

## Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho\*

*Nursing team opinion concerning the performance evaluation process*

*Opinión del equipo de enfermería sobre el proceso de evaluación del desempeño*

Marise Márcia These Brahm<sup>1</sup>, Ana Maria Muller de Magalhães<sup>2</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** O estudo teve o propósito de analisar o processo de avaliação de desempenho segundo a opinião da equipe de enfermagem. **Métodos:** Trata-se de um estudo *survey* de caráter quantitativo. Participaram 119 auxiliares de enfermagem e 45 enfermeiros de unidades de internação clínica e cirúrgica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, totalizando 164 profissionais. Utilizou-se um instrumento não identificado contendo questões fechadas, que foram analisadas com base estatística descritiva, frequências absolutas e relativas e teste qui-quadrado para estabelecer significância. **Resultados:** Os dados apontam, de forma geral, predomínio de satisfação e aspectos positivos, porém essa satisfação não abrange toda equipe, indicando falhas e necessidades de melhorias em algumas etapas do processo. **Conclusão:** A insatisfação com o processo é maior entre os funcionários mais antigos. O instrumento avaliativo, a periodicidade das avaliações e a possibilidade de avaliações mais participativas necessitam ser discutidos visando a construção de novas alternativas para o processo avaliativo. **Descritores:** Avaliação de desempenho; Enfermagem; Recursos humanos de enfermagem no hospital; Pesquisa em avaliação de enfermagem

### ABSTRACT

**Objective:** This study proposes to analyze the performance evaluation process based on the opinion of the nursing team. **Methods:** In this quantitative survey, 164 professionals (119 nursing assistants and 45 nurses) working in the medical and surgical inpatient units at Hospital de Clínicas de Porto Alegre answered an anonymous multiple choice questionnaire. Descriptive statistics was used to analyze the data, with calculation of absolute and relative frequencies. The chi-square test was used to establish significance ( $p = x$ ). **Results:** The results suggest overall predominance of satisfaction and positive aspects. However some team members are not satisfied with the process, indicating gaps and the need to improve some steps. **Conclusion:** The dissatisfaction with the evaluation process is bigger among the oldest employees. The evaluation instrument, the periodicity, and the possibility of more participative evaluations, should be argued for the construction of new alternatives for the evaluation process.

**Keywords:** Employee performance appraisal; Nursing; Nursing staff, hospital; Nursing evaluation, research

### RESUMEN

**Objetivo:** En este estudio se tuvo como propósito analizar el proceso de evaluación del desempeño según la opinión del equipo de enfermería. **Métodos:** Se trata de un estudio de *survey* de carácter cuantitativo. Participaron 119 auxiliares de enfermería y 45 enfermeros de unidades de internamiento clínico y quirúrgico del Hospital de Clínicas de Porto Alegre, con un total de 164 profesionales. Se utilizó un instrumento no identificado que contenía preguntas cerradas, que fueron analizadas con base estadística descriptiva, frecuencias absolutas y relativas y test del chi cuadrado para establecer significancia. **Resultados:** Los datos apuntan, de forma general, predominio de satisfacción y aspectos positivos, no obstante esa satisfacción no abarca a todo el equipo, indicando fallas y necesidades de mejorías en algunas etapas del proceso. **Conclusión:** La insatisfacción con el proceso es mayor entre los funcionarios más antiguos. El instrumento de evaluación, la periodicidad de las evaluaciones y la posibilidad de que éstas sean más participativas necesitan ser discutidos visando la construcción de nuevas alternativas para el proceso evaluativo.

**Descriptores:** Evaluación del desempeño; Enfermería; Recursos humanos de enfermería en el hospital; Investigación en evaluación de enfermería

\* Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, realizado no Hospital de Clínicas de Porto Alegre - Porto Alegre (RS), Brasil.

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Enfermagem Oncológica do Centro Educacional São Camilo - São Paulo (SP) - Brasil.

<sup>2</sup> Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - Porto Alegre (RS)- Brasil; Mestre em Educação – Pontifícia Universidade Católica - PUCRS.- Porto Alegre (RS)- Brasil; Coordenadora do Grupo de Enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA Porto Alegre (RS)- Brasil.

## INTRODUÇÃO

A busca por parte das empresas em aumentar a produtividade e desenvolver qualidade, direciona o olhar para seus funcionários, estes são integrantes fundamentais para operatividade e efetividade das metas e objetivos organizacionais.

As transformações no mundo do trabalho e na cultura das organizações trouxeram mudanças importantes na forma como as empresas vêem seus funcionários. Os “recursos humanos” passaram a ser denominados “capital humano” e os processos administrativos de pessoal passaram a se chamar de gestão de pessoas, tendo estas, como foco principal o desenvolvimento da organização.

Neste cenário, o processo de acompanhamento do desempenho profissional, evoluiu de um modelo tradicional hierarquizado e centrado na mensuração da produtividade, para um modelo mais participativo e flexível que oportunize aos trabalhadores desenvolver suas competências, estimular seu crescimento pessoal e profissional, reconhecendo seus potenciais e investindo na sua criatividade e compromisso com o trabalho.

Para o funcionário é relevante saber como vem desempenhando seu processo de trabalho e desenvolvimento profissional, de acordo com as expectativas da empresa.

As empresas são desafiadas em desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, para obter o alto desempenho<sup>(1)</sup>. Para tanto, pode-se fazer uso do processo avaliativo, que constitui um importante instrumento para dar *feedback* aos funcionários, desenvolver novos potenciais e estimular a capacitação da equipe.

A avaliação de desempenho monitora o trabalho da equipe e de cada membro, os resultados alcançados em relação aos esperados, além de acompanhar, de forma contínua, constante e abrangente os passos da equipe<sup>(2)</sup>. É um dos melhores instrumentos que uma organização tem para desenvolver e motivar o corpo funcional, quando utilizado de forma correta<sup>(3)</sup>.

Nas organizações hospitalares, a enfermagem ocupa importante espaço no grupo de recursos humanos, devido ao seu grande número de profissionais. A técnica de avaliação de desempenho dentro do processo de trabalho é instrumento útil para adequar a abordagem da equipe frente a sua produção e realização pessoal.

A qualidade dos serviços de saúde possui forte relação com o desempenho do pessoal de enfermagem, e estar atento a esse desempenho promove desenvolvimento de recursos humanos e garante a qualidade da assistência oferecida<sup>(4)</sup>.

Dentre as funções administrativas que circundam o enfermeiro, inclui-se a realização da avaliação de desempenho dos funcionários do grupo de trabalho que ele coordena. O enfermeiro que avalia precisa ser

supervisor direto do funcionário, observar seu trabalho, além de desenvolver percepção em relação às tendências e preconceitos, evitando influências e valores subjetivos<sup>(5)</sup>, sendo responsável pelo rendimento e desempenho de sua equipe, desencadeando visão crítica quanto ao processo e seus resultados<sup>(5)</sup>.

O processo avaliativo é uma ferramenta importante no desenvolvimento do processo de trabalho e na busca de benefícios a todos os integrantes envolvidos.

É freqüente que os avaliadores observem e coletem dados sobre o funcionário a ser avaliado, próximo ao período da avaliação, resultando em um quadro impreciso com valorização de questões recentes<sup>(3)</sup>.

Em alguns casos, os profissionais de enfermagem referem que a avaliação “assusta, maltrata, oprime, provoca medo”, causando “sofrimento por antecipação”<sup>(6)</sup>, caracterizando-a como um evento de grande carga emocional<sup>(3)</sup>.

Estes sentimentos podem estar relacionados a certos conceitos que foram sendo embutidos ao processo avaliativo, caracterizando a avaliação como “centrada em erros, falhas e sentimentos negativos que decorrem de tal prática, deixando marcas profundas”<sup>(7)</sup>, ou relacionando-a a um “meio de recompensar e punir, conduzindo as avaliações como recursos para identificação de problemas dos funcionários”, porém à medida que se desenvolve um processo mais participativo entre avaliador e avaliado, supera-se a ansiedade<sup>(3)</sup>.

Acredita-se que a avaliação de desempenho é um processo contínuo, sendo utilizado e entendido de forma diversa pelos integrantes de um grupo de trabalho. Compreender como isso se reflete no grupo, conseqüentemente na própria instituição, e analisar seu real sentido no contexto de trabalho, são pontos importantes no delineamento e na condução do verdadeiro aproveitamento deste processo.

## OBJETIVO

Analisar o processo de avaliação de desempenho segundo a opinião da equipe de enfermagem de unidades de internação de adultos.

## MÉTODOS

Trata-se de um estudo *survey* de caráter quantitativo. A instituição em estudo desenvolve um processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem que se inicia no período probatório, com duas entrevistas de avaliação (aos 45 e 90 dias), e segue com uma periodicidade anual. Existe um instrumento dividido em três blocos: identificação e formação; áreas de comportamento (apresentação pessoal, assiduidade e pontualidade, conhecimento do trabalho, cooperação e

relacionamento, organização e atitudes no trabalho) e espaço para observações subjetivas. Os itens da área de comportamento são pontuados numa escala classificatória decrescente. Este processo está em estudo e tem propostas de transição para um modelo informatizado, centrado no perfil profissional e nas responsabilidades para ocupação de cada cargo, desenvolvido a partir do conhecimento, habilidades e atitudes para o desempenho da função.

A população do estudo foi composta por auxiliares de enfermagem e enfermeiros que atuam nos turnos manhã, tarde e noite (1, 2 e 3) das unidades de internação clínica e cirúrgica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

A amostra foi constituída por 164 profissionais, o que representa cerca de 40% do total de funcionários das unidades participantes do estudo.

Participaram 119 auxiliares de enfermagem e 45 enfermeiros, representando 37 % do total de auxiliares de enfermagem e 51 % do total de enfermeiros. Por serviço foram 73 (44,5%) funcionários de unidades clínicas e 91(55,5%) de unidades cirúrgicas.

A coleta de dados foi realizada através de um instrumento não identificado, elaborado pelas pesquisadoras, contendo 10 perguntas fechadas (Anexo A). Esse foi disponibilizado juntamente com urna lacrada em cada unidade participante do estudo. Os funcionários foram convidados a participar e orientados com respeito ao instrumento que permaneceu nas unidades por três dias. Os que optaram por participar preencheram livremente o instrumento, depositando-o na urna lacrada, que foi recolhida ao término dos três dias.

Ao responder o questionário, não houve identificação dos respondentes, assegurando o uso dos dados apenas para fins da pesquisa, sem qualquer prejuízo ao trabalho dos participantes ou implicações funcionais. A devolução do mesmo preenchido traduziu a concordância em participar da pesquisa.

O estudo foi aprovado pela Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

A análise foi feita com base na estatística descritiva, utilizando-se frequências absolutas e relativas. Utilizou-se o Teste Quiquadrado ( $\chi^2$ ) para comparar as categorias de profissionais em relação às informações. As questões do

questionário não respondidas (em branco), não foram incluídas nos cálculos estatísticos por não apresentarem significância nos resultados, com isso o número total de respostas em cada questão se mostrou com valores diferentes.

## RESULTADOS

A amostra caracterizou-se por 43(36,1%) auxiliares de enfermagem com tempo de trabalho na instituição entre 1 a 5 anos, e 21(46,7%) enfermeiros com mais de 10 anos de tempo de trabalho na instituição.

Sobre o tempo decorrente desde a última avaliação, foram avaliados até 6 meses 39(33,6%) auxiliares e 9(20%) enfermeiros; entre 6 e 12 meses 50(43,1%) auxiliares e 18(40%) enfermeiros; entre 12 e 24 meses 16(13,8%) auxiliares e 10(22,2%) enfermeiros; e há mais de 24 meses 11(9,5%) auxiliares e 8(17,8%) enfermeiros. Considerando-se, entre os enfermeiros, os dois intervalos de tempo mais de 24 meses (17,8%) e de 12 a 24 meses (22,2%), verifica-se que, 40% estão sem avaliação há, pelo menos 1 ano.

Ao relacionarmos a periodicidade das avaliações com os anos de trabalho na instituição, como mostra a Tabela 1, observa-se que todos os funcionários com até 1 ano (100%) são avaliados em até 12 meses.

De acordo com a Tabela 1, a periodicidade das avaliações difere com o passar dos anos de trabalho na instituição. À medida que aumenta o tempo de trabalho na empresa, ao analisarmos as avaliações realizadas no intervalo mais de 24 meses, aumenta o tempo entre as avaliações. Aplicando-se o teste do  $\chi^2$  para tendência linear, verifica-se uma relação significativa dos dados ( $p < 0,001$ ). Entre os funcionários com um a cinco anos de trabalho, 2(3,9%) foram avaliados com um intervalo de mais de 24 meses, enquanto os funcionários com mais de 10 anos 10(20%) foram avaliados neste mesmo intervalo.

Sobre a participação durante o momento de avaliação de desempenho, observa-se que 92(78%) auxiliares e 38(84,4%) enfermeiros escolheram as alternativas, muito participativo e participativo para descreverem sua atuação durante o momento da avaliação e 26(22%) auxiliares e 7(15,5%) enfermeiros marcaram as alternativas, pouco participativo e sem participação.

**Tabela 1** - Tempo de trabalho na instituição relacionado com a periodicidade das avaliações

Anos de trabalho	Até 1 ano		De 1 a 5 anos		De 05 a 10 anos		Mais de 10 anos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Até 6 meses	14	82,4	13	25,5	11	25,6	10	20,0
De 6 a 12 meses	3	17,6	26	51,0	17	39,5	22	44,0
De 12 a 24 meses	-	-	10	19,6	8	18,6	8	16,0
Mais de 24 meses	-	-	2	3,9	7	16,3	10	20,0
<b>Total</b>	17	100,0	51	100,0	43	100,0	50	100,0

Teste do  $\chi^2$ : ( $p < 0,001$ )

Em relação ao instrumento utilizado nas avaliações, verificou-se que 9 (7,7%) auxiliares e 2(4,5%) enfermeiros indicam estar, plenamente satisfeitos; 61(52,1%) auxiliares e 23 (51,1%) enfermeiros estão satisfeitos; 31(26,5%) auxiliares e 14(31,1%) enfermeiros mostram-se pouco satisfeitos; e 16(13,7%) auxiliares e 6(13,3%) enfermeiros insatisfeitos com o instrumento.

Se relacionarmos a satisfação com o instrumento de avaliação e o tempo de serviço na instituição, observamos que, conforme aumentam os anos de trabalho, os índices de satisfação com o instrumento diminuem, e os índices de insatisfação com o instrumento aumentam, como mostra a Tabela 2.

Os funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos são 94,1%, com até um ano de trabalho, diminuindo este índice para 49% entre os funcionários com mais de 10 anos. Os pouco satisfeitos e os insatisfeitos são 5,9% com até um ano de trabalho, aumentando esse índice para 51% com os funcionários com mais de 10 anos. Aplicando-se o teste do  $\chi^2$  para tendência linear, verifica-se uma relação linear significativa dos dados ( $p=0,006$ ).

Sobre a condução da entrevista de avaliação, a opinião de auxiliares e enfermeiros mostrou-se respectivamente: 68(57,1%) e 25(56,8%) satisfeitos, 13(20,2%) e 8(18,2%) pouco satisfeitos, 14(11,8%) e 8(18,2%) plenamente satisfeitos e 13(10,9%) e 3(6,8%) insatisfeitos.

O diálogo aparece para 80(69%) auxiliares e 30(68,2%) enfermeiros como a principal atitude percebida durante a avaliação, seguida de intimidação para 16(13,8%) auxiliares e retroalimentação para 11(25%) enfermeiros (Tabela 3).

Na questão aspectos destacados com maior ênfase durante o processo avaliativo, o que aparece com maior destaque são pontos de melhoria para 44(37,9%) auxiliares e pontos positivos para 19(42,2%) enfermeiros (Tabela 4).

Aplicando-se o teste do  $\chi^2$  para comparar as diferentes alternativas em relação aos auxiliares e enfermeiros, retroalimentação (em atitudes percebidas) e incentivo a potencialidades (em aspectos destacados com maior ênfase), mostra-se significativamente maior na opinião dos enfermeiros. ( $p= 0,03$  e  $p= 0,01$  respectivamente).

Os sentimentos presentes durante o processo de avaliação aparecem nas respostas das duas categorias de profissionais por ordem de frequência semelhante. Os sentimentos indicados por auxiliares e enfermeiros são, respectivamente: tranquilidade 57(47,9%) e 20(45,5%); tensão 35(29,4%) e 15(34,1%); insegurança 20(16,8%) e 8(18,8%); satisfação 13(10,9%) e 8 (18,8%); outros 8(6,7%) e 3(6,8%); medo 8(6,7%) e 1(2,3%). E somente para auxiliares: sofrimento 3(2,5%) e indiferença 2(1,7%).

Quanto à motivação após a avaliação de desempenho, os resultados obtidos entre auxiliares e enfermeiros foram

**Tabela 2** - Tempo de trabalho na instituição relacionado à satisfação com o instrumento de avaliação

Periodicidade	Até 1 ano		De 1 a 5 anos		De 05 a 10 anos		Mais de 10 anos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Plenamente satisfeito	3	17,6	3	5,9	3	6,7	2	4,1
Satisfeito	13	76,5	27	52,9	22	48,9	22	44,9
Pouco satisfeito	1	5,9	15	29,4	12	26,7	17	34,7
Insatisfeito	0	0,0	6	11,8	8	17,8	8	16,3
<b>Total</b>	16	100,0	51	100,0	45	100,0	49	100,0

Teste do  $\chi^2$  para tendência linear: ( $p=0,006$ )

**Tabela 3** - Atitudes percebidas no momento da avaliação

Categoria profissional	auxiliares		enfermeiros		p
	n	%	n	%	
Atitudes					
Diálogo	80	69,0	30	68,2	0,99
Retroalimentação	12	10,3	11	25,0	0,03
Intimidação	16	13,8	3	6,8	0,34
Uso abusivo do poder	9	7,8	3	6,8	0,99
<b>Total de respondentes</b>	116	- *	44	- *	-

\* Percentual excede 100%, pois a questão permitiu múltipla escolha.

**Tabela 4** - Aspectos destacados com maior ênfase durante a avaliação

Categoria profissional	auxiliares		enfermeiros		p
	n	%	n	%	
Aspectos destacados					
Positivos	42	36,2	19	42,2	0,60
Negativos	33	28,4	7	15,6	0,13
Pontos de Melhorias	44	37,9	11	24,4	0,15
Incentivo às potencialidades	15	12,9	14	31,1	0,01
<b>Total de respondentes</b>	116	-*	45	-*	

respectivamente: 17(14,8%) e 6(13,6%) muito motivados; 55(47,8%) e 29(65,9%) motivados; 18(15,7%) e 4 (9,1%) pouco motivados; 13(11,3%) e 2 (4,5%) desmotivados e 12(10,4%) e 3 (6,8%) indiferentes.

Auxiliares e enfermeiros indicam respectivamente que são objetivos do processo avaliativo: desenvolvimento profissional - 71(50,71%) e 30(52,63%); finalidade corretiva - 36(25,72%) e 11(19,3%); punição - 14(11,8%) e 4(8,9%); outros - 11(9,2%) e 8(17,8%); transferência de setor - 4(3,4%) e 4(8,9%); e somente para auxiliares aparece: promoção - 1(0,8%); demissão - 2(1,7%) e incentivos financeiros - 1(0,8%).

## DISCUSSÃO

Os resultados indicam que o processo avaliativo ocorre anualmente, porém há funcionários sem avaliação por períodos maiores, levando-nos a questionar a periodicidade e o motivo porque alguns são avaliados com maior frequência que outros. Para se obter e acompanhar uma evolução do profissional, as avaliações deveriam ser realizadas num período anual<sup>(8)</sup>. A análise dos dados sugere a necessidade da instituição desenvolver estratégias para melhorar a periodicidade da avaliação.

O fato de todos os funcionários com até um ano serem avaliados em até 12 meses pode ser explicado pelo período probatório que cumprem na instituição, onde passam obrigatoriamente por avaliações. A periodicidade da avaliação é formal, de acordo com aspectos jurídicos do período de experiência do funcionário recém admitido, vinculado ao Departamento de Pessoal, fazendo com que atinja todos os funcionários da instituição<sup>(9)</sup>.

A periodicidade das avaliações está relacionada com o tempo de serviço na instituição. À medida que aumenta o tempo de trabalho na instituição, diminui a frequência de avaliações realizadas, aumentando o intervalo de tempo entre as mesmas.

Sobre o instrumento de avaliação, apesar da maioria dos respondentes manifestarem satisfação, pode-se inferir que existe espaço para melhorias do mesmo, pois cerca de 40% dos auxiliares de enfermagem e 44% de enfermeiros mostram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos com o instrumento. Outro achado significativo é que conforme aumentam os anos de trabalho na instituição, os índices de satisfação com o instrumento diminuem, e os índices de insatisfação com o mesmo aumentam, apontando a necessidade de rever o processo de avaliação e a forma de utilização do instrumento. O fato de utilizar o mesmo instrumento de avaliação independentemente do tempo de trabalho, resulta em avaliações que não retratam a evolução do funcionário, indagando se a finalidade da avaliação é igual para funcionários novos e antigos<sup>(10)</sup>.

O fato de o diálogo aparecer expressivamente como

a principal atitude percebida, pode-se questionar o que os profissionais envolvidos com avaliação entendem por diálogo. Pode haver uma acomodação ou intimidação subliminar impedindo os envolvidos em se expressarem mais espontaneamente<sup>(10)</sup>, além do avaliado temer expor o que pensa<sup>(6)</sup>. Presume-se que um diálogo pode ser positivo ou negativo, dependendo da forma como os envolvidos o praticam.

Os dados apontam de forma significativa para uma tendência maior de comportamentos entre os avaliadores em proporcionar retroalimentação e incentivo às potencialidades para os enfermeiros do que para os auxiliares de enfermagem, demonstrando uma necessidade de reflexão e re-direcionamento nesse aspecto, pois são oferecidas avaliações mais participativas e desafiadoras para enfermeiros comparados aos auxiliares de enfermagem.

Observamos que, mesmo em pequeno número, existem profissionais que se mostram, após a avaliação: indiferentes e desmotivados. Isso pode traduzir falha em alguma etapa ou falta de conscientização da importância deste processo para alguns profissionais.

O destaque do desenvolvimento profissional como objetivo da avaliação reforça que o processo avaliativo tem por finalidade o aprimoramento e desenvolvimento dos trabalhadores<sup>(4-6)</sup>. Vemos que esta conscientização de desenvolvimento profissional, um dos principais fundamentos para o sucesso de um processo avaliativo, está presente na opinião da equipe de enfermagem. Este achado é reforçado pela prevalência de satisfação com a condução da entrevista e por julgarem-se participativos, além do destaque ao diálogo e tranquilidade como principais atitudes e sentimentos percebidos. Todos esses achados reforçam uma prevalência de avaliações positivas, mostrando que a instituição vem traçando táticas e conscientizando os envolvidos para efetuar um modelo de processo avaliativo eficaz.

## CONCLUSÃO

Os achados do estudo apontam, de forma geral, que a equipe de enfermagem estudada mostra-se satisfeita com o processo de avaliação de desempenho, porém esta satisfação não se traduz por completo, evidenciando falhas, descontentamento e necessidade de melhorias para tornar o processo avaliativo eficaz no desenvolvimento do trabalho das equipes de enfermagem. O que demonstra a necessidade de re-direcionamento em algumas questões.

O sucesso ou insucesso do processo avaliativo está relacionado com a conscientização e valorização da equipe e do profissional individualmente, sobre a importância de sua avaliação com vistas ao seu desempenho de forma particular e em grupo. A busca por competências, apoiada num processo avaliativo construído de forma participativa,

favorecerá o crescimento e desenvolvimento profissional, além de proporcionar um melhor cuidado no atendimento ao cliente, fazendo diferença na instituição e no mercado de trabalho.

O presente estudo oportunizou uma visão abrangente do processo avaliativo na instituição estudada. Os achados apontam para vários aspectos positivos alcançados, mas também, indicam a necessidade de discussão sobre os pontos de melhoria.

Acredita-se ser fundamental para os enfermeiros em cargos de gerência e supervisão, desenvolver o aprimoramento dos processos de gestão de desempenho e buscar mecanismos de identificar áreas com maior dificuldade na implantação de modelos participativos e abertos ao diálogo e às trocas.

## REFERÊNCIAS

- Lucena MDS. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas; 1992.
- Chiavenato I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books; 1994.
- Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. Porto Alegre: Artmed; 2005.
- Balbuena EA, Nozawa MR. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. Rev Lat Am Enferm. 2004;12(1):58-64.
- Chaves EB, Magalhães AMM. Avaliando a avaliação de desempenho na prática de enfermeiros. Rev Gaúch Enferm. 1996;17(2):115-23.
- Dall'agnol CM. Avaliação de desempenho na enfermagem e o ser(a) crítico[tese]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 1999.
- Dall'agnol CM, Ciampone MHT. Avaliação de Desempenho: diálogos e representações de um grupo na enfermagem. Rev Bras Enferm. 2002; 55(4): 363-9.
- Peres HHS, Leite MMJ, Gonçalves VLM. Educação continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho. In: Kurgant P, organizadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p.139-56.
- Bezerra ALQ, Silva MB. Avaliação de desempenho em enfermagem. Rev Paul Enferm. 1993;12(2): 62-4.
- Gonçalves VLM, Leite MMJ. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. Rev Bras Enferm. 2004;57(4):430-3.

## Anexo A – Instrumento de coleta de dados

Enfermeiro ( ) Auxiliar de enfermagem ( )

Assinale apenas uma alternativa.

### 1. Anos de trabalho na instituição:

( ) até um ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

### 2. Tempo decorrente desde a última avaliação de desempenho:

( ) até 6 meses ( ) de 6 a 12 meses ( ) de 12 a 24 meses ( ) mais de 24 meses

### 3. Como você avalia sua participação durante o momento da avaliação:

( ) muito participativa ( ) participativa ( ) pouco participativo ( ) sem participação

### 4. Qual a sua opinião sobre o instrumento de avaliação:

( ) plenamente satisfeito ( ) satisfeito ( ) pouco satisfeito ( ) insatisfeito

### 5. Qual a sua opinião sobre a condução da entrevista pelo avaliador:

( ) plenamente satisfeito ( ) satisfeito ( ) pouco satisfeito ( ) insatisfeito

### 6. No momento da avaliação que tipo de atitudes você percebe:

( ) diálogo ( ) retroalimentação ( ) intimidação ( ) uso abusivo de poder

### 7. Quais aspectos são destacados com maior ênfase durante a avaliação:

( ) aspectos positivos ( ) aspectos negativos ( ) pontos de melhoria ( ) incentivo às potencialidades

### 8. Qual o sentimento presente durante o momento de avaliação de desempenho?

( ) medo ( ) insegurança ( ) tranquilidade ( ) tensão ( ) indiferença ( ) sofrimento

( ) satisfação ( ) outros : \_\_\_\_\_

### 9. Você acredita que as avaliações realizadas têm por objetivo:

( ) desenvolvimento profissional

( ) promoção

( ) punição

( ) transferência de setor

( ) demissão

( ) incentivos financeiros

( ) finalidade corretiva

( ) outros : \_\_\_\_\_

### 10. Após a avaliação de seu desempenho qual o nível de sua motivação profissional:

( ) muito motivado ( ) motivado ( ) pouco motivado ( ) desmotivado ( ) indiferente