

Avaliação de desempenho por competência em uma instituição hospitalar: experiência dos enfermeiros¹

Competence-based performance evaluation in a hospital institution: nurses' experience

Evaluación del desempeño por competencia en una institución hospitalaria: experiencia de las enfermeras

Recebido: 22/04/2020 | Revisado: 24/04/2020 | Aceito: 29/04/2020 | Publicado: 06/05/2020

Daiane dos Santos Rodrigues Romero

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7100-8152>

Hospital Tachinni, Brasil

E-mail: daiane-sr@bol.com.br

Ana Maria Müller de Magalhães

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0691-7306>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: amagalhaes@hcpa.edu.br

Enaura Helena Brandão Chaves

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8841-3624>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: ehchaves@hcpa.edu.br

Sônia Beatriz Cocco de Souza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6980-1098>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: sbcs2001@gmail.com

Gisela Maria Schebella Souto de Moura

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4744-478X>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: gisela.moura@ufrgs.br

¹ Extraído da dissertação de Mestrado "Experiência dos enfermeiros com avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar", Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

Resumo

Objetivo: Conhecer a experiência de enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar. **Método:** Estudo descritivo, qualitativo, desenvolvido com 20 enfermeiros de uma instituição hospitalar. Os dados, coletados entre novembro e dezembro de 2018, por meio de entrevistas semiestruturadas, foram submetidos à análise de conteúdo temática. **Resultados:** Emergiram três categorias: gestão por competências, considerações acerca da implantação na instituição; o processo avaliativo sob a óptica dos enfermeiros, compreensões inerentes; e, avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos pelos enfermeiros nos técnicos de enfermagem. **Conclusão:** A avaliação de desempenho por competências aplicada no contexto do serviço de enfermagem, em uma instituição hospitalar, favorece o desenvolvimento dos enfermeiros enquanto gestores de equipes e contribui no planejamento e proposição de planos para o desenvolvimento de competências nos técnicos de enfermagem, refletindo na qualidade e segurança dos cuidados dispensados aos pacientes.

Palavras-chave: Enfermeiros; Competência Profissional; Hospitais; Avaliação de Desempenho Profissional.

Abstract

Objective: to know the nurses' experience in the implementation of the competence-based performance evaluation system in a hospital institution. **Method:** descriptive, qualitative study, developed with 20 nurses from a hospital. The data was collected between November and December 2018, through semi-structured interviews, and were subjected to thematic content analysis. **Results:** Three categories emerged: management by competencies, considerations about implantation in the institution; the evaluation process from the perspective of nurses, inherent understandings; and, competency-based performance evaluation, impacts perceived by nurses on nursing technicians. **Conclusion:** Competency-based performance evaluation applied in the context of the nursing service in a hospital, favors the development of nurses as team managers and contributes to the planning and proposition of plans for the development of skills in nursing technicians, reflecting on quality and safety of patient care.

Keywords: Nurses; Professional Competence; Hospitals; Employee Performance Appraisal.

Resumen

Objetivo: Conocer la experiencia de las enfermeras en la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias en un hospital. **Método:** Estudio descriptivo, cualitativo, desarrollado con 20 enfermeras de un hospital. Los datos, recopilados entre noviembre y diciembre de 2018, a través de entrevistas semiestructuradas, fueron sometidos a análisis de contenido temático. **Resultados:** surgieron tres categorías: gestión por competencias, consideraciones sobre la implantación en la institución; el proceso de evaluación desde la perspectiva de las enfermeras, entendimientos inherentes; y evaluación del desempeño por habilidades, impactos percibidos por las enfermeras en los técnicos de enfermería. **Conclusión:** La evaluación del desempeño por competencias aplicadas en el contexto del servicio de enfermería, en una institución hospitalaria, favorece el desarrollo de las enfermeras como jefes de equipo y contribuye a la planificación y propuesta de planes para el desarrollo de competencias en técnicos de enfermería, reflejándose en el calidad y seguridad de la atención al paciente.

Palabras clave: Enfermeros; Competencia Profesional; Hospitales; Evaluación Del Rendimiento de Empleados.

1. Introdução

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). Uma política de valorização e desenvolvimento de seus profissionais é fundamental para atender aos objetivos organizacionais e manter uma empresa competitiva e diferenciada na sociedade (Cordeiro, et al., 2017). Em se tratando de organizações da área da saúde, como os hospitais, infere-se que os resultados de um sistema de avaliação repercutem, essencialmente, na qualidade dos serviços assistenciais prestados aos pacientes, entre os quais se encontram os cuidados prestados por equipes de enfermagem constituídas por profissionais com competências específicas.

Um olhar sobre a produção nacional de estudos sobre a GC na área da saúde e na enfermagem denota que o interesse sobre essa temática tem sido constante ao longo dos anos. No entanto, alguns estudos apontam existirem barreiras e dificuldades para adoção desse modelo, especialmente em instituições públicas, o que aponta para a necessidade de estudos

que descrevam o uso deste modelo de avaliação na área de enfermagem (Montezano, et al., 2018; Cavalcante, et al., 2018; Soares, et al., 2019).

As equipes de enfermagem nos serviços de saúde são compostas, em geral, nas instituições hospitalares, por cerca de 80% de técnicos ou auxiliares de enfermagem e o enfermeiro fica responsável pelo processo de avaliação de desempenho dos mesmos. A escassez de estudos nacionais específicos sobre a figura do enfermeiro no contexto da avaliação de desempenho na perspectiva das competências mostra-se como uma lacuna e sinaliza que este tema carece de aprofundamentos.

Neste sentido, um estudo recente, destaca que o conhecimento prévio dos percalços avaliativos subsidia o enfermeiro na organização da avaliação por competências da sua equipe (Foppa, et al., 2018). Considera-se, dessa forma, relevante a percepção dos enfermeiros em relação as suas práticas avaliativas no desempenho das competências dos técnicos de enfermagem, sobre os aspectos envolvidos neste processo de avaliação, assim como os bons resultados observados pelos mesmos, decorrentes da implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências.

Este estudo teve como objetivo conhecer a experiência dos enfermeiros na implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar, ao avaliarem as competências dos Técnicos de Enfermagem (TE). Espera-se que os resultados possam colaborar com os enfermeiros no processo avaliativo, contribuir para o aprimoramento das competências dos técnicos de enfermagem e desta maneira qualificar o processo de cuidado.

2. Método

Tipo do estudo

Estudo com abordagem qualitativa, exploratório e descritivo, como considera Pereira et al. (2018) em sua obra de metodologia da pesquisa científica e, foi desenvolvido no serviço de enfermagem de um hospital privado, com 289 leitos, localizado na região sul do Brasil.

População

A população do estudo foi composta de enfermeiros que desenvolvem suas atividades laborais nos diferentes setores, os quais experienciaram ao menos um ciclo de avaliação de

desempenho por competência de TE na instituição. O hospital possui um quadro funcional de aproximadamente 200 enfermeiros atuando em diversos setores.

Critérios de seleção

A amostra foi por conveniência, entre aqueles que aceitaram participar do estudo, mediante convite pessoal da pesquisadora. Buscou-se a representatividade de pelo menos um enfermeiro de cada um dos diferentes setores da instituição. A pesquisadora visitou os setores, explicou o objetivo da pesquisa e agendou com aqueles que manifestaram interesse, aceite e disponibilidade em responder à entrevista. Como critério de inclusão foi estabelecido que os participantes tivessem participado do primeiro ciclo de avaliação por competências da instituição. Foram excluídos enfermeiros que estavam afastados do hospital no período da coleta dos dados e enfermeiros da UTI adulto, local de trabalho da pesquisadora, visando evitar possíveis vieses e interferência junto à equipe de trabalho.

Fizeram parte da amostra 20 enfermeiros dos setores, Unidades de Internação Clínica, Unidades de Internação Cirúrgica, Unidade de Internação Psiquiátrica, Unidade de Internação Obstétrica, Centro Obstétrico, Centro cirúrgico, Centro de Material e Esterilização, Pronto Atendimento, Unidade de Tratamento Intensivo Neonatal e Pediátrico e Centro de Diagnóstico por Imagem.

Quando eram realizadas as entrevistas, observou-se o critério de saturação das informações para definir o número de participantes, quando se alcançou a redundância e repetição das informações (Minayo, 2017).

Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas pela pesquisadora, seguindo-se um roteiro com os seguintes questionamentos: Como você percebeu sua atuação como avaliador do desempenho das competências dos TE? Fale sobre os desafios enfrentados para realizar a avaliação de desempenho por competências dos TE. De que maneira a avaliação de desempenho por competências repercutiu no seu trabalho? Você acha que a avaliação de desempenho por competências repercutiu no trabalho dos TE? Se sim, fale de que maneira? 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. Quais

sugestões de melhoria para o sistema de avaliação de desempenho por competências você daria?

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos enfermeiros, em locais privativos, entre os meses de novembro e dezembro de 2018, gravadas em áudio, com duração de aproximadamente 15 minutos. Elegeram-se o local de trabalho, pois os participantes manifestaram preferência em responder à entrevista durante seu turno de trabalho, na medida em que tinham disponibilidade em seu setor, por isso eles indicavam ao pesquisador o melhor local e horário para participar do estudo.

Foi realizado um teste piloto, antes do início da coleta dos dados, com membros do Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE) da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, os quais não integraram a população participante do estudo, para confirmar a clareza e compreensão do conteúdo das perguntas que compuseram a entrevista. Com base neste teste, realizou-se alteração em algumas das perguntas, para melhor atender aos objetivos da pesquisa.

Análise e tratamento dos dados

As entrevistas foram transcritas integralmente, e submetidas à análise de conteúdo temática (Minayo, 2015), com auxílio do *software* Nvivo 11. A utilização desta técnica deu-se a partir das falas dos enfermeiros entrevistados, realizou-se deduções extraíndo delas os núcleos de sentido e significações, classificando-as em categorias.

Conforme propõe Minayo (2015), este processo foi constituído por três etapas, para procurar responder aos objetivos do estudo. Na primeira etapa, pré-análise, realizou-se 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. 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 se inter-relacionaram os achados do estudo com os objetivos retomados e o referencial teórico.

Aspectos éticos

O desenvolvimento do estudo atendeu as normas de ética em pesquisa envolvendo seres humanos conforme resolução nº466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (Brasil, 2012). O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob o parecer nº 2.995.043.

Preservando-se o anonimato dos respondentes, utilizou-se o código da letra “E” seguido do número sequencial de realização das entrevistas.

3. Resultados e Discussão

O estudo contou com 20 participantes, com idade entre 29 e 61 anos, tendo predominado o sexo feminino. O tempo de formação dos 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 há um ano e seis meses a frente de seu grupo de trabalho 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 da experiência atual na instituição, nem mesmo um modelo de avaliação diferente do ora implantado, e apenas quatro enfermeiros (20%) 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 pelos enfermeiros participantes da pesquisa, conforme o critério de terem participado do ciclo de avaliação na instituição, nove realizaram entre duas e dez avaliações, seis enfermeiros realizaram entre 11 e 20 avaliações e cinco enfermeiros realizaram mais de 20 avaliações de TE.

Dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas emergiram três categorias: considerações acerca da implantação da gestão por competências na instituição; o processo avaliativo sob a óptica dos enfermeiros, compreensões inerentes; e avaliação de desempenho por competências, impactos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros, as quais são descritas a seguir.

Considerações acerca da implantação da Gestão por Competências na instituição

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. O *feedback* e o engajamento também foram apontados como aspectos positivos oriundos desse modelo de gestão de desempenho. Conforme demonstrado nos trechos que seguem:

Para nós, foi uma novidade, algo novo (...) eles são avaliados todos os dias, a gente todos os dias tá ali com eles, acompanhando o trabalho deles. Mas às vezes, alguns pontos a gente acaba passando em branco. Nesse dia da avaliação a gente acaba retomando tudo. (E17)

Eu vejo que é, na verdade um momento propício e necessário para estar apontando, fazendo 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 se voltar nessa avaliação. (E5)

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* se mostram muito amplos, o que por vezes confundiu-as no momento de atribuir um nível de classificação para cada competência avaliada, conforme exposto:

Eu só acho que 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, porque o conceito é tão amplo da aprendizagem, do desenvolvimento, da excelência (...), para nós é confuso na hora de pontuar (...) eu não conseguia diferenciar, então isso me incomodou um pouco. (E1)

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

Eu acho que deve repercutir 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 a instituição observe e avalie de que forma 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. "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 (...). Então isso é bem válido. (E5)

O processo avaliativo sob a ótica dos enfermeiros, compreensões inerentes

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. Como pode ser evidenciado a seguir:

Pra mim foi tranquilo. Na verdade se torna um feedback (...) alguns funcionários não aceitaram bem, houve uma rejeição, uma discordância daquilo que eu tinha afirmado e que eu achava que eram pontos a melhorar, porém, dias depois a poeira baixou e aí enfim, se notou uma melhora. (E20)

Como foi a primeira, no início eu me senti um pouco insegura (...) eu vi que eu não estava tão preparada para avaliar porque na hora da primeira avaliação veio vários questionamentos em que eu não estava, talvez, preparada para responder na hora. (E6)

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 contribuinte para 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 no trecho abaixo:

(...) 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)

Os enfermeiros entrevistados demonstraram sentirem-se desafiados ao terem que aprender a realizar 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)

(...) 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)

Também foram apontados pelos enfermeiros, como desafios enfrentados nas suas atuações como avaliadores, 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 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)

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. Outra dificuldade relatada foi estabelecer uma separação entre o relacionamento e a proximidade criada pela convivência com os TE, e o momento face a face, no qual foi necessário tecer apontamentos

sobre o desempenho apresentado por eles, o que exigiu uma postura imparcial dos enfermeiros, independentemente do relacionamento próximo existente entre ambas as partes.

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. (E20)

(...) 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)

Ao falar da relevância da avaliação de desempenho por competências dentre as funções do enfermeiro, foi reforçado pelos mesmos que ela confere benefícios para o fortalecimento de sua liderança através da aproximação ocasionada pelo momento avaliativo, por permitir conhecer melhor os profissionais de sua equipe e a partir deste conhecimento repensar suas atitudes e ações.

Eu acredito que a gente conseguiu se aproximar mais da equipe, a gente consegue avaliar eles, eles se sentem importantes, realmente, olhados e eu entendo também que reflete na tua autorreflexão de liderança, porque é uma troca, você dá o feedback mas você também recebe, 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" (E11).

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

Outro aspecto relevante da avaliação de desempenho por competências para a liderança e gestão de enfermagem mencionado pelos enfermeiros foi relacionado à promoção do aprendizado e aprimoramento das melhores abordagens e estratégias para fornecer o

feedback e o consequente fortalecimento do sentido da liderança, em função da melhora identificada na percepção dos TE para com o papel de “chefia” do enfermeiro.

(...) um momento riquíssimo de aprendizado para o gestor; porque pra fazer a avaliação de desempenho, tu tens que estudar o teu colaborador, avaliar ele passo a passo (...) muita gente chorava, alguns se surpreendiam, outras não concordavam com o que eu estava propondo. Então eu acredito que seja um, uma ferramenta muito importante para gestão. (E11)

(...) acho que tu vai aprimorando a maneira de passar o feedback, para o funcionário (...) talvez na próxima eu já vou saber dosar as palavras, já vou abordar de uma forma talvez não tão agressiva aos olhos dele, mudar o meu jeito para melhor (...) já conheço mais os funcionários, conheço cada ponto de cada funcionário para melhorar, ali no feedback. (E20)

Avaliação de desempenho por competências, impactos percebidos nos técnicos de enfermagem sob a ótica dos 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. No entanto, alguns enfermeiros manifestaram que, embora pontuais, houve alguns desfechos indesejados logo após o momento avaliativo, referidos como descontentamento dos TE com a nota e a classificação que receberam e certo distanciamento para com o enfermeiro, ocasionado pela resistência em aceitar o *feedback* recebido, 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 emocional, nem todos aceitam (...) eu percebi alguns afastamentos, alguns descontentamentos com a nota, mas depois quando eles entenderam o objetivo, eu não tive nenhum resquício de desconforto, porque ficou tudo muito bem pontuado. (E14)

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 se sentiram valorizados e 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 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" (...) eles se sentiram mais seguros, achavam que eu não tinha aquela percepção deles. E depois disso melhorou bastante. Acho que eles ficaram mais confiantes no líder, depois das avaliações (E6).

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

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.

Houve em questão dos pacientes, de maneiras, porque as pessoas têm jeitos de se posicionar, condutas, tom de voz, então 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 (...) eu acredito que repercutiu a questão de eles tentarem melhorar o que a gente tinha passado, 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 conduzir determinadas situações. Algum momento depois desse período de avaliação a gente percebeu também que teve uma recaída. (E19)

Outro impacto percebido pelos enfermeiros entrevistados foi o empenho dos TE por desenvolverem a competência relacionada à 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.

(...) quererem conhecer, começar a crescer, se interessarem em buscar e aprender, 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)

O modelo de GC possui como diferencial o estabelecimento do perfil de competências do trabalhador em uma instituição. Na avaliação de desempenho realizada com base nesse modelo de gestão, ou seja, a avaliação de desempenho por competências, o trabalhador tem a possibilidade de participar mais ativamente da sua própria avaliação de desempenho e receber o *feedback* de seu superior. Desse modo, os resultados dessa avaliação podem subsidiar planos de ação individuais, setoriais e organizacionais, além de facilitar o diálogo entre líder e liderado no estabelecimento de metas de desempenho (Gurgel, et al., 2014).

Em um estudo que objetivou analisar a visão de avaliadores e avaliados em relação à aplicação, objetivos, e utilidade da avaliação de desempenho por competências como uma ferramenta de gestão para o desenvolvimento individual e profissional, concluiu-se que o investimento em instrumentos capazes de avaliar o desempenho do trabalhador em relação à entrega das suas competências agrega valor à instituição e aos trabalhadores, possibilitando mútuo desenvolvimento (Burmester, 2017).

A GC sustentada pela gestão do conhecimento em processos de aprendizagem contínua pode trazer resultados significativos para as instituições, contribuindo para sua sustentabilidade, alcance os melhores resultados, captação e retenção de talentos (Ribeiro, et al., 2017). Considerando isto, é possível relacionar o maior engajamento e a menor rotatividade de TE observada pelos enfermeiros participantes deste estudo, com a repercussão desse modelo de gestão adotado e a implantação da avaliação de desempenho por competências na instituição estudada.

As dificuldades expressadas pelos profissionais em relação ao domínio do *software* de avaliação e a não abrangência de itens considerados importantes na avaliação das competências dos avaliados, também foram referidas por participantes de outros estudos (Montezano, et al., 2018; Foppa, et al., 2018). Diante da manifestação, por parte dos avaliadores, da difícil utilização do *software*, observa-se a importância de capacitações para a utilização do mesmo e a adequação dos itens contidos neste instrumento. 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, et al., 2018).

Conforme apontado pelos enfermeiros, um período curto para execução de um grande número de avaliações prejudica a qualidade do processo, no entanto, a periodicidade e os prazos para execução do processo avaliativo variam de acordo com os critérios adotados ou com a necessidade da instituição, ainda assim, é recomendável no mínimo uma vez ao ano (Silva & Gomes, 2016).

A almejada relação dos resultados da avaliação com a concessão de alguma espécie de mérito, alteração salarial ou um abono pelo desempenho apresentado, também foi discutida em estudos recentes. 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 (Cardoso, et al., 2019). Apesar desta associação, ser valorizada pelos trabalhadores, a mesma gera estímulo, mas não gera motivação, pois perde força com o tempo por não suprir continuamente as novas necessidades que passam a surgir na vida dos trabalhadores (Cordeiro, et al., 2017).

No primeiro ciclo avaliativo realizado em um hospital que também implantou o sistema de avaliação de desempenho por competências, os avaliados associaram o processo ao crescimento na carreira e remuneração, dado que se configurou 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.

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

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

Em estudo recente, os autores destacam 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 enfermeiro, na condição de avaliador para conduzir o momento avaliativo (Foppa, et al., 2018).

Pondera-se que as informações obtidas na avaliação são importantes, pois podem servir de base para tomadas de decisões em relação à gestão de pessoas na instituição, portanto, o avaliador deve atentar-se, observar, guardar informações, resgatá-las, e utilizá-las ao preparar-se para avaliação (Silva & Gomes, 2016). Um gestor pode fazer com que os profissionais supervisionados por ele percebam o *feedback* como uma ferramenta positiva ou negativa, dependendo da maneira que o utilizar (Missel, 2016).

O tempo despendido para o momento avaliativo é outro aspecto importante neste contexto, uma vez que o tempo 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 et al., 2018). Assim como encontrado nas falas dos entrevistados, o ideal é que os trabalhadores percebam a avaliação como algo instigante, de modo a apresentarem melhor desempenho das suas competências nas avaliações futuras (Silva & Gomes, 2016).

Conforme pode ser observado nos resultados deste estudo, o enfermeiro pode auxiliar no desenvolvimento de competências nos TE através do estabelecimento de uma relação de confiança e cooperação com o desempenho dos mesmos, promovendo e estimulando sua capacitação. Assim sendo, o processo avaliativo também pode ser entendido como oportunidade para o desenvolvimento profissional e motivação dos TE (Cardoso, et al., 2019; Aragão, et al., 2016).

Frente aos resultados do presente estudo e os argumentos da literatura (Soares, et al., 2019; Castro, et al., 2017), pondera-se relevante destacar o papel dos trabalhadores e gestores na construção de um processo de valorização das competências, no sentido de fomentar um processo criativo, capaz de gerar significados para os profissionais e inovações no campo da saúde e da enfermagem.

4. Considerações Finais

A responsabilidade do enfermeiro na GC em instituição hospitalar consolida-se na sua atuação no processo de avaliação de desempenho, 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 de TE, os enfermeiros vivenciaram um novo olhar para a gestão de suas equipes, com enfoque nas competências, aliando a utilização desta ferramenta para o seu desenvolvimento como gestores de 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 processo 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.

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 individual ou coletivo de suas equipes. 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 os 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 por eles, em função das suas demandas assistenciais. Além disso, a necessidade de fornecer *feedbacks* negativos a 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.

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 e a rotatividade no quadro de enfermeiros da instituição limitaram a composição da amostra.

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 repercute e reflete na qualidade e segurança dos cuidados dispensados aos pacientes.

Referências

Aragão, O.C., Teófilo, J.K.S., Netto, J.J.M., Soares, J.S.A., Goyanna, N.F. & Cavalcante, A.E.S. (2016). Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. *R. Saúde Públ. Paraná*. 17(2):66-74. Disponível em:

<http://espacosasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosasaude/article/view/286/5>

Brasil (2012). Ministério da Saúde; Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

Burmester, H. (2017). Gestão de pessoas na saúde. *Rev. Adm. Saúde*. 17 (69):1-3. doi: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.60>

Carbone, P.P., Tonet, H.C., Bruno, J.R.S. & Silva, K.I.B. (2016). *Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

Cardoso, A.S.F., Dall'Agnol, C.M., Neves, E.T., Moura, G.M.S.S., Olschowsky, A. & Kaiser, D.E. (2019). O processo de avaliação de desempenho à luz do referencial freiriano: com a palavra, os profissionais de saúde de um hospital público. *Rev. Min. Enferm.* (23): e-1160. doi: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20190008>

Castro, A.B.C., Brito, L.P.M. & Varela, J.H.S. (2017). A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. *HOLOS*. 33(4): 408-423.

doi: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168>

Cavalcante, F.V. & Reanult, T.B. (2018). Gestão por Competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia. *RAHIS*. 51(2):89-107. doi: <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>

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. (2017). Human capital in the nursing management of hospitals. *Rev Esc Enferm USP*. (51):e03232. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016030203232>

Foppa, L., Dall'Agnol, C.M. & Medeiros, G.P. (2018). Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. *Rev. Gaúcha Enferm*. (39):e2017-0052. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052> ISSN 1983-1447

Gurgel, I.G.D., Medeiros, K.R., Aragão, A.A.V. & Santana, R.M. (2014). *Gestão em Saúde Pública: Estudos de Avaliação*. Recife: Editora UFPE.

Minayo, M.C.S. (2015). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec.

Minayo, M.C.S. (2017). Sampling and saturation in qualitative research: consensuses and controversies. *Revista Pesquisa Qualitativa*. 5(7):1-12. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/59>

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

Montezano, L., Medeiros, B.N., Pinheiro, A.O. & Oliveira, C.A.A.M. (2018). Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por

competências. *Gestão e Sociedade*.13(34):2766-2792. doi:
<https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>

Pereira, A.S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em:
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 29 Abril 2020.

Ribeiro, J.S.A.N., Soares, M.A.C., Jurza, P.H., Ziviani, F. & Neves, J.T.R. (2017) Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: interação dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. 7(esp.):4-17. Disponível em:
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32936/17289>

Silva, D.A.V. & Gomes, M.H.S.C. (2016). Métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas quatro maiores instituições financeiras do país. *Rev. Eletrônica Gestão e Negócios*. 1(1): 1-24. Disponível em: <http://s3.uninove.br/app/uploads/2016/12/08102034/1481210434-Douglas-Veloso.pdf>

Soares, M.I., Leal, L.A., Resck, Z.M.R., Terra, F.S., Chaves, L.D.P. & Henriques, S.H. (2019). Competence-based performance evaluation in hospital nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. (27):e3184. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Daiane dos Santos Rodrigues Romero – 30%

Ana Maria Müller de Magalhães – 30%

Enaura Helena Brandão Chaves – 15%

Sonia Beatriz Coccaro de Souza – 10%

Gisela Maria Schebella Souto de Moura – 15%