

## AVALIAÇÃO DO PESSOAL DE ENFERMAGEM NO HOSPITAL ANA NERY \*

\*\* Jandira Santos Orrico

RBEEn/04

ORRICO, J.S. — Avaliação do pessoal de enfermagem no hospital Ana Nery. *Rev. Bras. Enf.*; DF, 31 : 304-311, 1978.

### INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho dentro de uma organização é um instrumento valioso de desenvolvimento de seus recursos humanos. Com este objetivo em mente o Serviço de Enfermagem do Hospital Ana Nery, através da chefia, elaborou um formulário de avaliação que denominou "Boletim de Avaliação".

A medida tornou-se imperiosa dado que se trata de um Hospital Geral, com 300 leitos, cujo Serviço de Enfermagem possui a lotação de 400 servidores.

Ao adotar este sistema o Serviço equipou-se com um elemento eficaz para o crescimento funcional de seus servidores e naturalmente espera que a resposta se traduza por participação e contribuição mais efetiva.

Esta ação está inteiramente de acordo com a política do governo de incentivo

ao desempenho funcional através de promoções, bem como fornece elementos para que o Setor de Treinamento do Serviço de Enfermagem elabore seus programas dentro da real necessidade dos funcionários.

Entretanto, ao por em prática tal procedimento, não se desconhecia a complexidade que envolve um processo de avaliação pessoal. Sabia-se o quanto de objetivação pode contribuir para fugir a uma realidade objetiva, dado que julgar envolve conhecimento do ser humano e o dimensionamento de seus valores.

### I — PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO BOLETIM DE AVALIAÇÃO

Para a elaboração do "Boletim de Avaliação" tornou-se necessário determinar objetivos, treinar avaliadores e escolher o método de avaliação.

\* Tema Livre apresentado no XXX CBEn — Belém — Pará — 1978.

\*\* Chefe do Serviço de Enfermagem do Hospital Ana Nery — Salvador — BA.

### 1.1 — Objetivos

Os objetivos estabelecidos visam, primordialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos dentro do serviço:

- a) definir o grau de contribuição do funcionário;
- b) promover o auto desenvolvimento;
- c) descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo;
- d) oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste;
- e) posicionar o funcionário em um trabalho onde possa render mais e estar mais satisfeito;
- f) identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho;
- g) elaborar plano de ação para um desempenho satisfatório;
- h) oferecer subsídios para promoção;
- i) oferecer oportunidades para que o funcionário conheça seus pontos fracos e procure corrigir falhas.

### 1.2 — Treinamento dos Avaliadores

O julgamento do servidor é a fase mais difícil do processo de avaliação e esta depende sobretudo da competência das avaliadoras.

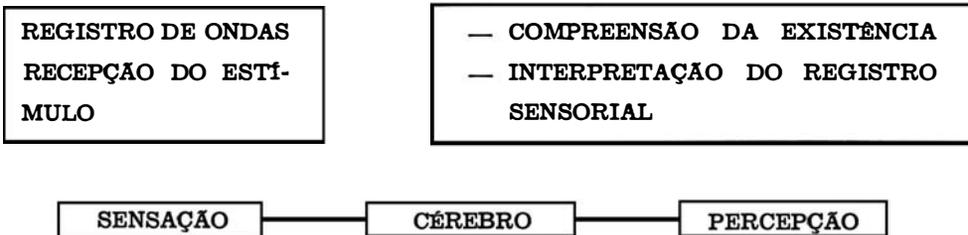
Por este motivo a Chefia de Enfermagem fez várias reuniões com as chefias dos diversos setores do Serviço com a finalidade de orientá-las quanto aos objetivos, problemas e conceitos básicos que envolvem os critérios de avaliação.

Quanto a estes aspectos, vale destacar dois instrumentos que são essenciais:

#### OBSERVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**OBSERVAÇÃO** — Trata-se de uma tarefa difícil e que requer um conjunto de requisitos básicos entre os quais destacam-se: o respeito à pessoa humana, o preparo do observador e a utilização da técnica de observar.

A observação envolve dois aspectos principais: sensação e percepção, que se pode demonstrar diagramaticamente:



Os pontos mais importantes deste processo são:

O que Observar — Como Observar

**O QUE OBSERVAR** — A enfermeira Chefe da Unidade tem melhor condições de avaliar, pois é a que maior contato mantém com o pessoal sob sua orientação. Ela observa o desempenho do servidor seguindo o roteiro lógico contido no “Boletim de Avaliação”.

**COMO OBSERVAR** — É necessário que a enfermeira desenvolva a capacidade de observar, considerando, naturalmente, o funcionário como ser humano.

É necessário que a observação seja a mais objetiva possível para que fique mais próxima da realidade.

A observação deve ser periódica para permitir a obtenção de amostras mais significativas do desempenho do pes-

soal, favorecendo a correção de impressões errôneas e a elaboração de conclusões mais justas.

### DEFICIÊNCIAS DA AVALIAÇÃO

Como se trata de “pessoas” a avaliar “pessoas”, portadoras portanto de qualidades e defeitos é natural que ocorram inadequações que podem ser minimizadas com treinamento e esforço por parte do avaliador.

As principais deficiências que podem ocorrer na avaliação são:

Efeito de Halo — Imperfeição que caracteriza-se pela tendência constante de se avaliar um funcionário porque “se pensa” que este indivíduo apresenta um desempenho desejável ou não no trabalho. Esta avaliação é baseada em suposições.

Erro Constante — Ocorre quando determinados avaliadores registram sempre avaliações muito altas ou baixas, o que resulta em mensurações não criteriosas, refletindo personalidade condescendente ou não do avaliador.

Outra manifestação do erro constante é a adoção da posição central evitando deste modo os extremos superior ou inferior.

Efeito do Emocional — Não se pode desconhecer a influência que favoritismos, preferências, simpatias e antagonismos exercem na avaliação. Por esta razão há necessidade de neutralizar essas influências através de um julgamento objetivo e imparcial.

Comunicação — A comunicação é na enfermagem um dos mais importantes instrumentos de trabalho. “É uma forma canalizadora de energia para a interação grupal e um instrumento para propiciar as mudanças comportamentais”. (1)

É imprescindível que o avaliador informe aos funcionários o resultado da avaliação. Para que esta comunicação produza os efeitos desejados é necessário que seja feita de forma planejada, observando-se os princípios e procedimentos estabelecidos para a técnica de entrevista.

Durante este contato recomenda-se que o avaliador:

- Apresente os aspectos positivos em primeiro lugar e os negativos posteriormente.
- Discuta os aspectos da avaliação, procurando estimular a aceitação de orientação ou ajuda.
- Elabore um plano com a participação do funcionário objetivando seu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

### 1.3 — Escolha do Método de Avaliação

A escolha do método de avaliação recaiu no denominado “Escolha forçada” que minimiza o efeito de “Halo”, subjetivismo, protecionismo, influências de personalidade e outras interferências.

Este método consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do servidor em relação às tarefas que lhe foram atribuídas.

## 2. ANÁLISE DO BOLETIM DE AVALIAÇÃO

Foram feitos estudos e testes para a elaboração do Boletim de Avaliação ora em uso no Hospital Ana Nery, para o pessoal de Enfermagem.

Houve preocupação por parte dos elaboradores de torná-los o mais simples, claro e funcional possível.

(1) RESENDE, Ana Lucia M. O Processo de Comunicação como Instrumento de Enfermagem em Novas Dimensões, pg. 98.

Ao lado do Boletim, tornou-se imperiosa a criação de "Fichas de Pessoal" onde são registradas, periodicamente, anotações sobre a situação dos funcionários. Com isto evita-se que as avaliações sejam feitas com base em julgamentos apressados ou de última hora.

Analisando o formulário apresentado, nota-se que os principais elementos a considerar são:

- ATITUDE PROFISSIONAL
- EFICIÊNCIA TÉCNICA
- CONHECIMENTO CIENTÍFICO

aos quais são atribuídos conceitos:

- ÓTIMO
- BOM
- REGULAR ou
- DEFICIENTE

resultantes da média aritmética dos valores atribuídos aos itens que compõem cada elemento da avaliação.

Estes valores têm a seguinte correspondência:

- De 10 a 9 — Conceito Ótimo
- De 8 a 7 — Bom
- De 5 a 6 — Regular
- Abaixo de 5 — Deficiente.

## 2.1 — Preenchimento do Boletim de Avaliação

Para o preenchimento do Boletim de Avaliação cada elemento a ser estudado merece criterioso exame. Por esta razão, houve necessidade de desdobramento desses elementos de modo a tornar a avaliação 2 mais racional possível:

### I — ATITUDE PROFISSIONAL

No julgamento da atitude profissional do funcionário consideram-se vários pontos:

— Comportamento é a capacidade de relacionamento dentro do grupo a que pertence, destacando-se a sua atuação:

- Diante da Chefia;
- Diante dos demais membros da equipe;
- Diante do paciente;
- Diante da família do paciente;
- Em outros setores do Hospital.

— Lealdade é a qualidade de assumir com fidelidade seus compromissos, ser franco e sincero, com a instituição e com os seus companheiros de trabalho.

— Responsabilidade é a capacidade de assumir as obrigações que lhes são confiadas. Neste item leva-se em consideração:

- Assiduidade
- Pontualidade
- Colaboração.

— Economia e zelo pelo material é a capacidade de executar as tarefas com mínimo de gasto e com menor desgaste possível.

— Dedicção é o zelo demonstrado por tudo que diz respeito à instituição.

— Interesse é a demonstração de conhecimento das principais atividades do serviço e a vontade de adquirir novos conhecimentos para o atendimento das necessidades futuras.

Este item está desdobrado em:

- Participação ativa na dinâmica do setor em cursos, palestras e discussões.
- Reuniões de serviço e Associação de classe.
- Consulta ao prontuário do paciente.
- Interroga sobre assunto de serviço.
- É criativo.

— Equilíbrio Emocional é a capacidade de manter o controle emocional o mais ajustado possível às pessoas e circunstâncias.

— Disponibilidade é o estado de espírito caracterizado pela predisposição em aceitar as solicitações do serviço.

— Discernimento é o ato de julgar as coisas com clareza e sensatez.

— Iniciativa é a qualidade que revela a capacidade de conceber idéias, visualizar situações novas no serviço, demonstração portanto, de julgamento, planejamento, criação e execução.

— Receptividade é a capacidade de manter bom ambiente de trabalho e comportamento compreensivo e acolhedor.

— Ordem é o procedimento do servidor em relação a:

- Organização no Serviço leva-se em consideração a ordem e limpeza do material utilizado, conclusão das atividades com dedicação e presteza e utilização do tempo com racionalização.

- Aparência Pessoal considera-se a postura, uniforme e asseio corporal.

## II — EFICIÊNCIA TÉCNICA

Na análise da Eficiência Técnica, observa-se:

— Habilidade é a capacidade que revela inteligência, capacidade e aptidão para determinado fim.

— Destreza é a agilidade de todos os movimentos.

## III — CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS

Na avaliação do Conhecimento Científico, leva-se em consideração:

Observação de Enfermagem.

Anotações de Enfermagem — Documentos que servem de orientação para a equipe de saúde. Nota-se sobretudo neste item se são:

- Completas
- Concisas
- Dignas de nota
- Legíveis
- De linguagem correta
- Verdadeiras.

Aplicação dos princípios científicos na Aplicação das Técnicas — é a capacidade de execução das técnicas de enfer-

magem com segurança e levando-se em consideração os princípios científicos que as regem.

Orientação de Paciente — aptidão em assistir o paciente no atendimento de suas necessidades básicas (psicobiológicas, psicosociais e psicoespirituais). Isto requer do servidor de Enfermagem uma gama de conhecimentos científicos e técnicos que o habilitam a desenvolver essa aptidão, dentro da sua capacidade intelectual e de escolaridade.

Educação em Saúde — leva-se em conta o interesse demonstrado pelo servidor em participar de reuniões, palestras ou cursos destinados a seu aproveitamento. Considera-se também o seu reconhecimento às necessidades de supervisão e orientação.

## 2.2 — Apuração dos Resultados

Preenchidos todos os itens e atribuídos os valores e conceitos já estudados neste trabalho, a enfermeira, chefe responsável pela avaliação, discute com o servidor todos os itens do Boletim, destacando-se os pontos positivos. Em seguida uma cópia é enviada à Chefia de Enfermagem que, em consonância com o Setor de Treinamento, promoverá as condições necessárias para que o servidor tenha novas oportunidades de se capacitar para um melhor desempenho, estudará as potencialidades existentes ou determinará o tipo de apoio e assistência que se façam necessários.

## CONCLUSÃO

A nossa tentativa neste trabalho foi divulgar a experiência adotada no Hospital Ana Nery e que até o momento, vem correspondendo às expectativas. Esperamos que ela sirva de subsídios para outras instituições com as mesmas características da nossa e que porventura, ainda não possuem um sistema de avaliação.

Vale ainda acrescentar que o método, sendo de natureza dinâmica, poderá sofrer alterações sempre que se fizerem necessárias.

#### RECOMENDAÇÕES

As chefes de Serviço de Enfermagem:  
— que promovam meios para que os serviços disponham de um sistema de

avaliação, imprescindível para a valorização do pessoal e atendimento à política do Governo de promoções funcionais.

As enfermeiras encarregadas da avaliação:

— que procurem desenvolver habilidades e atividades necessárias à avaliação de desempenho, através de cursos e treinamentos específicos.

### A N E X O

I.N.P.S. — HOSPITAL ANA NERY

#### BOLETIM DE AVALIAÇÃO

Nome: ..... Mat.: .....  
Sexo: ..... Data do nascimento: .....  
Estado civil: ..... Instrução: .....  
Endereço: .....  
Cargo: ..... Data da admissão: .....  
Unidade: ..... Outro emprego: .....

#### PONTOS A CONSIDERAR

#### CONCEITOS

ÓTIMO    BOM    REGULAR    DEFICIENTE

ATTITUDE PROFISSIONAL

EFICIÊNCIA TÉCNICA

CONHECIMENTO CIENTÍFICO

CONCEITO GERAL:

.....  
Ass. da Chefe de Unidade ou Seção  
.....  
Ass. do funcionário

## PONTOS A OBSERVAR

### I — Em ATITUDE PROFISSIONAL

- 1 — Ética
- 1.1 — Comportamento
    - Diante da Chefia
    - Diante dos demais membros da equipe
    - Diante do Paciente
    - Diante dos familiares do Paciente
    - Em outros setores do Hospital
  - 1.2 — Lealdade

### 2 — Responsabilidade:

- Assiduidade
- Pontualidade
- Colaboração
- Economia e zelo pelo material
- Dedicação

### 3 — Interesse

- Participa ativamente da dinâmica do setor
- Participa de cursos, palestras e discussões quando surge oportunidade
- Consulta o prontuário do paciente
- Interroga sobre assuntos do Serviço
- É criativo

- 4 — Equilíbrio emocional
- 5 — Disponibilidade
- 6 — Discernimento
- 7 — Iniciativa
- 8 — Receptividade
- 9 — Ordem e Organização no Serviço
- Aparência pessoal

### II — Em EFICIÊNCIA TÉCNICA

- 1 — Habilidade
- 2 — Destreza

### III — Em CONHECIMENTO CIENTÍFICO

- 1 — Observações de Enfermagem
- 2 — Anotações de Enfermagem
- 3 — Aplicação dos princípios científicos na execução das técnicas
- 4 — Orientação de paciente
- 5 — Educação em Saúde

#### BIBLIOGRAFIA

1. ADAMI, N. P. Avaliação de desempenho do pessoal de Enfermagem de Saúde Pública, *Enfermagem, Novas Dimensões*, 3 (5): 267-282, 1977.
2. FARIAS, Gonçalo P. Teoria Geral da Administração, S. Paulo, Ed. Atlas, BNH 1977, 131 pg.
3. FERREIRA, Paulo, P. Administração de Pessoal (Relações Industriais), São Paulo — Ed. Atlas S/A, 4.<sup>a</sup> ed. 1977, 346 pgs.
4. LUCENA, Maria D. S. — Avaliação de Desempenho, S. Paulo, Ed. Mac Graw Hill do Brasil Ltda., 1977, 177 pgs.
5. — — — Treinamento de Supervisores em Avaliação de Desempenho, São Paulo — Ed. Atlas, 1971.
6. RESENDE, Ana Lúcia M. O Processo de Comunicação como Instrumental da Enfermagem, *Novas Dimensões*, 2 (2): 98:111, 1970.
7. RIBEIRO, Augusta B. C. Administração de Pessoal nos Hospitais, São Paulo, Ed. Mec., 2.<sup>a</sup> ed., 1977, 700 pgs.