento e punição, ocasionando descrédito no processo. O avaliador, no entanto, não deveria agir como juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e prolata a sentença, mas sim como educador, conselheiro e consultor do avaliado. A ação do avaliador, na avaliação de desempenho, tem por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado visando a melhorar seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais<sup>(13)</sup>.

Em algumas instituições, ocorre o aconselhamento de funcionários, processo elaborado para ajudá-los a superar problemas relacionados com o desempenho, encontrando maneiras para corrigi-los; ao invés de enxergar o problema de desempenho de um ponto de vista punitivo e disciplinar, tenta descobrir porque o funcionário perdeu o desejo ou a habilidade de trabalhar de forma produtiva<sup>(17)</sup>.

Além disso, de modo geral, a avaliação de desempenho tem sido empregada como uma técnica assentada numa concepção errônea, cuja finalidade principal é informar o funcionário sobre a classificação que obteve. Classificar quem é melhor e quem é pior, além de denotar perda do foco organizacional, estimula um perigoso poder destrutivo, fomentando a competição e jogando uns contra os outros<sup>(14)</sup>.

Apesar dos problemas apontados, os participantes ponderaram que a avaliação configura-se

em um momento de aprendizado, de troca e de liberdade para avaliador e avaliado, constituindo-se em oportunidade para visualizar novos caminhos e objetivos, a medida em que funciona como uma lupa para reflexão dos pontos que podem ser melhorados e um espanador para as dificuldades, resultando em aumento da eficiência no trabalho.

Dessa forma, salienta-se a importância do avaliador aprender a dividir e compartilhar responsabilidades com seu subordinado e, com a intenção de fazê-lo crescer, manter-se a seu lado dando o devido apoio<sup>(15)</sup>. No ato de dar suporte ao desempenho de seus colaboradores, numa relação de ajuda e de desenvolvimento, o gerente está exercendo a mais essencial de suas atribuições: gerenciar pessoas e seu trabalho<sup>(16)</sup>.

Neste sentido, os integrantes dos fóruns ponderaram que a avaliação deveria ser mais educativa, respeitando a individualidade de cada um e valorizando o profissional e que, apesar de estar longe do ideal, manifestaram grande expectativa quanto ao alcance de um bom diálogo e uma parceria entre avaliador e avaliado, ressaltando como importante ser mudado, o fato de a avaliação estar sendo conduzida mais para o lado pessoal que para o profissional, principalmente, quando o avaliador e o avaliado não se dão bem.

Na construção desta categoria, ficaram evidentes as contradições, pois, dependendo do jeito de avaliar, a avaliação pode ser crescimento, ou pode ser só punição. De qualquer forma, o momento da avaliação ainda é considerado como um mistério, uma surpresa, não sendo, como deveria ser.

### **3.2 Relações de poder e sentimentos no processo de avaliação de desempenho**

Os enfermeiros como coordenadores de grupo, fazem uso de embasamentos empíricos para fundamentar suas ações, sendo perceptível as dificuldades destes em ouvir os sentimentos dos profissionais da equipe, o que reflete na assistência e no relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem<sup>(18)</sup>.

E é nas relações interpessoais que se encontra um dos pontos de maior vulnerabilidade do processo avaliativo e que foi, fartamente, confirmado pelos integrantes dos fóruns que apontaram a existência de relações delicadas em que o avaliado tem assumido um papel passivo, sentindo-se pequeno e

paralisado, pois a avaliação é uma linha de fogo, que atribui todo poder ao chefe, que é o avaliador, e o que todos querem é ter liberdade e o direito de poder falar, de soltar a voz, pois a auto-avaliação não é considerada pelo avaliador.

Assim, os grupos mostraram perceber que a avaliação tem sido encarada como instrumento de poder e, mesmo que avaliador e avaliado busquem o crescimento, a diferença no patamar, impõe ao avaliado uma condição de inferioridade, na qual o avaliador apresenta-se como um inimigo. Os avaliados querem falar, mas não têm essa oportunidade, e quando a têm, preferem não discordar para se livrar logo, pois o avaliador não tem humildade, para ele, a opinião do avaliado não vale nada; alguns integrantes concluíram, então, que a opinião predominante é sempre a dos avaliadores que, por intimidação, não dão oportunidade para o avaliado argumentar. Ao contrário disso, a avaliação deveria ser um excelente veículo para estimular as discussões sobre o desempenho no trabalho entre funcionários e seus superiores<sup>(12)</sup>.

A auto-avaliação, presente na Instituição estudada, deveria, por princípio, ser bem recebida pelos profissionais, pois, avaliar o próprio desempenho condiz com valores como o autogerenciamento e a autonomia, o que costuma atenuar a postura defensiva dos avaliados em relação à avaliação<sup>(12)</sup>. No entanto, esse princípio não corresponde à percepção da maioria dos participantes.

Dessa forma, surgem, inevitavelmente, sentimentos como raiva, angústia e medo, pois a pessoa sai da avaliação “quebrada”, “destruída”, com vontade de chorar, e de sair correndo. Assim, sugeriram que a avaliação fosse mais democrática, mais equilibrada e realizada como um trabalho em grupo.

A fim de resultar numa avaliação mais acurada do desempenho<sup>(13)</sup> e na tentativa de minimizar tais sentimentos e aumentar a imparcialidade, juntando informações adicionais que o avaliador, sozinho, não dispõe, a avaliação é realizada, eventualmente, por mais de um avaliador, o que, para o avaliado, aumenta a pressão e significa “muito cacique para pouco índio”, com o agravante de que os avaliadores parecem vestir uma “máscara de juiz”, é um tribunal, no qual o avaliado sente-se a pior pessoa do mundo.

Assim, e, para compreensão da avaliação e seus fatores intervenientes, é indispensável que avaliadores e avaliados estejam bem preparados

para a realização da avaliação em seus aspectos cognitivos e afetivos. A capacitação, que não se restringe à técnica de avaliar, implica menor necessidade de usar o poder, sobretudo, os avaliadores, porque não precisam se defender, aliás, não se sentem atacados<sup>(1)</sup>.

### 3.3 Capacitação para avaliar o desempenho

Muitos dos problemas apontados pelos integrantes sugerem o despreparo de avaliadores e avaliados na condução desse processo, quando relataram, claramente, que os avaliadores não estão preparados para assumir erros, que não aceitam “abrir o jogo”; aspectos estes que remetem, também, às relações de poder descritas acima.

Também na realidade estudada, percebe-se que muitos chefes não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada um de seus funcionários, outros não querem a sensação de responsabilidade sobre a carreira de subordinados<sup>(12)</sup>.

Além da dificuldade para avaliar os aspectos técnicos do desempenho, alguns sujeitos destacaram que o avaliador se julga capaz de avaliar os aspectos psicológicos, emocionais, mas não está preparado para isso. A falta de maturidade de alguns avaliadores que fazem avaliação, mesmo sem terem experiência para tanto, foi outro fator levantado pelo grupo, sendo que a maturidade, como requisito indispensável à avaliação, já havia sido destacada em pesquisa realizada na Instituição<sup>(2)</sup>.

Concluíram, então, pela necessidade de treinamento contínuo para quem está avaliando e que o avaliador deveria ter, no mínimo, um ano de experiência. A relevância da capacitação foi apontada em pesquisas recentes que mostraram que treinar os avaliadores melhora, significativamente, as avaliações de desempenho e diminui seus desvios<sup>(12)</sup>.

A discussão extrapolou o âmbito da capacitação para avaliar quando emergiu a deficiência na supervisão que agrava os problemas inerentes ao processo de avaliação de desempenho, o avaliador não vê o desempenho, não vê o avaliado trabalhando e não avalia, constantemente, o desempenho do avaliado e as condições de trabalho.

Para o chefe enxergar a realidade concreta precisa estar presente onde as coisas acontecem, pois é muito perigoso ficar sem informações dire-

tamente colhidas com as pessoas que fazem a realidade da empresa<sup>(15)</sup>. Cabe enfatizar que o conhecimento do comportamento do avaliado é o alicerce da avaliação de desempenho bem feita<sup>(13)</sup>.

A supervisão é uma atividade indissociável da avaliação, uma vez que pressupõe o acompanhamento constante do desempenho. Educar também é princípio da supervisão; por isso, alguns problemas isolados, que não caracterizam o desempenho profissional como um todo, poderiam ser resolvidos por meio de acompanhamento e orientações constantes, ao invés de serem apontados somente no momento da avaliação<sup>(1)</sup>.

A avaliação deve mostrar o erro, não punir, essa afirmação ressalta, exatamente, a dimensão diagnóstica da avaliação e a dimensão educativa da supervisão, mostrando o vínculo existente entre essas duas funções administrativas. A inadequada supervisão interfere no resultado da avaliação, o que foi confirmado pelos participantes que revelaram que, ao término da avaliação, não sabem se estão atendendo bem. A crítica feita regularmente e não de modo intermitente, possibilitaria ao avaliador realizar intervenções gerenciais mais oportunas, fundamentando-se na análise das informações extraídas das avaliações que realiza<sup>(13)</sup>.

A análise caso a caso e passo a passo remete à importância de assumir a avaliação como um processo que envolve a supervisão e a educação constantes, evitando que as observações ocorram, exclusivamente, no momento da avaliação de desempenho. Para esse momento formal da avaliação, reserva-se uma reflexão mais aprofundada do todo do desempenho e das condições de trabalho, procurando sintetizar, avaliador e avaliado, as competências que mais caracterizam o desempenho individual.

O funcionário precisa receber informações de como o seu desempenho é percebido, seus pontos fortes e fracos os quais, conseqüentemente, refletem pontos da própria organização. A avaliação, portanto, deve focar em como se processa o desempenho considerando, igualmente, suas necessidades e possibilidades e as da própria organização, procurando compatibilizá-las<sup>(13)</sup>.

### 3.4 Perspectivas do novo instrumento de avaliação de desempenho

Ao término dos fóruns, as discussões encaminharam-se para o novo instrumento de avalia-

ção de desempenho, considerado extenso, com muitos itens e justificativas, deixando o registro da avaliação “poluído”, muito demorado e muito formal. Ao contrário do anterior que era fechado e limitado, o novo acaba repetindo coisas.

Os participantes consideraram uma desvantagem ter de registrar por escrito o desempenho, o que pode estar mais relacionando à avaliação da habilidade do avaliador em escrever do que na apreciação do desempenho real<sup>(17)</sup>.

Por outro lado, a obrigatoriedade da justificativa para cada prognosticador de desempenho foi considerada pelos integrantes como uma vantagem, pois o novo instrumento estimula a pensar, constituindo-se uma oficina de idéias. Mesmo assim, como ocorria na avaliação com o instrumento anterior, avaliadores e avaliados continuam copiando a definição dos prognosticadores.

No processo de reconstrução do referido instrumento<sup>(6)</sup>, uma das expectativas do grupo era conseguir caracterizar individualmente o avaliado e, garantir-lhe o direito de expressão, por essa razão, e porque nenhum instrumento seria capaz de satisfazer tais necessidades, optou-se por um instrumento que exigisse a manifestação das pessoas. Antes disso, outro instrumento fechado havia sido testado, sendo preterido pelo grupo pela inviabilidade da tão desejada liberdade de expressão<sup>(6)</sup>.

Esse aspecto resgata a necessidade premente de capacitação, pois descrever e escrever um desempenho avaliado não se constitui em tarefa fácil. Descrever, objetivamente, o desempenho do avaliado é um dos desafios da boa avaliação<sup>(13)</sup>.

Essa dificuldade, no entanto, não pode se sobrepor à insatisfação de, mecanicamente, graduar o desempenho, reduzindo toda a diversidade do desempenho humano em números ou conceitos.

O grupo compreendeu que as exigências não mudaram, o que mostra terem percebido que a mudança no instrumento não implicou alterações no perfil profissional. O instrumento é, portanto, um meio para facilitar a análise do desempenho individual e grupal<sup>(13)</sup> e não se constitui em um fim em si mesmo.

A maioria dos integrantes revelou ter esperança na avaliação que, independentemente do instrumento, é indispensável promover investimentos pessoais e institucionais e definir mais claramente as metas a serem alcançadas, respeitando as potencialidades e os limites dos profissionais e

da Instituição, pois é necessário “manter os pés no chão” com as possibilidades de desenvolvimento.

Com relação ao futuro da avaliação, alguns participantes mostraram-se animados para o enfrentamento das mudanças: “mãos à obra”! Outros explicitaram questionamentos inerentes ao processo: o que vai mudar? Qual é o certo para fazer avaliação?

Corroborando com as percepções do grupo, é sabido que vem crescendo a consciência de que as pessoas não conseguem produzir num ambiente de tensão e condicionadas ao cumprimento de rotinas e processos que não atendam às suas necessidades e expectativas. É urgente, portanto, a construção de uma nova gestão de recursos humanos centrada no desenvolvimento das pessoas<sup>(19)</sup>.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das expressões dos participantes revelou que os objetivos desse processo correspondem aos preconizados na literatura, cuja consecução sofre influência direta dos sentimentos, das relações de poder vivenciadas e do despreparo do avaliador e do avaliado, comprometendo o diagnóstico do desempenho profissional e, consequentemente, a seleção de intervenções e estratégias adequadas para melhorar a qualidade assistencial e de gerenciamento de recursos humanos em enfermagem.

Ficou evidente que a mudança do instrumento de avaliação não garante o êxito do processo avaliativo, sendo essencial a transformação dos paradigmas da gestão de pessoal adotada atualmente.

O processo de avaliação apresenta problemas inerentes a seu desenvolvimento e vem sendo subutilizado quando comparado aos pressupostos teóricos, considerando o que se pode obter da e com a avaliação e o que, de fato, tem se conseguido obter. É indispensável, manter as discussões com os profissionais envolvidos a fim de construir um processo mais democrático e mais eficaz, ressaltando que esta construção depende mais das pessoas, das relações e da política, do que da técnica de avaliação.

Com base neste estudo e, em consonância com os demais que integram o processo de reconstrução da avaliação de desempenho, estão sendo implementadas ações e alterações que melhor aten-

dam às necessidades da equipe de enfermagem e minimizem os problemas ora apontados. Além disso, está sendo estruturado um programa de capacitação para toda a equipe.

## REFERÊNCIAS

- 1 Peres HHC, Leite MMJ, Gonçalves VLM. Educação continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgant P, organizadora. *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 138-56.
- 2 Gonçalves VLM. Crenças, sentimentos e capacitação dos enfermeiros no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem [dissertação de Mestrado]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 1998. 166 f.
- 3 Januário MML, Gualda DMR, Gonçalves VLM, Castilho V, Ortiz DCF, Fugini FMT, *et al.* Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 1999;33(3):265-78.
- 4 Gonçalves VLM, Ortiz DCF, Carmo DRB, Coan TCM. Dificuldades e facilidades sentidas pelo avaliador na elaboração de propostas relativas ao desempenho do avaliado no Hospital Universitário da USP. In: Programa do 51º Congresso Brasileiro de Enfermagem e 10º Congresso Panamericano de Enfermería; 1999 out 2-7; Florianópolis, Brasil. Florianópolis: ABEn-SC; 1999. p. 170.
- 5 Gonçalves VLM, Januário MML. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Enfermagem* 2004;57(4):430-3.
- 6 Gonçalves VLM. Reconstruindo o processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP [tese de Doutorado]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2003. 270 f.
- 7 Gonçalves VLM, Januário MML, Ciampone MHT. A pesquisa-ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho. *Cogitare Enfermagem* 2004;9(1):50-9.
- 8 Thiollent M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 13ª ed. São Paulo: Cortez; 2004.
- 9 Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8ª ed. São Paulo: Hucitec; 2004.
- 10 Bardin L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.
- 11 Marras JP. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura; 2000.
- 12 Robbins SP. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2005.
- 13 Siqueira W. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso; 2002.
- 14 Souza VL. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: Editora FGV; 2002.
- 15 Salgado L. *Produtos de gerenciamento para alto desempenho*. Rio de Janeiro: Quality Mark; 2001.
- 16 Stoffel I. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Rio de Janeiro: Quality Mark; 2000.
- 17 Robbins SP, Decenzo DA. *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2004.
- 18 Grossmann E, Kohlrausch E. Grupo e funcionamento grupal na atividade de enfermeiros: um conhecimento necessário. *Revista Gaúcha Enfermagem* 2006;27(1):71-9.
- 19 Mezomo JC. *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo: Manole; 2001.

---

**Endereço da autora/Author's address:**  
 Vera Lucia Mira Gonçalves  
 Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, 419  
 Bairro Cerqueira César  
 05.403-000, São Paulo, SP  
 E-mail: [vlmirag@usp.br](mailto:vlmirag@usp.br)

Recebido em: 07/07/2006  
 Aprovado em: 12/12/2006