

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENFERMAGEM  
PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

**DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO**

**EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR  
COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR**

**Porto Alegre  
2019**

**DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO**

**EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR  
COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR**

**Porto Alegre  
2019**

|

## CIP - Catalogação na Publicação

ROMERO, DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES  
EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO  
HOSPITALAR / DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO. --  
2019.

85 f.

Orientadora: ANA MARIA MULLER DE MAGALHÃES.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Enfermagem, Programa de  
Pós-Graduação em Enfermagem, Porto Alegre, BR-RS,  
2019.

1. Avaliação de desempenho profissional. 2.  
Competências. 3. Enfermagem. I. MULLER DE MAGALHÃES,  
ANA MARIA, orient. II. Título.

**DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO**

**Experiência dos enfermeiros com avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Enfermagem.

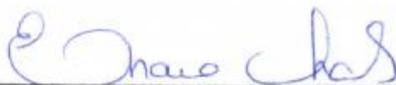
Aprovada em Porto Alegre, 24 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Dra. Ana Maria Müller de Magalhães  
Presidente - PPGENF/UFRGS



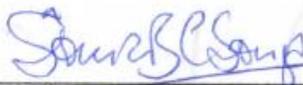
---

Profa. Dra. Enaura Helena Brandão Chaves  
Membro - PPGENF/UFRGS



---

Profa. Dra. Gisela Maria Schebella Souto de Moura  
Membro - PPGENF/UFRGS



---

Profa. Dra. Sônia Beatriz Cócara de Souza  
Membro - PPGENF/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À **Deus**, pela força que me concedeu para obter esta conquista.

Aos meus pais, **Ivonete** e **Antônio** (ambos *in memoriam*), pelos estímulos, incentivo e apoio em meus estudos e na vida.

À minha orientadora inicial, **Profa. Dra. Clarice M. Dall’Agnol**, por sua dedicação, e ensinamentos para minha vida acadêmica e profissional.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Ana Maria Muller de Magalhães** por ter me oportunizado contar com sua experiência, sabedoria e compreensão no período de vida acadêmica e para com esta pesquisa.

Ao **Programa de Pós-Graduação em Enfermagem**, da Escola de Enfermagem, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo acolhimento e oportunidade de aprendizado.

Aos membros da banca, **Profa. Dra. Enaura Helena Brandão Chaves**, **Profa. Dra. Gisela Maria Schebella Souto de Moura**, **Profa. Dra. Sônia Beatriz Cócara de Souza** por aceitarem compor esta banca de avaliação do trabalho e por contribuírem para a consolidação desta etapa.

As minhas colegas de trabalho pelas ajudas prestadas, ao cobrirem meus plantões nos dias em que precisava me dedicar às atividades do mestrado.

Aos colegas do **Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE-UFRGS)**, pelo coleguismo, aprendizado e apoio constante.

Ao hospital que possibilitou a realização da pesquisa e, em especial, aos enfermeiros participantes do estudo, por compartilharem suas experiências.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com este estudo, meu muito obrigada!

*“Tudo posso, naquele que me fortalece.”*  
*Filipenses 4:13*

## RESUMO

ROMERO, Daiane dos Santos Rodrigues. Experiência dos enfermeiros com avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar. 2019. 85f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

A avaliação de desempenho feita a partir das competências pode contribuir para manter as pessoas atentas ao seu próprio desenvolvimento, ser melhor compreendida pelos trabalhadores e por sua relação com as demandas e requisitos do trabalho ser mais concreta. O objetivo geral consistiu em conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar. O estudo, caracterizado como descritivo, de abordagem qualitativa, foi desenvolvido com 20 enfermeiros e os dados coletados entre novembro e dezembro de 2018, por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo temática resultou em três categorias: gestão por competências, considerações acerca da implantação na instituição; o processo avaliativo sob a ótica dos enfermeiros, compreensões inerentes; avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros. Os resultados indicam que a experiência dos enfermeiros, enquanto avaliadores foram positivas em relação à avaliação de desempenho por competências e indicaram como fatores favorecedores do processo avaliativo desenvolvimento do o hábito de fornecer *feedback* com maior frequência aos técnicos de enfermagem e o maior tempo de trabalho com a mesma equipe. Os desafios do processo de avaliação de desempenho por competências na enfermagem consistem em realizar e integrar o processo de avaliação nas rotinas de trabalho dos enfermeiros, assim como a necessidade de fornecer *feedbacks* com conteúdos negativos à alguns profissionais. Os resultados deste estudo indicaram que a avaliação exigiu um olhar diferenciado para alguns aspectos que de certo modo eram deixados de lado pelos enfermeiros. Como aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho por competências implantado neste hospital sugere-se: acompanhamento das avaliações realizadas objetivando comparação de resultados; ajustes necessários no aprimoramento do *software* de avaliação ou proporcionar um melhor entendimento para os enfermeiros com relação a interpretação das classificações avaliativas; momentos para proporcionar a compreensão do foco da avaliação de desempenho por competências implantada na instituição e quanto aos aspectos positivos que a implantação da gestão por competências confere para a instituição, realizar reuniões sistemáticas visando o preparo dos enfermeiros para os momentos avaliativos, organização de encontros programados para conversas sobre *feedback*, comunicação e o processo de avaliação tanto para enfermeiros quanto para técnicos de enfermagem, como enfrentamento dos desafios e dificuldades percebidas. Considerou-se que os enfermeiros experienciaram a avaliação de desempenho por competências como uma ferramenta que proporcionou um novo olhar para a gestão de suas equipes, com enfoque nas competências, o que favoreceu seu desenvolvimento como gestores, bem como o desenvolvimento das competências dos técnicos de enfermagem na instituição. No entanto, identificou-se a necessidade de ampliar as discussões sobre a temática na instituição, tanto para os enfermeiros, quanto para os técnicos de enfermagem.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho profissional. Competências. Enfermagem

## ABSTRACT

ROMERO, Daiane dos Santos Rodrigues. Nurses' experience with competency performance evaluation in a hospital institution. 2019. 85 f. Dissertation (MSc in Nursing) – School of Nursing, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

Performance appraisal based on skills can help keep people aware of their own development, be better understood by workers and their relationship to work demands and requirements is more concrete. The general objective was to know the nurses' experience in the implementation of the competency performance evaluation system in a hospital institution. The study, characterized as a descriptive, qualitative approach, was developed with 20 nurses and data collected between November and December 2018, through semi-structured interviews. Thematic content analysis resulted in three categories: management by competencies, considerations about implementation in the institution; the evaluative process from the nurses' perspective, inherent understandings; performance evaluation by competences, impacts on nursing technicians. The results indicate that the nurses' experience, as evaluators, was positive regarding the performance evaluation by competences and indicated as favorable factors of the evaluation process the development of the habit of providing more frequent feedback to the nursing technicians and the longer working time with the same team. The challenges of the nursing competency performance evaluation process are to perform and integrate the evaluation process into nurses' work routines, as well as the need to provide negative feedback to some professionals. The results of this study indicated that the evaluation required a different look at some aspects that were somehow left aside by nurses. As an improvement of the competency performance evaluation system implemented in this hospital, it is suggested: follow-up of the evaluations performed aiming at comparing results; adjustments needed to improve assessment software or provide nurses with a better understanding of interpretation of assessment ratings; moments to provide an understanding of the focus of competency performance evaluation implemented in the institution and on the positive aspects that the implementation of competency management gives to the institution, hold systematic meetings aimed at preparing nurses for evaluative moments, organizing scheduled meetings for conversations about feedback, communication, and the assessment process for both nurses and nursing technicians, as well as addressing perceived challenges and difficulties. It was considered that nurses experienced the performance evaluation by competences as a tool that provided a new look at the management of their teams, focusing on competencies, which favored their development as managers, as well as the development of the skills of the nursing technicians in the institution. However, it was identified the need to broaden the discussions on the subject in the institution, both for nurses and for nursing technicians.

**Keywords:** Evaluation of professional performance. Skills. Nursing.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 Síntese da origem das categorias .....	32
Quadro 2 Síntese dos resultados e discussões.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COMPESQ	Comissão de Pesquisa
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
EENF	Escola de Enfermagem
GC	Gestão por Competências
NEGE	Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem
PPGENF	Programa de Pós-Graduação em Enfermagem
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TE	Técnico(s) de Enfermagem
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	16
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
3.1 Breve histórico da avaliação de desempenho do trabalhador .....	17
3.2 Gestão por competências .....	20
3.3 Avaliação de desempenho do trabalhador com base nas competências .....	23
3.4 A enfermagem e a gestão por competências nas organizações de saúde.....	25
<b>4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA</b> .....	27
4.1 Delineamento do estudo .....	27
4.2 Local do estudo .....	27
4.3 População e Participantes .....	29
4.4 Procedimentos e percurso da coleta de dados .....	29
4.5 Análise dos dados .....	30
4.6 Aspectos éticos do estudo .....	31
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	32
5.1 Gestão por Competências, considerações acerca da implantação na instituição.....	33
5.2 O processo avaliativo sob a ótica dos enfermeiros, compreensões inerentes.....	38
5.3 Avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros.....	48
5.4 Síntese dos resultados e discussão.....	54
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas</b> .....	65
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	66
<b>ANEXO A –Competências Institucionais – Cargo: Técnico de Enfermagem</b> .....	68

<b>ANEXO B - Exemplo de avaliação de desempenho por competências.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO C- Fluxograma avaliação de desempenho por competências.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO D – Parecer Comissão de Pesquisa (COMPESQ) da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul(EENF/UFRGS).....</b>	<b>74</b>
.....	
<b>ANEXO E – Termo de anuência institucional.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO F– Parecer consubstanciado CEP Hospital.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO G – Parecer consubstanciado CEP UFRGS.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa de dissertação de Mestrado teve como objeto a experiência dos enfermeiros com a avaliação de desempenho por competências dos técnicos de enfermagem, partindo-se do pressuposto que essa competência pode se configurar como um importante recurso gerencial para o enfermeiro na qualificação de sua equipe de trabalho.

A avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta de apoio ao modelo de Gestão por Competências (GC). Este sistema de avaliação permite orientar o desempenho das competências dos trabalhadores em uma organização (CARBONE et al., 2016).

O interesse em adquirir conhecimentos em avaliação de desempenho surgiu no início da minha experiência profissional em um hospital onde era enfermeira responsável pelo serviço de enfermagem de duas unidades de internação. Nesse local, tinha como uma das minhas atribuições a realização das avaliações de desempenho dos técnicos de enfermagem das unidades. Por tratar-se de uma vivência nova em minha trajetória profissional aquela experiência me instigava a pensar sobre meu papel como avaliadora do desempenho dos técnicos de enfermagem. Naquele período, ao dialogar acerca de experiências relacionadas a avaliações de desempenho com colegas enfermeiros, observava que para vários colegas a atribuição de avaliar o desempenho dos técnicos de enfermagem se configurava em um desafio.

Desde então, minha preocupação com este tema tem se tornado gradativa em minha carreira profissional. Em função disto, a motivação para abordar esta temática deu-se a partir de reflexões sobre os aspectos inerentes ao ato de avaliar o desempenho, despertando-me para a necessidade de buscar conhecimentos que subsidiem o enfermeiro na avaliação de desempenho da equipe de técnicos de enfermagem a qual lidera.

Imbuída em ampliar conhecimentos nesta área cursei Especialização em Gestão de Serviços da Saúde e, investiguei a avaliação de desempenho na prática da gestão de pessoas em enfermagem. Constatei a escassez de estudos nacionais específicos sobre a figura do enfermeiro no contexto da avaliação de desempenho, uma vez que a maioria dos estudos tratavam de aspectos relacionados aos técnicos de enfermagem no contexto da avaliação. Esse fato sinaliza que o tema carece de aprofundamentos, pois os estudos encontrados ressaltaram a necessidade de melhorar a competência dos enfermeiros para realizarem as avaliações de desempenho dos técnicos de enfermagem (ROMERO; REIS, 2015).

Assim, a busca pelo ingresso em nível de mestrado, na linha de pesquisa Gestão em Enfermagem e Saúde e Organização do Trabalho, tornou-se o caminho para agregar conhecimentos nesta área. Ainda, a aproximação com o tema através da minha integração no Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE), no qual pesquisas têm sido conduzidas nesse campo, foram fatores decisivos para encorajar a minha disposição para estudar esta temática.

A avaliação no âmbito do trabalho teve início com as pesquisas de Taylor, no século XX, que originaram as primeiras escalas de avaliação de mérito, cujo objetivo era submeter o trabalhador a uma disciplina e interferir na sua maneira de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ao longo das décadas de 60, 70 e 80 a avaliação do mérito no trabalho espalhou-se pelo mundo. No entanto, as experiências posteriores relacionadas a esse assunto deixam de lado o conceito de mérito, adotando o conceito de desempenho. A partir daquele momento houve uma mobilização para tornar possível mensurar o desempenho dos trabalhadores, atendendo ao objetivo da avaliação do desempenho humano no trabalho. Assim a avaliação de desempenho, inicialmente planejada para ser uma estratégia que permitisse acompanhar a boa colocação e o aproveitamento do potencial dos trabalhadores, aos poucos foi se configurando como uma forma adequada de fornecer ao trabalhador avaliado informações sobre seu potencial de competências (BERGAMINI, 2012).

Diante das transformações sociais, econômicas e culturais por que passa a sociedade contemporânea, decorrentes da intensificação da competitividade, processos de globalização, avanços tecnológicos e transformações nas estruturas dos mercados, as práticas organizacionais têm sido revistas e aprimoradas (CARBONE; et al., 2016). Tornou-se fundamental às organizações gerir o desempenho individual e coletivo de maneira alinhada à estratégia organizacional. Neste contexto, a gestão de desempenho articulada por competências aparece como alternativa cada vez mais disseminada no cenário organizacional, tendo em vista sua capacidade de proporcionar uma gestão com objetivos organizacionais alinhados aos anseios dos seus trabalhadores (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014).

Deste modo, o crescente interesse das organizações pela GC, deve-se à possibilidade que este modelo proporciona de aprimorar os vários processos e práticas de gestão de pessoas das organizações, aumentando a competência da força de trabalho e, conseqüentemente gerando melhores resultados (CARBONE et al., 2016).

Recentemente uma instituição hospitalar do sul do Brasil adotou o modelo de GC. Foram definidas competências para as lideranças e competências para as demais funções. Os

líderes receberam capacitações sobre a avaliação de desempenho por competências e sobre como avaliar as pessoas de suas equipes. As avaliações de desempenho por competências começaram a ser realizadas no mês de setembro de 2017 e se estenderam até o final deste mesmo ano. O objetivo principal deste sistema de avaliação de desempenho nesta instituição é o desenvolvimento das pessoas, junto a isto a oportunidade de criar ou fortalecer a prática de *feedback* e a aproximação do líder com a equipe.

Segundo Bergamini (2012), a avaliação de desempenho por competências representa uma evolução nos sistemas de avaliação de desempenho de modo que se consideram ultrapassados os sistemas tradicionais de avaliação.

A avaliação de desempenho por competências configura-se em um caminho para o alcance de resultados positivos para as organizações, pois a relação desse sistema de avaliação com as demandas e requisitos do trabalho ocorre de maneira clara. Em função disso, é melhor compreendida pelos trabalhadores e possibilita mantê-los atentos ao seu próprio desenvolvimento. Ainda, quando bem realizada, permite o tratamento fiel das competências que são representativas do desempenho de cada um naquilo que faz, de tal modo que a competência pode ser considerada como a chave do desempenho (BERGAMINI, 2012).

A instituição hospitalar referida não possuía um sistema formal de avaliação de desempenho de seus trabalhadores, portanto esta foi a primeira vivência formal dos enfermeiros em um sistema de avaliação de desempenho na instituição. Considerando este fato, a implantação da avaliação de desempenho por competências na área da enfermagem da instituição me despertou algumas inquietudes acerca de como os enfermeiros experienciaram suas práticas de avaliação de desempenho de Técnicos de enfermagem (TE), dos desafios enfrentados pelos enfermeiros ao conduzirem avaliações de desempenho e se esta prática repercutiu e como repercutiu em seu trabalho como liderança e no trabalho dos técnicos de enfermagem. Os desfechos destas reflexões podem colaborar para o êxito de enfermeiros nas avaliações de desempenho de técnicos de enfermagem.

Os autores Jorge; Bittencourt; Galleli, (2014) comentam que a avaliação de desempenho no contexto da GC constitui um desafio que deve tornar-se tema de pesquisas, embora seja um assunto bastante explorado por vias teóricas e conceituais, para os autores, esse é um tópico merecedor de atenção em novas pesquisas, no sentido de estimular descobertas que poderão confrontar ou reforçar a teoria. Além disso, estes mesmos autores recomendam estudos com diferentes categorias profissionais e níveis hierárquicos.

Portanto, ao reconhecer a importância que cerca a figura do enfermeiro no processo avaliativo dos técnicos de enfermagem, e que ainda são escassos os estudos que se reportam à

temática, mobilizo-me para conhecer as experiências dos enfermeiros que lideram equipes de técnicos de enfermagem a partir da implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências. À vista disso, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como os enfermeiros experienciaram a avaliação do desempenho por competências dos técnicos de enfermagem?**

Para Brousselle et al. (2011), o processo de implantação faz referência a implementação de um projeto, isto é, a sua integração em um determinado contexto organizacional. Dessa forma, esta investigação ocupa-se em saber como os enfermeiros estão percebendo suas práticas avaliativas e os aspectos relacionados aos bons resultados da implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências.

De acordo com Cinar e Verdalier (2014), utilizar a avaliação de desempenho como um recurso na gestão dos hospitais, assim como o desenvolver pesquisas sobre este recurso, proporciona conquistas para a gestão dos hospitais.

Por isso, tenho expectativa que essa pesquisa contribua para conhecimentos sobre avaliação do desempenho por competências em enfermagem. Pressupõe-se que os resultados poderão configurar-se em recursos importantes para subsidiar enfermeiros para a prática como avaliadores do desempenho de competências de técnicos de enfermagem.

Para os enfermeiros participantes deste estudo, ao propiciar reflexão sobre suas práticas avaliativas e as repercussões destas no seu trabalho como liderança na equipe ao qual integram, presume-se que desenvolvam práticas de avaliações de desempenho de competências qualificadas. Para a instituição hospitalar, local onde será realizado o estudo e demais instituições onde a enfermagem se insere, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a conquista de equipes de enfermagem com as competências almejadas pela instituição.

## 2 OBJETIVOS

O **objetivo geral** do estudo consiste em conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar.

A partir deste eixo norteador, desdobram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Conhecer as percepções dos enfermeiros no papel de avaliador das competências dos técnicos de enfermagem.
- b) Investigar os desafios do processo de avaliação de desempenho por competências na avaliação de técnicos de enfermagem.
- c) Elencar sugestões para aprimorar o processo da avaliação de desempenho por competências da enfermagem no hospital.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo foi desenvolvida a revisão da literatura, com a exposição dos conceitos que sustentam essa investigação, contextualizando uma perspectiva histórica da avaliação do desempenho do trabalhador, a GC e a avaliação de desempenho do trabalhador com base na GC.

#### **3.1 Breve histórico da avaliação de desempenho do trabalhador**

Esta seção discorre sobre uma síntese histórica, na qual se fez menção na parte introdutória deste estudo, sobre o surgimento e variações da avaliação de desempenho do trabalhador ao longo dos anos, uma vez que alguns aspectos são essenciais para compreender o emprego da mesma no contexto do desempenho do trabalhador.

O exercício de analisar as ações humanas, que pode ser entendido de forma genérica como uma avaliação, é praticado desde o surgimento da humanidade (PEREIRA, 2014). Entretanto, a utilização do conceito de avaliação relacionado ao desempenho do trabalhador, inicialmente informal e não sistematizada, é praticada desde que se estabeleceram as relações de trabalho entre os homens. Porém, no século IV, a adoção de um sistema de registros, por Santo Inácio de Loyola, sobre as atividades evangelísticas de cada padre jesuíta, foi considerada um fato prenunciador da formalização desta prática (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Contudo, foi no período entre 1900 e 1930, a época em que teve como principal característica a valorização da medida, a padronização, quantificação, uniformidade e a precisão nos sistemas de produção (BROUSSELLE et al., 2011). Dessa maneira, a importância do trabalho produzido pelas pessoas foi percebida pelas organizações, que passaram a considerar os trabalhadores como seus recursos fundamentais, identificando a necessidade de avaliar o desempenho dos mesmos. Logo, foram criadas metodologias para a avaliação do desempenho dos trabalhadores de forma sistemática (PEREIRA, 2014).

Em 1911 Fredericck Taylor, nos Estados Unidos, constituiu as bases do estudo da administração científica a partir da organização do trabalho, utilizando-se da padronização das operações para melhorar o rendimento dos trabalhadores e tornar o sistema de produção mais eficiente. Alguns anos depois, em 1916, Henry Fayol na Europa criou a Teoria Clássica da Administração com princípios de base para os administradores construírem uma empresa bem estruturada e eficiente. Posteriormente, em 1922 Max Weber, na Alemanha, um modelo em

que as funções organizadas hierárquica e racionalmente constituíam uma garantia de eficácia com base na meritocracia (BROUSSELLE et al., 2011).

As ideias desses estudiosos contribuíram para a medida da produtividade tornar-se o padrão escolhido para determinar a qualidade do que era produzido e dos processos organizacionais. Desse modo, naquele período a avaliação possuía caráter normativo, e limitava-se a um conjunto de atividades de medida (BROUSSELLE et al., 2011). Sendo assim, a avaliação possuía como foco o treinamento para funções específicas e delimitadas, e os esforços de aprimoramento dos trabalhadores e de suas habilidades dependiam da configuração dos cargos (CARBONE et al., 2016).

Entre os anos 1930 e 1960 a “medida” e a “avaliação” tornaram-se dois conceitos distintos e, passou-se a considerar que a medida estava à serviço da avaliação. O início da Segunda Guerra Mundial, neste período, fez surgir necessidades que ampliaram o papel da avaliação e lhe deram uma nova dimensão, como por exemplo, sua utilização para acompanhar o padrão das tropas militares. Além de sua utilização para avaliar as políticas relativas aos recursos humanos naquele período, a criação de novos instrumentos de avaliação e os aperfeiçoamentos dos já existentes visavam facilitar a identificação dos resultados das intervenções (BROUSSELLE et al., 2011).

No entanto, no período compreendido entre 1960 e 1973 o conceito e os objetivos da avaliação passaram por uma ampliação, pois, em função do surgimento de novos métodos, passou-se a considerar que a avaliação deveria permitir emitir um julgamento sobre uma intervenção. Naquele período, os poderes públicos passaram a realizar avaliações dos efeitos dos programas que iniciavam, assim ocorreu uma intensificação da atividade avaliativa que começou a se institucionalizar. Alguns anos depois, entre 1973 e 1990, a prática da avaliação sofreu influências do contexto político, social e econômico daquele período evoluindo para uma prática profissionalizada, que culminou na institucionalização da atividade avaliativa (BROUSSELLE et al., 2011).

A medida que os conceitos e métodos de avaliação foram evoluindo, a incorporação de modelos avaliativos foi sendo ampliada e aperfeiçoada nas organizações públicas e privadas, nas áreas de ensino, de produção e de serviços, e também as organizações de saúde que prestam serviços à população.

Deste modo, a partir de 1970, diante do surgimento de demandas nas organizações, em função das transformações tecnológicas e de seu impacto na sociedade, houve um crescente interesse pelo desenvolvimento das pessoas (CARBONE et al., 2016).

Na década compreendida entre os anos 1990 a 2000, ocorreu uma ampliação da diversidade das pessoas envolvidas na avaliação, bem como uma ampliação dos métodos avaliativos, pois estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, ao utilizarem-se da avaliação em suas atividades, foram criando novos instrumentos de avaliação através de métodos científicos e aperfeiçoando os instrumentos que já existiam (BROUSSELLE et al., 2011). Para Brousseleet al. (2011), a avaliação é caracterizada como um sistema em que ambos envolvidos, avaliadores e avaliados, interagem, e os objetivos perseguidos por cada um destes condicionam o alcance das finalidades da avaliação.

Com a evolução dos sistemas de produção ao longo do tempo, foram estabelecidos diferentes papéis para os trabalhadores, de modo que houve um crescimento gradual, em relação a importância do capital humano nas organizações (CARBONE et al., 2016). Em relação ao uso da avaliação no contexto do trabalho, Pereira (2014) nos explica que a importância atribuída à avaliação sistemática do desempenho das pessoas na realização de suas atividades laborais variou ao longo dos anos, em razão da implantação do sistema de avaliação de desempenho implicar em um processo complexo, que demanda investimentos constantes na formação e treinamento de avaliadores e avaliados.

Portanto, desde a década de 1920, diversos instrumentos de avaliação do desempenho dos trabalhadores foram criados e utilizados em diferentes períodos de acordo com as técnicas utilizadas para avaliar, que evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, no qual o avaliador realizava um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do trabalhador avaliado, configurando uma avaliação unilateral, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que avaliador e avaliado discutem em conjunto o desempenho do trabalhador avaliado; e a avaliação 360° em que a avaliação do desempenho do trabalhador é realizada por múltiplas fontes (MARQUIS; HUSTON, 2015; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Assim, na medida que a importância dos sistemas de avaliação de desempenho foi sendo reconhecida, as técnicas e instrumentos de avaliação foram passando por aperfeiçoamentos ao longo dos anos, em função disso, hoje existem organizações que possuem sistemas considerados tradicionais e organizações que optaram por sistemas modernos de avaliação de desempenho (BERGAMINI, 2012).

A avaliação de desempenho do trabalhador, visa, além de tornar claro o desempenho que as organizações almejam dos seus trabalhadores, acompanhar o processo de trabalho e fornecer um *feedback* constante do trabalho realizado, dessa forma os resultados da avaliação podem servir como base para identificar necessidades de treinamentos e desenvolvimento, remanejamento de setores e, até mesmo o desligamento do trabalhador da organização (PEREIRA,

2014; MARQUIS; HUSTON, 2015). Contudo, Brousselleet al., (2011) argumentam que a avaliação não é uma atividade apenas técnica, mas também prática e sobretudo emancipatória, os autores complementam ainda que a avaliação deve propiciar, às pessoas envolvidas, clareza das finalidades e a participação ativa no aperfeiçoamento destas pessoas.

Nos dias atuais a implantação de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações tanto públicas quanto privadas, têm apresentado crescimento, em função disto, os trabalhadores destas organizações podem ser considerados como atores deste processo, seja como avaliador, avaliado ou ambos (PEREIRA, 2014). Em se tratando das organizações da área da saúde, Cardoso (2016) afirma que o interesse das instituições de saúde na temática da avaliação do desempenho vem crescendo significativamente nos últimos anos, fato que pode estar relacionado ao aumento da busca de certificações de qualidade por essas instituições.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas ao longo dos anos a partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para incentivar o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes. No entanto, para Brousselleet al. (2011) os contextos tecnológico, científico e econômico desempenharam um papel crítico e determinam os métodos e recursos disponíveis para a avaliação existentes atualmente, em razão disto, a avaliação de desempenho do trabalhador contemporânea, é resultado de esforços e controvérsias que permitiram criar abordagens, métodos e técnicas.

Portanto, é possível entender que as transformações da avaliação e sua aplicação no contexto do trabalho até a atualidade, culminaram em um sistema contemporâneo de avaliação de desempenho com base nas competências do trabalhador.

### **3.2 Gestão por competências**

A globalização da economia levou a competitividade entre as organizações, despertando o interesse na adoção de técnicas modernas de gestão com o intuito de obterem padrões de qualidade e produtividade diferenciados para melhor satisfazer seus clientes, como uma maneira de se manterem no mercado (PEREIRA, 2014). Além disso, novos atributos profissionais têm se tornado cada vez mais importantes para organizações. Com isso, surge a necessidade de um novo direcionamento das práticas de gestão das pessoas e a GC vem ao encontro desses interesses e necessidades (LANA, 2007). Em função disso, tem se destacado como modelo de gestão cada vez mais implantado nas organizações.

Ao implantar um modelo de gestão por competências, a organização induz e mobiliza todos a focar no que é fundamental para a qualidade do trabalho, para o desenvolvimento continuado do trabalhador e para o crescimento da própria organização.

De acordo com Dutra (2017), existe uma grande diversidade de conceitos sobre competências. No contexto do trabalho, os conceitos sobre esse termo convergem para compreensão do termo competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer um trabalho (DUTRA, 2017).

As modalidades de competências mais utilizadas, na GC, são tratadas como competências profissionais e competências organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As competências profissionais que estão relacionadas aos trabalhadores, são aquelas desejadas pela organização para o alcance de um desempenho ou de metas definidas numa determinada ocupação profissional. Essas competências são mapeadas e descritas previamente pela organização para compor o perfil de competências desejado para o trabalhador e são utilizadas como referências de avaliação. As competências organizacionais são o conjunto de estratégias, procedimentos, normas e tecnologias que são capazes de estimular as pessoas que atuam na organização, possibilitando satisfazer as expectativas e as necessidades de seus clientes, mantendo a sustentabilidade (CARBONE et al., 2016).

As competências organizacionais podem ser classificadas como básicas ou essenciais (*core competences*). As competências organizacionais básicas são aquelas que contribuem para o funcionamento da organização garantindo suas operações cotidianas (RUAS, 2005), e as competências organizacionais essenciais, são aquelas que tornam possível à organização oferecer um determinado benefício a seus clientes, representando aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização, portanto, são o diferencial competitivo de uma organização em relação às demais (RUAS, 2005; DUTRA, 2017).

A proposta essencial do modelo de GC consiste em compreender quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso corporativo, desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las com os seus trabalhadores. À vista disso, nesse modelo de gestão, as competências se expressam na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho (CARBONE et al., 2016). Desta maneira, uma competência se traduz tanto pelo resultado apresentado, como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, entende-se que o resultado apresentado depende diretamente do desempenho aplicado para alcançá-lo.

Ao integrar a gestão de uma organização, a GC visa essencialmente gerenciar a lacuna de competências, de maneira a reduzir ao máximo a diferença entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e aquelas que já existem na organização, baseando-se no planejamento estratégico da mesma para direcionar ações de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos níveis individual e grupal das competências necessárias para o alcance dos objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al., 2009). Desta maneira, o desenvolvimento de competências nas organizações está relacionado à definição estratégica organizacional (CARBONE et al., 2016).

Nesse sentido, pondera-se que um sistema de GC deve envolver os diversos níveis da organização, do corporativo ao individual, incluindo todas subdivisões, podendo ser vista como um processo circular de todas as esferas da instituição.

Casanova (2013) inferiu em seu estudo que a GC, além de ser uma forma de seleção de pessoal, destaca-se como uma ferramenta eficaz para a gestão de pessoas nas organizações, frente às atuais exigências de competitividade, uma vez que, ao aderir a forma de GC, a organização consegue mobilizar os trabalhadores com as competências fundamentais para colocar em prática o seu planejamento e alcançar os resultados almejados, conferindo resultados positivos à organização.

Em vista disso, entende-se que na GC são utilizadas práticas de gestão de pessoas, as quais incluem a avaliação de desempenho, e que a mesma é utilizada neste contexto na qualidade de ferramenta imprescindível para avaliar e redirecionar o desempenho das competências dos trabalhadores.

Nessa direção, Brandão e Guimarães (2001) recomendam que a GC deve estar associada a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes, gestão do conhecimento, dentre outras, que estimulem as pessoas a desenvolver competências e compartilhá-las. Seguindo nesta lógica, Lana (2007) explica que ao viabilizar o desenvolvimento das pessoas, a GC contribui para a promoção de um clima de trabalho sadio e motivador. Para Carbone et al. (2016), as organizações carecem de metodologias inovadoras de desenvolvimento de competências para os processos de trabalho.

Ao direcionar os aspectos da GC abordados nesta revisão da literatura para a área da saúde, especialmente para os serviços de enfermagem das organizações hospitalares, é possível depreender que a gestão das competências dos profissionais dos serviços de enfermagem nos hospitais, por meio da avaliação de desempenho por competências pode contribuir para a qualificação profissional e, por consequência, resultar em uma maior qualidade dos cuidados prestados ao paciente.

### 3.3 Avaliação de desempenho do trabalhador com base nas competências

Conforme visto, as práticas de avaliação de desempenho sofreram modificações, e sua importância para a gestão aumentou no decorrer dos anos. Cinar e Verdalier (2014) argumentam que avaliar o desempenho dos trabalhadores é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização. Por essa razão, a avaliação de desempenho é considerada um instrumento de gestão de pessoas, indispensável para organizações que almejam resultados diferenciados.

Atualmente, as organizações têm aderido a recursos e processos que possibilitam elevar ao máximo seus resultados (CARDOSO, 2016). Em se tratando de organizações da área da saúde, como os hospitais, infere-se que os resultados incluem essencialmente a qualidade dos serviços assistenciais prestados aos pacientes, entre os quais encontram-se os cuidados prestados por equipes de enfermagem constituídas por profissionais com competências específicas.

De acordo com Cinar e Verdalier (2014), as avaliações de desempenho oferecem grandes contribuições para que as organizações hospitalares conquistem as certificações almejadas, na medida em que podem se constituir em importantes mecanismos para identificar necessidades de desenvolvimento de competências e atuar como direcionadores de melhorias no desempenho.

Em se tratando da prática da atividade avaliativa, ao expor que a avaliação de desempenho é uma função dos líderes dentro de uma organização, que, entre suas atividades de liderança devem analisar a competência para as funções, acompanhar o desempenho da sua equipe, fornecer *feedback* e facilitar o desenvolvimento da equipe a qual lidera, Pereira (2014) argumenta que os sistemas de avaliação de desempenho precisam ser continuamente aperfeiçoados com a adoção de metodologias de avaliação modernas e utilização de novas ferramentas.

Associada a identificação das competências organizacionais, a avaliação de desempenho do trabalhador com base nas competências, tem a finalidade de conhecer as possíveis lacunas de competências de cada trabalhador ou equipe de trabalho, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar o que foi planejado pela organização e as competências internas disponíveis na mesma, nesse contexto, o *gap* de competências serve como referencial para o desenvolvimento de competências profissionais nos trabalhadores, que levarão a organização ao alcance dos resultados planejados (CARBONE et al., 2016).

Nesse sentido, Carbone et al., (2016) destacam que as competências orientam um processo de aprendizagem individual, de responsabilidade tanto do trabalhador, o qual é responsável pelo seu autodesenvolvimento, quanto da organização, a qual é responsável pelo desenvolvimento continuado de competências nos trabalhadores.

Considerando a avaliação de desempenho por competências uma ferramenta que ao ser utilizada pelas organizações se configura em um caminho para o alcance de resultados positivos, pondera-se que as finalidades da avaliação de desempenho tornam-se mais claras para os trabalhadores na perspectiva das competências, uma vez que através da avaliação de desempenho por competências é possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências. Com isso, a avaliação tende a ser mais bem vista e valorizada pelo trabalhador, justamente por promover seu desenvolvimento profissional. Convergindo com esta ideia, os autores Carbone et al (2016) colocam que o desempenho competente possui valor econômico e social, econômico para a organização e social para o trabalhador que o evidencia.

À vista disso, Pereira (2014) afirma que uma avaliação de desempenho bem planejada e realizada constitui-se como uma ferramenta poderosa de gestão de pessoas. No entanto, o autor adverte que, quando o avaliador e o avaliado não entendem seus papéis, o desfecho da avaliação não é favorável à organização. Nesse sentido, Cinar e Verdaliere (2014) recomendam, para que se obtenha os benefícios esperados, que as organizações implantem e sigam uma sistemática de avaliação.

Na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, como a avaliação de desempenho por competências, as organizações estabelecem competências necessárias para os trabalhadores com base na análise de cargos e planejamento estratégico; levam ao conhecimento dos trabalhadores competências que serão avaliadas antes do momento avaliativo; capacitam os avaliadores para o momento avaliativo, uso do instrumento de avaliação, para o desenvolvimento das competências que estão abaixo da média nos trabalhadores e para o registro do processo de avaliação levando em consideração os julgamentos e ações determinados para o desenvolvimento das competências (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Nos instrumentos de avaliação de desempenho do trabalhador, as competências são descritas na forma de comportamentos passíveis de observação, de modo a constituir referenciais de desempenho, para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado à partir dos comportamentos que este adota no trabalho (CARBONE et al., 2011).

De acordo com Gabriel et al. (2011), uma maneira de qualificar a gestão dos serviços de saúde é o registro de dados que permitam demonstrar a evolução do serviço ao longo do tempo, permitindo também uma comparação com referenciais externos.

Nesse sentido, considera-se necessário que os enfermeiros estejam abertos a colaborar com pesquisas, que retratem as suas experiências e, dessa maneira possibilitem o acompanhamento de suas práticas, reconhecendo essas pesquisas como oportunizadoras de aperfeiçoamentos das práticas de enfermagem. Por essa razão, neste estudo, considera-se importante o conhecimento da experiência dos enfermeiros com a implantação da avaliação de desempenho por competências no contexto hospitalar.

### **3.4 A enfermagem e a gestão por competências nas organizações de saúde**

Realizou-se um levantamento da produção nacional de estudos sobre GC na área da saúde e de enfermagem, com o objetivo de conhecer as produções nacionais de estudos que abordam a GC na área da saúde, e identificar em qual perspectiva a GC é abordada nestes estudos. Observou-se que o interesse sobre esta temática tem sido constante ao longo dos anos, e que estudos (PAIVA, GOULART, 2011; VIANNA, 2015; MATOS & STADTLOBER, 2015; FREITAS, 2017) abordam aspectos relativos à como o modelo de GC está se adequando nas organizações da saúde.

Para Matos e Stadtlober (2015) a implantação da GC nos hospitais torna-se cada vez mais emergencial, uma vez que a competitividade não está mais relacionada apenas aos aspectos financeiros e de inovação das organizações, mas também vinculada a mão de obra especializada e diferenciada dos trabalhadores. No entanto, observou-se que até o momento do presente estudo permanece uma carência de estudos que abordam a GC na perspectiva da avaliação de desempenho por competências nas organizações hospitalares, e na perspectiva dos enfermeiros enquanto avaliadores das competências dos técnicos de enfermagem nestas organizações, já que estes são profissionais fundamentais para o funcionamento de qualquer organização da área da saúde.

Neste sentido, Foppa, Dall’Agnol e Medeiros (2018) destacam que o conhecimento prévio dos percalços avaliativos subsidia o enfermeiro na organização da avaliação por competências da sua equipe.

Esses achados corroboram o propósito do presente estudo em aprofundar o conhecimento sobre os aspectos envolvidos no processo de avaliação de desempenho por competências, realizado pelos enfermeiros nas equipes de enfermagem. A mobilização de

esforços com o intuito de compreender e descrever os principais desafios para os enfermeiros neste processo poderá contribuir para o aprimoramento das competências dos técnicos de enfermagem e qualificar o processo de cuidado.

## **4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA**

Neste capítulo, são detalhados o delineamento do estudo, local de realização do mesmo, os participantes, procedimentos para a coleta de dados, o método para análise dos resultados, bem como os preceitos éticos da pesquisa.

### **4.1 Delineamento do estudo**

Tratou-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, na qual se propôs conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar.

As pesquisas qualitativas de natureza exploratória têm como finalidade central desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a partir da formulação de problemas precisos (GIL, 2019).

As pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral e aproximada sobre determinado fato e são utilizadas em temas pouco explorados. Nas pesquisas com cunho descritivo o objetivo central consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno podendo estabelecer relações entre variáveis. Os estudos descritivos aproximados dos estudos exploratórios habitualmente são realizados por pesquisadores preocupados com a atuação prática (POLIT, 2011).

### **4.2 Local do estudo**

O estudo foi realizado em um hospital do sul do Brasil. Trata-se de uma instituição que realiza atendimento através de diversos convênios e, constitui-se referência para 31 municípios do interior do estado do Rio Grande do Sul. Possui 289 leitos, distribuídos em três UTI's (Adulta, com 19 leitos, Pediátrica, com 9 leitos e Neonatal com 10 leitos), 10 Unidades de Internação distribuídas para o atendimento em internações clínicas, clínica-cirúrgicas, pediátricas, obstétricas e psiquiátricas, Centro Cirúrgico e Centro Obstétrico. O quadro funcional é composto por cerca de 2063 trabalhadores, destes, aproximadamente 200 são enfermeiros<sup>1</sup>, incluindo todas as funções que os mesmos desempenham na instituição.

---

<sup>1</sup> Informações obtidas junto ao setor de Departamento de Pessoal e do site oficial do hospital o qual constituiu o local deste estudo.

Esta instituição hospitalar foi escolhida para ser local do estudo, em função de ter implantado recentemente um sistema de avaliação de desempenho por competências, com foco no desenvolvimento dos seus trabalhadores e por ser local de trabalho da pesquisadora.

Os dados foram coletados nos diversos setores e unidades do hospital pela possibilidade de uma ampla obtenção de dados, exceto a Unidade de Tratamento Intensivo Adulto por ser o setor de trabalho da pesquisadora.

Assim como para todas as categorias de profissionais, para os TE foram definidas competências desejadas pelo hospital, as quais estão descritas no perfil profissional do cargo (ANEXO A). As avaliações de desempenho por competências são realizadas pelo enfermeiro responsável por cada setor ou unidade em conjunto com o enfermeiro do turno onde cada TE desenvolve suas atividades.

Neste processo de avaliação, primeiramente através do setor de Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos o enfermeiro, toma conhecimento do conceito de cada competência para avaliar e realizar o *feedback*. Assim, o enfermeiro deve refletir sobre o TE que irá avaliar utilizando-se de instrumentos como o diário de bordo. No instrumento que consiste em um *software* denominado Portal RH no campo “Minhas avaliações” o enfermeiro realiza a avaliação das competências do TE, conforme o Procedimento Operacional Padrão (POP) anexado (ANEXO B), podendo classificá-las conforme os seguintes níveis: aprendizagem (25%), desenvolvimento (50%), aplicação (75%), otimização (85%) ou excelência (95%). Para cada classificação atribuída existe um campo em que é possível descrever observações. A etapa subsequente é a realização do *feedback*, que após ser realizado finaliza-se a avaliação. Após finalizar a avaliação no *software* não é mais possível alterá-la. Sempre que a competência avaliada estiver nos níveis de aprendizagem, desenvolvimento ou aplicação é obrigatório o estabelecimento de um plano de desenvolvimento individual. A elaboração e consenso sobre o plano de desenvolvimento individual é realizada em conjunto com o TE. O enfermeiro pode ainda observar qual ou quais competências precisam ser melhoradas na equipe como um todo e pensar em ações que podem ser implementadas na equipe.

A área de recursos humanos do hospital faz o acompanhamento e controle da realização do processo geral de avaliação de desempenho, bem como encaminha relatórios das avaliações para a superintendência e demais gestores, acompanha e auxilia do gestor ao colaborador na execução e cumprimento do plano de desenvolvimento individual estabelecido. Os enfermeiros tiveram um prazo de três meses para realizarem as avaliações dos TE da sua equipe. O período de avaliações teve início no mês de setembro do ano 2017 e

estendeu-se até o mês de dezembro do ano 2017. A instituição possui um fluxograma para avaliação de desempenho por competências (ANEXO C).

### **4.3 Participantes**

Os participantes desta pesquisa foram enfermeiros que desenvolvem suas atividades laborais nos diferentes setores no turno diurno e noturno das unidades de internação do hospital. A amostra foi intencional, tendo sido convidados enfermeiros de diferentes setores e unidades do hospital mediante contato e convite pessoal da pesquisadora. Aos que aceitaram, foram agendados datas e horário, conforme a disponibilidade de cada participante.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e fizeram parte amostra 20 enfermeiros dos setores de Unidade de hemotransfusão, Unidade de Internações Clínicas, Unidade de Internações Cirúrgicas, Unidade de Internação Psiquiátrica, Unidade de Internação Obstétrica, Centro obstétrico, Centro cirúrgico, Centro de Materiais e Esterilização, Pronto Atendimento, Unidade de Tratamento Intensivo Neonatal e Pediátrico, Unidade de Coleta e Transfusão e Centro de Diagnóstico por Imagem.

O critério de inclusão consistiu em ter experienciado ao menos um ciclo de avaliação de desempenho por competência de TE no hospital. Foram excluídos enfermeiros que estavam afastados do hospital no período de coleta dos dados e enfermeiros da UTI, local de trabalho da pesquisadora, visando evitar possíveis vieses e interferência junto à equipe de trabalho.

Observou-se o critério de saturação das informações para definir o número de participantes, na medida em que se alcançou a redundância e repetição de informações (POLIT; BECK, 2011)

### **4.4 Procedimentos e percurso da coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (apêndice A). De acordo com Polit e Beck (2011), a entrevista é uma técnica muito eficiente para investigar um tema em profundidade como, por exemplo, temáticas acerca do comportamento humano, as quais são investigadas em pesquisas qualitativas.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2018, foram conduzidas pela pesquisadora, gravadas em áudio, tiveram duração de aproximadamente 15 minutos, no ambiente de trabalho dos participantes em locais privativos.

Realizou-se um teste piloto antes do início da coleta dos dados para verificar a clareza e compreensão do conteúdo das perguntas que compuseram a entrevista. Conforme RAMOS (2008), no teste piloto, o roteiro de entrevista deve ser analisado, criticado e testado previamente por potenciais respondentes. Assim, o teste piloto foi realizado com 4 membros do Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE), os quais não integraram a população participante do estudo. Com base neste teste, realizou-se alteração em uma das perguntas, para melhor atender aos objetivos da pesquisa.

#### **4.5 Análise dos dados**

A partir das transcrições integrais das entrevistas, os dados foram submetidos à análise temática de Minayo (2014), com auxílio do *software* Nvivo 11, para armazenamento, organização e codificação das informações.

A utilização desta técnica neste estudo deu-se, a partir das falas dos enfermeiros, realizou-se deduções extraindo delas os núcleos de sentidos ou significações, classificando-as em categorias. Conforme propõe o método, este processo foi constituído por três etapas, para procurar responder aos objetivos do estudo.

A primeira etapa, pré-análise, consiste na organização do material a ser analisado e na retomada dos objetivos iniciais da pesquisa, nesta etapa a pesquisadora realizou uma leitura flutuante e exaustiva do conteúdo das entrevistas. Retomou-se os objetivos da pesquisa e definiu-se unidades de registro e de contexto, com vistas à elaboração de categorias para orientar a análise das informações coletadas.

A segunda etapa foi caracterizada pela exploração do material, procedeu-se a exportação do material para o *software* NVivo versão 11, como ferramenta para organizar, consultar e cruzar as informações obtidas. Realizou-se uma classificação dos dados obtidos, com o intuito de uma melhor compreensão das informações, foram selecionados recortes relevantes, os quais foram classificados e organizados de acordo com as unidades de registro e de contexto definidas na primeira etapa, agrupando-os nas categorias emergentes.

A terceira etapa constituiu-se no tratamento dos resultados obtidos e interpretação. As informações contidas nos dados destacados foram cruzadas, analisadas e a partir da interpretação procedeu-se a proposição de inferências, em que inter-relacionaram-se os achados do estudo com os objetivos retomados e referencial teórico, assim como teceu-se caminhos em torno de novas dimensões surgidas através da leitura dos resultados obtidos.

#### 4.6 Aspectos éticos do estudo

Após a aprovação do projeto pela Comissão de Pesquisa da Escola de Enfermagem da UFRGS (ANEXO D), obteve-se anuência junto a gerência de enfermagem, após apresentação do projeto, bem como anuência institucional para realização do projeto (ANEXO E). O mesmo foi cadastrado na Plataforma Brasil e tramitou junto ao Comitê de Ética em Pesquisa do próprio hospital, campo da investigação, onde foi aprovado sobre o registro de Certificado de Apresentação para Aprovação Ética (CAAE) número 94088718.2.0000.5305 (ANEXO F) O projeto deste estudo também tramitou no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde foi aprovado sobre o registro de Certificado de Apresentação para Aprovação Ética (CAAE) número 95641018.2.0000.5347 (ANEXO G).

No desenvolvimento do estudo foram atendidas as considerações da Resolução nº466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) a qual trata das diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos (BRASIL, 2012).

Os participantes do estudo, assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em duas vias de igual teor, permanecendo uma via em posse do participante e outra com o pesquisador, foi assegurando o anonimato do participante e o direito de desistir de participar do estudo a qualquer momento sem qualquer tipo de ônus, assim como foi assegurado o caráter confidencial das informações e a não interferência no vínculo empregatício dos participantes.

Os áudios das entrevistas foram inutilizados após suas transcrições, e as transcrições das entrevistas serão guardadas em arquivo digital por um período de cinco anos, a partir da publicação dos resultados, sob a guarda da pesquisadora responsável em ambiente seguro. Após este período, as mesmas serão inutilizadas.

As entrevistas foram codificadas como E1 (Entrevistado 1), E2 (Entrevistado 2), E3 e assim, sucessivamente, cuja numeração se refere ao ordenamento das entrevistas.

Como benefício para os participantes, este estudo poderá construir e/ ou expandir conhecimentos alicerçadores da prática da avaliação do desempenho por competências realizadas por enfermeiros. Considerou-se como risco do estudo, a possibilidade de desconforto por parte dos participantes, pelo tempo dispendido na realização da entrevista ou pela exposição de seu posicionamento num processo ainda novo na instituição.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo contou com 20 participantes, com idade entre 29 e 61 anos, tendo predominado o sexo feminino. O tempo de formados enfermeiros variou entre três e 35 anos.

Quanto ao tempo de atuação com sua equipe, o enfermeiro que atuava há menos tempo com a equipe estava a um ano e seis meses a frente da sua equipe e o enfermeiro com maior tempo atuava há 35 anos com a mesma equipe.

A maioria destes enfermeiros, 16 (80%), não havia realizado avaliações de desempenho em algum momento da sua carreira profissional antes, mesmo sendo um modelo de avaliação diferente do implantado na instituição atualmente, e quatro (20%) enfermeiros já haviam realizado avaliações de desempenho em algum momento da sua carreira profissional antes de trabalhar no hospital em estudo.

Quanto ao número de avaliações realizadas por estes enfermeiros nove haviam realizado entre duas a 10 avaliações, seis enfermeiros haviam realizados entre 11 a 20 avaliações e cinco enfermeiros realizaram mais de 20 avaliações de TE.

Dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas emergiram três categorias. A seguir são apresentadas as unidades de registro e de contexto e as categorias originadas das mesmas no processo de pré análise e análise dos dados coletados.

Quadro 1- Síntese da origem das categorias

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de registro</b>
Gestão por competências, considerações acerca da implantação na instituição	Ponderações acerca da oportunidade de avaliar
	Operando o <i>software</i>
	Sugestões para o processo de avaliação
O processo avaliativo sob a óptica dos enfermeiros, compreensões inerentes	A atuação como avaliador de competências
	Relevâncias para o papel do enfermeiro
Avaliação de desempenho por competências, impactos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros	Marcas pós avaliação
	Repercussões no trabalho dos técnicos de enfermagem

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## 5.1 Gestão por Competências, considerações acerca da implantação na instituição

Neste tópico, disserta-se sobre as considerações dos enfermeiros acerca da implantação da GC na instituição e ponderações dos enfermeiros acerca da oportunidade de avaliar os TE da sua equipe. Também foram agrupados nessa categoria temas relativos à operação do *software* utilizado para realizar a avaliação, assim como aspectos sugeridos pelos enfermeiros para o processo de avaliação.

As manifestações dos enfermeiros quanto à oportunidade de avaliar os TE da sua equipe destacam que o novo momento avaliativo implantado na instituição se configura numa possibilidade de encontro, de troca e de retomada de aspectos do desempenho dos profissionais. Para os participantes, isso demonstra que o hospital está preocupado com o desenvolvimento de competências e retenção de seus profissionais. O *feedback* e o engajamento também foram apontados como aspectos positivos oriundos desse modelo de GC. Conforme demonstrado nos trechos que seguem:

Claro que pra nós é, foi uma novidade né, foi algo novo, mas foi bom pra poder, ter alguns pontos que a gente não, acabava, se bem que eles são avaliados todos os dias, a gente todos os dias tá ali com eles, acompanhando o trabalho deles. Mas as vezes algum, alguns pontos assim, a gente acaba passando em branco, [...]nesse dia da avaliação mesmo a gente acaba retomando tudo. (E17)

[...] a instituição passou a pensar na gente por esse outro lado, vamos desenvolver as competências, vamos reter os funcionários, [...] eu quero alguém que seja bom só tecnicamente? Não. (E1)

Eu vejo que é, na verdade é um momento propício e necessário para estar apontando, fazendo como um feedback com eles. A gente faz isso continuamente, mas eu vejo que é um momento de parar, deles também pararem, esquecerem um pouquinho o trabalho, e vamos se voltar nessa avaliação. (E5)

No geral eu acho que foi bem positivo, porque assim, hoje, eu acho que hoje a gente tem gente mais engajada do que não engajadas. Então pra mim eu acredito que foi bem positivo assim pras pessoas, tanto é que assim, do ano passado pra cá a gente não teve tanta rotatividade, então, assim, a gente tá com uma turma bem boa. (E7)

O modelo de GC possui como diferencial o estabelecimento do perfil de competências do trabalhador em uma instituição. Na avaliação de desempenho neste modelo de gestão, ou seja, a avaliação de desempenho por competências, o trabalhador tem a possibilidade de participar conjuntamente da sua própria avaliação de desempenho e receber o *feedback* de seu superior. Assim, os resultados dessa avaliação podem subsidiar planos de ação

organizacionais e setoriais, além de facilitar o diálogo entre líder e liderado no estabelecimento de metas de desempenho (GURGEL et al. 2014).

Os resultados desta categoria relacionam-se com um estudo que objetivou analisar a visão de avaliadores e avaliado em relação à aplicação, objetivos, e utilidade para o desenvolvimento individual e profissional da avaliação de desempenho por competências como uma ferramenta de gestão, o qual concluiu que o investimento em instrumentos capazes de avaliar o desempenho do trabalhador em relação a entrega das suas competências agregam valor à instituição e aos trabalhadores, possibilitando um desenvolvimento mútuo (BURMESTER, 2017).

Conforme foi evidenciado pelos enfermeiros participantes, as instituições estão cada vez mais preocupadas em contar com profissionais bem preparados para um melhor desempenho nas suas atividades de trabalho, em função disto é fundamental que os avaliadores percebam as competências dos seus avaliados como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais para um melhor desempenho no seu trabalho. Assim, a GC possibilita às instituições captarem e reterem talentos que estejam adequados para as atribuições a serem desenvolvidas dentro da instituição e ao mesmo tempo agregar valor ao serviço ofertado (MATOS; STADTLOBER, 2015). Neste sentido, o maior engajamento e a menor rotatividade de TE observada pelos enfermeiros, se configuram na repercussão deste modelo de gestão adotado, bem como da implantação da avaliação de desempenho por competências na instituição.

Sob este prisma de análise e reflexão das oportunidades relatadas pelos enfermeiros que o momento avaliativo proporcionou, destaca-se o momento de comunicação do avaliador para com o avaliado, no sentido de orientar, esclarecer os objetivos, normas e valores da instituição, de modo a proporcionar ao avaliado uma compreensão adequada sobre a execução do seu trabalho, ou seja, sobre como o desempenho das suas competências reflete na qualidade do atendimento ao paciente (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

Em relação ao *software* adotado pela instituição como instrumento para os enfermeiros realizarem as avaliações de desempenho por competências dos TE da sua equipe, os enfermeiros pontuaram que os níveis de classificação disponíveis no *software* mostram-se muito amplos, o que por vezes confundiu-lhes no momento de atribuir um nível de classificação para cada competência avaliada, conforme exposto:

Eu só acho que as perguntas, assim, a maneira de avaliar ela é muito ampla [...] o texto descrevia amplamente o que eu estava vendo naquele momento do funcionário [...] é difícil esse discernimento assim, porque o conceito é tão amplo da

aprendizagem, do desenvolvimento, da excelência [...], para nós é confuso na hora de pontuar, porque tu descreve os itens, onde eles teriam que apresentar melhoria, o que tu espera e vê depois se ele desenvolveu ou não, porém como eu disse antes, eles ficaram com notas altas que não era aquilo que eu queria que ficasse registrado ali. Só que eu não conseguia definir, naquele momento eu não conseguia diferenciar, então isso me incomodou um pouco assim. (E1)

Hã, outra coisa eu acho que podia ser um pouco mais detalhado [...] eu acho que tentaram detalhar o que puderam, o que pôde ser feito enfim, mas acho que pode ser aperfeiçoado sabe, porque pode ser melhorado, porque é difícil tu comparar, na verdade tu tem que fazer essa comparação pra chegar num valor né, [...] então eu acho que poderia ser mais detalhado. (E18)

Estes resultados também foram encontrados no estudo com características semelhantes à este, o qual os enfermeiros também expressaram dificuldades de domínio do *software* de avaliação, manifestando que o mesmo não abrangeu itens considerados importantes na avaliação das competências dos TE (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018). Diante da manifestação por parte dos avaliadores, da difícil utilização do *software*, observa-se a importância de treinamentos para a utilização do mesmo (FREITAS, 2017).

O conhecimento das particularidades do *software* e do instrumento utilizado pela instituição é importante para que seja realizada uma avaliação adequada dos trabalhadores e que atenda aos objetivos da instituição, uma vez que este aspecto pode favorecer ou atrapalhar a execução do processo avaliativo (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

Além do aprimoramento das classificações dos níveis de competência no *software*, os enfermeiros sugeriram que o processo de avaliação de desempenho por competências implantado na instituição tenha continuidade, e que possa ser realizado com uma frequência maior, assim como o prazo para a conclusão das avaliações dos TE das suas equipes possa ser ampliado. Observou-se que os enfermeiros manifestaram em suas falas que um prazo mais amplo torna-se um fator indispensável para a qualidade das avaliações realizadas. Destacam-se as sugestões apontadas:

Só que acho que é uma coisa que tem que continuar, tipo, não pode tu fazer a avaliação um ano e outro ano não realizar, acho que tem que ser uma coisa continua assim. É uma coisa que a empresa tem que deixar, eu acho, ela tem que continuar. (E6)

Que isso permaneça. Que tenha uma rotina, um padrão, de tanto em tanto tempo isso será realizado, e que a gente consiga dar retorno para eles também desses pontos que eles sugeriram, do plano de carreira, de finalizar, de não ficar num projeto inacabado. Acho que tem que permanecer porque o retorno é sempre positivo [...] tem a exceção claro [...]. Então a questão é de ter que permanecer, continuar fazendo isso, porque o resultado positivo ele é bem maior que o negativo. (E8)

Como é uma coisa, é uma coisa nova, mas eu acho assim, que a gente tem que ter mais momentos desses, então na verdade uma vez por ano não sei se seria o ideal,

talvez fazer uma vez a cada seis meses pra gente estar pontuando bem o desempenho.(E7)

Eu só acho que a gente tem que ter mais tempo pra fazer, não pode ser um prazo de dois meses pra fazer todas [avaliações]. Por exemplo, naquele momento eu consegui fazer porque eu tinha 16 funcionários, hoje eu tenho 51. Então eu não conseguiria fazer em dois meses 51 avaliações, porque aí você não consegue fazer ela bem feita. Porque você precisa realmente dar amor, dar atenção para aquele funcionário ou até chamar um pouco mais pra perto de ti, e em 10 minutos, em 20 minutos tu não faz. Então eu acho que teria que ser seis meses para fazer todas as avaliações. (E11)

A periodicidade e os prazos para execução do processo avaliativo variam de acordo com os critérios adotados ou pela necessidade da instituição, no entanto é recomendável no mínimo uma vez por ano (SILVA; GOMES, 2016). Conforme apontado pelos enfermeiros, um período curto para execução de um grande número de avaliações prejudica a qualidade do processo.

Outro aspecto sugerido pelos enfermeiros para o processo de avaliação de desempenho por competências na instituição é que este possa estar atrelado à um plano de carreira, à repercussão no salário ou mesmo algum bônus para os TE classificados com níveis de competências elevados.

Eu acho que ele deve continuar e que ele repercute depois, no plano de carreira. Eu acho que seria perfeito assim, para a equipe. Seria uma motivação a mais para elas. Porque elas ressaltam "ah, tudo bem, estamos indo bem e tal, mas qual é o reconhecimento da instituição?"(E16)

Minha sugestão é que mais adiante eles observem e avaliem de que forma que pode também ser gratificado esse funcionário que está vindo com uma avaliação boa, fez uma primeira avaliação, fez uma segunda, melhorou mais ainda, [...] determinar uma pontuação e dar um bônus, dar uma gratificação para esse funcionário. Querendo ou não a gente sabe [...]“ah, mas não é só o salário”, mas eles se estimulam, dá um estímulo a mais. Se não for aumento de salário, uma sacola básica a mais, alguma coisa que dê um estímulo. “Tô te mostrando que além de estar te falando de tudo, de todos os teus pontos positivos e tudo que melhorou, além disso, tu vais ganhar uma gratificação pelo teu desempenho dentro da nossa instituição”. Então isso é bem válido. (E5)

Os achados da investigação estão em consonância com resultados de estudos, os quais indicam que, ao promover a valorização dos trabalhadores, as instituições devem levar em consideração a diversidade de anseios e necessidades dos mesmos, identificá-los e utilizá-los para definir estratégias, planos e práticas de gestão, pois promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores. Além disso, podem ser utilizados para explicitar e formalizar o processo de reconhecimento dos trabalhadores (BURMESTER, 2017; PIMENTA; PAULA, 2012).

Em estudo realizado por Pimenta e Paula (2012) os avaliados também colocaram o desejo de que os resultados da avaliação pudessem conceder alguma espécie de mérito, alteração salarial ou um abono desempenho, estando a avaliação vinculada a metas claras e objetivas, ou ainda que a avaliação possa vir a se tornar um elemento dinamizador, ou não, do reconhecimento hierárquico pelo trabalho apresentado pelos profissionais avaliados.

Outro estudo realizado por Gurgel et al. (2014) relacionado à este contexto traz a reflexão de que as dificuldades na adesão a este modelo de avaliação poderão ser minimizadas se a avaliação de desempenho estiver vinculada a uma política eficiente de Recursos Humanos, e inserida em um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, conferindo-lhe significado e valor e incentivando um maior comprometimento, pelo fato de os resultados influenciarem na progressão da carreira profissional

Por outro lado, a não vinculação de alteração salarial com o desempenho expresso pela competência entregue pelo trabalhador, é extremamente válida para redirecionar o processo avaliativo para seu objetivo, o desenvolvimento do trabalhador (PIMENTA; PAULA, 2012).

Em outro recente estudo discute-se a idéia de que a recompensa financeira para os profissionais tem sido recomendada nas instituições, pelo fato de ser valorizada pelos trabalhadores. Entretanto, os autores salientam que essa é apenas uma estratégia que gera estímulo, mas não gera motivação, pois esta estratégia perde força com o tempo, por não suprir continuamente as novas necessidades que passam a surgir na vida dos trabalhadores (CORDEIRO et al., 2017).

Para Cardoso et al. (2019) associar a avaliação a recompensas pode acarretar prejuízos na compreensão do processo avaliativo como espaço de fomento para reflexão crítica sobre o desempenho das competências dos profissionais.

Também no primeiro ciclo avaliativo realizado em um hospital que implantou o sistema de avaliação de desempenho por competências, os avaliados associaram o processo ao crescimento na carreira e remuneração, dado que configurou-se em um desafio para a instituição fazer com que os profissionais relacionassem o processo avaliativo a sua verdadeira finalidade, o desenvolvimento das competências requeridas pela instituição nos profissionais (FREITAS, 2017). Diante disto, observa-se que este torna-se um desafio a ser superado também pela instituição hospitalar campo deste estudo.

## 5.2 O processo avaliativo sob a ótica dos enfermeiros, compreensões inerentes

A seguir aborda-se as compreensões dos enfermeiros acerca do processo avaliativo, os quais incluem as percepções dos mesmos com relação às suas atuações como avaliadores das competências dos TE, incluindo desafio e dificuldades percebidas, e as relevâncias do processo avaliativo percebidas para o papel do enfermeiro.

Através das falas dos entrevistados observou-se que grande parte dos mesmos consideraram positivas suas experiências avaliativas. Apesar do sentimento de insegurança e despreparo em relação às suas atuações avaliativas. Como pode ser evidenciado abaixo:

Pra mim foi tranquilo. Eu percebi que o que eu achava de alguns funcionários que eu tive que [...], na verdade se torna um feedback né, então, alguns funcionários não aceitaram bem, tá, então houve uma rejeição, houve uma discordância daquilo que eu tinha afirmado e que eu achava que era pontos a melhorar, porém, dias depois a poeira baixou e aí enfim, se notou uma melhora. (E20)

Me senti bem, até porque não tenho problema nenhum de tá apontando, quais os pontos positivos e os pontos a melhorar no funcionário, não, nunca tive essas restrições, eu às vezes até falo um pouco demais, eu tenho que cuidar, mas no sentido só de desenvolver cada vez mais o funcionário. (E5)

A primeira como, foi a primeira, no início eu me senti um pouco insegura [...] eu vi que eu não tava tão preparada para avaliar. Porque na hora da primeira avaliação veio vários questionamentos em que eu não tava, talvez, preparada pra responder na hora. (E6)

Eu vou te dizer assim, eu falando de mim, que tem bastante coisa ainda pra melhorar, porque assim, a gente teve um curso que a gente fez sobre desenvolvimento de lideranças que foi abordado isso. Até a gente fez algumas dinâmicas, a gente estudou um bom pouco disso antes de fazer né, mas na verdade a gente só aprende fazendo. Mas eu acho assim, que tem pontos pra melhorar e é uma coisa que a gente vai exercitando e aprendendo né. (E7)

Conforme anteriormente mencionado neste estudo, tanto os enfermeiros quanto os TE e os demais trabalhadores do hospital campo do estudo foram envolvidos primeiramente em uma fase de sensibilização, a qual consistiu um momento de apresentação do processo de avaliação de desempenho por competências que estava por ser implantado. No entanto, no estudo de Cardoso et al. (2019) o qual relaciona-se à presente temática os participantes de um grupo focal manifestaram que uma única abordagem inicial sobre o processo de avaliação não consegue proporcionar uma compreensão adequada, os mesmos sugeriram a realização de discussões sistemáticas e contínuas em relação ao assunto.

Os enfermeiros e as demais as lideranças dos setores também passaram por uma capacitação sobre como deveriam avaliar as pessoas da sua equipe, bem como sobre o

*software* de avaliação. No entanto, explorando os dados observa-se que os enfermeiros identificaram a importância e a necessidade de um melhor preparo para realizarem as avaliações, inclusive voltado para as habilidades dos enfermeiros para efetuar as avaliações.

Ao reconhecer esta importância, Foppa, Dall’Agnol e Medeiros (2018) buscaram em seu estudo compreender como ocorre o preparo para o momento avaliativo, na perspectiva da GC, dos técnicos e auxiliares de enfermagem pelos enfermeiros de uma unidade de internação clínica adulto. Os autores destacam em seu estudo, ser fundamental que o enfermeiro se organize para o momento avaliativo dispondo de preparo e tempo adequados para realizar a avaliação, pois apesar da avaliação de desempenho por competências ser considerada um instrumento que possibilita ao enfermeiro praticar sua capacidade de educador e aconselhador da equipe de enfermagem, os impactos da avaliação na equipe dependem muito de como o enfermeiro planeja a avaliação e de como se organiza para a mesma, assim como dependem da técnica adotada pelo enfermeiros, na condição de avaliador para conduzir o momento avaliativo.

Em estudo que analisou o processo de implantação da GC em uma instituição hospitalar, também indicou, na realização do primeiro ciclo das avaliações de desempenho por competências, a necessidade de uma melhor apropriação dos conceitos, objetivos e desenvolvimento das competências necessárias requeridas pela instituição (FREITAS, 2017).

Pondera-se que as informações obtidas na avaliação são importantes, pois podem servir de base para tomadas de decisões em relação a gestão de pessoas na instituição, portanto, o avaliador deve atentar-se, observar, guardar informações, resgatá-las, e utilizar-se delas ao preparar-se para avaliação (SILVA; GOMES, 2016). Ainda, realizar registros frequentes quanto ao desempenho dos TE pode se configurar em um desafio na rotina dos enfermeiros, no entanto, é importante pois através desses registros cria-se um histórico que apoia o processo de GC no hospital (FREITAS, 2017).

Por outro lado, observou-se que os enfermeiros que já possuíam o hábito de fornecer *feedbacks* para os TE da sua equipe consideraram este fato como um fator facilitador da sua desenvoltura ao realizarem as avaliações de desempenho por competências, do mesmo modo, o tempo de atuação com a mesma equipe, mostrou-se como outro fator significativo para os enfermeiros, nas suas atuações avaliativas. Conforme exemplificado nos trechos abaixo:

[...] foi tranquilo assim sabe, não tive problemas, até porque o contato com eles [técnicos de enfermagem] assim, essa, conversa [...] fazer o feedback já nos ajuda ... (E17).

[...] eu acabo fazendo feedbacks, cada vez que muda a escala interna [...] eu já dou um retorno de como foi, o que tem que melhorar, o que eu percebi, então facilita com certeza, [...] pra mim não foi muito novidade, claro, a avaliação em si sim, o formato dela, mas não foi muito novidade. (E18)

[...] em relação a avaliação [...] foi bem tranquila porque eu já conhecia os pontos fortes e negativos de cada um. Eles [técnicos de enfermagem] receberam também os pontos negativos de uma forma mais fácil, também por já conhecer eles e já lidar com eles mais intimamente estando, colega.(E15)

Eu convivo bastante com elas [técnicos de enfermagem], eu não tive dificuldade. Achei muito bom mesmo, não tive dificuldade. É que é um setor fechado, a gente está mais junto com o funcionário, a gente consegue ver melhor as coisas, a gente conhece eles melhor. (E16)

Não tive dificuldades, embora a gente avaliar alguém é um pouco complicado, mas acho que até mesmo pelo entrosamento que eu já tinha com a equipe, o conhecimento do jeito de cada um, que a gente sabe que as pessoas são diferentes. Eu não tive dificuldades quanto a isso. (E19)

Estas explicações vão ao encontro do estudo de Couto e Ramos (2016) no qual ao analisar a eficácia do *feedback*, identificou-se o um efeito de maior proximidade entre líderes e liderados, proporcionando uma relação de confiança entre ambos, além disso percebeu-se um maior comprometimento com os objetivos da instituição. A partir desta percepção os autores destacam a importância do líder conduzir os processos dentro de uma instituição e utilizar-se do *feedback* para pontuar o desempenho de cada profissional, uma vez que o líder, possui uma visão sistêmica em relação ao todo da instituição, portanto, utilizando-se do *feedback* o mesmo pode desenvolver competências nos seus liderados, estimulando-os para o alcance de metas, assim como incentivando-os a participarem do crescimento da instituição.

O fato do enfermeiro que realiza a avaliação estar atuando junto à equipe a mais tempo é um fator importante, que em conjunto com uma capacitação que proporcione uma visão abrangente do processo avaliativo confere preparo e segurança para o enfermeiro atuar nas diferentes situações que permeiam o momento avaliativo, tornando-o capaz criar estratégias de ação diante dos obstáculos que possam surgir (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

Os enfermeiros entrevistados demonstraram sentirem-se desafiados ao ter que aprender a realizar a algo novo (a avaliação de desempenho por competências), e a necessidade de encontrar tempo para realizarem as avaliações em meio às suas atribuições habituais:

Olha, o desafio foi conhecer o programa da avaliação por competência, e na realidade fazer ela [avaliação]. (E12)

Por ser uma coisa nova [...] foi um desafio, mas foi bem aceito, porque a gente chamou uma por uma, individualmente, colocou os pontos, também ficou aberto para que elas colocassem alguma coisa se não concordassem, então, acho que foi uma coisa, foi bem tranquila, apesar de, de ter sido novo. (E10)

[...] o nosso grande desafio e o que a gente está caminhando para melhorar é a questão do tempo, porque querendo ou não tu parar para conversar com o funcionário hoje em dia, dentro das diversas atividades que eles estão fazendo aqui, como nós também, a gente tem diversas tarefas para serem executadas num determinado tempo, é bem complicado. (E13)

O trabalho da enfermagem no ambiente hospitalar é sujeito a diversas situações passíveis de provocar ansiedade tanto nos enfermeiros como nos TE, diante disto conduzir as avaliações nestas circunstâncias torna-se um desafio para o enfermeiro, pois ambos (enfermeiro e TE) tornam-se vulneráveis a sofrer influências em suas relações de interação e trocas, em função disto, seria ideal que as avaliações fossem realizadas em horário diferente da jornada de trabalho para reduzir a ansiedade dos avaliadores e avaliados e evitar interrupções no processo avaliativo (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

A implantação de uma nova atividade em uma instituição hospitalar altera as rotinas diárias dos profissionais, o que pode gerar apreensão e ansiedade nos mesmos, conseqüentemente refletindo em resistência e divergências na adesão à nova atividade implantada, por outro lado, uma nova atividade pode também estimular o interesse dos profissionais em conhecer e desenvolver novas competências (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

É esperado que as mudanças no âmbito institucional afetem os profissionais que nela trabalham, conforme foi observado nas falas dos participantes no presente estudo, pois estes são os principais responsáveis pelos resultados da instituição, logo são os principais motivos para que decisões de implantação de novas rotinas sejam tomadas (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014).

Também foram apontados pelos enfermeiros, como desafios enfrentados nas suas atuações como avaliadores, o próprio ato de avaliar, a necessidade de atribuir uma classificação (de acordo com o desempenho das competências) associada ao dever de inteirar-se precisamente do desempenho das competências apresentadas pelos TE, assim como, transmitir para os TE o real sentido da avaliação de desempenho por competências, de maneira que os propósitos da avaliação fossem bem compreendidos pelos mesmos.

O desafio foi realmente mostrar, conversar com eles, mostrar e dizer o que que a gente achava de cada um, porque não é fácil. Eu não posso avaliar ele, se tu gostas

ou não dele, tem que realmente avaliar ele [...] na técnica, no comportamento. E tu tem que ser bem sincera com eles, então, esse foi o maior desafio assim. (E6)

[...] uma postura inadequada com o colega, uma resposta torta [...]conseguir apontar isso para eles foi um desafio grande. Para algumas eu tive mais dificuldade sim, para outras foi muito tranquilo. A gente tem mais dificuldade com aquele que argumenta de volta, com aquele que se impõe, com aquele que te questiona. (E1)

[...] de tu dar uma pontuação tal a tal sabe, a gente recebe o treinamento e depois [...] "ah, que de tal a tal era excelência, de tal a tal era", enfim as classificações da nota [...] eu acho que é um pouco desafiador tu dar um valor, sabe, eu acho que isso que é difícil. Tu dizer assim, "ah, é tal atitude tu tem, ai tu vai receber uma nota tal", sabe, pelas atitudes e tal [...] eu simplesmente dar uma nota, sem me preocupar com o que, como é que será que a pessoa vai receber e tipo assim, e daqui a pouco estar sendo injusta, "ah, te dei, sei lá, 70", mas daqui a pouco podia ser 80. Isso que eu acho que é o mais difícil mesmo né. (E18)

Eu acho que o maior desafio é esse, é tu conhecer muito bem o teu colaborador né, porque para ti fazer uma avaliação de desempenho tu tem que realmente mostrar pra ele que tu enxerga as atitudes dele, que tu conhece ele né, e não que tu tá dando uma nota por, por dar enfim, porque [...] tu vai, além de dar a nota e, e falar do item, tu vai fazer observações né, tu vai explicar e tu vai mostrar pra ele, "ah, eu to te mostrando que tu, que tu tens alguns problemas que tu tem de relações interpessoais", "ah, mas aonde? Como? Quando?", "ah, lembra aquele dia que você fez isso?", então tu tem que ter muitas cartas na manga e realmente tu tem que conhecer muito bem o teu profissional. (E11)

Como eu falei anteriormente então, parar para ver, pra pensar sobre o que as outras pessoas, os funcionários estão, as atitudes enfim, como eles estão agindo no ambiente de trabalho, e dar esse retorno, esse feedback pra eles foi um pouco complicado, porque nem todas as pessoas, recebem de uma maneira construtiva o que a gente fala. (E13)

Conseguir separar e que elas entendessem a separação, que não era a nossa relação pessoal ali que tava sendo avaliada e sim a questão nossa profissional, tá. Então a gente tem que primeiro tá nós mais preparados pra isso né, hã, e nem sempre a gente tem o jogo de cintura ou maturidade suficiente ainda pra conseguir fazer isso, porque assim como eu apontava algumas coisas, elas poderiam apontar de volta, a gente às vezes não tá preparado pra ouvir o que elas têm para apontar de volta pra gente também né.(E1)

[...] fazer eles entenderem que a avaliação é realmente pra nós estarmos colocando né o que o funcionário tem de bom pra manter e o que ele pode desenvolver ainda mais, quais as melhorias que a gente pode ter no trabalho com essa avaliação, foi um pouco difícil [...] aceitaram tudo que foi colocado, mas dali a pouco, depois de 1 ou 2 plantões, "ah, mas e aí, a minha avaliação foi boa, e aí, vou ter aumento de salário?". Eles ligam, né, assimilam muito a avaliação por desempenho com aumento de salário. (E5)

Eu acho que é, o maior desafio é tu conseguir, se fazer entender por eles, e eles entenderem que é para uma melhoria deles e não por algo pessoal ou algo que vai influenciar no dia a dia, tipo assim "ah, não quero mais conversar contigo, não, não gostei do que tu me disse", então, fazer eles entenderem que é pra um bem deles quanto pessoas e quanto instituição. (E15)

Dentro desta ótica Foppa, Dall’Agnol e Medeiros (2018) sinalizam que mesmo de forma inconsciente, o enfermeiro pode apresentar sentimentos passíveis de influenciar no desfecho da avaliação, tanto de forma positiva, quanto negativa. Apropriar-se do instrumento

de avaliação utilizado pela instituição e tomar conhecimento dos percalços que permeiam o momento avaliativo, ou seja, instrumentalizar-se, subsidia o enfermeiro no desenvolvimento de estratégias que reduzam suas apreensões e minimizem os eventuais impactos indesejados nos avaliados, assim como contribui para que o enfermeiro consiga desenvolver as competências da equipe de TE em relação à melhorias de comportamentos individuais e na qualidade da assistência ao paciente.

Reuniões sobre a avaliação são importantes para consolidar o processo avaliativo, apesar do pouco tempo disponível pelo enfermeiro em função das suas demandas diárias é necessário que se invista um tempo para elucidar a equipe em relação a isto (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

A colocação dos enfermeiros sobre o desafio de transmitir o sentido da avaliação de desempenho por competências, de maneira que os propósitos da avaliação fossem bem compreendidos pelos TE também relaciona-se com a reflexão de Jorge, Bitencourt e Galleli (2014) que afirmam que as dificuldades mais comuns são a disseminação de maneira adequada do modelo de avaliação por toda a instituição e relacionar as competências individuais às organizacionais. Os autores recomendam para evitar ou minimizar este tipo de dificuldade, a qual também foi encontrada no presente estudo, que se mantenha uma comunicação eficiente, pois facilita a resolução destas dificuldades.

No estudo realizado por Cardoso et al. (2019) o qual teve como um dos objetivos discutir com os profissionais de um hospital estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho, as estratégias discutidas pelos participantes do estudo relacionaram-se à criação de espaços de diálogo e discussão que favoreçam reflexões entre avaliadores e avaliados acerca do processo avaliativo. Os autores salientam que embora o avaliador tenha encargos inerentes seu cargo, em se tratando de processo avaliativo, a responsabilidade sobre o processo em ambas as partes, avaliadores e avaliados, função disto visualiza-se importância de oportunizar a participação das partes envolvidas nos espaços de diálogos.

Realizar as avaliações de TE considerados resistentes a receberem *feedbacks*, assim como os momentos de fornecer *feedback* negativos também foram apontados pelos enfermeiros como desafios da avaliação de desempenho por competências. Além disso, apontados especificamente como dificuldade encontrada, fazer uma separação entre o relacionamento e a proximidade criada pela convivência com os TE, e o momento face a face, no qual foi necessário fazer apontamentos sobre o desempenho apresentado pelos TE, e que exigiu uma postura diferenciada dos enfermeiros independente do relacionamento próximo existente entre ambas as partes.

Eu vou te dizer que foi um tanto difícil porque, eu tenho uma maneira muito fácil de me relacionar com as pessoas, eu crio um vínculo muito rápido, então saber separar e colocar o que não era bom nelas, porque pra mim sempre se sobressaiu o que é bom. Então eu ter que dizer que algumas coisas não estavam tão boas e precisava de melhora, para algumas foi mais difícil né. Porque como elas nos veem às vezes com um grau de intimidade, elas se sentem às vezes um pouco perturbadas quando tu aponta algumas coisas que no dia a dia tu não aponta, que tu acaba passando, deixando. (E1)

[...] então essa é a dificuldade que encontro né, muitas vezes em função de contar pra certas pessoas que tem uma certa resistência de reconhecer pontos de vistas né, tipo diferentes, que acham que tão fazendo certo mas quem vê por fora vê de outra maneira, interpreta, então mas é a dificuldade é nisso, não são com todas, são algumas pessoas apenas, boa parte eu não tive dificuldade em função de reconhecer que há melhorias né. (E2)

O desafio foi esses funcionários mais antigos, mais resistentes a mudanças, enfim, até por eles terem anos de casa, pra eles se torna meio que inadmissível uma enfermeira recém-chegada avaliar eles dessa forma né.(E20)

Maior desafio eu acho que é lidar com aquele funcionário que a gente já sabe que é, que já tem um pouco mais de dificuldade, que é aquele funcionário que tu tá tentando resgatar. Então eu acho que o desafio é tentar trazer esse funcionário mais pro espírito do hospital, pra missão do hospital né, porque assim, a gente tem diferentes níveis de engajamento e então, por mais que a gente tenta às vezes a gente não consegue sabe. Então assim, é frustrante porque às vezes tu vem com uma proposta, tu tenta sinalizar “olha tal coisa”, né, “tu tem que melhorar”, então às vezes tu sente que essa pessoa não tá tendo uma, uma boa recepção na verdade né. Então pra mim é um desafio na verdade esse funcionários que são mais difíceis de lidar. Tem aquele funcionário mais tranquilo, tem... mas aqueles mais difíceis geralmente tem que ter todo um jeitinho. (E7)

[...] o desafio, o maior desafio eu acho que é a gente conseguir, dar o feedback negativo, colocar os pontos que a pessoa precisa melhorar, manter aquela pessoa motivada e fazer com que ela, em contrapartida, dê um retorno positivo daquele feedback negativo que você deu. (E1)

As colocações dos participantes do estudo, permitem refletir que o *feedback* fornecido pode ter implicações diferentes para os trabalhadores de diferentes idades, ou seja, a idade dos trabalhadores influencia na maneira como eles recebem o *feedback*. Estas ponderações estão de acordo com o estudo de Wang et al. (2014) que buscou compreender como as diferenças de idade se manifestam no local de trabalho em relação ao *feedback* recebido, os resultados mostraram que os trabalhadores mais jovens e mais velhos demonstram diferentes padrões de reação ao receberem *feedback*, pois ao fornecer *feedback* direcionado a necessidade de desenvolvimento de alguma competência, aos trabalhadores mais velhos a tendência é de que eles percebam o *feedback* como desfavorável. Por outro lado, a percepção é diferente quando trabalhadores mais jovens recebem este mesmo *feedback*, pois a tendência é que estes apresentem reações favoráveis (WANG et al, 2014).

Diante disto, é possível relacionar este achado à realidade do presente estudo, no qual percebe-se que no contexto hospitalar brasileiro existem TE de diferentes idades e gerações atuando nos mesmos setores ou unidades. A relevância em observar este fator, encontra-se em considerar que as diferenças relacionadas a idade, nos processos de trabalho, também podem impactar em maneiras diferentes dos profissionais mais jovens e mais velhos processarem as interações sociais no ambiente de trabalho (WANG et al, 2014, DJOUKI, 2017).

Para Ramos e Couto (2016) “a excelência na arte de dar *feedback* é atingida quando se consegue mudar um comportamento indesejado através de *feedbacks* positivos (utilizando o mínimo possível os *feedbacks* corretivos)”. Os *feedbacks* positivos destacam desempenhos, competências e comportamentos positivos observados e aumentam a probabilidade de que estes aspectos ocorram com mais frequência e melhor qualidade (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Algumas observações devem ser consideradas ao se fornecer um *feedback* como, focar no comportamento observado, com exemplos concretos; a clareza e objetividade na comunicação; apresentar uma postura de equilíbrio e segurança ao transmitir a informação, bem como ouvir atentamente demonstrando empatia, no entanto evitando abrir margem para debates e discussões (RAMOS; COUTO, 2016).

A necessidade de corrigir desempenhos e comportamentos avaliados como negativos é considerada pelos enfermeiros do estudo como o fornecimento de um *feedback* negativo aos técnicos de enfermagem. Del Prette e Del Prette(2017) alertam que o *feedback* negativo deve ser usado com cautela nas relações interpessoais, uma vez que este pode gerar reações defensivas, como as situações mencionadas pelos enfermeiros entrevistados no presente estudo.

Em função disto, o avaliador deve estar preparado para as possíveis reações verbais e não verbais do avaliado ao receber o *feedback*, bem como estar atento a maneira de fornecer o *feedback*, para que este seja eficaz e atinja o objetivo proposto que é despertar a compreensão da necessidade de mudança no avaliado (RAMOS; COUTO, 2016). De acordo com Missel (2016) um gestor pode fazer que os profissionais supervisionados por ele percebam o *feedback* como uma ferramenta positiva ou negativa, dependendo da maneira que o utilizar.

Ademais, a segurança em relação aos critérios de avaliação, ao fornecimento do *feedback* na apresentação dos resultados da avaliação ao avaliado pode ser adquirida quando a avaliação é realizada em conjunto com outra liderança que tenha contato com o avaliado.

Além disso, o compartilhamento das percepções quanto às avaliações individuais, contribui para que os avaliados sintam-se mais confortáveis (FREITAS, 2017).

No hospital campo deste estudo, as avaliações puderam ser realizadas em conjunto, ou seja, realizadas por dois enfermeiros nos setores e unidades os quais possuíam a liderança da mesma equipe compartilhada, como por exemplo, os enfermeiros da supervisão noturna de todas as unidades de internação, em conjunto com o enfermeiro responsável por cada unidade de internação. As respostas dos enfermeiros entrevistados permitem deduzir que a maior parte dos enfermeiros participantes do estudo realizaram as avaliações dos TE da sua equipe individualmente.

Ao falar das relevâncias da avaliação de desempenho por competências para o papel do enfermeiro, os enfermeiros expressaram que a mesma confere benefícios para o fortalecimento da liderança através da aproximação ocasionada pelo momento avaliativo, por permitir conhecer melhor o funcionário, e partir deste conhecimento repensar suas atitudes e ações como liderança.

Eu acredito que a gente criou uma proximidade maior com os funcionários e até coisas assim, que a gente não imaginava, não conhecia tanto assim do funcionário a gente pôde ter um contato maior, e isso impacta bastante no trabalho deles aqui né, dentro da instituição e conseqüentemente impacta na assistência nos pacientes né. Então foi muito bom nesse sentido de proximidade, de conversar, de ter mais contato com eles, foi bom. (E13)

Eu acredito que a gente conseguiu se aproximar mais da equipe né, a gente consegue avaliar eles, eles se sentem importantes, realmente, olhados né e eu entendo também que reflete na tua autorreflexão de liderança, porque é uma troca né, então você dá o feedback mas você também recebe né, isso com certeza tu vai fazer uma autorreflexão, tu vai pensar "bom essa pessoa sentiu isso naquele momento, então num outro momento eu não vou mais agir dessa forma, vou agir de outra" né, então acho que é a principal.(E11)

Olha eu acho que agrega muito a avaliação de desempenho, tanto pra ti conseguir, agregar esses funcionários, trazer esses funcionários pra ti né, tu conseguir se aproximar deles, tanto pra ti também ouvir o que eles [...] de pontos pra ti passar também, em relação ao teu trabalho. Então ao mesmo tempo que tu abre pra eles te ouvirem, tu também acaba escutando o que eles tem pra passar também, ah, tipo "eu não faço isso porque talvez tu não me de oportunidade pra fazer isso", então tu acaba também modificando a ti, eu modifiquei muitas coisas através disso também, ouvindo eles né.(E15)

[..] eu acho que às vezes a gente esquece de tá apontando tanto o lado positivo quanto o negativo, então foi bom pra tá nos instigando a fazer isso com mais frequência e eles também de todo mundo sair da zona de conforto na verdade né, que às vezes a gente acaba ficando, porque, faz a mesma rotina todos os dias né, e ai vai entrando numa zona de conforto, então acho que isso faz com que a liderança se cobre de ta apontando mais, o lado bom e ruim pra eles, e eles de estarem também se desenvolvendo um pouco mais. (E8)

Conforme observado nas falas dos enfermeiros o processo de avaliação impacta nas relações humanas no ambiente de trabalho, contribuindo para a construção de uma relação de confiança e com maior transparência entre avaliador e avaliado (PIMENTA; PAULA, 2012).

As representações dos entrevistados convergem com os resultados de um estudo semelhante ao qual buscou analisar a visão de avaliadores e avaliados a respeito do processo de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar, no qual os entrevistados consideraram que a avaliação por competências possa auxiliá-los na gestão de suas carreiras, bem como na gestão de suas equipes, uma vez que por meio da mesma é possível identificar as competências de cada profissional, assim como as oportunidades de melhoria, além de permitir traçar planos de ação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014).

Contudo, o trabalho do enfermeiro requer um saber e aprender constantes, deste modo, para construir um trabalho com bons resultados em equipes é importante que haja valorização dos TE que a integram e, além disso, o modo como o enfermeiro exerce a liderança também pode influenciar na qualidade atendimento ofertados pelos TE (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

Ao estabelecer um comprometimento afetivo com sua equipe, os enfermeiros constituem um campo fértil para o desenvolvimento de competências e aprendizagem na equipe (BATTISTELLI et al., 2016).

As relevâncias da avaliação de desempenho por competências para a liderança e gestão de enfermagem mencionadas pelos enfermeiros foram relacionadas à promoção do aprendizado e aprimoramento da maneira de fornecer o *feedback*, ao proporcionamento de um preparo melhor para o exercício da gestão e liderança das pessoas e equipes e o fortalecimento do sentido da liderança, em função da melhora identificada na percepção dos TE para com o papel de “chefia” do enfermeiro.

[...] engrandece a gente, fortalece a gente como liderança, pra gente parar pra pensar e separar que nós não somos amigos, nós somos colegas de trabalho, nós temos um objetivo em comum. (E1)

Eu percebi que elas tiveram mais respeito [...] olharam, começaram a olhar, exemplo, eu como supervisora e querendo ou não chefia imediata também delas, com olhos diferentes sabe, com mais respeito, se portando de forma diferente, cuidando “ah eu me lembrei daquilo que tu me falou, me lembrei daquilo que tu tinha me falado, olha”, e mostrando “olha como eu tô fazendo diferente, olha como eu tô me posicionando diferente, olha a minha postura”. Eu percebo realmente que teve um crescimento muito bom pra mim, enquanto enfermeira, diante das equipes. (E5)

É um momento riquíssimo de aprendizado tanto pro gestor, e é uma troca, porque tu não, não é como um feedback normal, ele é um feedback porque pra ti fazer a avaliação de desempenho, tu tem que estudar o teu colaborador, tu tem que avaliar ele passo a passo, então não é em 5 minutos que todo mundo faz né, então eu demorava, às vezes eu demorava até uma hora, uma hora e meia em cada avaliação, porque a gente acabava aprofundando mesmo, muita gente chorava, hã, alguns se surpreendiam, outras não concordavam com o que eu tava, estava propondo né. Então eu acredito que seja um, uma ferramenta muito importante para gestão. (E11)

[...] acho que tu vai aprimorando talvez a tua maneira de passar o feedback, para o, funcionário. Como a minha primeira avaliação foi ano passado, então eu não sei como vai ser a próxima, talvez na próxima eu já vou estar mais [...] já vou saber dosar as palavras, já vou saber, como cutucar aquele funcionário, abordar de uma forma talvez não tão agressiva aos olhos dele né, mas eu acho que , talvez mudar o meu jeito, pra melhor né [...] já conheço mais os funcionários, conheço cada ponto de cada funcionário acho que a melhorar nesse aspecto, na relação, ali no feedback. (E20)

O enfermeiro exerce um papel importante nas instituições de saúde, e é esperado que este profissional esteja à frente de transformações que objetivam o desenvolvimento profissional dos TE, de acordo com o contexto no qual está inserido (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018). Assim, compreende-se a relevância da avaliação de desempenho por competências para a liderança e gestão de enfermagem mencionadas pelos enfermeiros entrevistados neste estudo.

### **5.3 Avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros**

Nesta categoria, ao abordar os impactos da avaliação de desempenho por competências nos TE, explana-se acerca dos desfechos da avaliação recebida pelos TE e as repercussões no trabalho dos mesmos, percebidas pelos enfermeiros.

Os enfermeiros perceberam após realizarem as avaliações, dos TE, que a grande maioria teve uma compreensão adequada das finalidades e objetivos da avaliação recebida.

[...] nada de ter prejudicado o relacionamento ou algo negativo do tipo “ai eu não gostei”, até mesmo porque assim, a gente tem que cuidar o que a gente fala né, então, de pensar antes de falar o que tu vai falar com aquele funcionário pra tu atingir o que realmente precisa né, mas foi bem bom, bem positivo.(E7)

Como a gente tem um vínculo um pouquinho maior, ficou na média geral, ficou tranquilo. Uma ou outra situação que a pessoa não gostou muito, mas assim, foi resolvido sabe. Talvez ficou um dia, dois, assim um pouquinho mais pensativa, digamos né, mas depois a gente retomou, acho que o trabalho, é bem profissional né.(E4)

O papel do enfermeiro de cada setor é fundamental na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar, pois, em virtude das instituições hospitalares configurarem um ambiente que está em permanente transformação, os enfermeiros devem preparar e capacitar sua equipe para a incorporação das mudanças que surgem na instituição uma vez que cada TE possui um ritmo diferente de adaptação ao novo (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018). Do mesmo modo, percebeu-se, ao analisar as colocações dos enfermeiros, que apesar da grande maioria dos TE ter demonstrado uma compreensão adequada da avaliação recebida, as avaliações recebidas pelos mesmos foram assimiladas em intervalos de tempos diferentes.

No entanto alguns enfermeiros manifestaram que, embora pontuais, houve alguns desfechos indesejados logo após o momento avaliativo, referidos pelos enfermeiros como descontentamentos com a nota e classificação que receberam e um certo distanciamento do enfermeiro ocasionado pela resistência em aceitar o *feedback* fornecido aos mesmos, no entanto na maioria dos casos as situações foram resolvidas quando os enfermeiros retomaram os objetivos da avaliação junto aos TE que apresentaram tais reações.

Como a gente trabalha com pessoas e nem todas têm a mesma maturidade, nem todo mundo tem a mesma maturidade emocional, enfim, nem todos aceitam, então no início sim, eu percebi algumas, alguns afastamentos de algumas pessoas, alguns descontentamentos com a sua nota, mas depois quando eles entenderam o objetivo, eu não tive nenhum resquício de desconforto, "ah, ficou aquele clima ruim", não, porque ficou tudo muito bem pontuado. (E14)

Não acredito que minha abordagem tenha sido agressiva, mas repercutiu. Teve aqueles dias de teimosia, de não querer falar, de não querer opinar, "eu não falo mais nada, só vou fazer meu trabalho e deu, não me pergunta nada". Então teve sim um impacto ali nos primeiros dias, uma resistência, um fechamento do funcionário, de não querer mais falar, de não querer opinar pra nada, de não querer responder, de ficar inacessível. (E20)

Num primeiro momento, com uma única pessoa sim, que eu acho que a forma de interpretar de cada um, quem não assimilou, não entendeu com clareza, talvez, levou pro lado negativo. Mas acho que foi assim, realmente uma exceção. O resto foi muito positivo. (E8)

Estes relatos assemelham-se a um dos achados do estudo que analisou o processo de implantação da GC em um hospital na percepção de supervisores, quando os participantes expressaram que em alguns casos também não houve um adequado entendimento por parte dos avaliados dos conceitos atribuídos na avaliação (FREITAS, 2017).

A partir dos discursos apresentados, nota-se o quão imprescindível é a comunicação de maneira efetiva tanto antes, quanto durante e após o processo de avaliação, para que os

avaliados entendam adequadamente as considerações abordadas pelo avaliador (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014; FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

No entanto as angústias e inseguranças podem atingir tanto avaliador quanto avaliado, em função dos parâmetros avaliativos, provocando desmotivação e conseqüentemente, comprometendo a sua dedicação ao trabalho (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

Outro aspecto a ser considerados neste contexto, é o tempo despendido para o momento avaliativo que deve ser adequado e suficiente para esclarecimentos, detalhamento dos critérios de avaliação e para o fornecimento de um *feedback* assertivo, além de favorecer a argumentação em relação à pontuação atribuída (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018).

A avaliação de desempenho por competências parece ter repercutido no trabalho dos TE promovendo segurança no desempenho do trabalho dos mesmos, a partir do feedback positivo que receberam, os enfermeiros perceberam que os mesmos sentiram-se valorizados, motivados para desenvolverem suas competências para uma próxima avaliação.

Ficou melhor o trabalho [...] eles tinham um pouco de insegurança em relação ao que eu achava deles. No dia que eu sentei e que conversei, o que mais me impressionou foi "ah eu não percebi que tu achava isso de mim". E eles ficavam bem contentes quando tu elogiava e dizia "isso eu gosto, isso tu faz bem o teu trabalho" [...] eles se sentiram mais seguros. Eles sentiam que não era a percepção que eles tinham, eles achavam que eu não tinha aquela percepção deles. E depois disso melhorou bastante assim. (E6)

Eu acho que pra eles foi positivo porque eles se sentiram mais valorizados, porque eles viram que não foi só uma avaliação, uma conversa informal, como a gente geralmente faz né, e eu acho que, por isso eles se sentiram mais valorizados também.(E17)

A equipe se sentiu mais motivada, a equipe se sentiu que ela estava sendo vista, que estavam avaliando o desempenho delas e com isso elas tavam querendo melhorar, pra ter uma avaliação melhor no próximo ano. (E16)

Acho que eles ficaram mais confiantes na equipe, no lider, depois das avaliações. (E6)

O sucesso de uma instituição hospitalar está diretamente relacionado às competências e a motivação dos seus profissionais, em decorrência disso é essencial que se proporcione um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências com oportunidades de aprendizado e autonomia para que se constituam equipes de alto desempenho (CHAVES; SOARES; MUNIZ, et al., 2014; BURMESTER, 2017). O enfermeiro deve ser sensível a entender as motivações dos TE a fim de promover um clima de confiança e satisfação no trabalho (ARAGÃO, et al, 2016).

Assim como encontrado nas falas dos entrevistados, Silva e Gomes (2016) ponderam que o ideal é que os trabalhadores percebam a avaliação como algo instigante, de modo a apresentarem melhores desempenhos das suas competências nas avaliações futuras.

Em consonância com este estudo, a investigação de Pimenta e Paula (2012) também encontrou melhorias semelhantes após a implantação do sistema de avaliação, além de instigar os profissionais na busca por clareza e objetividade em relação às expectativas da instituição em relação ao desempenho do seu trabalho.

Sob a perspectiva dos enfermeiros, os TE experienciaram a avaliação de desempenho por competências de maneira positiva apesar do certo medo do desconhecido, por não estarem habituados a serem avaliados, e alguns até mesmo não estarem habituados a receberem *feedbacks*, no entanto os enfermeiros perceberam o quanto os TE consideram importante saber como estavam desempenhando suas competências.

Então de início a gente sentiu medo da parte deles. Depois foi bem tranquilo, foi esclarecido pra todo mundo tanto para nós líderes, quanto para eles. Então assim, eu acho que eles encaram de uma maneira bem positiva né, como eu te falei é um feedback, que a gente deveria fazer todos os dias, mas na correria do dia a dia a gente não consegue. Então foi um momento de feedback que a instituição adotou, então acho que eles aceitaram de maneira bem positiva. (E19)

[...] elas eram funcionárias com bastante tempo de instituição, então, nunca tinham passado por uma avaliação. Nosso sistema hoje mudou, a questão de conversar mais com as equipes, a história de fazer os feedbacks com elas, coisas que vem acontecendo hoje que alguns anos atrás nem se ouvia falar. Então pra elas foi um pouco estranho passar também por uma avaliação. (E1)

Eu acho que eles gostaram em função da valorização do ponto de vista, de ter uma posição, como eu posso dizer, de verem como estavam sendo vistos, né. Uma parte demonstrou isso [...] muitas vezes nosso dia a dia a gente acaba mais é chamando quando há algum tipo de problema, quando alguma coisa não foi feita corretamente. Como dizem é só mais para correções [...] do que um momento para elogios, reconhecimento, que a gente deveria fazer no dia a dia e muitas vezes a gente não faz. Mas o próprio curso em si que foi fornecido ajudou em função disso. Mas eu acho que houve uma melhora deles em função disso, não pra todos, mas para boa parte, sim. E por mais que a pessoa diga que não dá importância, todo mundo gosta de saber como tá, por mais que não goste muito do resultado. (E2)

O *feedback* deve ocorrer de forma constante e consistente. Pimenta e Paula (2012) sugerem que haja uma sistematização de comunicação e de retornos para os avaliados e avaliadores também. A melhoria do processo de *feedback*, torna clara e compreensível a importância da avaliação de desempenho para os profissionais o que reforça a necessidade de dedicação a esta etapa do processo avaliativo (PIMENTA; PAULA, 2012). Haja vista que, profissionais bem direcionados e esclarecidos em relação ao desempenho de suas

competências, tornam-se engajados no trabalho que realizam, e assim contribuem para que a instituição atinja os objetivos planejados (RAMOS; COUTO, 2016).

Os impactos de mudanças nos TE, a partir da avaliação de desempenho por competências foram mudanças de comportamento, de atitudes e postura, houve mudanças relacionadas ao feedback negativo recebido, observou-se um esforço por parte dos TE em atender as observações pontuadas, porém após passado um tempo notou-se que os comportamentos, atitudes e posturas voltaram a ser como antes da avaliação.

Eu observei uma mudança no início, parece que depois as coisas vão ficando meio que esquecidas. Mas assim, no início, quando tu aponta o que ele tem de bom, ele acha muito bom, tu botar todas as qualidades que ele tem. E os pontos que ele tem para melhorar, o que tu espera dele. Então, num primeiro momento a gente nota uma mudança de comportamento, de postura, mas depois de um tempo eles dão aquela relaxada de novo [...] houve uma mudança de perfil deles, uma mudança de repensar nas atitudes, mas momentânea. E aquilo, um problema que pode ser meu como chefia também, porque será que eu também não deixei amornar e apagar aquela brasnha que a gente acendeu e as coisas vão ficando e vão voltando a ser como “eu sempre fiz assim”, como “sempre foi assim”. (E1)

Houve em questão dos pacientes. Em questão de maneiras, porque as pessoas têm jeitos de se posicionar, condutas, tom de voz, então com isso o que eu observei, que houve melhora até no próprio relacionamento, de conseguir se controlar em alguns posicionamentos. (E2)

Acho que a equipe amadureceu um pouco mais [...] então eu acredito que repercutiu a questão deles tentar melhorar o que a gente tinha passado né, e a gente percebeu, a gente estipulou a data dos planos de ações e a gente percebeu que naquele período eles eram mais cuidadosos, o modo de falar, o modo de, de conduzir determinadas situações. Algum momento depois desse período de avaliação a gente percebeu também que teve uma, digamos, uma recaída, começou a desandar da forma que a gente não queria. (E19)

Algumas pessoas não aceitam muito positivamente esse feedback,, esse retorno enfim, essa conversa. [...] acham que a gente tá perseguindo, acham que tu tá pegando no pé. Mas pessoas outras, em compensação acabam pegando aquela conversa e realmente parando pra analisar o que está sendo realizado, o que estava fazendo e fazendo uma relação com o que a gente foi apontando, realmente fazendo esse link com "ah, sim, foi observado isso, eu estou agindo assim, o que vou fazer para melhorar né", então algumas pessoas conseguiram mudanças de atitude e melhorias nesse sentido. (E13)

Mudanças de atitudes nos avaliados também foram observadas no estudo de Freitas (2017) ao analisar o processo de implantação da GC em um contexto hospitalar.

Em relação às mudanças percebidas pelos enfermeiros, Ramos e Couto (2016) falam que através da prática do *feedback* é possível moldar o comportamento humano dentro de um contexto, o que pôde ser evidenciado ao analisar os resultados encontrados.

No entanto Jorge, Bitencourt e Galleli (2014) ressaltam que a avaliação por si só não tem potencial para mudança de atitudes e correção dos pontos de melhoria apontados, os

autores ponderam que tais repercussões somente serão possíveis a partir do correto entendimento do processo avaliativo por parte dos avaliados e avaliadores (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014).

Incorporar a avaliação dentro do contexto de uma instituição hospitalar e na relação do avaliador com o avaliado, torna-se uma maneira de desenvolver melhorias nas atitudes de cada profissional (FOPPA; DALL'AGNOL; MEDEIROS, 2018). Mas, para que isso ocorra é imprescindível que uma avaliação, além de compor um conjunto de informações úteis ao avaliado, reforçe valores, atitudes e comportamentos relacionando-os com os desejados pela instituição (SILVA; GOMES, 2016).

Outro impacto percebido pelos enfermeiros entrevistados foi o empenho dos TE por desenvolverem a competência relacionada a busca por conhecimento e aprendizado. Os TE sentiram-se motivados a fazerem capacitações e ingressarem em um curso superior ao perceberem a importância desta competência para a instituição, ao serem avaliados neste aspecto.

Repercutiu no estudo, ou seja, no aperfeiçoamento através do ensino. Porque uma das discussões que a gente teve assim, muito que as pessoas "ah mas eu não concordo com isso, porque uma pessoa que tá fazendo a faculdade tem uma pontuação maior". Então repercutiu porque várias pessoas fizeram o vestibular, outras foram procurar fazer cursos [...] na parte do ensino foi mais polêmico pra mim porque "ah, mas eu sou boa no que eu faço, mas eu tenho ensino médio" "aí ela não é muito boa, mas ela tem uma nota maior". Tu não tem o que mudar, a pontuação é por causa da avaliação, e se a pessoa tá fazendo curso é claro que ela tem [...] tinha algumas meninas que fazem faculdade, um tempo eu conversei com uma e ela disse assim "é, eu fui, até hoje eu sou massacrada, porque eu tive uma nota melhor porque eu estou na faculdade" então eu acho que isso aí repercutiu muito né. Porque elas não veem assim, a capacidade profissional, ou seja, o estudo como uma, uma coisa para avaliar, elas vêem só a parte assistencial "ah, eu sou melhor do que ela, não interessa se eu tenho técnico". (E12)

[...] termos de quererem conhecer, quererem começar a crescer, se interessarem em buscar e aprender, que a maioria dos pontos das minhas avaliações era, talvez, o fato de se acomodarem e não quererem conhecer coisas novas [...] a maioria repercutiu positivamente para melhoria inclusive do setor. (E15)

Eu lembro de uma funcionária que eu reforcei a parte técnica dela, que eu reforcei que ela precisava rever melhor e tal, ela reviu, ela melhorou, teve um incentivo que a gente falou "ah que nunca para de estudar e tal", que também é avaliado isso, tem uma menina que começou a fazer faculdade, outra começou a fazer um curso porque eu falei "aí, não é bom ficar parado, vamos tentar estudar, [...] se for a área hospitalar melhor ainda" eu senti que elas ficaram motivadas.(E16)

O enfermeiro pode auxiliar no desenvolvimento dos TE através do estabelecimento de uma relação de cooperação com o desempenho dos mesmos, da promoção e estímulo à capacitação, assim como através do desenvolvimento de competências (ARAGÃO, et al,

2016).Deste modo, o processo avaliativo pode ser entendido como oportunidade para o desenvolvimento profissional e motivação dos TE (CARDOSO, et al., 2019).

#### **5.4 Síntese dos resultados e discussão**

A seguir apresenta-se uma condensação dos resultados encontrados, relacionando-se as categorias analisadas, com os objetivos do estudo, sintetizadas no quadro a seguir:

**Quadro 2 - Síntese dos resultados do estudo**

<b>Objetivo Geral</b>	
Conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar.	
<b>Categoria emergente “Gestão por Competências, considerações acerca da implantação na instituição”</b>	
Elementos Encontrados	Ponderações da pesquisadora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A oportunidade de avaliar os TE através do momento avaliativo implantado na instituição.</li> <li>- Operação do <i>software</i>.</li> <li>- Sugestões dos enfermeiros para o processo de avaliação: aprimoramento das classificações no <i>software</i>; continuidade do processo; periodicidade e prazo para realizar; associação do processo à benefícios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante momento de <i>feedback</i> e acompanhamento dos TE, que propiciou o fortalecimento do prática do <i>feedback</i> nos enfermeiros e o engajamento dos TE.</li> <li>- Os enfermeiros apresentaram dificuldade em associar os elementos avaliativos que constam no <i>software</i> com as competências desempenhas pelos TE, o que dificultou a classificação avaliativa ocasionando certo incômodo em relação à nota e classificação final dos TE.</li> <li>- Sugere-se analisar o processo implantado com a finalidade de identificar ajustes necessários.</li> </ul> <p>Avaliar a necessidade de proporcionar um melhor entendimento para os enfermeiros com relação a interpretação das classificações avaliativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebeu-se que a associação do processo à benefícios, na percepção</li> </ul>

	<p>dos TE, é mais relevante que o objetivo do processo avaliativo implantado que é o desenvolvimento das competências. Com isto, sugere-se momentos para proporcionar melhor entendimento do foco da avaliação na instituição em relação aos aspectos positivos que este sistema de avaliação confere para a instituição.</p>
<p><b>Categoria emergente “O processo avaliativo sob a óptica dos enfermeiros, compreensões inerentes”</b></p>	
<p>Elementos Encontrados</p>	<p>Ponderações da pesquisadora</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A atuação como avaliador de competências (o feedback como hábito; o tempo de convivência entre enfermeiro e TE.</li> <li>- Desafios percebidos: enfrentar o novo, feedback negativo, o avaliar, o tempo necessário.</li> <li>- Dificuldades percebidas: separação do relacionamento pessoal/profissional; momento face a face.</li> <li>- Relevâncias para o papel do enfermeiro: fortalecimento da liderança pela aproximação ocasionada e implicações para a gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebeu-se um desenvolvimento do papel de avaliador nos enfermeiros da instituição.</li> <li>- Consolidação do papel do enfermeiro na GC em instituição hospitalar, em relação a responsabilidade do mesmo neste contexto.</li> <li>- Reafirma-se o papel dos enfermeiros no desenvolvimento de suas equipes, isto é, na transposição dos conceitos das competências desejadas para as rotinas das atividades de trabalho dos TE.</li> <li>- Sugere-se realização capacitações sistemáticas para o preparo dos enfermeiros em relação aos momentos avaliativos.</li> <li>- Sugere-se encontros sistemáticos para conversas sobre feedback, comunicação e o processo de avaliação tanto para enfermeiros quanto para TE, como enfrentamento dos desafios e dificuldades percebidas.</li> </ul>

Categoria emergente “Avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros”	
Elementos Encontrados	Ponderações da pesquisadora
<p>- Marcas pós avaliação (entendimento favorável do processo avaliativo, marcas indesejadas).</p> <p>- Repercussões no trabalho dos TE (maioria compreensão adequada das finalidades e objetivos da avaliação; desfechos indesejados pontuais; mudanças de comportamento, atitudes e posturas; empenho em relação ao <i>feedback</i> recebido, busca por conhecimento e aprendizado).</p>	<p>- Os enfermeiros perceberam que o processo avaliativo implantado apresentou resultados favoráveis nos TE, com isto, visualiza-se uma oportunidade para consolidar os objetivos da avaliação para que estes resultados não sejam apenas temporários.</p> <p>- Reconheceu-se que a avaliação de desempenho por competências é um processo contínuo e que a prática do <i>feedback</i> constante confere resultados favoráveis para as necessidades de mudanças desejadas nos TE.</p> <p>- Sugere-se trabalhar o entendimento dos TE sobre competências, em busca do desenvolvimento das competências necessárias nos mesmos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O momento de transformação com relação ao sistema de avaliação de desempenho do hospital, surgiu como uma oportunidade de obter novos conhecimentos, inclusive sob a perspectiva do profissional enfermeiro.

A responsabilidade do enfermeiro na GC em instituição hospitalar consolida-se na sua atuação no processo de avaliação de desempenho por competências, como avaliador das competências dos profissionais sob sua supervisão.

Ao explorar os resultados encontrados, destaca-se que, ao realizarem pela primeira vez a avaliação de desempenho por competências dos TE, os enfermeiros experienciaram um novo olhar para a gestão de suas equipes, com enfoque nas competências, aliando a utilização desta ferramenta para o seu desenvolvimento como gestores das equipes de enfermagem, bem como para o desenvolvimento dos profissionais na instituição.

As percepções dos enfermeiros, no papel de avaliadores, compreenderam em sua maioria considerações positivas em relação às suas atuações avaliativas. As impressões dos enfermeiros participantes do estudo, em relação aos fatores que favoreceram o processo avaliativo foram de que o hábito de fornecer *feedback* com frequência aos TE contribui para atenuar as tensões inerentes ao momento avaliativo. Outro aspecto destacado foi que o maior tempo de trabalho com a mesma equipe, possui potencial para favorecer a abordagem face a face do enfermeiro no papel de avaliador, para com o avaliado.

Portanto, considera-se que o papel de avaliador das competências dos TE encontra-se em desenvolvimento nos enfermeiros do hospital em estudo.

Frente a essas considerações, pondera-se que a implantação desse processo oportunizou uma maior aproximação profissional entre enfermeiros e TE, contribuindo para fortalecer a liderança exercida pelos enfermeiros, por meio do planejamento e proposição dos planos de desenvolvimento de suas equipes. Visto que foram percebidas, pelos enfermeiros, mudanças nos TE, após este primeiro ciclo de avaliações. O que demonstrou a possibilidade e a capacidade dos enfermeiros de transpor os conceitos das competências desejadas para as rotinas das atividades de trabalho dos TE.

Os desafios do processo de avaliação de desempenho por competências na enfermagem consistem em realizar e integrar o processo de avaliação nas rotinas de trabalho dos enfermeiros, o que exige um olhar diferenciado para alguns aspectos que de certo modo são deixados de lado pelos enfermeiros, em função das suas demandas assistenciais. Além disso, a necessidade de fornecer *feedbacks* negativos à alguns profissionais tornou-se um

desafio imposto pelo processo avaliativo, e que representou uma dificuldade para os enfermeiros do estudo em diferenciarem as influências do relacionamento pessoal, criado pelo tempo de convivência, com o relacionamento profissional existente entre enfermeiro e TE durante o momento face a face da avaliação.

Os resultados do estudo proporcionaram o conhecimento dos aspectos positivos oriundos da experiência dos enfermeiros com a implantação da avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar, no entanto identifica-se a necessidade de ampliar as discussões sobre a temática na instituição, tanto para os enfermeiros, quanto para os TE.

Este estudo poderá servir como um registro do processo de implantação e da percepção de um grupo de profissionais que realiza um serviço primordial no hospital, servindo ainda como base para consulta e análise para ações futuras. Assim, acredita-se que os resultados deste estudo venham contribuir no hospital estudado, auxiliando nas adequações do processo de avaliação de desempenho por competências no contexto do serviço de enfermagem. Portanto, como aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho por competências implantado neste hospital sugere-se:

- a) Acompanhamento das avaliações realizadas objetivando comparação de resultados.
- b) Analisar o processo implantado com a finalidade de identificar ajustes necessários no aprimoramento do *software* de avaliação ou proporcionar um melhor entendimento para os enfermeiros com relação a interpretação das classificações avaliativas.
- c) Momentos para proporcionar o entendimento do foco da avaliação de desempenho por competências implantada na instituição e quanto aos aspectos positivos que a implantação da gestão por competências confere para a instituição.
- d) Realizar reuniões permanentes visando o preparo dos enfermeiros para os momentos avaliativos.
- e) Encontros programados para conversas sobre *feedback*, comunicação e o processo de avaliação tanto para enfermeiros quanto para TE, como enfrentamento dos desafios e dificuldades percebidas.

Quanto às limitações do estudo, cabe colocar que adequações ocorridas na estrutura do organograma do serviço de enfermagem durante o período de coleta dos dados, ocasionou rotatividade no quadro de enfermeiros na instituição, o que limitou a composição da amostra.

Considera-se relevante a realização de estudos para analisar as experiências dos TE em relação a avaliação de desempenho por competências, não apenas nesta instituição mas também em outras instituições hospitalares, a fim de confrontar as experiências avaliativas, pois são escassas pesquisas sobre avaliações de desempenho por competências em instituições

hospitalares privadas, portanto considera-se que os aspectos que envolvem este sistema de avaliação carecem de aprofundamento.

A avaliação de desempenho por competências aplicada no contexto do serviço de enfermagem em uma instituição hospitalar deve ser um processo contínuo, de desenvolvimento dos profissionais de enfermagem, que apresenta seus reflexos em cuidados plenos dispensados aos pacientes.

A adoção do modelo de GC pelo hospital campo do estudo foi uma ação apreciável pela busca do desenvolvimento dos profissionais que atuam em uma instituição hospitalar privada de referência na área da saúde no sul do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, O. C. et al. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Espaço para a Saúde-Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016.
- BATTISTELLI, A.; GALLETTA, M.; VANDENBERGHE, C.; ODOARDI, C. Perceived organisational support, organisational commitment and selfcompetence among nurses: a study in two Italian hospitals. **JournalofNursingm Management**. n. 24, 2016, E44–E53
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Competência: A Chave do Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Mar. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902001000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902001000100002&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 13 Julho 2017.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466/12**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 5 de setembro de 2017.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo, São Paulo: Cengage Learning, 2015, 788 p.
- BROUSSELLE, A. et al. **Avaliação: conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.
- BURMESTER, H. Gestão de pessoas na saúde [Editorial]. **Revista de Administração em Saúde**. Vol. 17, Nº 69, Out. – Dez. 2017.
- CASANOVA, C. C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências**. 2013. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2013. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10183/70047>>. Acesso em: 31 de julho de 2017.
- CARBONE et al.. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

CARDOSO, A. S. F. **Avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública**. 2016. 116 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

CARDOSO, A.S.F.; DALL'AGNOL, C.M.; NEVES, E.T.; MOURA, G.M.S.S.,; OLSCHOWSKY, A.; KAISER, D.E. O processo de avaliação de desempenho à luz do referencial freiriano: com a palavra, os profissionais de saúde de um hospital público. **REME – Revista Mineira de Enfermagem** 2019. 23:e-1160 Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20190008>>DOI: 10.5935/1415-2762.20190008> Acesso em: 13 de agosto de 2019.

CHAVES, L.A.; SOARES, R.F.; MUNIZ, R.M. et al. Gestão por competências: a liderança como ação estratégica na organização. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Vol.05, Nº. 03, Ano 2014 p.1006-28. Acesso em: 31 de julho de 2017

CINAR, F.; VARDARLIER, P. Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice. **10th International Strategic Management Conference 2014**, v. 150, p. 384-393, 2014. ISSN 1877-0428. Disponível em: <Go to ISI>://WOS:000346089700041 >. Acesso em: 20 de julho de 2017.

CORDEIRO, A.L.A.O.; FERNANDES, J.D.; MAURÍCIO, M.D.A.L.L.D.; SILVA, R.M.O.; BARROS, C.S.M.A.; ROMANO, C.M.C. Capital humano na gestão das enfermeiras em hospitais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. 2017;51:e03232. Disponível em: doi:<<http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016030203232>> Acesso em: 31 de julho de 2017.

DEL PRETTE, Z.A.P.; DEL PRETTE, A. **Habilidades sociais e competência social para uma vida melhor**. [online]. São Carlos: EdUFSCar, 2017, 90 p. ISBN 978-65-80216-16-1. Disponível em: doi: 10.7476/9786580216161 Acesso em 20 de agosto de 2019.

DJOUKI, D. O feedback como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas. **Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 45-56, mar./jun. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FOPPA, L.; DALL'AGNOL, C. M.; MEDEIROS, G. P. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. **Revista Gaúcha Enfermagem**. [online]. 2018, vol.39, e2017-0052. Acesso em: 31 de julho de 2017.

FREITAS, G. D. **Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar**. 2017. 163f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GABRIEL, C. S. et al. O uso de indicadores de desempenho no serviço de enfermagem de um hospital público. **Revista Latino-Americana de Enfermagem de Ribeirão Preto**, v. 19, n. 5, p. 1247-1254, outubro de 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010411692011000500024&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692011000500024&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03 de julho de 2017.

GURGEL, I.G.D.; MEDEIROS, K. R.; ARAGÃO, A.A.V.; SANTANA, R. M. **Gestão em Saúde Pública: Estudos de Avaliação**. Recife : Editora UFPE, 2014.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. Avaliação de competências em uma instituição hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.6, n.1, p. 03 – 31, Jan./Jun. 2014.

LANA, M. S; FERREIRA, V. C. P. Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online. Juiz de Fora**, n. 04, 2007. Disponível em: <<http://victorparadela.com/Artigos/Artigo%20GC.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

MATOS, J. M.; STADTLOBER, C. **Gestão por competências como fator de competitividade em um hospital de Porto Alegre/RS**. 2015.85 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5645/Juliana%20Martins%20de%20Matos\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5645/Juliana%20Martins%20de%20Matos_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 17 de agosto de 2018.

MARQUIS, B. L; HUSTON, C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática**. 6.ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

MISSEL, S. **Feedback corporativo-Como saber se está indo bem**. 2ed São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PAIVA, V. F de; GOULART, S. **Alinhamento das competências gerenciais e do plano de capacitação à estratégia organizacional o modelo de gestão de pessoas por competências do Ministério da Saúde**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. [Anais]

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Periódico Científico Negócios em Projeção**. Distrito Federal.v.5, n.2, pág. 80-96, 2014.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PIMENTA, A. M. M; PAULA, P. P. Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados. **Psicologia em Revista**, BeloHorizonte, v. 18, n. 2, p. 316-329, ago. 2012. . Disponível em < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v18n2/v18n2a10.pdf>> Acesso em 20 jun. 2019.

RAMOS, M.S.; COUTO, R.V.M. A prática do feedback: aplicabilidade e efetividade. **Anais - CAT - Congresso de Administração e Tecnologia**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 22 dez. 2016. Disponível em: <<http://revista.granbery.com.br/index.php/cat/article/view/72>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

RAMOS, V. **Qual os métodos e processos de recolha de dados?**In: E. E. Silva (Org.). *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica*. p. 61-67. Lisboa: APMCG, 2008. Disponível em: <<http://www.arsalgarve.min-saude.pt/wp-content/uploads/2017/01/Investigacao-Passo-a-Passo.pdf>> Acesso em: 20 de março de 2018.

ROMERO, D. S. R.; REIS, Z. C. A avaliação de desempenho na prática da gestão de pessoas em enfermagem: uma revisão integrativa da literatura científica nacional. In: XV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO: PPGA-UCS, 2015. Caxias do Sul. **Anais da Mostra de Iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão**. Caxias do Sul: UCS. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4284/1357>> Acesso em: 29 de maio de 2017.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, D.A.V.; GOMES, M.H.S.C. Métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas quatro maiores instituições financeiras do país. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. v 1 n° 1, 2016. p.1-24.

VIANNA, V. A. **Gestão de pessoas por competências na Fundação Nacional de Saúde: estudo de caso na implantação do modelo**. 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.

WANG, M. et al. Age differences in feedback reactions: the roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 100, no. 4, p. 1296-1308, 2014.

## APENDICÊ A - Roteiro de entrevistas

### Perfil dos participantes

Idade:                      Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino                      Tempo de formação:

Tempo de atuação com a sua equipe:

Já havia realizado avaliações de desempenho em algum momento de sua carreira profissional?

( ) Sim                      ( ) Não

Quantas avaliações de desempenho de TE você realizou no hospital?

### Entrevista

- a) Como você percebeu sua atuação como avaliador do desempenho das competências dos TE?
- b) Fale sobre os desafios enfrentados para realizar a avaliação de desempenho por competências dos TE.
- c) De que maneira a avaliação de desempenho por competências repercutiu no seu trabalho?
- d) Você acha que a avaliação de desempenho por competências repercutiu no trabalho dos TE?  
Se sim, fale de que maneira?
- e) Fale sobre como você percebeu a sua relação enquanto enfermeiro com o TE de sua equipe após a implantação da avaliação de desempenho por competências.
- f) Quais sugestões de melhoria para o sistema de avaliação de desempenho por competências você daria?

## **APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre Esclarecido**

**Título do Projeto:**Experiência dos enfermeiros com avaliação de desempenho por competências na enfermagem em uma instituição hospitalar

Prezado (a) enfermeiro:

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar.

Esta pesquisa está vinculada ao programa de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Sua participação consistirá em responder uma entrevista com roteiro semiestruturado constituído de perguntas abertas, a qual será gravada em áudio. O tempo de duração estimado é de 20 minutos.

Os benefícios de sua participação serão decorrentes das reflexões sobre sua experiência com a implantação da avaliação de desempenho por competências na enfermagem e poderão gerar conhecimentos para subsidiar outros enfermeiros na prática de avaliação do desempenho por competências. Quanto aos riscos, considera-se a possibilidade de desconforto pelo tempo dispendido na realização da entrevista ou pela exposição de seu posicionamento num processo ainda novo na instituição.

O estudo tem finalidade exclusivamente acadêmica, portanto, é isento de vinculações hierárquicas e administrativas ou de influências que possam interferir no seu vínculo empregatício com o hospital. Os dados serão de uso exclusivo deste estudo.

A pesquisadora em nenhum momento irá exercer influência em sua vida profissional.

Sua participação no estudo é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória e, caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhuma implicação para você e seu trabalho. Não haverá qualquer tipo de pagamento pela sua participação no estudo e você não terá nenhum custo.

Os dados coletados serão tratados confidencialmente. As transcrições das entrevistas serão guardadas em arquivo digital por um período de cinco anos, a partir da publicação dos resultados, sob a guarda da pesquisadora responsável em ambiente seguro. Após este período, as mesmas serão apagadas. Garante-se caráter confidencial das informações e o seu anonimato.

Após a finalização do estudo, será agendado um momento específico para a devolutiva dos resultados finais, no campo da pesquisa. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, seu nome não aparecerá na publicação dos resultados, respeitando a resolução CNS 466/2012.

Estamos à disposição para esclarecimentos que forem necessários mediante contato pelos fones e *e-mails* que constam junto a nossas assinaturas. Caso tenha dúvidas sobre aspectos éticos da pesquisa você poderá entrar em contato com o(a) coordenador(a) do Comitê de Ética em Pesquisa do hospital, campo do estudo, pelo telefone (54) 3455-4333, ramal 7953, endereço Rua Doutor José Mário Mônaco, 358, Centro, das 07h30min às 11h40min e das 13h às 17h30min.

Uma via deste termo é destinada ao participante e outra às pesquisadoras, após as respectivas assinaturas.

Atenciosamente,

---

Profa. Dra. Ana Maria Müller de Magalhães  
<amagalhaes@hcpa.edu.br>  
(51)3308-5424

---

Mestranda Daiane Romero  
<daiane-sr@bol.com>  
(54)984048520

De acordo,

Em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinaturado participante: \_\_\_\_\_

## ANEXO A - Competências Institucionais - Cargo: Técnico de Enfermagem

### PERFIL DE CARGO

#### IDENTIFICAÇÃO

Cargo: Técnico de Enfermagem

Grupo Ocupacional: Técnico

Data da Última Revisão: 27/03/2018

#### ATIVIDADES ESPECÍFICAS

- Prestar atendimento ao paciente, de forma qualificada, ética e humanizada, realizando cuidados e procedimentos conforme prescrição multiprofissional de acordo com procedimentos operacionais padrões.
- Realizar o acompanhamento direto ao paciente, verificando se os procedimentos adotados estão conforme prescrição médica e padrões definidos pela unidade.
- Realizar limpeza de equipamentos do processo médico assistencial.
- Manter as condições adequadas da unidade, envolvendo organização, conservação, limpeza e manutenção.
- Garantir a satisfação dos clientes da unidade.
- Atuar no gerenciamento de riscos, com foco na segurança do paciente.
- Cumprir a lei 7498/86, Lei do Exercício Profissional e Código de Ética dos profissionais de enfermagem, executando quando necessário outras atividades conforme orientação do Conselho Regional de Enfermagem - COREN.

#### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

- Prestar atendimento aos pacientes do hospital.
- Dedicar atenção adequada aos pacientes e familiares.
- Comunicar aos pacientes e familiares o fluxo do processo de atendimento

#### COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

##### COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS:

##### COMUNICAÇÃO

Capacidade de comprometer-se com as informações prestadas, dando atenção às pessoas, escutando, entendendo e analisando a mensagem. Busca pelo entendimento e repasse adequado para a equipe, respeitando a realidade de cada indivíduo. Recebe, transmite informações, certificando-se de que a informação foi compreendida, elabora e dissemina a informação, analisa e traduz os impactos da informação, gerenciando a eficácia do sistema de informações.

##### ATENDIMENTO HUMANIZADO

Capacidade de prestar atendimento humanizado, interno e extremamente, fundado nos princípios de acolhimento: ética, comunicação acolhedora, resolutividade das ações, respeito e cortesia nas relações, observando a singularidade dos usuários. É cortês no contato com o cliente, escuta e encaminha os assuntos do cliente ao local correto, demonstra interesse pelas necessidades dos clientes, acompanha o processo de atendimento e mantém os clientes e responsáveis informados sobre os assuntos de seus interesses com empatia superando a expectativa do cliente.

##### COMPETÊNCIA TÉCNICA

Dominar os conhecimentos necessários para exercer a função, buscando continuamente o seu desenvolvimento, utilizando métodos e tecnologias atualizadas. Conhece teoricamente e aplica os aspectos técnicos nas rotinas e processos, conseguindo realizar atividades de apoio ensinando outras pessoas na busca de soluções. Contribui com profundidade e análise influenciando outras áreas a partir de seus conhecimentos.

##### ESCOLARIDADE

Possui formação compatível com a ocupação, de acordo com o perfil descrito no cargo, mantendo a sinergia com os enfoques de inovação, solução de problemas e rotinas. Possui formação de nível superior, interagindo com profissionais de outras áreas. Possui Pós Graduação/ Especialização ou experiência permitindo avaliar resultados, prever situações e propor adequações as normas e

**PERFIL DE CARGO**

protocolos e fornece subsídios para a tomada de decisões estratégicas, assim como analisa cenários e tendências estabelecendo objetivos. Provê os recursos para a disponibilidade de tecnologias atualizadas e inovadoras. Realiza estudos e leituras aprimorando conhecimentos em relação à sua atuação, apoiando em atividades de análise.

**FORMAÇÃO ESCOLAR**

<b>Mínimo</b>	Ensino Médio Completo – Técnico de Enfermagem
<b>Desejável</b>	Graduação

## ANEXO B – Procedimento operacional padrão para avaliação de desempenho por competências

É proibida a cópia ou impressão sem autorização por escrito do responsável.

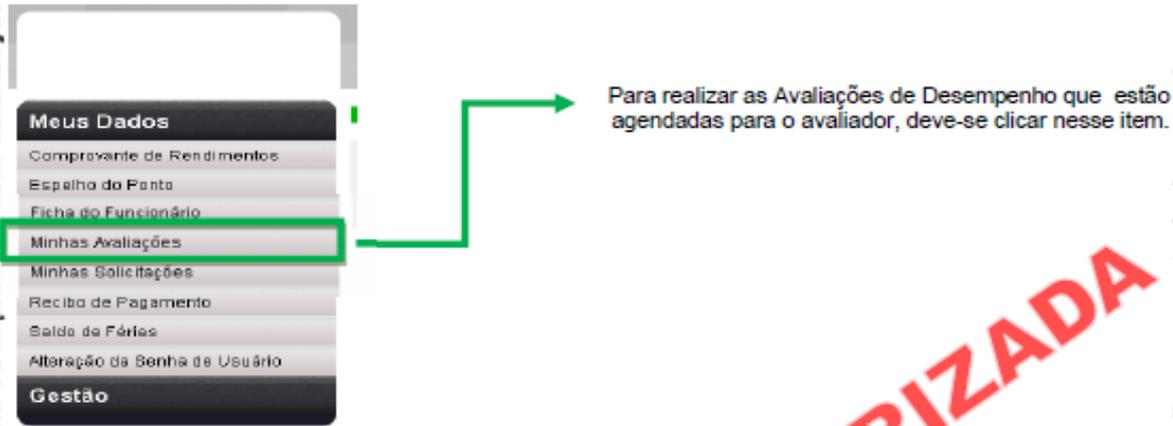
MANUAL DE INSTRUÇÃO PORTAL RH		POP RH INST 019	
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		Página: 12 de 16	Versão: 01

3.6.1.4. Embora seja de responsabilidade do profissional segui-lo, o ideal é que o gestor possa acompanhar e ajudar no cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual.

### 3.7. Exemplo de avaliação de desempenho por competências

**PASSO 1:**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – COMO REALIZAR**



Para realizar as Avaliações de Desempenho que estão agendadas para o avaliador, deve-se clicar nesse item.

**PASSO 2:**

Ao verificar as avaliações pendentes, clicar em AVALIAR.



**Minhas Avaliações**

Avaliações		Pesquisar por:		Pesquisar		
<input type="checkbox"/> A vencer		<input type="checkbox"/> Vencidas				
Tipo da Avaliação	Vencimento	Contrato	Nome	Função	Status	
Individual	01/2014	0001/7907	LUIZ CARLOS	Analista Contábil e FI	Vencida	<a href="#">Avaliar</a>
Individual	01/2014	0001/1861	MARIA LUCIA	Contador	Vencida	<a href="#">Avaliar</a>

do |

**NÃO AUTORIZADA**

mente. As cópias em papel deverão ser controladas por impressão em papel próprio.

É proibida a cópia ou impressão sem autorização por escrito do responsável.

<b>MANUAL DE INSTRUÇÃO PORTAL RH</b>		POP RH INST 019	
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		Página: 13 de 16	Versão: 01

**PASSO 3:** Cada competência deverá ser avaliada utilizando a régua de valores.

Itens da Avaliação

Item	Descrição	Nível	Desempenho	Obs.
E001	COMUNICAÇÃO			
E002	ATENDIMENTO HUMANIZADO			
E003	COMPETÊNCIA TÉCNICA			
F001	FOCO NO MERCADO			
F002	GESTÃO DE PESSOAS			
F003	GESTÃO DE RECURSOS E RESULTADOS			
I002	% INDICADORES GERAS			

Observações do Avaliador

**PASSO 4:**

**EXEMPLO**

E001	COMUNICAÇÃO	Otimização	90,00	
------	-------------	------------	-------	--

Se houver necessidade de realizar alguma anotação referente a essa competência.

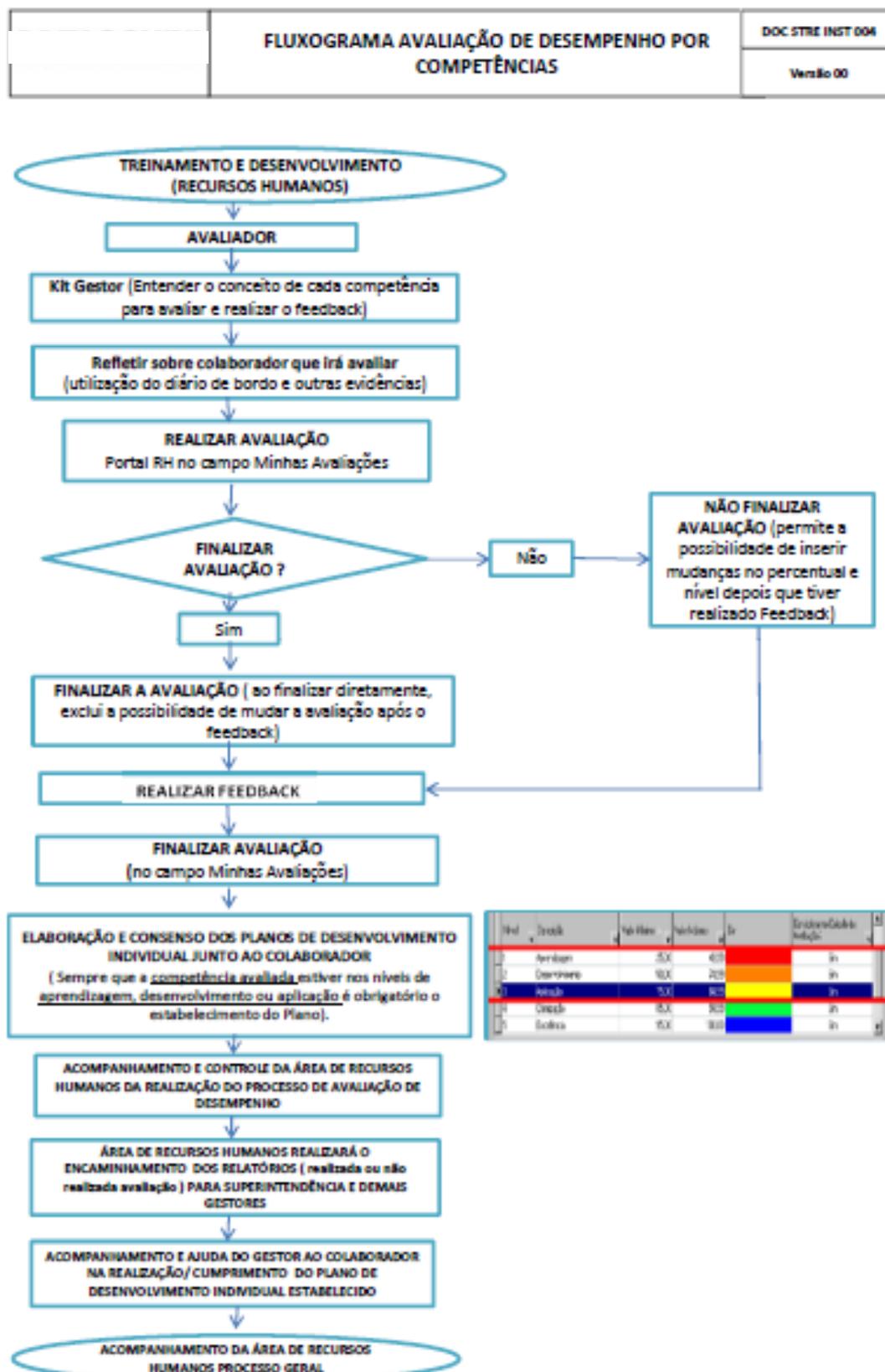
Em papel próprio. As cópias em papel deverão ser c...

### 3.4. Níveis de desempenho

#### Itens de Desempenho

<b>Nível:</b> 1 - Aprendizagem	<b>Valor Mínimo:</b> 25,00	<b>Valor Máximo:</b> 49,99
<b>Descrição:</b> Neste primeiro nível o funcionário está em fase de adaptação, integração e em processo de aprendizagem, sendo capaz de solucionar questões mais simples. Requer acompanhamento de profissionais mais experientes. Consegue demonstrar e colocar em prática algumas das competências comportamentais elencadas para o cargo.		
<b>Item:</b>		
<b>Nível:</b> 2 - Desenvolvimento	<b>Valor Mínimo:</b> 50,00	<b>Valor Máximo:</b> 74,99
<b>Descrição:</b> O funcionário conhece seu trabalho e executa atividades dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos, sendo capaz de solucionar questões de média complexidade. Aplica adequadamente as competências comportamentais elencadas para o cargo porém por vezes tem atitudes que precisam ser melhoradas.		
<b>Item:</b>		
<b>Nível:</b> 3 - Aplicação	<b>Valor Mínimo:</b> 75,00	<b>Valor Máximo:</b> 84,99
<b>Descrição:</b> Avalia-se neste nível os ocupantes que já desenvolvem, executam e respondem por processo e atividade. Sua utilização se focaliza na realização das atividades e processos dentro do padrão de qualidade e desempenho estabelecidos, sendo capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade, ou aplicar adequadamente as competências elencadas pela função.		
<b>Item:</b>		
<b>Nível:</b> 4 - Otimização	<b>Valor Mínimo:</b> 85,00	<b>Valor Máximo:</b> 94,99
<b>Descrição:</b> Representa o nível em que o processo/ atividade ou competência está sendo usada de forma otimizada. Sua utilização se focaliza no aperfeiçoamento dos processos e atividades ou competências, superando os padrões esperados de desempenho, sendo capaz de solucionar questões complexas da atividade.		
<b>Item:</b>		
<b>Nível:</b> 5 - Excelência	<b>Valor Mínimo:</b> 95,00	<b>Valor Máximo:</b> 100,00
<b>Descrição:</b> Este nível de avaliação destina-se aos ocupantes cujos critérios de avaliação são considerados como parâmetros de referência, ou seja, o processo e atividade ou competência estão sendo utilizados em estado de excelência. Sua utilização se focaliza em atividades de criação/ inovação, treinamento/orientação ou liderança de equipes, sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade.		

## ANEXO C- Fluxograma avaliação de desempenho por competências



## ANEXO D – Parecer Comissão de Pesquisa (COMPESQ) da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EENF/UFRGS)

**Sistema Pesquisa - Pesquisador: Ana Maria Muller De Magalhaes** Nova Busca

**UFRGS**

Linhas de Pesquisa  
 Projetos de Pesquisa  
 Áreas de Atuação  
 Bolsas de Pesquisa  
 Iniciação Científica/Tecnológica Voluntária  
 Programa de Fomento à Pesquisa (Auxílio)  
 Pós-doutorado  
 Docente de Técnico-Administrativo Convocado

Abaixo são listados os projetos de pesquisa UFRGS atuais sob sua coordenação

Selecione:  
 O botão **Visualizar** para exibir todas as informações registradas no sistema sobre o projeto de pesquisa.  
 O botão **Atualizar** para atualizar a situação dos participantes do projeto (equipe UFRGS e externa), bem como atualizar informações sobre apoios e referências externas ao projeto.  
 O botão **Solicitar Adendo** para encaminhar adendos ao projeto de pesquisa (alteração de cronograma, registro de conclusão, alteração de título, etc).  
 O botão **Acompanhar Adendo** para acompanhar a análise e, se for o caso, responder as diligências sobre adendos ao projeto de pesquisa.  
 O botão **Editar Adendo** para editar um adendo ao projeto não encaminhado à comissão de pesquisa.

**Projetos Atuais - Pesquisa Aprovada**

27708 - Acompanhamento e gestão dos indicadores de qualidade assistencial e de segurança do paciente em instituições de saúde	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>
34433 - AMBIENTE DA PRÁTICA PROFISSIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM: IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DO CUIDADO, SEGURANÇA DO PACIENTE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>
23529 - Carga de trabalho e segurança do paciente: compromisso social das lideranças de enfermagem	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>
35528 - EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>
34315 - INFECÇÃO PRIMÁRIA DE CORRENTE SANGUÍNEA ASSOCIADA A CATETER VENOSO CENTRAL: aplicação de bundle de prevenção Porto Alegre 2017	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>
31615 - ZONAS SEGURAS PARA O PREPARO E ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO MULTIPROFISSIONAL	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Atualizar</a>	<a href="#">Solicitar Adendo</a>

Abaixo são listados os projetos de pesquisa HCPA atuais sob sua coordenação

Selecione:  
 O botão **Visualizar** para exibir todas as informações registradas no sistema sobre o projeto de pesquisa.  
 O botão **Editar** para complementar as opções do projeto de pesquisa.

**Projetos Atuais - Pesquisa Aprovada pelo HCPA**

30390 - Acompanhamento e gestão dos indicadores de qualidade assistencial e de segurança do paciente em instituições de saúde	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
35051 - AMBIENTE DA PRÁTICA PROFISSIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM: Implicações na qualidade do cuidado, segurança do paciente e satisfação no trabalho	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
29279 - ANÁLISE DA INTENÇÃO DE ABANDONO DA PROFISSÃO DE ENFERMEIRO FRENTE AO ESTRESSE NAS DIFERENTES ETAPAS DA VIDA PROFISSIONAL	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
16207 - ANÁLISE DE CUSTOS HOSPITALARES PELO MÉTODO ABC (ACTIVITY-BASED COSTING) OU CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
33063 - ANÁLISE DE RISCOS POTENCIAIS DE FALHA NO PROCESSO DE PREPARO E ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
24837 - Carga de trabalho e segurança do paciente: compromisso social das lideranças de enfermagem	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
33779 - GESTÃO DE PROCESSOS NO CENTRO DE MATERIAIS E ESTERILIZAÇÃO	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>
31700 - PESQUISA INSTITUCIONAL DE SATISFAÇÃO DO PACIENTE NO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE	<a href="#">Visualizar</a>	<a href="#">Editar</a>

**Avaliações:**

**Comissão de Pesquisa de Enfermagem - Aprovado** em 18/07/2018 [Clique aqui para visualizar o parecer](#)

**Anexos:**

<a href="#">Projeto Completo</a>	<b>Data de Envio:</b> 25/06/2018
<a href="#">Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</a>	<b>Data de Envio:</b> 19/06/2018
<a href="#">Instrumento de Coleta de Dados</a>	<b>Data de Envio:</b> 19/06/2018
<a href="#">Concordância de Instituição</a>	<b>Data de Envio:</b> 25/06/2018
<a href="#">Concordância de Instituição</a>	<b>Data de Envio:</b> 25/06/2018
<a href="#">Documento de Aprovação</a>	<b>Data de Envio:</b> 25/06/2018
<a href="#">Folha de Rosto para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos</a>	<b>Data de Envio:</b> 25/06/2018
<a href="#">Outro</a>	<b>Data de Envio:</b> 17/07/2018

**Sistema Pesquisa - Pesquisador: Ana Maria Muller De Magalhaes** Retornar

**UFRGS**

Linhas de Pesquisa  
 Projetos de Pesquisa  
 Áreas de Atuação  
 Bolsas de Pesquisa  
 Iniciação Científica/Tecnológica Voluntária  
 Programa de Fomento à Pesquisa (Auxílio)  
 Pós-doutorado  
 Docente de Técnico-Administrativo Convocado

**Dados Gerais:**

<b>Projeto Nº:</b>	35528	<b>Título:</b>	EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HOSPITALAR
<b>Área de conhecimento:</b>	Enfermagem	<b>Início:</b>	01/07/2018
		<b>Previsão de conclusão:</b>	10/03/2019
<b>Situação:</b>	Projeto em Andamento		
<b>Origem:</b>	Escola de Enfermagem Programa de Pós-Graduação em Enfermagem	<b>Projeto da linha de pesquisa:</b>	Gestão em saúde e enfermagem e organização do trabalho
<b>Local de Realização:</b>	não informado		
<b>Não apresenta relação com Patrimônio Genético ou Conhecimento Tradicional Associado.</b>			
<b>Objetivo:</b>	<p>assegurando, desta forma, a participação de caráter voluntário no estudo, a garantia do anonimato do participante e o direito de desistir de participar do estudo a qualquer momento sem que isto possa lhe causar qualquer tipo de ônus. Como riscos aos participantes, considera-se a possibilidade de desconforto pelo tempo dispendido na realização da entrevista ou pela exposição de posicionamentos num processo ainda novo na instituição. Os custos do estudo serão arcados pela pesquisadora.</p>		
<b>Palavras Chave:</b>	<p>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL          COMPETÊNCIAS          ENFERMAGEM</p>		
<b>Equipe UFRGS:</b>	<p><b>Nome:</b> ANA MARIA MULLER DE MAGALHAES  <b>Coordenador - Início:</b> 01/07/2018 <b>Previsão de término:</b> 10/03/2019  <b>Nome:</b> Daiane dos Santos Rodrigues Romero  <b>Outra:</b> Aluno de Mestrado - <b>Início:</b> 01/07/2018 <b>Previsão de término:</b> 10/03/2019</p>		

HOSPITAL DE CLÍNICAS  
FUNDADAÇÃO 1913

daiane-sr@bol.com.br

E-mail

6 de 30

**ESCREVER**

Entrada (23)  
Com estrela  
Enviados

Rascunhos (1)  
[Gmail]

[Gmail]Lixeira

ABarcelona (1)

ABrasil (189)

Advisory Board (2...)

Ana Maria Muller +

Fazer uma chamada

Use também nossos aplicativos para dispositivos móveis [Android](#) e [iOS](#)

**Fwd: Projeto de Pesquisa na Comissão de Pesquisa de Enfermagem**

Ana Maria Muller De Magalhaes <amagalhaes@hcpa.edu.br>  
para daiane-sr

18 de jul

Enviado do meu iPhone

Início da mensagem encaminhada:

De: <enf\_compesa@ufrgs.br>  
Data: 18 de julho de 2018 12:23:18 BRT  
Para: amagalhaes@hcpa.edu.br  
Assunto: Projeto de Pesquisa na Comissão de Pesquisa de Enfermagem  
Responder A: <enf\_compesa@ufrgs.br>

Prezado Pesquisador ANA MARIA MULLER DE MAGALHAES,

Informamos que o projeto de pesquisa EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR encaminhado para análise em 25/06/2018 foi aprovado quanto ao mérito pela Comissão de Pesquisa de Enfermagem com o seguinte parecer:

Projeto aprovado nesta comissão mediante o parecer substanciado da banca avaliadora.

Devido as suas características este projeto foi encaminhado nesta data para avaliação por .

Atenciosamente, Comissão de Pesquisa de Enfermagem

Clique aqui para [Responder](#) ou [Encaminhar](#)

## ANEXO E – Termo de anuência institucional

Título do projeto: EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

FORMULÁRIO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

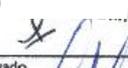
## FORMULÁRIO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL PARA REALIZAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA/ESTUDO CLÍNICO

PROJETO DE PESQUISA/ESTUDO CLÍNICO					
Título	EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR				
Finalidade do projeto	<input type="checkbox"/> TCC <input type="checkbox"/> Especialização <input checked="" type="checkbox"/> Dissertação <input type="checkbox"/> Tese <input type="checkbox"/> Estudo clínico <input type="checkbox"/> Outras. Quais?				
Envolve utilização de prontuários e base de dados	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não				
PESQUISADOR RESPONSÁVEL (O orientador deve ser o pesquisador responsável quando se tratar de projeto de pesquisa acadêmico.)					
Nome	Ana Maria Müller de Magalhães			CPF	397.355.910-49
Telefone	(51) 33085424	Ramal (se houver)			
E-mail	amagalhaes@hcpa.edu.br				
Instituição	Universidade Federal do Rio grande do Sul - UFRGS				
Assinatura					
PESQUISADORES ENVOLVIDOS					
Nome	CPF	Telefone	E-mail	Instituição	Assinatura
Daiane dos Santos Rodrigues Romero	007.457.280-65	(54) 984048520	daiane-sr@bol.com.br	UFRGS	
Guilherme Palm Medeiros (Aluno Bolsista de Iniciação Científica)	022.446.720-42	(51)994294383	guilherme.177m@hcpa.com	UFRGS	
LOCAL DE ORIGEM E DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO					
Instituição ou setor/curso de origem	Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PPGENF/UFRGS				
Instituição e setor de realização	Mestrado Acadêmico em Enfermagem				
RESUMO DO PROJETO DE PESQUISA (Máximo de 350 palavras)					
<p>O resumo deve conter resumidamente os seguintes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução:</li> <li>- Objetivos:</li> <li>- Metodologia (Abrangência, tamanho da amostra, aspectos éticos (TCLE):</li> <li>- Cronograma (mês/ano, início-fim):</li> <li>- Orçamento (fonte de custeio):</li> <li>- Previsão de publicação:</li> </ul> <p>O resumo do projeto de pesquisa em contexto encontra-se anexado ao presente documento.</p>					

[uso Interno] Autorizações Institucionais para realização do projeto de pesquisa/estudo clínico na instituição	
Recebimento na Secretaria do CEP	Assinatura e carimbo: Data: 05.04.18. CEP Comitê de Ética em Pesquisa da
Gerente de área	Assinatura e carimbo: Data: 05.04.18. Maria Lúcia Rodrigues Falk GERENTE - 12826 Gerente Enfermagem

Título do projeto:

Dr.<sup>a</sup> Roberta Pozza  
Diretora Médica  
CBM 3

Direção Técnica	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado ( ) Não apro Data: 17/07/18 Assinatura e carimbo: 
Superintendência	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado ( ) Não aprovado Data: 16/07/18 Identificação e assinatura: 

## ANEXO F– Parecer consubstanciado CEP Hospital



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

**Pesquisador:** DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 94088718.2.0000.5305

**Instituição Proponente:**

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.953.249

##### **Apresentação do Projeto:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

##### **Objetivo da Pesquisa:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

##### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

##### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

##### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas



Continuação do Parecer: 2.953.249

foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Este Comitê avaliou as respostas às pendências apontadas no parecer, e considera que as mesmas foram satisfatoriamente respondidas pelo pesquisador responsável; estando assim, o presente projeto de pesquisa aprovado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1181236.pdf	08/10/2018 09:42:38		Acelto
Outros	CARTA_RESPOSTA_ATUALIZACOES.docx	08/10/2018 09:41:55	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Outros	PROJETO_Atualiz_Meses_PDF.pdf	08/10/2018 09:31:11	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Outros	PROJETO_Atualiz_Meses_Vermelho.docx	08/10/2018 09:29:52	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_Alter_Cronog_Vermelho.docx	28/09/2018 11:25:33	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Outros	PROJETO_Alter_Cronog_PDF.pdf	28/09/2018 11:24:20	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Outros	NOVA_CARTA_RESPOSTA.docx	28/09/2018 11:02:40	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto
Cronograma	CRONOGRAMA_ATUALIZADO.pdf	28/09/2018 10:58:58	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Acelto



Continuação do Parecer: 2.953.249

Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	19/07/2018 14:08:48	ROMERO	Aceito
Folha de Rosto	Cristina_20180719_001203.pdf	19/07/2018 13:31:19	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

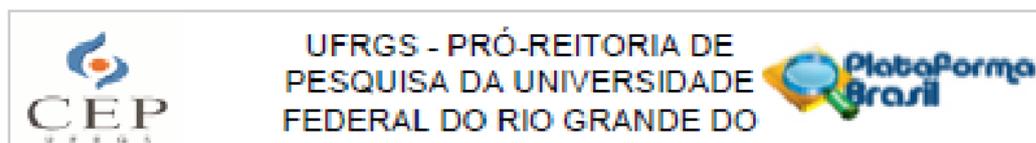
Não

BENTO GONCALVES, 09 de Outubro de 2018

---

Assinado por:  
Melissa Bonato  
(Coordenador(a))

## ANEXO G – Parecer consubstanciado CEP UFRGS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Experiência dos enfermeiros com a avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar

**Pesquisador:** Ana Maria Möller de Magalhães

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 95641018.2.0000.5347

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.995.043

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de reavaliação do projeto de dissertação de mestrado de Daliane dos Santos Rodrigues Romero, do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFRGS, sob orientação da Profa. Ana Maria Möller de Magalhães, após retorno das pendências do Parecer Consubstanciado de 25/10/2018.

Pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O estudo será realizado em um hospital do sul do Brasil, que realiza atendimento através de diversos convênios e constitui-se referência pela rede pública de saúde. Recentemente foi implantado um sistema de avaliação de desempenho por competências.

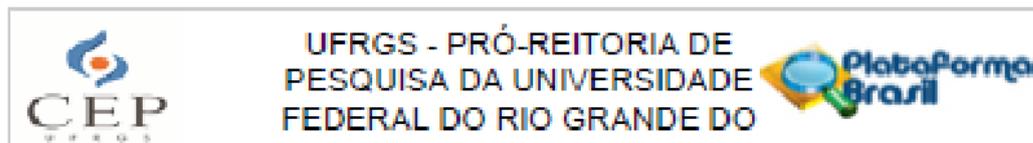
Os participantes da pesquisa serão enfermeiros que desenvolvem atividades em unidades de Internação no turno diurno e enfermeiros responsáveis pela supervisão noturna das unidades de Internação do hospital.

Está prevista a participação de 24 enfermeiros: o líder de enfermagem de cada unidade de Internação, um ou dois enfermeiros de cada unidade e quatro líderes de enfermagem da supervisão noturna das unidades de Internação (existem dois líderes de enfermagem de supervisão noturna em cada noite).

**Critério de inclusão:** consistirá em ter experiência em ao menos um ciclo de avaliação de desempenho por competência de técnico de enfermagem no hospital.

**Critério de exclusão:** estarão excluídos do estudo os enfermeiros afastados por motivos diversos

**Endereço:** Av. Paulo Gama, 110 - Sala 917 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
**Bairro:** Farcopilha **CEP:** 90.040-060  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 2.926.043

durante o período de coleta dos dados.

Os dados serão coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, com utilização de um roteiro de perguntas. Será realizado um teste piloto do roteiro de entrevista, antes do início da coleta dos dados, com membros de um grupo de pesquisa que não integrarão a amostra do estudo.

Os participantes serão convidados mediante contato individual para explicação dos objetivos do estudo, suas contribuições e relevância para a profissão e os aspectos metodológicos e éticos. As entrevistas serão previamente agendadas conforme a disponibilidade dos participantes e ocorrerão no próprio ambiente de trabalho, em local que garanta privacidade. O tempo de duração estimado para as entrevistas é de 20 minutos. Serão atribuídos códigos aos participantes com a finalidade de preservar o anonimato.

As entrevistas serão transcritas na íntegra e os conteúdos serão submetidos à análise temática com auxílio do software NVivo 11, para armazenamento, organização e codificação das informações.

#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo Primário:

Conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar.

##### Objetivos Secundários:

- Descrever o processo de implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências no hospital.
- Conhecer as percepções dos enfermeiros no papel de avaliador das competências dos técnicos de enfermagem.
- Investigar os desafios do processo de avaliação de desempenho por competências na enfermagem.
- Elencar sugestões para aprimorar o processo da avaliação de desempenho por competências da enfermagem no hospital.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

##### Riscos:

Visualiza-se, como risco do estudo, a possibilidade de desconforto por parte dos participantes, pelo tempo dedicado à realização da entrevista ou pela exposição de seu posicionamento num processo ainda novo na instituição. Para minimizar possíveis riscos houve cuidado na elaboração

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
 Bairro: Ferozópolis CEP: 91.040-060  
 UF: RS Município: PORTO ALEGRE  
 Telefone: (51)3308-3738 Fax: (51)3308-4085 E-mail: eéica@propesq.ufrgs.br



UFRGS - PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO



Continuação do Parecer: 2.985.043

do roteiro da entrevista, que passará por teste piloto antes da aplicação aos participantes. No entanto, caso seja identificado algum desconforto, será assegurada total liberdade ao participante para interromper a entrevista a qualquer momento.

**Benefícios:**

Os benefícios para os participantes irão derivar das reflexões acerca de sua experiência relacionada à implantação da avaliação de desempenho por competências na enfermagem, que possam se configurar em conhecimentos para subsidiar enfermeiros como avaliadores e expandir os conhecimentos sobre a prática de avaliação do desempenho por competências.

Para a Instituição hospitalar, local onde será realizado o estudo e demais Instituições onde a enfermagem se insere, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a conquista de equipes de enfermagem com as competências almejadas pela Instituição.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto está adequado do ponto de vista teórico-metodológico.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram apresentados os seguintes documentos:

- Formulário Plataforma Brasil: conforme solicitado no parecer anterior foram informados os procedimentos que serão adotados para minimizar os possíveis riscos decorrentes da participação na entrevista. Adequado
- Projeto atualizado, com as alterações destacadas em vermelho
- TCLE: Adequado
- Cronograma: Adequado
- Orçamento: Adequado
- Roteiro para realização de entrevista com participantes, contendo as perguntas que serão utilizadas (Apêndice A). Adequado
- Termo de anuência da Instituição: Adequado

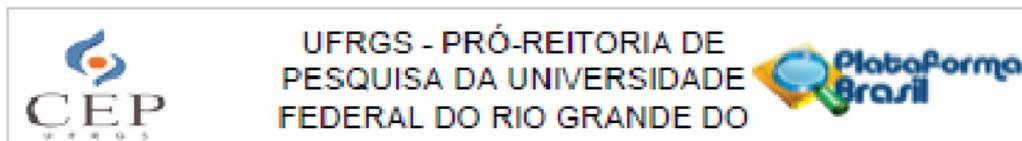
**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

As pendências apontadas no parecer anterior foram atendidas, conforme especificadas a seguir.

**PENDÊNCIA 1-** Acrescentar, no Formulário da Plataforma Brasil, os procedimentos que serão adotados para minimizar os possíveis riscos decorrentes da participação na entrevista.

Os procedimentos que serão adotados para minimizar os possíveis riscos decorrentes da

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
Bairro: Farrowpilha CEP: 91.040-060  
UF: RS Município: PORTO ALEGRE  
Telefone: (51)3308-3734 Fax: (51)3308-4085 E-mail: etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 2.066.043

participação na entrevista foram acrescentados no Formulário da Plataforma Brasil. PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 2- Revisar a data de início da coleta de dados no Cronograma, em todos os documentos, considerando que deve ser em data posterior à aprovação pelo CEP.

A data de início da coleta de dados foi revisada e substituída no projeto (páginas 20 e 24) e na Plataforma Brasil, considerando uma data posterior à aprovação pelo CEPIUFRGS. PENDÊNCIA ATENDIDA.

PENDÊNCIA 3- O Hospital Tacchini deve ser cadastrado na Plataforma Brasil como instituição copartícipe. Neste caso, o projeto será também submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do

Hospital Tacchini e os dados para contato devem ser acrescentados no TCLE.

Foi realizada alteração na Plataforma Brasil e os dados para contato com o CEP do Hospital Tacchini foram acrescentados no TCLE. PENDÊNCIA ATENDIDA.

O projeto está em condições de aprovação quanto aos aspectos éticos.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1167238.pdf	30/10/2018 11:55:26		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_Atualiz_Vermelho_PDF.pdf	30/10/2018 11:54:43	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_Atualiz_Vermelho.docx	30/10/2018 11:52:55	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	CARTA_RESPOSTA_.pdf	30/10/2018 11:52:06	DAIANE DOS SANTOS RODRIGUES ROMERO	Aceito

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
 Bairro: Farrowpilha CEP: 90.040-060  
 UF: RS Município: PORTO ALEGRE  
 Telefone: (51)3308-3738 Fax: (51)3308-4085 E-mail: etica@propesq.ufrgs.br