

## AValiação DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DE ENFERMEIROS

Kelly Cristine Alves Pavanati<sup>1</sup>  
Nádia Chiodelli Salum<sup>2</sup>

**Introdução:** O processo de acompanhamento do desempenho profissional, nas organizações vem sofrendo transformações e tendo maior visibilidade decorrente das mudanças também ocorridas no mundo do trabalho. O potencial humano nas organizações assume papel importante para o desenvolvimento institucional e assegurar profissionais de qualidade e satisfeitos tem sido a tônica do mundo moderno. Para atender a essas necessidades do mercado atual, o processo de avaliação de desempenho profissional tem sido visto como uma ferramenta importante na gestão de pessoas, entendendo que é um meio de se obter respostas para os questionamentos das organizações nesta área. A avaliação é uma atividade presente em todos os momentos da nossa vida. No meio profissional também realizamos avaliações de várias naturezas, porém deve ser considerada avaliação de desempenho profissional, aquela que é realizada de maneira sistemática, com um objetivo definido, critérios específicos e documento formalizado. A avaliação de desempenho concebida na perspectiva de gestão de pessoas é entendida como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desempenho futuro”, consistindo-se em uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa<sup>1:259</sup>. É uma ferramenta para perceber problemas de supervisão, de integração, de aproveitamento e de motivação dos recursos humanos. A Diretoria de Enfermagem do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (DE/HU/UFSC) possui, desde 1983, um processo de avaliação de desempenho profissional dos servidores que compõem essa Diretoria. O principal objetivo deste processo de avaliação é identificar os níveis de desempenho; diagnosticar as necessidades de aperfeiçoamento; oferecer subsídios para remanejamentos internos e desligamentos, favorecer a melhoria das relações interpessoais, verificar e acompanhar o cumprimento das atribuições por parte destes profissionais na realização de suas atividades relacionadas ao cargo que ocupam. Consiste na avaliação realizada pelo superior imediato, apontando aspectos positivos, aspectos a serem melhorados e necessidades de intervenção. Possui um instrumento próprio para registro com definição de prognosticadores de acordo com cada nível funcional e respectivas graduações de desempenho. Porém, o processo de avaliação de desempenho profissional que é utilizado na DE ao longo desses anos, tem suscitado muitos questionamentos e insatisfação, tanto por parte dos avaliadores como dos avaliados, principalmente na maneira como é realizado, por quem é realizado e pelos aspectos valorizados. A forma como o processo de avaliação está organizado e seus instrumentos trazem uma maior ênfase à identificação das características técnicas dos profissionais. Além disso, apresenta falhas na representação do desenvolvimento e crescimento dos profissionais nas dimensões relacionais, éticas e políticas, e também da visão educativa como uma ferramenta de *feedback* do desenvolvimento individual e coletivo de forma a identificar potencialidades e fragilidades orientando medidas de intervenção. **Objetivo:** Sensibilizar e refletir com os enfermeiros o processo de avaliação utilizado na instituição com vistas a identificar novas possibilidades de avaliação com base em competências. **Metodologia:** Caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, tendo como desenho a Pesquisa Convergente Assistencial (PCA)<sup>2</sup> com o intuito de intervir na prática da avaliação de desempenho dos enfermeiros. A PCA emerge da assistência, valoriza a reflexão, o “saber

<sup>1</sup> Enfermeira coordenadora do Núcleo Gerencial de Enfermagem Médica DE-HU-UFSC – Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Gestão do Cuidado em Enfermagem. E-mail: [kelly@hu.ufsc.br](mailto:kelly@hu.ufsc.br)

<sup>2</sup> Doutora em Filosofia da Enfermagem. Docente do Curso de Mestrado Profissional em Gestão do Cuidado em Enfermagem. Enfermeira Coordenadora do Centro de Educação e Pesquisa em Enfermagem do Hospital Universitário/UFSC. Telefone: (48) 3223-8599. E-mail: [nchiodelli@gmail.com](mailto:nchiodelli@gmail.com)...

pensar” e o “saber fazer”, propõe ação de intervenção na prática e permite executá-la no momento da coleta de dados, proporcionando a interação entre os participantes do processo. A atividade foi desenvolvida em um hospital escola com sete enfermeiros lotados nas diversas unidades de assistência da DE, que realizaram o maior número de avaliações em seu setor nos últimos 5 anos e que manifestaram interesse em participar da atividade. Foram observadas as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, de acordo com a Resolução nº196/96 do Conselho Nacional de Saúde<sup>3</sup>. Foram realizados três encontros dialógicos<sup>4</sup> onde foram trabalhadas questões teóricas sobre o processo de avaliação e reportando esse conteúdo às vivências dos enfermeiros participantes a fim de que pudessem refletir acerca das competências necessárias ao enfermeiro para o bom desenvolvimento de seu trabalho e de seu crescimento integral. Para a análise dos dados foi utilizado a Análise Temática. **Resultados:** A discussão discorreu sobre os diversos instrumentos de avaliação a que somos submetidos no HU, as características dos instrumentos, as posturas e comprometimento dos avaliadores e avaliados, os resultados, consequências e encaminhamentos destas avaliações, em especial aquelas dos funcionários que apresentam rendimento insatisfatório. Percebe-se nas falas que mesmo os que já passaram por cargo de chefia de enfermagem têm dúvidas sobre a aplicação e preenchimento dos instrumentos e a implicação de seus resultados. Não se têm clareza que é um diagnóstico para o enfermeiro planejar ações no intuito de minimizar os problemas encontrados. Concluem que a avaliação de desempenho encontra-se num momento de descrédito e citam algumas justificativas para essa situação: a falta de conhecimento do avaliador sobre o processo de trabalho do avaliado; as fragilidades de supervisão do avaliador; falta de comportamento ético por parte do avaliador quando este traz questões pessoais para justificar uma avaliação ruim ou faz uma avaliação boa para possibilitar a saída do setor pelo remanejamento interno; falta de consequências boas, para o funcionário que é bom, e ruins, para o funcionário que não apresenta as posturas desejadas e vinculação da avaliação ao remanejamento interno. Ainda acrescentam que o processo de avaliação possui um caráter punitivo dentro da instituição e que precisaríamos repensá-lo para que fosse construtivo de modo a oferecer possibilidade de crescimento dos avaliadores e avaliados. Colocam-se favoráveis a realização da avaliação com base nas competências que identificam o conhecimento, habilidades e atitudes. **Conclusão:** A proposta de discutir avaliação de desempenho é de certa forma desafiador, pois é um tema contraditório com pontos de convergência por se tratar de juízo de valor intimamente ligado aos valores pessoais de cada indivíduo participante do processo. Os encontros dialógicos possibilitaram a troca de experiências e de percepções dos enfermeiros sobre o tema, além de instrumentalizá-los para a realização das avaliações de desempenho de modo a alcançar os objetivos desta atividade gerencial. **Contribuições:** O desenvolvimento de atividades gerenciais relacionados à equipe de enfermagem e serviços de saúde é atribuição do enfermeiro, e a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta indispensável tanto para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, quanto das instituições de saúde. Este estudo sugere que a avaliação de desempenho por competências pode ser um meio viável para a enfermagem aprimorar seu processo de gestão de pessoas.

Descritores: Avaliação de desempenho; Enfermagem; Educação baseada em competências.

Áreas Temáticas: Tecnologia em saúde e enfermagem; Gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem.

[1] CHIAVENATO, Idalberto. Avaliação de desempenho. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008. Cap. 9, p. 255-290.

[2] TRENTINI, Mercedes; PAIM, Lygia. **Pesquisa convergente assistencial**: um desenho que une o fazer e o pensar na prática assistencial em saúde-enfermagem. Florianópolis: Editora Insular, 2002. 144p.

[3] BRASIL, Ministério da Saúde (MS), Conselho Nacional de Saúde (CNS). Resolução 196/96. Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas envolvendo Seres Humanos. Brasília: Ministério da Saúde. [Documento internet] 1996. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/1996/Reso196.doc>>. Acesso em: 24 jul. 2012.

[4] FREIRE. Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 45. ed. São Paulo: Paz e Terra; 2005.