

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES E GESTORES DA ENFERMAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR FILANTRÓPICA

PERFORMANCE EVALUATION: CASE STUDY ON THE PERCEPTION OF NURSING EMPLOYEES AND MANAGERS OF PHILANTHROPIC HOSPITAL INSTITUTION

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: ESTUDIO DE CASO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE COLABORADORES Y GESTORES DE LA ENFERMERÍA DE UNA INSTITUCIÓN HOSPITALARIA FILANTRÓPICA

Eliza Flavielle Marafigo
elizaflavielle@hotmail.com
Unicentro

Silvio Roberto Stefano
professor-silvio@hotmail.com
Unicentro



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

RESUMO

O estudo que deu origem a este artigo teve como objetivo geral identificar as características do trabalho e a importância das competências gerais e individuais na percepção dos colaboradores e gestores da área de enfermagem de um hospital filantrópico, a respeito da implantação de um processo novo de avaliação de desempenho. O texto está dividido em quatro partes. Na primeira, apresenta-se a revisão bibliográfica dos assuntos abordados: gestão por competências e competências individuais, tipos de avaliação de desempenho nos modelos tradicionais e contemporâneos e processos de *feedback*. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada, bem como a análise dos dados coletados e as conclusões. Realizou-se um estudo de caso exploratório descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa. Foram elaborados questionários e entrevistas estruturados com perguntas abertas e fechadas visando obter informações, de acordo com o problema proposto por este estudo. Definiu-se uma amostra de 92% de um universo de 217 profissionais, por conveniência e disponibilidade. O perfil predominante dos analisados consistiu em: técnicos de enfermagem, do sexo feminino e com faixa etária, de 26 a 35 anos. Atenção à saúde destacou-se como a característica geral mais importante. Os respondentes acreditam que a implantação de um método de avaliação de desempenho trará benefícios em todas as áreas de gestão de pessoas, desde que haja treinamento para todos os envolvidos. Entretanto, demonstraram certo receio de que amizades e antipatias possam influenciar no resultado do processo.

Palavras-chaves: Avaliação por competências, competências individuais, *feedback*.

ABSTRACT

This paper that gave origin this article had as general objective to identify characteristics of the work and importance of the general and individual competences in the perception of the employees and managers of the nursing area of a philanthropic hospital, regarding the implementation of a new process of evaluation of performance. The text is divided into four parts. In the first one, the bibliographic review of the subjects covered is presented: management by competences and individual competences, types of performance evaluation in traditional and contemporary models and feedback processes. The methodology used, as well as the analysis of the data collected and the conclusions are presented. A qualitative and quantitative descriptive exploratory case study was carried out. Questionnaires and structured interviews were developed with open and closed questions aimed at obtaining information, according to the problem proposed by this study. A sample of 92% of a universe of 217 professionals was defined, for convenience and availability. The predominant profile of the analysts consisted of: nursing technicians, female and with age range, from 26 to 35 years old. Health care stood out as the most important general characteristic. Respondents believe that implementing a performance appraisal method will bring benefits in all areas of people management, provided there is training for all involved. However, they have shown some fear that friendships and antipathies may influence the outcome of the process.

Key words: Evaluation by competences, individual competences, feedback.

RESUMEN

El estudio que dio origen a este artículo tuvo como objetivo general identificar las características del trabajo y la importancia de las competencias generales e individuales en la percepción de los colaboradores y gestores del área de enfermería de un hospital filantrópico con respecto a la implantación de un proceso nuevo de evaluación de rendimiento. El texto está dividido en cuatro partes. En la primera, se presenta la revisión bibliográfica de los temas abordados: gestión por competencias y competencias individuales, tipos de evaluación de desempeño en los modelos tradicionales y contemporáneos y procesos de retroalimentación. A continuación, se presenta la metodología utilizada, así como el análisis de los datos recolectados y las conclusiones. Se realizó un estudio de caso exploratorio descriptivo, de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Se elaboraron cuestionarios y entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas para obtener información, de acuerdo con el problema propuesto por este estudio. Se definió una muestra del 92% de un universo de 217 profesionales, por conveniencia y disponibilidad. El perfil predominante de los analizadas consistió en: técnicos de enfermería, del sexo femenino y con grupo de edad, de 26 a 35 años. La atención a la salud se destacó como la característica general más importante. Los encuestados creen que la implantación de un método de evaluación de desempeño traerá beneficios en todas

las áreas de gestión de personas, siempre que haya entrenamiento para todos los involucrados. Sin embargo, demostraron cierto temor de que las amistades y las antipatías puedan influir en el resultado del proceso.

Palavras chave: Evaluación por competencias, competências individuais, feedback.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência de qualquer organização filantrópica atualmente depende cada vez mais de um diferencial, seja excelência em atendimento, qualidade na prestação de serviços, instalações adequadas, acesso, acolhimento, tecnologia, ou qualquer coisa que a torne “especial” aos olhos dos usuários. Reconhecendo essa realidade, buscam-se estratégias que possam desenvolver esse lado mais humano e diferenciado nas organizações (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Um diferencial importante está nos recursos humanos disponíveis, bem como sua forma de administrá-los, alinhando o desempenho individual, coletivo e organizacional. Os colaboradores contribuem imensamente para o sucesso ou fracasso absoluto de qualquer empresa, independente do seu ramo de atuação. Por isso se faz necessário a avaliação correta e contínua dessas pessoas, com a adoção de alguma metodologia capaz de quantificar a contribuição dos mesmos para o resultado da empresa, verificando se competências individuais apresentadas pelos empregados estão adequadas com as competências organizacionais requeridas pela função desempenhada (PONTES, 2016).

A avaliação de desempenho, neste cenário, apresenta-se como um dos mais importantes instrumentos na gestão de pessoas, pois permite avaliar o comportamento e a entrega dos colaboradores, fornecer *feedback* consistente e desenvolver planos de ação eficientes para diferentes setores. Pessoas acompanhadas e reconhecidas melhoram seu desempenho profissional e o resultado da empresa (PONTES, 2016). Para Pierantoni et al (2011, p. 2) essa ferramenta “deve ser entendida como um instrumento do processo de trabalho, permitindo indicativos de aperfeiçoamento e adequação para a produção do cuidado em saúde”.

Um dos conceitos mais relevantes de competências é descrito por Fleury e Fleury (2001, p. 3) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, ou seja, a capacidade que o indivíduo tem de aplicar seus conhecimentos e sua experiência em algo prático, focando nos seus objetivos, sendo pró-ativo e gerando valor a si mesmo e ao meio em que está inserido.

Compreendendo a relevância do assunto e sua contribuição para a área da gestão de pessoas, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as características do trabalho e a importância das competências gerais e individuais na percepção dos colaboradores e gestores da área de enfermagem de um hospital filantrópico, a respeito da implantação de um processo novo de avaliação de desempenho. Nesse contexto, a problemática do trabalho suscitou a seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores e gestores da enfermagem de uma instituição hospitalar do interior do Estado do Paraná com relação à avaliação de desempenho?

Para tanto, este artigo divide-se em quatro partes. Na primeira, apresenta-se a revisão bibliográfica dos assuntos abordados: gestão por competências e competências individuais, tipos de avaliação de desempenho nos modelos tradicionais e contemporâneos e processos de *feedback*. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada, bem como a apresentação e a análise dos dados coletados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, comentários sobre os resultados obtidos, sugestões futuras de pesquisa sobre a temática e apresentam-se as referências utilizadas no estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alinhar os objetivos e competências individuais com os objetivos e competências organizacionais pode ser considerado um dos maiores desafios da gestão de pessoas atualmente (Fleury e Fleury, 2001).

Assim como as pessoas são únicas, com anseios e personalidades distintas, também as empresas, com seus diversos ramos de atuação, têm suas particularidades e necessitam de colaboradores com características que venham de encontro com as estratégias da organização. O alinhamento dessas peculiaridades agrega valor ao indivíduo e ao meio em que está inserido, gerando crescimento e desenvolvimento mútuo (PONTES, 2016).

O texto divide-se para melhor compreensão do estudo: gestão por competências e competências individuais, tipo de avaliação de desempenho (métodos tradicionais e contemporâneos) e processos de feedback.

Gestão por competências e competências individuais

A gestão por competências ocorre quando a empresa oferece treinamentos, desafios, conversas e dá retorno sobre essas ações às suas equipes visando sua melhoria contínua (FERNANDES, 2013). De acordo com a estratégia organizacional definida, podem-se estabelecer objetivos, metas e indicadores de desempenho, bem como as competências necessárias para alcançá-los. Mas, para isso, é necessário que a organização possua pesquisadores competentes e profissionais motivados e comprometidos com o processo.

Assim, dentre tantas ferramentas gerenciais disponíveis para esse fim, destaca-se a avaliação de desempenho, que neste estudo visa identificar quais competências individuais estão disponíveis internamente em uma instituição hospitalar filantrópica e quais são as que foram identificadas pela organização como essenciais para o alcance das metas já previamente estabelecidas. Fazendo esse diagnóstico, podem-se treinar os colaboradores e desenvolver planos de trabalho que estimulem a ampliação das qualidades requeridas e alinhem as metas pessoais às institucionais.

Trazendo esse contexto para a realidade de instituições hospitalares, Silva e Seiffer (2009, p. 2), ressaltam que os hospitais estão sujeitos ao imprevisível, a situações humanas inesperadas, “à particularidade das ocorrências e exigências, o que não invalida as normas, apenas exige maior atenção para observar, escutar, imaginar e antecipar ajustamentos e adaptações”. Nessas instituições, o papel da equipe de enfermagem é inquestionável. Espera-se que sejam pessoas cuidadosas, pró-ativas, competentes, responsáveis e principalmente humanizadas. Elas estão em contato direto com os usuários do sistema e são fundamentais para que o serviço oferecido seja o melhor possível.

Assim, a gestão de recursos humanos da instituição deve estar voltada à busca de pessoas empreendedoras, pró-ativas e criativas, com características voltadas ao cuidado, à atenção com o próximo, na qual os valores substituem as instruções. As competências buscadas deixam de ter como base apenas os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e focam nas ações do indivíduo (PONTES, 2016).

Mas afinal, o que são competências? Várias definições desse termo foram adotadas pelos mais diversos autores ao longo do tempo. Segundo Fernandes (2013, p. 2) “competência é um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização”. Essa entrega se refere à capacidade de doação do colaborador à instituição, em colocar em prática seus conhecimentos e habilidades em prol do objetivo traçado.

Pierantoni et al (2011, p. 3) expõem que:

O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido na equipe de trabalho, sua atividade prática e sua rotina diária, num saber/aprender constante. O indivíduo deve se mostrar apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara.

Nesse contexto, entende-se que não basta apenas saber fazer, devem-se colocar em prática esses conhecimentos, ser pró-ativo, contribuir para que as tarefas sejam desenvolvidas da melhor forma, ser comprometido com sua função e acreditar que seu trabalho pode fazer toda a diferença.

Martins et al. (2016, p. 116) trás uma perspectiva sobre competências profissionais, compreendidas como a “mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um

conjunto de saberes de naturezas diferenciadas [...] de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário)”.

Mas como saber se as competências apresentadas pelos colaboradores estão suprimindo a necessidade das organizações? Nesse cenário, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta de grande importância na área de gestão de pessoas, apresentando formas de avaliar o comportamento e as habilidades dos colaboradores, impor metas, objetivos e fornecer *feedback* de todos os resultados ao avaliado. Alguns exemplos de métodos de avaliação são apresentadas a seguir.

Tipos de Avaliação de desempenho

Competências são conhecimentos e habilidades em ação (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, para acompanhar todo o dinamismo do ambiente organizacional, as competências devem estar em constante mudança e atualização, e para tanto, precisam ser avaliadas. Esta avaliação é, segundo Pontes (2016, p. 26):

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais, não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário.

A avaliação de desempenho é usada em todas as organizações, seja de maneira formal ou informal, todos são avaliados constantemente. Com isso pode-se identificar problemas internos de relacionamento e produtividade até falta de integração da pessoa como cargo que ocupa.

Para Snell e Bohlander (2010, p. 298) avaliação de desempenho pode ser definida como um “processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetada para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso do seu desempenho”. Segundo os autores, a avaliação pode ser classificada em dois usos comuns, conforme Quadro I:

QUADRO I – Propósitos da avaliação de desempenho

Visando ao desenvolvimento	Visando o processo administrativo
Fornecer feedback das informações	Documentar as decisões pessoais
Identificar pontos fortes/fracos individuais	Definir os candidatos a promoções
Reconhecer o desempenho individual	Definir transferências e atribuições
Ajudar na identificação dos objetivos	Identificar o desempenho insatisfatório
Avaliar a realização dos objetivos	Decidir sobre manter ou encerrar contrato
Identificar a necessidade de treinamentos individuais	Decidir quanto a demissões
Determinar as necessidades de treinamentos organizacionais	Validar critérios de seleção
Reforçar a estrutura de autoridade	Cumprir as exigências legais
Possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações	Avaliar os programas de treinamento e seu progresso
Melhorar a comunicação	Planejamento pessoal
Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes	Tomar decisões sobre recompensas/remuneração

Fonte: Snell e Bohlander (2010, p. 299).

Uma avaliação com abordagem no desenvolvimento visa aprimorar o crescimento do funcionário no cargo, identificando possíveis problemas, necessidades de treinamento e estabelecendo metas. Já a abordagem administrativa é usada em todos os níveis do planejamento da gestão de pessoas, sendo base para decisões de contratações, demissões e promoções (SNELL; BOHLANDER, 2010). Para aproveitar o máximo dessa ferramenta administrativa, a empresa deve analisar e escolher o método que melhor se adapte às suas necessidades, conforme apresentado a seguir.

Métodos tradicionais

Os métodos de avaliação podem e devem variar de acordo com cada organização, que deve escolher o que melhor se adapte às suas estratégias e objetivos. Ao longo do tempo essas diversas formas de avaliar o indivíduo foram sofrendo alterações, ficando cada vez mais claras e objetivas. Alguns métodos tradicionais de avaliação são: métodos das escalas gráficas, método de combinação binária, método do ensaio, método da escolha forçada ou *ranking* compulsório e método dos incidentes críticos.

O método da escala gráfica relaciona diversos fatores que devem ser avaliados, como produtividade e confiabilidade, com uma escala de valores de desempenho, de insatisfatório a excelente, por exemplo. O supervisor deve avaliar cada funcionário escolhendo a classificação que melhor se encaixa em cada aspecto e somando a pontuação (DESSLER, 2003).

Combinação binária é um método considerado precário por estudar apenas o passado do avaliado, sem oferecer estímulos à melhoria do desempenho considerado fraco. Resume-se em uma comparação simples entre a performance de um indivíduo com os demais membros de sua equipe de trabalho (PONTES, 2016).

Ao contrário das escalas de classificação, o método de ensaio (ou avaliação por ensaio ou descrição) consiste em um processo onde o avaliador faz uma redação, descrevendo todas as características positivas e negativas do avaliado, bem como faz recomendações de melhorias e desenvolvimento. Frequentemente esse método é usado combinado com outro mais estruturado para obtenção de melhores resultados, pois sozinho tende a ser muito subjetivo (SNELL; BOHLANDER, 2010).

O método da escolha forçada, ou *ranking* compulsório parte do pressuposto que todas as empresas possuem uma curva normal de desempenho, ou seja, que existem pessoas com desempenho considerado ruim, bom ou excelente e que os colaboradores devem ser distribuídos conforme esse parâmetro pré-definido (PONTES, 2016).

O método de incidentes críticos se preocupa com as exceções comportamentais, positivas e negativas dos avaliados, onde os líderes não se preocupam com os acontecimentos e comportamentos comuns e sim com os extremos, sem analisar especificamente traços de personalidade (MARRAS, 2011).

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, apesar de objetivos e de fácil aplicação, hoje são considerados ultrapassados, pois tratam apenas do passado, apresentam características repetitivas e tratam os avaliados como iguais, sem considerar suas particularidades. Esses métodos vêm a avaliação como o processo final e não como um meio capaz de identificar falhas e acertos no desempenho dos colaboradores. A tendência das empresas hoje é buscar métodos em que avaliadores e avaliados interajam positivamente, agregando valor a ambos e ressaltando a participação humana no sucesso do empreendimento (PONTES, 2016; MARRAS, 2011).

Métodos contemporâneos

As abordagens comportamentais, voltadas para as ações dos funcionários, e as abordagens com foco em resultados vêm ganhando mais espaço quando se trata de avaliação de desempenho (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Pelas limitações apresentadas pelos métodos tradicionais de avaliação, buscaram-se soluções que fossem de encontro à realidade das organizações hoje, com processos mais criativos, interativos, que retratassem o presente e focassem o futuro dos colaboradores e não apenas seus comportamentos passados.

Os principais métodos modernos apresentados neste artigo são: avaliação de desempenho por objetivos, avaliação de múltiplas fontes ou feedback 360 graus; Balanced Scorecard (BSC) e avaliação por competências.

O método de gestão por objetivos requer que o avaliador estabeleça metas (individuais, setoriais e/ou organizacionais) para cada avaliado, onde estas devem ser específicas, mensuráveis e realistas, com prazos determinados para realização. Os resultados esperados devem ser definidos e revisados periodicamente e comunicados aos avaliados (DESSLER, 2003). Segundo Pontes (2016) os

colaboradores vão querer contribuir para a empresa caso ela os ajude a alcançar seus objetivos profissionais e torne possível seu crescimento, tornando esse processo participativo.

A avaliação de múltiplas fontes, ou 360 graus, conforme descrito por Snell e Bohlander (2010, p. 308), “destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros”. Participam da avaliação todas as pessoas que de alguma forma interagem com o avaliado. Vários são os prós e contras desse processo. Por ser um sistema abrangente, a qualidade das informações prestadas tende a ser melhor, o que contribui para o auto-desenvolvimento e, por proporcionar feedback de várias fontes, as noções tendenciosas e o preconceito são suavizados. Por outro lado, o indivíduo pode ficar intimidado com o resultado, por isso todos os envolvidos devem ter treinamento sobre todo o processo. Por ser um método bastante complexo e possuir várias fontes de alimentação, podem também existir informações conflitantes a respeito de um mesmo ponto (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Historicamente o desempenho profissional estava atrelado aos resultados financeiros de uma empresa. Visando aprimorar esse processo Brandão et al (2008, p. 881) “desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos”. Esse instrumento foi chamado de Balanced Scorecard (BSC), que além de considerar relatórios financeiros, atua com quatro perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Para utilizar o método de avaliação por competências, primeiramente é necessário definir quais são as competências essenciais para a organização, que passam a ser obrigatórias a todos os colaboradores. Após esse passo, são definidas as competências técnicas e comportamentais de cargos e de equipes de trabalho. Esse modelo de avaliação visa mensurar o quanto as pessoas possuem das competências consideradas obrigatórias e estabelecer planos estratégicos de ação para seu desenvolvimento (PONTES, 2016).

Processos de *Feedback*

O processo de avaliação de desempenho já presume, segundo Dessler (2003, p. 172) que “os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho”.

O feedback, ou seja, a comunicação dos resultados da avaliação de desempenho ao avaliado é sem dúvida uma das partes mais importantes do processo. Conforme descrito por Pontes (2016) “é um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos”.

Esse processo é chamado por vários autores como entrevista de avaliação, a qual “supervisor e funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho” (DESSLER, 2003, p. 180). O feedback deve ser direto, específico e justo, pois tem como objetivo principal ressaltar os pontos positivos do desempenho do colaborador e diagnosticar e melhorar o desempenho considerado insatisfatório, dando exemplos práticos quando possível e deixando claro a transparência do processo (DESSLER, 2003).

Snell e Bohlander (2010) sugerem algumas orientações a respeito da condução da entrevista, como por exemplo: solicitar uma auto-avaliação, pois os autores acreditam que os funcionários ficam mais satisfeitos quando participam ativamente do processo; estimular a participação: ela está relacionada com a crença do colaborador com relação à credibilidade e justiça da avaliação; demonstrar o reconhecimento: recomenda-se iniciar a entrevista ressaltando as qualidades e pontos positivos do empregado para motivá-lo; minimize críticas: apresentar apenas as que são necessárias para o crescimento profissional; mudar o comportamento, não a pessoa: os problemas são as ações da pessoa, dar sugestões para que mude o modo de agir em algumas situações pode ser encarado como algo favorável ao desenvolvimento; foco na solução do problema: analisar as causas e soluções das dificuldades; dar apoio: o avaliador deve se mostrar sempre disponível para ajudar em todas as situações; estabelecer metas: focar o futuro e fazer planos de

aprimoramento; e acompanhamento diário: o *feedback* é mais útil quando é imediato e específico a uma situação.

Várias são as razões para que a avaliação de desempenho não funcione. Um exemplo é quando o avaliador faça julgamento de valor, ou seja, parcial. É preciso que haja respeito, maturidade e confiança na comunicação dos resultados (PONTES, 2016).

Outros possíveis problemas nos sistemas de avaliação, de acordo com Marras (2011), ocorrem quando o avaliador premedita conscientemente o resultado. Por exemplo: o denominado efeito halo acontece quando o líder se deixa levar por algum acontecimento ou característica do avaliado que o tenha marcado, deixando de ser imparcial na avaliação. Quando o avaliador força seus resultados para um campo neutro para não se comprometer ou gerar conflitos internos ocorre o chamado efeito tendência central. Outras atitudes, agora inconscientes do avaliador que podem prejudicar a avaliação seriam: julgar sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais fora do ambiente de trabalho ou supervalorizar qualidades potenciais.

O *feedback* deve ser visto como um processo que ajuda os colaboradores a melhorar seu comportamento e sua *performance* profissional, e que se estruturado e conduzido de maneira correta, auxilia o indivíduo no desenvolvimento de competências mais assertivas dentro da organização. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

METODOLOGIA

A pesquisa apresentada é caracterizada como estudo de caso descritivo, pois visa analisar características e opiniões de um grupo específico, no caso, profissionais de enfermagem (GIL, 2006). Quanto à natureza, o presente estudo é classificado como qualitativo e quantitativo, pois analisa as competências individuais dos colaboradores, através de um questionário adaptado da dissertação de Dantas (2004), e utiliza-se de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (dados do hospital, relatórios gerenciais, descrição de cargos, livros, artigos e dissertações).

Inicialmente, fez-se uma revisão literária, com pesquisa bibliográfica e documental a respeito dos assuntos abordados, tendo como objetivo geral identificar as características do trabalho e a importância das competências gerais e individuais na percepção dos colaboradores e gestores da área de enfermagem de um hospital, sobre a implantação de um processo novo de avaliação de desempenho.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 19 de julho e 3 de agosto de 2017, por meio de questionários semi-estruturados, com perguntas abertas e fechadas. Segundo Zanella (2009, p. 110), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas chamadas: descritivas, comportamentais ou preferenciais”, e tem por objetivo descrever perfis, conhecer comportamentos e opiniões.

O primeiro bloco dos questionários envolvia o perfil dos respondentes com cargo atual (auxiliar de enfermagem, técnico de enfermagem ou enfermeira (o)); tempo de serviço (menos de um ano, de 1 a 5 anos e mais de 5 anos); turno de trabalho (manhã, tarde, noite ou integral); sexo (masculino ou feminino) e idade (até 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos, mais de 45 anos). O segundo bloco das competências individuais envolveu o grau de importâncias de características específicas com doze assertivas em uma escala (não precisa saber, deve ter noções, deve ter domínio parcial ou deve ter domínio total) foi adaptado de Dantas (2004). O terceiro bloco foi elaborado a partir do referencial teórico de avaliação de desempenho com quatro elementos: avaliação do sistema de avaliação; elogios em processos corretos; sugestões de melhorias no trabalho e sugestões para o sistema de avaliação de desempenho do hospital analisado (PONTES, 2016; MARRAS, 2011; SNELL, BOHLANDER, 2010; DESSLER, 2003).

As entrevistas foram realizadas com uma gerente e uma supervisora de enfermagem, na segunda quinzena do mês de outubro. Estas eram estruturadas e possuíam perguntas definidas, visando o levantamento de opiniões de supervisores a respeito das competências de seus subordinados e suas percepções em relação à adoção de um método de avaliação de desempenho na instituição, foi adaptado de Dantas (2004) e Pontes (2016).

Para que o estudo fosse realizado, foram distribuídos 217 questionários para todos os colaboradores da área da enfermagem que estavam exercendo suas atividades no período, foram retirados do universo profissionais afastados (férias e doença) e os que estavam em experiência. Desse total, 92% (200 questionários) foram respondidos e validados, ficando assim distribuídos por função: 12 auxiliares, 152 técnicos e 36 enfermeiros.

Este estudo de caso, procura servir como referência para futuras pesquisas nos mais diversos setores. Por se tratar do estudo do comportamento humano, várias são as particularidades a serem analisadas para a escolha do melhor método a ser adotado na organização. A seguir são apresentadas as análises da pesquisa.

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O estudo de caso realizado visou, a partir de um problema específico, analisar respostas obtidas na pesquisa de campo por meio de questionários e entrevistas, desenvolver argumentos e propor soluções.

Nos relatórios gerenciais do hospital (dados secundários) foram obtidos a Missão, Visão e Valores que são identificados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Missão, Visão e Valores do Hospital

Missão	Visão	Valores
Promover saúde com respeito e eficiência, oferecendo excelência de qualidade e humanização no atendimento, visando a otimização de recursos e a responsabilidade social.	Ser uma instituição reconhecida pela excelência nas áreas de referência, consolidando-se pelo comprometimento na assistência prestada. Conseguir credenciamento do hospital amigo da criança e implantação do hospital escola.	Respeito à vida Comprometimento Solidariedade Ética Idoneidade Profissionalismo Segurança Transparência Capacitação

Fonte: a pesquisa.

Pode-se observar que nos valores estão identificadas competências individuais como: atenção a saúde, o profissionalismo, o comprometimento e a capacitação que são investigados na pesquisa de campo a seguir. A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. A primeira por objetivar a análise de opiniões e percepções dos profissionais da enfermagem em um determinado hospital e a segunda por apontar numericamente estes resultados. As entrevistas realizadas com a gerente e a supervisora de enfermagem, foram relevantes para se identificar e analisar os dados obtidos nos questionários aplicados ao corpo de enfermagem do hospital sobre a temática do estudo.

Pesquisa de campo

Primeiramente, faz-se necessário algum esclarecimento sobre a diferenciação das atividades dos auxiliares, técnicos e enfermeiros. A Lei n°. 7.498/86, de 25 de junho de 1986 (BRASIL, 1986), dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem. Em seus artigos 11, 12, 13 e 15 apontam algumas competências e obrigações desses profissionais, sendo:

Art. 11. O Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem (...).

Art. 12 – O Técnico de Enfermagem exerce atividade de nível médio, envolvendo orientação e acompanhamento do trabalho de Enfermagem em grau auxiliar, e participação no planejamento da assistência de Enfermagem (...).

Art. 13 – O Auxiliar de Enfermagem exerce atividades de nível médio, de natureza repetitiva, envolvendo serviços auxiliares de Enfermagem sob supervisão, bem como a participação em nível de execução simples, em processos de tratamento (...).

Art. 15 – As atividades referidas nos arts. 12 e 13 desta Lei, quando exercidas em instituições de saúde públicas e privadas, e em programas de saúde, somente podem ser desempenhadas sob orientação e supervisão de Enfermeiro (...).

Aos enfermeiros cabem atividades como planejamento, coordenação e supervisão dos serviços de assistência à enfermagem; cuidados a pacientes com risco de morte, prevenção e controle de infecção hospitalar; entre outros. Aos técnicos cabem ações de assistência, exceto às privativas ao enfermeiro; trabalhar em equipe; auxiliar na programação da assistência; etc. Já aos auxiliares cabem atividades de repetitivas e de menor complexidade, como: observar, reconhecer e descrever sintomas, prestar cuidados de higiene, executar ações de tratamento simples; e assim por diante (BRASIL, 1986).

Após a coleta de dados, por meio de entrevistas e questionários estruturados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela I – Perfil dos respondentes

Variável	Tipo	Percentual (%)
Função	Auxiliar de enfermagem	6,00
	Técnico de enfermagem	76,00
	Enfermeiro	18,00
Tempo de casa	Menos de um ano	13,50
	De 1 a 5 anos	44,50
	Mais de 5 anos	42,00
Turno	Manhã	22,50
	Tarde	25,00
	Noite	36,50
	Integral	16,00
Sexo	Masculino	8,04
	Feminino	91,96
Idade	Até 25 anos	10,10
	De 26 a 35 anos	37,88
	De 36 a 45 anos	30,81
	Mais de 45 anos	21,21

Fonte: Resultados da pesquisa.

Alguns aspectos sobre a diferenciação dos cargos na área da enfermagem foram levantados pelas entrevistadas, identificadas por códigos para preservar a identidade:

[...] Tanto o enfermeiro, quanto o auxiliar e o técnico, a função geral é a assistência direta ao paciente. [...] Técnicos e auxiliares tem a mesma função, o essencial é trabalhar em equipe, desenvolver um trabalho de qualidade diretamente na assistência. E o enfermeiro já tem a visão de coordenação, supervisão direta e indireta e toda a responsabilidade do setor. Questão de criar ideias, trazer ideias, inovar o setor e também a instituição. E1

O que compete ao enfermeiro, os auxiliares e técnicos não podem desenvolver, diferente das atividades do auxiliar e do técnico que o enfermeiro pode estar fazendo. Eu acredito que o enfermeiro deve ter uma visão integral do paciente, que o técnico e o auxiliar não tem, [...] eles não vêem o paciente como um todo e isso faz falta. E2

Atualmente, na cidade foco do estudo, não foram encontradas instituições de ensino que ofertem o curso de auxiliar de enfermagem, que é voltado para atender pacientes de menor complexidade, com duração média de 15 meses e possui remuneração relativamente mais baixa que os demais (auxiliares

R\$ 1.270,00, técnicos R\$ 1.415,00 e enfermeiros R\$ 2.457,00 com carga horária de 220 horas mensais) (SEESSG, 2017).

Destaca-se sobre este assunto a explicação da entrevistada I:

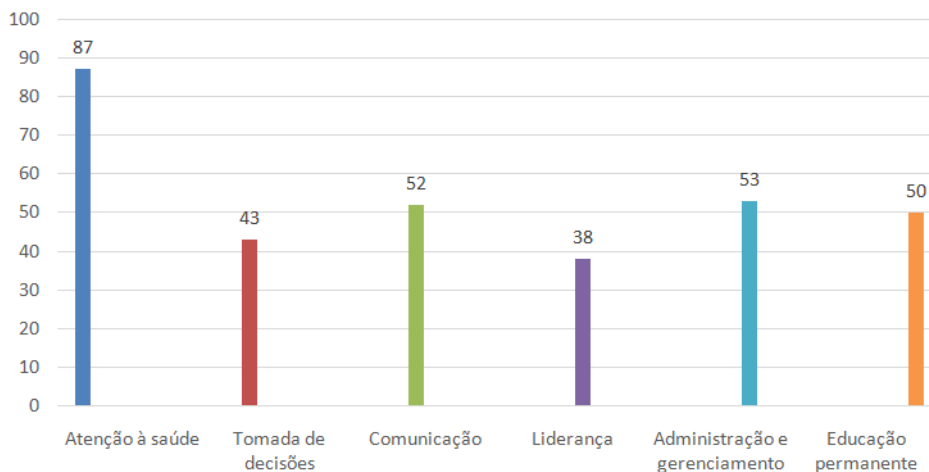
As escolas que eu conheço já estão abolindo o auxiliar, precisa ter na grade o conteúdo auxiliar, porém não formam mais só o auxiliar, o aluno sai auxiliar, para poder trabalhar e tudo mais, tem o registro, mas a escola 'obriga' ele a finalizar o técnico. EI

Já os cursos técnicos, ofertados por pelo menos três instituições na cidade no modo presencial, tem duração de 2 anos em média e os alunos são treinados para atender pacientes de média à alta complexidade, estão aptos a trabalhar em centros cirúrgicos e unidades de terapia intensiva (UTIs) por exemplo. O curso de enfermagem (ofertado em 3 instituições de ensino superior na cidade), tem duração de 5 anos aproximadamente, formam profissionais aptos a liderar equipes, supervisionar e atender a todos os níveis de pacientes. Essa diferenciação de funções explica a necessidade do hospital em ter maior número de técnicos no ramo da enfermagem, conforme demonstrado na tabela I.

Ressalta-se o fato de que a quase totalidade dos profissionais de enfermagem atuantes no hospital são mulheres (9/10). Isso se deve ao fato de o perfil feminino trazer consigo características mais suaves, atenciosas, cuidadosas e detalhistas. Talvez isso explique o sucesso e o número elevado de mulheres atuantes na área da saúde (PASTORE; ROSA, 2008).

É preciso amor e dedicação para escolher trabalhar com enfermagem, com pessoas fragilizadas e enfermas. Isso fica explícito na baixa rotatividade desses profissionais, como demonstrado na Tabela I, em que 86,5% trabalham no hospital a mais de um ano. Foram avaliadas 147 respostas válidas na questão 5, conforme Gráfico I a seguir:

Gráfico I – Características gerais consideradas mais importantes no cargo que ocupa (número)



Fonte: Resultados da pesquisa

Legenda: número de pessoas respondentes, podendo escolher mais de uma competência.

Conforme demonstrado no gráfico I de múltipla escolha, 87 respondentes acreditam que a atenção à saúde, seja a competência mais importante na área da enfermagem. Isso abrange ações de promoção, prevenção, reabilitação e proteção à saúde individual e coletiva. Em segundo lugar, destaca-se administração e gerenciamento de materiais, pessoas, recursos e informações. Em seguida, aparece a comunicação, que envolve desde a confidencialidade à acessibilidade. Em quarto lugar, a competência escolhida foi educação permanente, ou seja, a capacidade de atualização, profissionalização, aprendizado contínuo de teorias e práticas. A quinta característica elencada foi tomada de decisões, avaliação de condutas adequadas, comportamentos, procedimentos e práticas. Por último e não menos importante que as demais, a liderança, que seria a capacidade de incentivar, motivar e influenciar equipes (BRASIL, 2001).

Das seis características gerais elencadas no Quadro I, ramificou-se em várias características específicas e pediu-se aos respondentes que as classificassem em ordem de importância. Apresentam-se os seguintes resultados:

Tabela 2 – Grau de importância das características específicas (em %)

Características Específicas (Competências Individuais)	Não saber	precisa Deve ter noções	Deve ter domínio parcial	Deve ter domínio total
Ações de reabilitação da saúde	0,00	18,69	8,08	73,23
Prática integrada	0,00	10,20	16,84	72,96
Capacidade de tomar decisões	0,51	10,10	10,61	78,79
Avaliar conduta apropriada	0,51	30,81	20,71	47,98
Ser acessível e confiável	2,02	13,13	5,56	79,29
Dominar comunicação verbal	0,51	12,18	16,75	70,56
Assumir liderança	3,55	25,38	26,90	44,16
Ter compromisso e responsabilidade	1,02	17,26	13,71	68,02
Administrar recursos e materiais	4,12	25,77	31,44	38,66
Estar apto a ser gestor	8,72	33,33	22,56	35,38
Aprender continuamente	0,00	11,68	8,12	80,20
Compromisso com as futuras gerações	2,53	19,19	18,18	60,10

Fonte: Resultados da pesquisa.

Novamente nota-se que as características voltadas ao cuidado com a saúde destacam-se entre os profissionais respondentes, alegando que devem ter domínio total dessa característica. Habilidades como acessibilidade, confidencialidade e educação continuada também tem um papel importante na opinião desses profissionais, conforme demonstrado na Tabela 2.

As variações percentuais apresentadas devem-se ao fato da diferenciação das funções nos diferentes cargos, por exemplo, as habilidades de liderança são mais interessantes aos enfermeiros, já aos auxiliares ela apresenta-se como uma característica superficial e que eles não precisam necessariamente estar aptos a exercer por não fazer parte das suas obrigações profissionais.

Quando questionados sobre o processo de avaliação de desempenho, os profissionais de enfermagem apresentaram as seguintes respostas:

Tabela 3 – Com relação à avaliação de desempenho (em %)

Variável	Sim	Não	Talvez
Acredito que os resultados das avaliações serão vistos pela área de Recursos Humanos e Treinamento e transformados em ações de desenvolvimento.	74,00	2,50	23,50
Acredito que com a implantação da avaliação será possível melhorar o meu desempenho e desenvolver minha carreira.	81,41	5,30	13,07
Acredito que existirá um maior controle das atividades desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho.	74,37	6,53	19,10
Acredito que este tipo de avaliação proporcionará um melhor relacionamento com a chefia imediata e meus colegas de trabalho.	66,50	9,00	24,50
Acredito que as amizades ou as indiferenças influenciarão na avaliação de desempenho realizada pelo meu chefe imediato	34,50	38,50	26,50

Fonte: Resultados da pesquisa.

A maioria dos respondentes, conforme demonstrado na Tabela 3 acredita que a implantação de um modelo adequado de avaliação de desempenho pode proporcionar melhorias em todo o sistema administrativo e de gestão de pessoas no hospital. Esse processo tem como objetivo não apenas avaliar o colaborador, mas aproximá-lo de seu superior, levantar necessidades de treinamento, descobrir as dificuldades encontradas, propor sugestões de melhorias em comportamentos, práticas e processos internos.

Um dado alarmante e que requer bastante cautela, é que dos 200 pesquisados, 69 acham que as amizades e indiferenças influenciarão nos resultados da avaliação de desempenho, realizadas pelo seu superior.

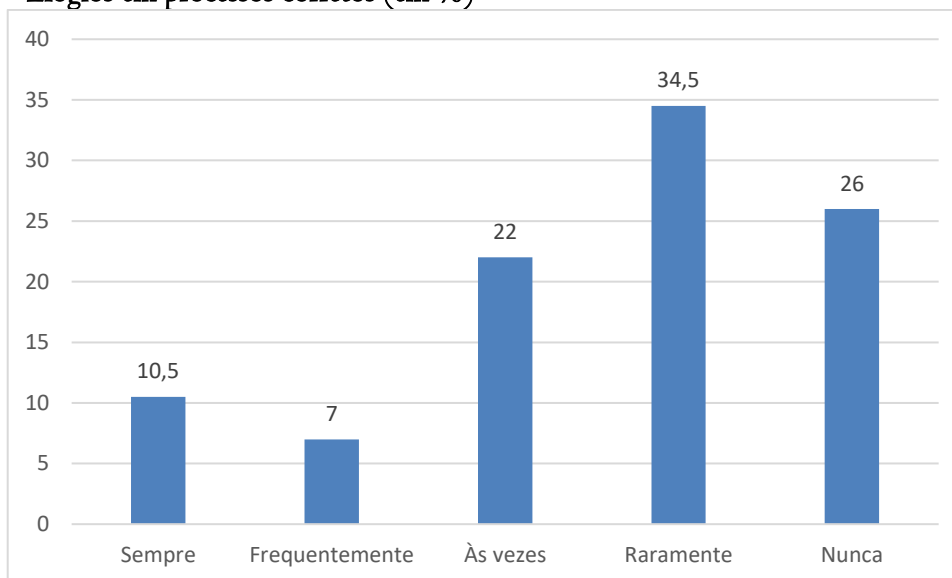
Já as avaliadoras entrevistadas mostraram ter opiniões divergentes quando questionadas sobre a influência de fatores pessoais no resultado da avaliação:

Temos que ser profissionais. Indiferente da vida lá fora, aqui dentro todos somos profissionais, se tiver que pegar no pé pego, se tiver que elogiar elogio e na hora da avaliação, é avaliação. Creio que eu consigo passar o que eu quero passar. E1
 Infelizmente sim. Muitas vezes é interpretado de forma pessoal. E2

Isso reforça a importância de um treinamento adequado sobre o processo a todos os envolvidos, para que não existam distorções nos resultados por motivos pessoais.

Dos questionados, 52,26% declararam que sempre ou frequentemente são advertidos quando realizam processos indevidos. Esse *feedback*, desde que dado da forma correta, é necessário para o melhoramento contínuo das práticas e procedimentos em geral, pois trata-se de uma área de trabalho onde erros podem ocasionar danos muitas vezes irreversíveis ao paciente.

Gráfico 2 – Elogios em processos corretos (em %)



Fonte: Dados da pesquisa

Do total de respondentes, 60,5% alegaram que nunca ou raramente são elogiados quando os processos estão corretos. Mais uma vez demonstram-se necessários treinamentos para líderes de equipes para motivação de colaboradores. É preciso reconhecer, valorizar, conversar com seus subordinados para obtermos resultados de trabalho cada vez melhores. Deve haver justiça em ambas as posições, tanto para advertências quanto para reconhecimento (Gráfico 2).

É relevante um método de avaliação eficiente nas organizações de qualquer segmento de mercado. Em instituições de saúde não seria diferente. Segundo Pontes (2016, p.19), “as empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior”.

De acordo com os profissionais questionados, obteve-se as seguintes opiniões sobre o processo de implantação da avaliação de desempenho no hospital: dos 181 respondentes da questão 14, 95% estão satisfeitos com seu trabalho. Porém, nessa mesma questão aberta, foram levantados vários pontos que precisam ser analisados para que o trabalho seja desenvolvido de forma mais eficiente, conforme demonstrado na tabela 4, onde se aponta o número de pessoas respondentes:

Tabela 4– Sugestões de melhorias no trabalho

Sugestões	Respondentes (n)
Aumentar e adequar o número de profissionais	35
Educação continuada	30
Valorização e reconhecimento profissional	30
Melhor comunicação entre profissionais (colegas, superiores, RH), administração	26
Comprometimento e motivação	11
Estrutura física, materiais e equipamentos	11
Colaboração entre colegas	10
Salário mais compatível com a responsabilidade da função	10
Humanização	9
Maior cuidado com a saúde dos trabalhadores (plano de saúde e odontológico)	9
Ter as opiniões e sugestões respeitadas	9
Reuniões periódicas	8
Distribuição de funções	4
Continuidade do trabalho na passagem de plantões	4
Padronização de roupas	4
Dinâmicas em grupo	3
Menos fofocas e comentários desnecessários	3
Vale-alimentação e convênios	3
Mais flexibilidade em escalas de folgas e férias	2
Pontualidade e assiduidade	2
Trabalho em equipe	2
Treinamento para colaboradores novos	2
Outros	14

Fonte: Resultados da pesquisa

A maioria dos profissionais pesquisados responderam estar sobrecarregados pela falta de colaboradores em praticamente todos os setores do hospital (Tabela 4). Por ser um local de prestação de serviços de saúde, este tende a ser sazonal, ou seja, alguns dias encontra-se lotado e em outros existe certa calma. Nos dias mais agitados realmente pode haver sobrecarga em alguns setores, mas quando isso ocorre, normalmente outros colaboradores são remanejados para auxiliar.

Em vários pontos do questionário, levantou-se a necessidade de treinamento, não apenas para líderes desenvolverem mais suas habilidades de comunicação, mas também para todos os profissionais de enfermagem. Outros assuntos também interessantes para a área seriam: humanização, importância do trabalho em equipe, atualizações de procedimentos técnicos e legislação vigente, entre outros.

Quando questionada sobre sua satisfação com seus subordinados e qual sentido pode ser melhorado, a Entrevistada I ressaltou esse mesmo ponto:

Satisfeita com alguns setores sim, com outros não. Acredito que precisamos trabalhar muito a parte de educação continuada e treinamentos. Há uma falha muito grande na parte de comunicação também. EI

Por esta estar sempre em constante mudança e atualização, é essencial que as pessoas que trabalham com saúde estejam sempre dispostas a aprender cada vez mais novas técnicas, procedimentos, uso de novos materiais, ou seja, educação continuada sempre. Sobre esse tema Silva e Seiffert (2009, p. 3), destacam que:

É importante ressaltar que um programa de Educação Continuada demanda planejamento para ser eficiente e eficaz, com a flexibilidade necessária para a adaptação à realidade. O planejamento

envolve as seguintes fases: levantamento das necessidades, estabelecimento de metas e objetivos, estudo da viabilidade de recursos, determinação dos programas e avaliação periódica dos resultados.

Nos questionários respondidos, nas questões abertas, foram dadas várias sugestões para que, caso seja implantado um modelo de avaliação de desempenho no hospital, este tenha resultados positivos em toda a instituição, conforme apresentado na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Sugestões para o sistema de avaliação de desempenho

Sugestões	Respondentes (n)
Que seja aplicado periodicamente para todos os colaboradores	19
Cursos de liderança para líderes, pessoas capacitadas e imparciais para aplicação	10
Fornecer <i>feedback</i> com clareza	10
Avaliação com reconhecimento, responsabilidade e comprometimento	6
Mais elogios	6
Respeitar as necessidades e particularidades do colaborador	5
Acompanhamento psicológico	4
Avaliar situações positivas e não apenas os erros	4
Avaliação sem constrangimento, sem expor o colaborador aos colegas	3
Planos de cargos e salários	3
Que existissem recompensas por melhorias apresentadas	3
Imparcialidade e humanização	2
Premiar o melhor funcionário (dia de folga por exemplo)	2
Outros	5

Fonte: Resultados da pesquisa.

Atualmente, na instituição de saúde analisada, existe somente a avaliação de desempenho durante o período de experiência do colaborador, que é aplicada em 30 e 90 dias de trabalho. Nota-se, de acordo com a tabela 5, que todos acreditam que para que o processo seja validado com sucesso, esta avaliação deve ser feita periodicamente e aplicada a todos; desta forma seria possível acompanhar o processo de desenvolvimento de cada colaborador, a qualquer tempo.

Nota-se também, com base na análise dos resultados, a necessidade de treinamento para os aplicadores, resultando em um processo íntegro e justo, com *feedbacks* claros, confiáveis e individuais. Os relatórios do departamento de recursos humanos do hospital (dados secundários obtidos) demonstram informações superficiais dos processos de avaliações de desempenho, ou seja, é realizado informalmente e não sistemática na avaliação das competências individuais, sendo necessário sua formalização e implementação.

As entrevistadas, também apresentaram algumas sugestões para que o processo de avaliação proporcionasse melhorias a todos os colaboradores:

Acho que o colaborador que está entrando precisa estar ciente que vai passar por essa avaliação. Tem que ser mais divulgada. Escrita talvez, algum tipo de avaliação da parte técnica. [...] Acho importante sempre pelo menos duas pessoas participarem, não só o gerente, mas também um supervisor, para ter um respaldo maior. E1

O fato de ser periódico seria um ponto positivo. Se você é avaliado nos seus 30 dias e passou, aí 90, e depois? Você passou na experiência, mas não significa que você é bom o suficiente para continuar, às vezes tem falhas, precisa se atualizar, se aperfeiçoar. E2

Conforme afirmado por Pontes (2016, p. 103) “periodicamente devem ser avaliados os progressos e os problemas discutindo-se abertamente as melhores soluções”. Assim, quando habitualmente

se avalia o desempenho dos colaboradores, pode-se acompanhar o desenvolvimento individual e coletivo de tarefas e resultados, o cumprimento de metas estabelecidas, a correção de comportamentos e atitudes, além de levantar necessidades de treinamento e demonstrar transparência, clareza e resultados obtidos no processo. A seguir são apresentadas as conclusões do estudo, contribuições e limitações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as características do trabalho dos profissionais de enfermagem de uma instituição hospitalar do interior do Estado do Paraná, a respeito da implantação de um método de avaliação de desempenho.

Foi constatado que as características e competências apresentadas pelos colaboradores nos questionários vieram ao encontro das respostas esperadas pelas supervisoras entrevistadas. Ficou clara a diferenciação dos cargos e das atividades desenvolvidas por cada um. Vários pontos foram elencados como sugestões de melhoria para a instituição e servirá de base para novos projetos na área de gestão de pessoas.

Esta pesquisa demonstrou que a atenção à saúde é a característica geral mais importante para os profissionais da enfermagem. A prevenção de doenças, proteção de pacientes, reabilitação de enfermos, tratamentos diversos, são funções indispensáveis a estes profissionais que trabalham diariamente com a preservação da vida.

Quando questionados sobre a implantação de um processo de avaliação de desempenho na instituição, os respondentes demonstraram acreditar que essa metodologia trará muitos benefícios para a área de gestão de pessoas, desde que todos os envolvidos recebam treinamento adequado, que seja um processo claro, transparente e que seja para todos por igual. Nota-se também que os questionados afirmaram ter receio de que amizades e antipatias com a chefia imediata podem comprometer os resultados da avaliação.

Como sugestão para o hospital, apresenta-se a adoção do método de avaliação de desempenho 180°, que abrange a auto-avaliação, avaliação do colega e avaliação do superior direto. Acredita-se que esse método consiga suprir as necessidades iniciais da instituição, que hoje conta apenas com um formulário básico de avaliação no período de experiência. O modelo sugerido é de fácil aplicação e proporciona um reconhecimento geral de comportamentos, atitudes, desempenho técnico, identificação de problemas de forma geral, relacionamentos e necessidades de treinamento. Seria interessante também, que houvessem formulários diferenciados por cargo e por setores. Sugere-se que inicialmente a avaliação de desempenho seja aplicada semestralmente, para um melhor acompanhamento do desempenho e particularidades dos colaboradores.

Este estudo analisou uma amostra limitada de colaboradores, encontrando certa dificuldade na coleta de dados por falta de tempo e disponibilidade dos respondentes. Focou-se apenas na área da enfermagem do hospital. Assim, outras possibilidades de estudo podem ser elencadas, como a percepção sobre o assunto em outras áreas da instituição (administrativo, apoio, recepção, etc), a construção de um modelo ideal de avaliação para os diversos setores e funções, os resultados da implantação desse processo, entre outros.

A contribuição principal da pesquisa é a identificação das características que os profissionais de enfermagem consideram mais importantes com relação ao cargo que ocupam, a diferenciação das atividades dos auxiliares, técnicos e enfermeiros e suas opiniões sobre o processo de avaliação de desempenho.

Os recursos humanos da organização são diretamente responsáveis pelo sucesso ou fracasso um negócio. Na área da saúde, essas pessoas estão ligadas a cuidados diários de pacientes em todos os graus de complexidade, manipulação de medicamentos, acompanhamento de funções vitais do ser humano e tantas outras atividades diretamente relacionadas com a preservação da vida. Por essa razão, não basta apenas que sejam bons profissionais. Para que tenham sucesso na realização de suas funções e um melhor rendimento, estes devem ser avaliados e acompanhados constantemente.

Zelar pelo bem-estar dos colaboradores das organizações se tornou hoje um papel fundamental e indispensável da área de gestão de pessoas das empresas. Assim como avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores, o setor de recursos humanos deve aproximar as pessoas da instituição, minimizando erros em todos os processos e cuidando de quem cuida dos pacientes, que são sua maior razão de existir.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balancedscorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de administração pública – RAP**. Rio de Janeiro: 2008.

BRASIL, **Lei Federal nº. 7.498/86, de 25 de junho de 1986**. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html>. Acesso em: 15/11/2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001**. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>>. Acesso em: 16/05/2017.

DANTAS, Alexandre Lúcio. **Um estudo do perfil de formação dos técnicos em segurança do trabalho no Brasil na perspectiva de sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional**. Dissertação de Mestrado do Programa de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito da competência. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em 01/11/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Luiza Maria. et al. Competências profissionais de gestores de nível estratégico de uma operadora de autogestão em saúde. **Revista de administração hospitalar e inovação em saúde**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/112%20-%20123/1925>>. Acesso em 23/01/2018.

PASTORE, Elenice; ROSA, Luisa Dalla. **As relações de gênero entre os trabalhadores da área da saúde**. Universidade de Passo Fundo, 2008. Disponível em: <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST25/Pastore-Rosa-Homem_25.pdf>. Acesso em: 12/11/2017.

PIERANTONI, Celia Regina. et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da escola de enfermagem da USP**. São Paulo, 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000700014. Acesso em: 10/11/2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho – Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13ª ed. São Paulo: LTR, 2016.

SEESSG – Sindicato dos empregados em estabelecimentos de serviços de saúde, 2017. **Convenção coletiva de trabalho 2017/2018**. Disponível em: <<http://seessg.com.br/wp-content/uploads/2012/11/CCT-2017-2018.pdf>>. Acesso em: 15/11/17.

SILVA, Gizelda Monteiro da; SEIFFERT, Otília Maria. Educação continuada em enfermagem: uma proposta metodológica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2009, 62 Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019599004>>. Acesso em: 18/11/2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.