

AVALIANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PRÁTICA DE ENFERMEIROS

EVALUATING THE PERFORMANCE APPRAISAL IN DAILY NURSING PRACTICE

Enaura Brandão Chaves¹
Ana Maria M. Magalhães²

RESUMO

Como docentes do curso de Especialização em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem da Escola de Enfermagem da UFRGS buscamos através do presente estudo identificar como está sendo desenvolvida a avaliação de desempenho (AD) no cotidiano de enfermeiros a fim de atualizarmos e adequarmos nossas propostas de ensino à realidade encontrada. Participaram do estudo enfermeiros que freqüentaram o primeiro e o segundo curso de Especialização em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem, nos anos de 1994/95 compondo uma amostra de 27 enfermeiros. O estudo constatou que a avaliação de desempenho é uma atividade que ainda não está incorporada à realidade de trabalho para a maioria dos enfermeiros investigados (51%), sendo que 70,3% deles afirmam não terem recebido nenhum tipo de treinamento quanto ao processo de AD. Os achados qualitativos aliados aos dados quantitativos da investigação nos permitem afirmar que existe uma necessidade de investirmos no preparo dos profissionais enfermeiros tanto na graduação quanto na Pós-graduação para a realização da AD como um processo com vistas ao aprimoramento e desenvolvimento de recursos humanos e conseqüente melhoria nas relações de trabalho.

UNITERMOS: avaliação de desempenho, avaliação, desempenho.

1 INTRODUÇÃO

"O avaliador é em essência um educador, seu sucesso deve ser equitativo pelo que se aprende dele e, se não ensina e não compartilha, melhor será que não avalie."
(Penna Firme, 1994)

A leitura desta afirmativa emitida por alguém reconhecidamente preocupado com o tema avaliação na área de ensino, despertou-nos uma série de questionamentos que imediatamente transpusemos à nossa realidade: o trabalho do enfermeiro.

Chamou-nos a atenção a abordagem da autora por conter uma idéia atualizada do papel do avaliador, pois a mesma sugere que se extinga a avaliação se esta não for praticada visando o desenvolvimento das pessoas e o aprimoramento da organização.

A partir de nossas experiências com enfermeiros e como chefias de serviços de enfermagem percebemos que, tradicionalmente, a avaliação tem sido feita como uma atividade isolada e nem sempre reflete a filosofia do serviço de enfermagem. Os enfermeiros a executam porque faz parte de suas atribuições e a vinculam a punições e recompensas.

Entendemos que a avaliação de desempenho deveria, antes de tudo, atender à necessidade de "feedback" que todas as pessoas têm, e a credibilidade de seu uso como um "processo" deverá trazer melhoria no relacionamento interpessoal, na interação avaliador-avaliado e no uso adequado de seus resultados.

Atuando como docentes de cursos de graduação e pós-graduação, mais especificamente na área de administração da assistência de enfermagem, somos responsáveis pela formação de estudantes e orientação de enfermeiros no sentido de instrumentalizá-los para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, as quais envolvem necessariamente a execução de avaliação de desempenho do pessoal.

Em vista disso, estamos permanentemente

1 Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da UFRGS, Mestre em Administração pelo PPGA da UFRGS.

2 Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da UFRGS, Mestre em Educação pela PUCRS.

buscando atualizar nossos conhecimentos acerca deste assunto, e pretendemos, através deste estudo, identificar como está sendo desenvolvida a avaliação de desempenho no cotidiano de enfermeiros para que possamos planejar e adequar as propostas de ensino a esta realidade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A questão da avaliação de desempenho (AD) é um dos temas mais polêmicos na administração de recursos humanos, justificada pela complexidade do ato de avaliar indivíduos em contextos intrincados, com as múltiplas orientações e influências das organizações, sejam elas, hospitais, escolas ou fábricas.

Para Arndt & Huckabay (1983) o objetivo básico da avaliação para a administração de uma instituição de assistência à saúde (ou departamento de enfermagem ou programa de estudo) é tomar decisões e fazer julgamentos, ou seja, é uma tentativa de determinar se um indivíduo está ou não fazendo a sua parte para que sejam realmente alcançados os objetivos individuais e organizacionais.

Bergamini (1971, p.35), conceituava a AD como a "avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais".

Em 1988, a mesma autora juntamente com Beraldo, redefine a AD como um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Após anos de experiência na área, as autoras consideram a avaliação de desempenho mais como uma questão de atitude do que de técnica. Isso significa que o processo de AD humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera, em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

De acordo com Carvalho (1992), o sucesso dos modelos de avaliação de desempenho depende de mecanismos de operacionalização que dêem validade aos seus propósitos teóricos. É necessário assumir que os indivíduos evoluem, incorporam influências do ambiente e integram-se ao comportamento do grupo e da organização. Para a autora, no processo produtivo, cada trabalhador desempenha papéis dentro de um "continuum" vinculado aos fatores que o antecedem e que se sucedem na produção. Não podemos, segundo ela, esquecer que a organização é constituída por "gente" cujo desempenho individual sofre influências do desempenho organizacional. Desse modo, avaliar apenas o indivíduo é fracionar uma realidade não fracionável.

Para Abreu (1991) a avaliação de desempe-

nho deve ser encarada como um amplo processo que se desenrola dentro de uma organização com o fim de produzir um produto (informações) que satisfará as necessidades de áreas e pessoas (clientes). Caracteriza-se, segundo o autor, por possuir os mesmos componentes que os demais tipos de processos organizacionais: clientes, fornecedores, produtos insumos, métodos, técnicas, áreas de eficácia, indicadores de desempenho, etc. A efetividade da avaliação só ocorrerá se estes componentes forem adequadamente tratados ao longo do processo, da mesma forma que o são nos processos de produção de bens e de prestação de serviços.

Seguindo estas novas tendências, Silveira (1992) destaca que a AD vestiu nova roupagem. Agora podemos interferir no processo antes que um simples erro comprometa os resultados, porque o processo é acompanhado de perto e possíveis correções são feitas a tempo. O autor lembra de uma época em que o comportamento, e não o desempenho, era avaliado através de tópicos como assiduidade, dedicação e relacionamento; o fundamental é, então, trabalhar dados concretos ao invés de discutir abstrações e comportamentos.

A avaliação, então, é um sistema de controle de qualidade no qual em cada etapa do processo administrativo pode ser determinado se o processo é efetivo ou não, e que alterações devem ser feitas para garantir a sua eficácia. Convém aqui, apontar a distinção apresentada por Ramos (1990) entre a eficácia e a eficiência na avaliação: em termos de eficácia, ela enfoca o atingimento de objetivos previamente delineados, enquanto que a avaliação em termos de eficiência preocupa-se com a maneira adotada para o atingimento de tais objetivos.

2.1 Avaliação: métodos e instrumentos

Existe certa unanimidade com relação ao fato de que independentemente do método empregado, um sistema de avaliação, para ser efetivo, precisa identificar os critérios relacionados ao desempenho, medir estes critérios e dar retroinformação aos empregados.

Segundo Werther & Davis (1983), se as medidas de desempenho não se relacionarem ao cargo, a avaliação pode basear-se em características da personalidade, como atitude, cooperação e outros fatores relacionados apenas indiretamente ao verdadeiro desempenho, ocasionando resultados inexatos e distorcidos.

Segundo Bezerra e Silva (1993) a AD poderá ser baseada em qualquer método. A escolha do método que norteará o instrumento de avaliação e as técnicas a serem adotadas pelo avaliador dependerá da filosofia da instituição ou mesmo, conforme a área de atuação, dos objetivos visados.

Num estudo feito por Ramos (1990) verificamos que a evolução na área de avaliação de programas de treinamento revela-se problemática, e atribui as dificuldades a diversos fatores, tais como: a própria natureza do ato avaliativo, dados os aspectos subjetivos que muitas vezes envolvem a emissão de juízo de valor; a carga de tensão e ansiedade que normalmente permeiam a avaliação de pessoas, visto que estas são a base da avaliação de programas de treinamento ou de desempenho em serviço e o próprio grau de complexidade do objeto de avaliação.

Bergamini e Beraldo (1988) apontam três métodos através dos quais se pode concretizar a avaliação das pessoas nas organizações, ainda que sejam passíveis de variações técnicas, a fim de atender aos diferentes contextos em que está inserido o processo de avaliação:

O primeiro método é o da avaliação direta: quem realiza a avaliação é o supervisor direto, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado; esse método segundo as autoras pode ser muito produtivo desde que aconteça efetivamente um momento de troca de impressões sobre o julgamento emitido entre chefe e subordinado, momento esse que se caracteriza até pela possibilidade de revisão recíproca de idéias, conceitos e posturas de um em relação ao outro.

O segundo método é o da avaliação conjunta: esse método traz intrinsecamente a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado conversam sobre o desempenho e, concomitantemente, quando é o caso, preenchem juntos a ficha de AD.

O terceiro é o da auto-avaliação: é uma forma de avaliação que já foi menos utilizada, tornando-se mais praticada há dez ou quinze anos. Esse método implica na participação mais efetiva do avaliado pois ele próprio explicita o julgamento sobre seu desempenho, preenchendo, quando é o caso, o formulário de avaliação destinado para esse fim. Isso não significa a exclusão do supervisor no processo, uma vez que ele é envolvido após o avaliado ter feito seu próprio julgamento.

Nesta situação o supervisor emite seu parecer e ambos aferem, nesse momento, as suas escalas de valores e conseqüentemente a consistência de suas avaliações.

Qualquer dos três métodos envolvem aspectos favoráveis e desfavoráveis a serem considerados. Na área de enfermagem o que temos preconizado é o método de avaliação conjunta ou participativa, ao qual denominamos de entrevista de avaliação e, embora não tenhamos ainda um modelo ou instrumento de avaliação a sugerir, acreditamos que o método e o instrumento devem ser adequados ao setor e permanentemente atualizados, a fim de corresponderem às necessida-

des do ambiente, da tecnologia e das pessoas.

Segundo Deming (1992), as avaliações de desempenho devem ser participativas. Os empregados devem ter um papel ativo na explicitação das expectativas de desempenho para os seus cargos. Devem, ainda, se auto-avaliar segundo essas expectativas, periodicamente. As avaliações formais de desempenho devem ser estruturadas de modo que o empregado possa conduzir o processo de avaliação, e o supervisor, pacientemente, ouvir e fazer anotações e, depois, indicar aquilo que concorda ou discorda.

Werther e Davis (1983) salientam que, sempre que possível, o desempenho real deve ser medido direta e objetivamente. As técnicas podem ser selecionadas para examinar o desempenho passado ou prever o desempenho futuro. Estes autores reforçam o que consideram o requisito mais necessário ao processo de avaliação: a retroinformação ao empregado através de uma entrevista de avaliação.

Nessa entrevista o avaliador poderá proporcionar a retroinformação através de várias abordagens: "dizer e convencer", examina o desempenho do empregado e tenta convencê-lo a desempenhar-se melhor (dá mais resultados com empregados novos); "dizer e escutar", permite que o empregado explique razões, desculpas e sentimentos defensivos a respeito de seu próprio desempenho, procurando sobrepujar estas reações com sugestões de como desempenhar-se melhor; e "solução de problemas", que identifica problemas que estão interferindo no desempenho do empregado e que posteriormente serão feitos esforços para remover estas deficiências, através de treinamento, preparação ou aconselhamento e, muitas vezes, pelo estabelecimento de metas para um desempenho futuro.

Devemos considerar que estas diferentes abordagens, muitas vezes, são utilizadas simultaneamente numa única situação de avaliação, adequando-se à necessidade do momento.

A entrevista, como método de AD, na visão de Grillo (1990), constitui um mecanismo essencial para a troca de impressões, além de prover melhor entrosamento entre as partes envolvidas, permitir um enriquecimento do relacionamento e refletir um processo democrático.

A utilização da auto-avaliação é inovadora e, conforme alerta Bergamini (1986), exige amadurecimento, conscientização e equilíbrio emocional das pessoas envolvidas, tendo maiores probabilidades de sucesso se utilizada com pessoas de nível universitário e que ocupem cargos de nível gerencial na organização.

Outro aspecto que merece destaque ao abordarmos o tema avaliação é o papel daquele a quem cabe esta responsabilidade: o avaliador. Frequentemente, considera-se o supervisor direto como único responsável pela avaliação do

peçoal. Tal teoria surgiu por que a maioria das empresas que adotava a avaliação fazia, do supervisor direto, o único participante do processo. No entanto, tal postura é condenável, segundo Bergamini (1971), que atribui a responsabilidade da avaliação a toda a equipe.

A determinação dos responsáveis pela avaliação poderá variar dentro da empresa, conforme o organograma e o tipo de método adotado, mas, em qualquer situação, é importante salientar o treinamento e o preparo dos supervisores como avaliadores, com vistas à obtenção de sucesso no programa de avaliação.

Enfim, não pretendemos esgotar o tema métodos e instrumentos de avaliação, mas indicar a importância do mesmo no processo e oferecer recursos para que os enfermeiros possam buscar maiores informações no estabelecimento de seus próprios métodos e instrumentos, adequando-os ao seu próprio contexto de forma que estes tornem-se dinâmicos e efetivos no sentido de auxiliarem na coordenação, execução e acompanhamento das atividades de enfermagem.

3 METODOLOGIA

Delineamento do estudo

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, no qual buscamos aprofundar nosso conhecimento acerca de como ocorre o processo de avaliação de desempenho no cotidiano de enfermeiros.

Caracterizamos esta proposta como um estudo preliminar que terá continuidade ao longo da realização de novos cursos de especialização em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem, para que possamos, cada vez mais ampliar nossa visão do assunto na realidade de trabalho.

População de estudo

Para a realização do presente estudo aplicamos o instrumento a todos os enfermeiros que frequentaram o 1º. curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem, no ano 1994/95 e aos alunos do 2º. curso em 1995.

Nossa população compôs-se de 27 enfermeiros que preencheram o instrumento do estudo sob a orientação das pesquisadoras antes de serem ministrados os conteúdos relativos a avaliação de desempenho no curso.

Instrumento

Com o objetivo de conhecer como tem sido realizada a avaliação de desempenho em diferentes áreas de atuação desses enfermeiros, elaboramos um instrumento (Anexo A) contendo os seguintes temas:

- Se os enfermeiros estão realmente execu-

tando a avaliação de desempenho em seus locais de trabalho; se foram preparados para serem avaliadores; como se sentem ao realizar esta função; que tipo de método estão utilizando para realizar a avaliação; qual a opinião a respeito da avaliação de desempenho por eles realizada.

Para explorar estes temas organizamos um questionário com perguntas abertas e fechadas, que foi testado previamente para ser aplicado aos enfermeiros participantes da pesquisa.

Caracterização da população

A população caracterizou-se por uma heterogeneidade de locais de trabalho, abrangendo 11 hospitais gerais e especializados da cidade de Porto Alegre, além de 2 hospitais do interior, 1 creche, 1 posto de saúde e 1 clínica particular, 12 enfermeiros têm até dois anos de serviço, 8 têm entre dois e cinco anos e 7 têm acima de cinco anos de trabalho. Neste grupo, dois profissionais ainda não estão trabalhando constituindo-se portanto nossa amostra de 27 enfermeiros.

Predominam entre os setores de trabalho as Unidades de Internação Hospitalar (44,82%) e Unidades de Tratamento Intensivo (13,8%), sendo que a expressiva maioria dos respondentes ocupam o cargo de enfermeiros de unidade (72%) e não exercem cargos de chefia (65,5%).

Consideramos importante referir que, através das respostas e das observações acrescentadas pelos enfermeiros, percebemos desconhecimento por parte destes profissionais em relação ao cargo de chefia e à função de líder. Isto fica evidente quando os enfermeiros referem que não são chefes de unidade, mas que chefiam a equipe de enfermagem de seu turno. Ressaltamos, por isso, o nosso entendimento sobre esta questão, reforçando que a função de enfermeiro pressupõe a coordenação e liderança do trabalho em equipe, independente de ocupar um cargo de chefia formal dentro da estrutura da organização.

O número de pessoas sob supervisão dos entrevistados varia de 1 a 250, sendo que a maioria (52%) têm entre 1 e 20 elementos da equipe sob sua supervisão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados pode ser dividida em dois momentos: relataremos a seguir os dados que encontramos, relativos aos aspectos quantitativos, num segundo momento analisaremos as respostas às questões abertas do questionário.

Verificamos, que existe uma divisão equitativa no grupo entre os que realizam (48%) e não realizam (51%) a AD como parte de suas funções. Este dado chama-nos a atenção, uma vez que, apesar dos esforços que temos empenhado na formação à nível de graduação, para a im-

portância do investimento em recursos humanos e de como o processo de AD é importante para o desenvolvimento e valorização do indivíduo na organização, esta atividade ainda não está incorporada na realidade de trabalho, para a maioria dos enfermeiros.

Cabe-nos ressaltar, ao refletir sobre esta situação, que o investimento nos recursos humanos e na AD como um recurso para o seu desenvolvimento não depende apenas do profissional, mas das políticas das empresas, o que nos pode sugerir que as organizações hospitalares, em muitos casos, ainda não despertaram para esta realidade de gestão moderna e contemporânea.

Bergamini já em 1971 chamava a atenção que as empresas, em geral não se preocupavam em preparar as pessoas para o desenvolvimento da AD e esse despreparo fazia com que as informações obtidas fossem incorretas e distorcidas. A autora salientava a importância do treinamento dos supervisores como avaliadores, o que envolvia uma ação contínua e sistemática que deveria iniciar-se antes mesmo do lançamento das primeiras idéias de avaliação dentro da organização e permanecendo após sua implantação.

Este aspecto pode ser reforçado pela constatação que 70,3% dos enfermeiros afirmam não ter recebido nenhum treinamento relativo ao processo de AD e mesmo entre os que realizam AD, apenas 54% receberam treinamento para desenvolvê-la, sendo que este treinamento foi desenvolvido nas próprias instituições de trabalho.

Isto é reforçado por Bergamini (1992), quando afirma que a AD em si não é uma coisa boa nem ruim, ela é um instrumento e seu valor depende do preparo e da habilidade de quem está usando. A AD pode ser comparada a um instrumento de medir pressão, depende de quem usa.

Entendemos que existe um investimento muito pequeno das organizações hospitalares em preparar os enfermeiros como avaliadores, pois identificamos que cerca da metade (46%) dos enfermeiros que realizam AD não receberam treinamento para realizá-la. Esse fato, certamente, irá refletir no sentimento expresso pelos enfermeiros frente ao processo de avaliação.

Para a organização e análise dos dados qualitativos utilizamos a análise de conteúdo de tipo classificatório que, segundo Bardin (1979), é o exemplo mais clássico e conhecido de análise de conteúdo de respostas a perguntas abertas em um questionário.

Os dados foram agrupados segundo a convergência de núcleos de sentido, buscamos configurar uma análise temática do tipo classificatório. Para Bardin (1979, p.105) "fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem sig-

nificar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido".

A organização dos dados foi realizada a partir da transcrição e codificação das respostas escritas através de numeração progressiva de 1 a 29, correspondendo um número para cada respondente. A partir da leitura flutuante e pré-análise do material coletado passamos a destacar as idéias-chaves e núcleos de sentido agrupando-os em três categorias que abrangem as seguintes temáticas, de acordo com nossas interpretações e inferências:

-Como se sente ao realizar a avaliação de desempenho?

-Qual o método empregado?

-Qual a sua opinião a respeito da AD que realizam?

Ao ser questionado sobre como se sente ao realizar a AD, os enfermeiros deste grupo usaram com acentuado predomínio expressões como "dificuldade", "despreparo", "ansiedade", "insegurança" e "desconforto", entre outros para descrever seus sentimentos em relação à AD.

Estes sentimentos também foram levantados no estudo de Missel et al. (1995, p.23), quando apontam que o "o medo, angústia, receio, ansiedade, são demonstrativos do desconforto dos enfermeiros na implantação deste processo". Relacionam as dificuldades e despreparo para realizar a avaliação de desempenho principalmente à falta de conhecimento dos métodos e instrumentos de avaliação, à falta de conhecimento técnico na área de atuação, assim como às dificuldades inerentes a este processo que envolvem o conhecimento e abordagem objetiva de fatos sobre o comportamento das pessoas. Isto pode ser ilustrado pelas respostas que seguem:

"Dificuldade por não conhecer o instrumento e dificuldades próprias." 18

"Me sinto muito despreparada e insegura" 9

"Como é realizada atualmente, me sinto despreparada e acho que não é válido." 1

"O momento de uma avaliação é sempre cercado de uma certa ansiedade, pois iniciamos a realizá-la neste ano." 7

"Certa dificuldade e dúvida." 12

"Ainda com um pouco de insegurança." 10

"Foi feito uma vez,... senti que deveria entender mais de técnicas em obstetrícia (domínio sobre o instrumental cirúrgico), houve dificuldade em abordar certos aspectos do comportamento dos mesmos..." 6

"Às vezes com dificuldade." 5

Através dos depoimentos, podemos inferir, que muitas das dificuldades referidas pelos enfermeiros estão ligadas a falta de treinamento para os mesmos desempenharem as funções de avaliador e compreenderem o processo de AD como um como uma atividade isolada, com características punitivas, recompensatórias, ou sim-

plesmente, como mais uma atividade burocrática exigida pela instituição, como podemos ler nos seguintes relatos:

"Fico preocupada com o resto do serviço enquanto faço avaliação." 14

"Inadequadamente, pois a AD não é sistemática, ocorrendo somente durante o período probatório e quando necessário, na verdade não é uma AD com todas suas características." 3

"Insatisfeita com o processo, acho este falho com pouco retorno positivo, só realizo por ser uma obrigação imposta pela instituição." 15

"Muito desconforto, pois o resultado da avaliação pouco interfere na vida profissional do servidor." 13

"Constrangida, um pouco de receio perante a aceitação do funcionário." 17

A opinião expressa pelos enfermeiros coincide com a abordagem de Werther e Davis (1983) quando aponta que a finalidade da avaliação de desempenho segue duas linhas, o julgamento e o desenvolvimento, sendo que a primeira está representada por atitudes de recompensas, punições e promoções e a segunda envolve uma visão mais ampla, preocupando-se mais com o processo e o crescimento do empregado na organização. Observamos que a abordagem de julgamento se fez presente em vários depoimentos.

No entanto esta abordagem vem sendo combatida atualmente por vários estudiosos do assunto, como Albuquerque (1992) e Pereira (1991).

Albuquerque (1992, p.34) afirma que "não se deve fazer AD com o enfoque centrado no erro. Aquela estória de fez certo, não fez mais nada que a obrigação precisa acabar. As pessoas têm a necessidade fundamental de se sentirem reconhecidas." Esta estratégia difunde a AD voltada para o processo, e não somente para os resultados. Quando a ênfase é dada ao processo, o investimento e a participação de cada um dentro da empresa são importantes para os que pretendem continuar em direção à prosperidade; neste caso, a AD deixou de ser uma simples exigência burocrática para ser o acompanhamento com vistas ao constante aprimoramento.

Em pesquisa realizada em empresa da construção civil, Pereira (1991) identificou a AD diretamente vinculada à concessão de aumento salarial e punição (premiar e punir), além disso destacou a falta de treinamento dos avaliadores e avaliados no processo, reforçando sua posição de que a interrelação da AD com as demais atividades de recursos humanos é indicador positivo para o seu êxito. Este salienta que a AD não pode ser desenvolvida de forma desagregada das demais atividades de RH, uma vez que permeia todas elas e contribui com subsídios essenciais para a eficácia da organização.

Dois depoimentos também relatam dificul-

dades em realizar AD, mas relacionam isto à inexperiência profissional, demonstrando que à medida que se adquire experiência e se recebe informações e treinamento sobre o processo de avaliação é possível realizá-lo de modo efetivo e com satisfação, como podemos ver a seguir:

"No começo da minha vida profissional era uma tarefa bastante difícil, não sabia qual seria a fórmula adequada para conduzi-la, atualmente, com alguns anos de experiência sinto-me mais satisfeita a realizá-la, pois reconheço a importância que tem na profissão de enfermagem." 2

"Inicialmente muita dificuldade de falar o lado negativo dos avaliados, ao longo dos anos após palestras sobre o assunto, houve um relaxamento e me sinto melhor." 19

Apenas dois enfermeiros deste grupo manifestaram satisfação em realizar o processo de AD, expressando-se do seguinte modo:

"Considero importante e sinto-me bem, pois é um momento de trocas." 4

"Satisfação em realizá-la e reconhecer que os funcionários são recursos fundamentais para a qualidade do serviço prestado e portanto podem ser desenvolvidos." 8

Outro aspecto evidenciado no depoimento de um enfermeiro e que merece ser discutido diz respeito à AD como uma atividade complexa, que pode envolver certa ansiedade, mas que pode ser superada à medida em que desenvolvemos um processo mais participativo entre avaliador e avaliado: "Dependendo da situação sinto-me mais tranqüilo ou menos, se o funcionário participa é mais fácil". (16)

Este aspecto é abordado por Carvalho (1992) ao defender que a AD deve ser vista como um processo onde a interação avaliador-avaliado é essencial para que não surjam distorções nos seus resultados.

Ao ser questionado sobre qual o método empregado, os enfermeiros demonstraram falta de discernimento quanto ao que constitui o método e o que é o instrumento de avaliação, respondendo à pergunta com técnicas e tipos de instrumentos utilizados na AD, entre outras respostas que ficaram pouco claras para as pesquisadoras. Onze enfermeiros não responderam a questão.

Predominantemente citam a "entrevista" como método de avaliação utilizado na empresa, numa incidência de 7 citações. Alguns complementam a resposta acrescentando à entrevista o uso de auto-avaliação (2 enfermeiros) e de preenchimento de ficha de avaliação (3 enfermeiros).

Também destacou-se entre as referências dos enfermeiros o uso de "ficha de avaliação" ou "instrumento" como método utilizado na AD, numa incidência de 7 citações. Os enfermeiros citam diferentes denominações para as fichas de

avaliação como:

- "roteiro dos pontos principais observados em nossos funcionários." 7

- "ficha individual (prontuário)." 13

- "instrumento elaborado pela empresa." 4

As outras referências dos enfermeiros quanto ao método empregado podem ser lidas a seguir:

- "A pontuação é realizada com outra enfermeira do turno em questão. Após é redigido um comentário a cerca do avaliado. Ao mostrá-lo à pessoa em questão, são salientados os aspectos positivos (inicialmente) e os aspectos negativos com o direcionamento necessário para melhora." 2

- "De objetivos atingidos ou não." 5

- "Faço, explico porque deve ser, após observo e dou direção conforme necessidade." 11

- "Levantamento dos problemas dos funcionários." 9

Estas respostas contribuíram para nosso entendimento de que os enfermeiros são pouco preparados para desenvolver o processo de avaliação, não participando na seleção do método e muito menos na elaboração do instrumento que é aplicado, desconhecendo, inclusive, que são fases distintas do processo.

Ressaltamos que a AD não pode ser encarada como a simples aplicação de uma ficha ou instrumento, mas deve desenvolver-se como um processo no qual o desempenho de cada um é retratado através de informações corretas e verdadeiras.

Ao emitirem sua opinião a respeito da AD que realizam os enfermeiros questionados enfatizaram a necessidade de "revisão" e "melhoria" do processo de avaliação realizado em suas empresas. Estes aspectos apontados pelos enfermeiros demonstram que os mesmos têm uma visão crítica do processo de AD e dos efeitos que o mesmo pode causar, pois atuam como supervisores das equipes de enfermagem e são os responsáveis pelo seu rendimento e desempenho. Vejamos, a seguir como se expressaram a respeito:

- "Deveria se reelaborada, pois acho muito impessoal e avalia pontos não tão importantes e deixa a desejar em outros." 1

- "Tem vários aspectos que devem ser modificados, pois existe uma pontuação para cada índice avaliado que não condiz com a necessidade da unidade. Também, em função deste motivo, todas as intercorrências (problemas com o funcionário) são relatadas ao longo do ano na ficha de avaliação, para que facilite a mesma quando for realizada (geralmente de 12/12 meses, no final do ano)." 2

- "Considero-a inadequada, pelo fato de não ser periódica e abrangente a todo corpo funcional, sistemática, e sim aplicada apenas no período probatório e quando necessário." 3

- "Considero regular, sinto que precisa existir uma continuidade e aprofundamento." 4

- "Gostaria de avaliar o funcionário de uma forma a salientar mais os pontos positivos, fazer reconhecimentos para auto-valorização do mesmo." 9

- "Acho que precisa ser melhorada quanto à técnica de abordagem, e introdução de AD." 10

- "Contém muitos itens subjetivos, é feita de 3/3 meses e não pelo mesmo avaliador. Também esta avaliação se encerra com 2 anos de trabalho, após o servidor é estável e não é mais avaliado." 13

- "Como já coloquei não acho um bom processo, tento utilizar-me do instrumento da melhor maneira que consigo, mas classifico a minha avaliação ainda como ruim." 15

- "Penso que poderia melhorá-la, porém já procuro fazer com que o resultado sempre seja positivo para ambos." 16

- "Acredito que posso melhorar, satisfatória (?)." 17

Através destas respostas, os enfermeiros evidenciam além da necessidade de reavaliar o processo, alguns pontos que merecem ser comentados, pois eles apontam situações específicas que contribuem para as distorções no processo de AD.

Um aspecto levantado diz respeito às políticas e filosofia das instituições que implantam a AD apenas como um meio de recompensar e punir, conduzindo as avaliações como recursos para identificação de problemas dos funcionários ("intercorrências"). Percebemos uma tendência dos enfermeiros em desenvolver uma AD centrada no erro, onde são apontados principalmente os aspectos negativos em detrimento dos pontos positivos.

Este tema é abordado por Kurcgant (1991) e Silveira (1992) quando destacam que a AD não deve servir como um instrumento de poder e força, assim como não deve centrar-se no erro, estando os avaliadores preparados para conhecer o avaliado como homem e tecnicamente como profissional, analisando tanto o comportamento humano como o trabalho realizado.

Ao ler as opiniões expressas pelos enfermeiros entendemos, em alguns casos, que relacionam as dificuldades da avaliação de desempenho apenas com o instrumento e não ao processo como um todo. Novamente, destacamos na opinião dos enfermeiros, a necessidade de maior preparo do avaliador para desenvolver a AD. Pode ser identificado nos seguintes depoimentos:

- "Gostaria de ter um programa destes, sinto esta necessidade." 11

- "Ao meu ver é importante, só fico em dúvida se realizamos bem feito." 12

- "Seria melhor se eu tivesse treinamento." 18

- "Com pouco embasamento." 5

Ficou bastante claro, através da opinião de alguns enfermeiros que o processo de AD pode ser uma atividade gratificante, trazendo um retorno positivo para o trabalho em equipe. Nos relatos a seguir é possível visualizar os depoimentos dos enfermeiros que ilustram este ponto:

- "É importante pelo fato de poder acompanhar a funcionária ao longo de sua profissão, permite o registro gráfico, favorecendo um pequeno histórico de sua passagem naquele local de trabalho." 6

- "A AD traz um momento importante, onde os funcionários nos trazem situações que também nos avaliam como enfermeiros e que nos permite desenvolver certas áreas. O funcionário sente-se importante e por um bom período mostra-se satisfeito e competente na realização de suas tarefas." 7

- "Valorização do desenvolvimento de RH na organização como forma de favorecer a busca da satisfação dos indivíduos e a eficácia organizacional." 8

- "Acho que é positivo, pois colocamos metas para o desenvolvimento e solicito ajuda do funcionário para fixar tais metas." 14

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu-nos constatar que a AD é uma atividade que ainda não está incorporada na realidade de trabalho da maioria dos enfermeiros investigados, uma vez que 51% destes não realizam a AD como parte de suas funções.

Outro dado de relevância é o fato de que 70,3% dos enfermeiros afirmam não ter recebido nenhum tipo de treinamento quanto ao processo de AD, e mesmo entre aqueles que a realizam (48%), apenas cerca da metade (54%), recebeu algum tipo de treinamento para desenvolvê-la.

Os achados qualitativos revelam-nos que os enfermeiros sentem o processo de avaliação como algo difícil, que lhes causa ansiedade e desconforto, ocasionado principalmente pelo despreparo e insegurança na execução desta atividade.

Este despreparo fica evidente quando demonstram falta de discernimento quanto ao que constitui método e o que é instrumento de avaliação. Esse desconhecimento foi reforçado quando os enfermeiros enfatizaram a necessidade de revisão e melhoria do processo de AD com vistas a reverter as tendências tradicionais de avaliação, levantadas também neste estudo, que tratam a AD sob um enfoque burocrático, punitivo, recompensatório e centrado no erro.

Os achados qualitativos aliados aos dados quantitativos da investigação, permitem-nos afirmar que existe necessidade de investirmos no

preparo dos profissionais enfermeiros, ao nível de graduação e pós-graduação, para a realização da AD como um processo com vistas ao aprimoramento e desenvolvimento de recursos humanos e melhoria das relações no trabalho.

Certamente, devemos priorizar esta temática no planejamento de cursos de formação e qualificação profissional objetivando a implementação de programas de AD voltados para o processo, onde o indivíduo é visto como parte de um grupo cujo desempenho individual sofre influências do clima organizacional.

O resultado destas propostas levarão a uma valorização do indivíduo na organização e repercutirão, diretamente, na qualidade da assistência de enfermagem prestada à clientela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ABREU, R. C. L. Avaliação de desempenho: vamos torná-la realmente eficaz? *R. bras. Adm.* v.2, p.29, set./dez. 1991.
- 2 ALBUQUERQUE, C. E. Avaliação de desempenho: ênfase para o processo. *Dois Pontos*, v. 2, n. 13, p. 34-35, ago. 1992.
- 3 ARNDT, C.; HUCKABAY, L. *Administração em enfermagem*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1983. Cap. 6: Avaliação e medição, p. 117-130.
- 4 BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- 5 BERGAMINI, C. W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1971. Cap. 1: Avaliação de desempenho e a política empresarial, p. 25-39.
- 6 BERGAMINI, C. W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1986.
- 7 —. Avaliação do docente deve ser feita pelos alunos. *Dois Pontos*, v. 2, n. 13, p. 6-7, ago. 1992.
- 8 —. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. *R. bras. Adm.*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 5-11, abr./jun. 1983.
- 9 BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- 10 BEZERRA, A. L. Q.; SILVA, M. B. Avaliação de desempenho em enfermagem. *R. paul. Enferm.*, v. 12, n.2, maio/ago. 1993.
- 11 CARVALHO, M. C. da S. A avaliação no setor de recursos humanos. *Dois Pontos*, v. 2, n.13, p. 32-33, ago. 1992.
- 12 DEMING, W. E. Análise de desempenho e planos de ação bem sucedidos. *Quality Progress*, v. 25, n. 6, jun. 1992.
- 13 GRILLO, A. N. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14, 1990, Florianópolis. *Anais ...* Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.
- 14 HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. Cap. 14: Avaliação de desempenho e recompensas, p.421-446.
- 15 KURCGANT, Paulina. *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991.
- 16 MEDEIROS, E. B. *Manual de medidas e avaliação na escola e na empresa*. Rio de Janeiro: Rio, 1976.
- 17 MISSEL, Elenara C. et al. *Sentimentos de enfermeiros face ao processo de avaliação de desempenho do auxiliar de enfermagem*. Porto Alegre, Escola de Enfermagem/UFRGS, 1995.
- 18 PENNA FIRME, Thereza. Avaliação: tendências e tendenciosidades. *Ensaio*, Rio de Janeiro, n.2, p.5-12, 1994.
- 19 PEREIRA, L. Z. Avaliação de desempenho: uma pesquisa em empresas da construção civil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15, 1991, Belo Horizonte. *Anais ...* Salvador, 1991.

- 20 RAMOS, M. F. *Avaliação de treinamento: um estudo de variáveis organizacionais facilitadoras ou restritivas para aumento de eficácia*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas. UFRGS, 1990. Proposta de Dissertação de Mestrado.
- 21 SILVEIRA, Sebastião. Avaliação de desempenho : ênfase para o processo. *Dois Pontos*, v.2, n. 13, p. 34-35, ago. 1992.
- 22 WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983. Cap.12-Avaliação de desempenho, p.6,8-289.

Endereço do autor: Enaura Brandão Chaves
 Author's address: Rua São Manoel, 963
 90.62-110 - Porto Alegre - RS

ANEXO A

Prezada Aluna:

A fim de coletar dados para uma investigação sobre Avaliação de Desempenho na área de enfermagem solicitamos sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo:

Data: Local de Trabalho: Setor:
 Tempo de Serviço: Cargo:
 Exerce cargo de chefia? () Sim () Não
 Número de pessoas sob sua supervisão:
 Realiza avaliação de desempenho com seu pessoal? () Sim () Não
 Foi treinada para realizá-lo? () Sim () Não
 Onde recebeu treinamento?
 Como se sente ao realizá-la?
 Qual o método empregado?
 Dê sua opinião sobre a avaliação de desempenho que você realiza:

ABSTRACT

The objective of this study was determine the development of performance appraisal in daily nursing practice aiming to up-date and adequate the program of Nursing Management Post-graduation Courses. The sample was composed by 27 nurses students of the first and second post-graduation course in 1994 and 1995. The results showed that performance appraisal is not established in the nurses work reality (51%) and 70% of respondents assert that they did not receive any training in this field. The qualitative results added to quantitative data allow to point the necessity to invest in nursing education both in graduation and post-graduation levels, to carry out the performance appraisal like a process searching the development and improvement of human resources and working relations.

KEY WORDS: *performance appraisal, evaluation, performance*

RESUMEN

Como docentes del Curso de Especialización en Gerencia de Servicios de Enfermería de La Escuela de Enfermería de la UFRGS buscamos a través del presente estudio identificar como se está desarrollando la evaluación de desempeño (ED) en el cotidiano de enfermeros que frecuentaran el primero y el segundo curso, en el año de 1994/1995, componiendo una muestra de 27 enfermeros. El estudio constató que la evaluación de desempeño es una actividad que todavía no está incorporada en la realidad del trabajo para la mayoría de los enfermeros investigados (51%), siendo que 70,3% de ellos afirman no haber recibido ningún tipo de entrenamiento cuánto al proceso de ED. Los hallazgos cualitativos unidos a los datos cuantitativos de la investigación nos permiten afirmar que existe una necesidad de invertir en el preparo de los profesionales enfermeros a nivel tanto de graduación como de Pos-Graduación para la realización de la ED como un proceso en vista al perfeccionamiento y desenvolvimiento de recursos humanos y consecuentemente la mejora en las relaciones de trabajo.

UNITERMOS: *evaluación de desempeño, evaluación, desempeño.*