

Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do hospital universitário da Universidade de São Paulo – USP  
Cultural aspects of the evaluation of professional performance of the team of nursing of the university hospital of the University of São Paulo

Aspectos culturales de la salud de la evaluación del desempeño profesional del equipo de enfermería del hospital de la Universidad de São Paulo

*Vera Lúcia Mira Gonçalves\**  
*Antônio Fernandes Costa Lima\*\**  
*Diley Cardoso Franco Ortiz\*\*\**  
*Lígia Fumiko Minami\*\*\*\**

---

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo mostrar os aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional na perspectiva da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Integra o processo de reconstrução da avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido pela gerência do Departamento de Enfermagem na modalidade da pesquisa-ação. Os dados foram obtidos por meio de relatórios sínteses de dezesseis fóruns realizados com os profissionais de enfermagem e analisados pelo método de análise de conteúdo de Bardin. Os aspectos positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho, expressos pelos participantes nos fóruns, representaram os mesmos valores da cultura organizacional e da enfermagem das quais se originam.

**DESCRIPTORIOS:** Administração em enfermagem, Cultura Organizacional, Avaliação de Desempenho

**ABSTRACT:** This study aims to show the cultural aspects of professional performance evaluation in the perspective of the nursing team of the University of São Paulo's University Hospital. It integrates the process of reconstruction of the performance evaluation that is developed by the Nursing Department management in terms of a research-action. Data were by means of 16 report- syntheses of forums carried through with nursing professionals and analyzed with Bardin's of content analysis method. The positive and negative aspects of the process of performance evaluation, as reported by forums participants represented the very values of the organizational and nursing culture from which they came.

**KEYWORDS:** Administration in nursing, Organizational Culture, Performance Evaluation

**RESUMEN:** Este estudio tiene como objetivo demostrar los aspectos culturales de la evaluación del funcionamiento profesional en la perspectiva del equipo de enfermería del Hospital de la universidad de São Paulo. Integra el proceso de la reconstrucción de la evaluación de funcionamiento que viene ocurriendo a cargo de la gerencia del Departamento de Enfermería en la modalidad investigación-acción. Los datos han sido conseguidos por medio de 16 informes-síntesis de los simposios llevados a cabo con los profesionales de enfermería y analizados por el método de análisis del contenido de Bardin. Los aspectos positivos y negativos del proceso de la evaluación de funcionamiento, expresados por los participantes de los simposios, han representado los mismos valores de la cultura organizacional y del oficio de enfermería de los cuales si originan.

**PALABRAS-LLAVE:** Administración de enfermería, Cultura Organizacional, Evaluación del funcionamiento

---

\* Enfermeira. Professora doutora do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. E-mail: vlmirag@usp.br  
\*\* Enfermeiro. Diretor técnico do Serviço de Apoio Educacional do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Doutor pelo Programa Inter-unidades da USP. E-mail: tonifer@usp.br  
\*\* Enfermeira do Serviço de Apoio Educacional do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. diley@hu.usp.br  
\*\*\* Enfermeira do Serviço de Apoio Educacional do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. ligiafm@hu.usp.br

## Introdução

Compreendendo as organizações como sistemas sociais extremamente importantes para a sociedade, que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo e, nas quais o comportamento humano é bastante imprevisível por ser decorrente de sistemas de valores e necessidades profundamente arraigadas (Davis&Newstrom, 1992), o processo de avaliação de desempenho profissional tem se tornado um motivo de preocupação, visto que sua utilização adota critérios e modelos teóricos ou provenientes de outras instituições, nem sempre respeitando a cultura, os valores e a política de pessoal da organização em que está sendo empregado.

Além disso, os métodos de avaliação atualmente utilizados advêm de instituições econômicas, cujos critérios e objetivos traçados não foram adequadamente adaptados (Lucena, 1995).

É possível perceber que a realização da avaliação de desempenho é uma cultura historicamente antiga, sendo utilizada desde a época em que os jesuítas partiam em missões, tendo sua atuação submetida a uma apreciação, mostrando o rigoroso sistema de avaliação adotado pela Igreja católica (Lucena, 1995; Chiavenato, 1995).

Na área da saúde, não há diretrizes para o acompanhamento do desempenho, existem, mais freqüentemente, formulários de avaliação para o período de experiência e iniciativas isoladas da educação continuada da enfermagem (Rosso, 2005).

Apesar dessas iniciativas, também na área da enfermagem a avaliação de desempenho tem sido concebida como uma atividade isolada que não reflete a filosofia da organização e do serviço de enfermagem (Kurcgant, 1991).

O que mostra que a avaliação de desempenho não está integrada à política de recursos humanos e que, quando presente nas organizações, figura como fim, e não como um instrumento gerencial para melhorar os resultados dos recursos humanos. Ao assumi-la como um fim em si mesma é que os problemas se exacerbam, a falta de articulação com a política, por exemplo, torna inútil o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento obtido por meio da avaliação, reduzindo o processo ao ingrato papel de fazer julgamentos a respeito do desempenho.

Considerando esses, entre outros problemas, o Departamento de Enfermagem (DE) do Hospital Universitário (HU) da Universidade de São Paulo (USP) vem desenvolvendo pesquisas (Leite et al, 1997 e 1999; Gonçalves, 1998 e 2003; Gonçalves, Leite, 2004) a fim de compreender e aprimorar o processo empregado desde a inauguração do hospital, há 24 anos.

A pesquisa de Gonçalves (2003), de caráter intervencionista, constituiu-se num processo de mudança planejado, e propôs um novo instrumento de avaliação, construído pelos enfermeiros chefes e diretores do DE do HU-USP, cujo conceito e objetivos foram, assim definidos:

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico de mensuração individual da qualidade do desempenho profissional, no exercício de seu cargo e competências específicas, conforme critérios predefinidos. Constitui-se num instrumento de diagnóstico gerencial que fundamenta as decisões administrativas, por meio do qual é possível estabelecer metas de desenvolvimento. A avaliação de desempenho constitui-se de avaliação e auto-avaliação.

Dentre os objetivos, destacam-se: caracterizar e documentar o

desempenho profissional; identificar dificuldades de integração do profissional à organização; evidenciar, valorizar e reforçar os pontos positivos do avaliado; identificar os pontos negativos do avaliado; detectar necessidades de treinamento e de desenvolvimento de pessoal; planejar e monitorar metas de desenvolvimento; fundamentar tomada de decisão referente à movimentação de pessoal, como transferências, desligamentos e promoções; identificar e analisar os fatores intervenientes no desempenho; promover reflexão no avaliado e avaliador.

Após a realização dessa pesquisa, foi desenvolvido um novo trabalho para dar continuidade à reconstrução do processo de avaliação de desempenho. Este artigo é resultante de parte desta pesquisa.

Compreendendo que a cultura representa a moldura pela qual os fatos, os objetos e as pessoas são interpretados e avaliados num contexto determinado (Maximiano, 2002), esse estudo aborda uma das partes da cultura organizacional, mais especificamente da enfermagem, que é a cultura da avaliação de desempenho. Assim, tem como objetivo mostrar os aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional, na perspectiva da equipe de enfermagem do Hospital Universitário (HU) da USP.

## Trajetória Metodológica

### Campo de observação

O estudo foi desenvolvido no DE do HU-USP, após aprovação da Comissão de Ensino e Pesquisa e do Comitê de Ética em Pesquisa deste Hospital.

O HU é um órgão complementar da USP, destinado ao ensino, à pesquisa e à prestação de assistência à saúde. O quadro dos profissionais

de enfermagem do DE é composto por 650 funcionários, sendo: 1 diretora de departamento, 4 diretoras de divisão, 1 diretora de serviço, 13 chefes de seção, 161 enfermeiros, 54 técnicos de enfermagem e 416 auxiliares de enfermagem. Estes profissionais estão distribuídos em quatro divisões: Enfermagem Cirúrgica (DEC), Enfermagem Clínica (DECLI), Enfermagem Materno-Infantil (DEMI) e Pacientes Externos (DEPE). Essas quatro divisões congregam 13 seções e três setores.

Ao DE integra-se, ainda o Serviço de Apoio Educacional (SEd), que engloba a Escola de Técnico de Enfermagem e a Educação Continuada. Conta também com órgãos de assessoria como a Comissão de Ética de Enfermagem e Grupos de Estudos.

## Método

Esse estudo integra o processo de reconstrução da avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido na modalidade da pesquisa-ação, que é um método que agrega técnicas da pesquisa social voltadas para a descrição de situações concretas e para intervenção orientada na resolução de problemas reais, numa estrutura coletiva, participativa e ativa para captação de informações (Thiollent, 1986).

## Obtenção dos dados

Os dados foram obtidos por meio de relatórios síntese de 16 fóruns sobre o processo de avaliação de desempenho desenvolvidos com enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, no período de outubro de 2003 a novembro de 2004.

A finalidade desses fóruns foi compartilhar a condução do processo de mudança planejada e, discutindo o novo instrumento

de avaliação criado na pesquisa de Gonçalves (2003), implementar um instrumento que representasse de fato os valores da equipe de enfermagem do HU-USP.

Os fóruns foram realizados em dois dias, com duração média de duas horas e meia, sob a coordenação de dois pesquisadores. Os grupos eram compostos em média por 30 pessoas das diferentes unidades do DE, subdivididas, no primeiro dia, em grupos de sete pessoas.

No primeiro encontro, e com o propósito de possibilitar a manifestação espontânea dos participantes a respeito da avaliação, foi desenvolvida uma dinâmica de grupo que consistia em retratar, por meio de um cartaz, os significados atribuídos à avaliação de desempenho a partir dos sentimentos, vivências e experiências em relação à avaliação de desempenho realizada, sistematicamente, no DE.

Os cartazes poderiam ser confeccionados com recortes, colagens, desenhos, pinturas e frases. Após o tempo de trinta minutos, cada grupo apresentava o conteúdo retratado e, em seguida, iniciava-se o debate sobre a avaliação de desempenho.

No segundo encontro, realizado alguns dias após o primeiro, os pesquisadores conduziam as discussões de forma que os participantes vislumbrassem as perspectivas e possibilidades inerentes às metas e objetivos viáveis da avaliação, discutindo o novo instrumento e as definições dos prognosticadores. Os participantes realizavam suas ponderações e sugestões de mudança que eram anotadas pelos pesquisadores, a fim de, após ocorrido o último fórum, formalizar as alterações consensuadas por todos os grupos.

Em cada encontro foram feitas anotações pelos pesquisadores que coordenavam os grupos, dando origem aos relatórios-síntese, que

foram utilizados na coleta de dados para revisão do conceito, objetivos e prognosticadores de avaliação e para elaboração de um programa de capacitação.

Os pesquisadores, coordenadores dos fóruns, estabeleceram previamente o conteúdo e a forma de registro dos encontros, sendo anotadas a expressão e manifestação dos participantes. Dada a ênfase do interlocutor ou do grupo, os termos mais subjetivos que apareciam na dinâmica foram anotados textualmente.

O treinamento para coleta de dados foi realizado pela pesquisadora-coordenadora da pesquisa no primeiro fórum, com a finalidade de desenvolver, nos pesquisadores, atitudes de abertura e capacidade de observação e interação com os participantes (Minayo, 2004); reconhecer os momentos apropriados para a intervenção teórica e homogeneizar a apreensão das mensagens e a forma de registrá-las. Assim, todos os pesquisadores fizeram suas anotações, que foram posteriormente discutidas para compreensão a respeito do que e como anotar.

Embora tenha sido feita a opção pela observação livre, sem roteiro específico, a dinâmica de grupo desenvolvida nos fóruns serviu como guia para fazer emergir o discurso dos participantes, de modo a garantir que em todos os fóruns houvesse a mesma estratégia de discussão para levantar as opiniões e conhecer as percepções da equipe.

Como a idéia era propiciar a manifestação espontânea das pessoas, os pesquisadores estudaram sobre o tema e analisaram a realidade para que pudessem proceder às intervenções teóricas no decorrer das discussões, visando também a aumentar a capacitação do grupo. Assim, para que os fóruns não apresentassem um caráter exclusi-

vamente de desabafo, foram feitas ponderações pelos pesquisadores e, às vezes, pelo próprio grupo, remetendo o problema apontado à realidade situada, identificando os aspectos do processo de avaliação relacionados à política de recursos humanos e às próprias características individuais e pessoais dos envolvidos.

### Análise dos dados

A análise das expressões dos participantes, registradas nos relatórios síntese dos fóruns, foi realizada pelo método de análise de conteúdo de Bardin (1977), visando captar das mensagens os aspectos mais relevantes.

Dos aspectos fundamentais das mensagens, abstraímos e agrupamos aqueles que guardavam relação entre si e remetiam a um tema comum do objeto de estudo, a avaliação de desempenho.

O agrupamento de elementos comuns recebe o título genérico de categorias (Bardin, 1977). Na análise das mensagens dos participantes foram concebidas categorias, destas, destacamos, nesse estudo, o tema que desvela os aspectos relativos à “cultura do processo de avaliação de desempenho profissional”.

### Discussão dos resultados

Como o propósito deste estudo era conhecer a cultura do grupo, expressa em seus valores, hábitos e crenças, procedeu-se à análise do conjunto das discussões e reflexões como um todo, independente da categoria funcional.

Chamou a atenção o fato de a maioria dos participantes ressaltarem, num primeiro momento, aspectos desfavoráveis na condução da avaliação de desempenho. A presença de *injustiças* aparece

freqüentemente nos discursos, exemplificada na tendência do avaliador *em reforçar ocorrências negativas* isoladas para caracterizar o desempenho global.

As injustiças declaradas pelos participantes podem estar relacionadas ao fato da avaliação não comparar o desempenho observado ao desempenho estabelecido (Böhmerwald, 1996), embora seja uma condição inerente ao instrumento proposto, pois para graduar o desempenho é preciso compará-lo ao perfil profissional estabelecido.

Os enfermeiros enfatizaram a diferença na condução da avaliação conforme a relação afetiva entre o avaliado e o avaliador. Isso mostra que nas relações sociais há uma seletividade perceptiva, uma situação típica, que é a percepção de características negativas nas pessoas de quem não gostamos e de aspectos favoráveis naqueles que nos agradam (Rodrigues, 1996).

Os problemas de relacionamento, bastante discutidos em todos os fóruns, são descritos na literatura como fatores que influenciam a avaliação, denominados perseguição e proteção (Bergamini, Beraldo, 1992) ou pessoalidade (Pinto, 1995), situação em que o avaliador superestima o sujeito que lhe é simpático, apesar de incompetente, e subestima o indivíduo competente, porque não lhe é simpático.

Mesmo sendo problemas esperados numa avaliação, é inegável sua relevância no contexto mais amplo do relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem, que tanto influencia a avaliação como é influenciada por ele.

Para os enfermeiros, o avaliador figura a princípio como um inimigo, que se relaciona com o avaliado *numa posição de superioridade*, representando um autoritarismo que não considera a opinião do avali-

ado, fazendo com que este sintase *pequeno* e num *patamar mais baixo*.

Essas manifestações espontâneas evidenciaram conflitos inerentes à relação avaliado e avaliador independente do cargo ou função ocupada pelos participantes, o que mostra que a relação hierárquica da organização, como é previsível, reproduz-se na avaliação de desempenho.

De um modo geral, os enfermeiros, embora no desenvolvimento de suas atribuições assumam o papel de avaliadores, posicionaram-se, constantemente nos fóruns no papel de avaliados.

Esses aspectos fundamentam-se na cultura como um sistema de crenças que dá sentido às atividades e fornece modelos de interação. Os traços culturais permitem a visão da estrutura subjacente mais complexa, e que representa o sistema de crenças. Por meio desse sistema é possível interpretar comportamentos que, como fazem parte de nossa identidade pessoal, não são facilmente observáveis, pois parecem extremamente naturais (Joly, 1992).

Num exemplo de verticalidade, no qual o indivíduo percebe o mundo a partir de suas próprias experiências de vida que são determinantes de suas ações (Pichon-riviere, 1998), os enfermeiros reconheceram durante as discussões que reproduzem o autoritarismo que eles mesmos criticam.

Para os técnicos e auxiliares de enfermagem, a idéia é a mesma, o avaliador utiliza-se da *avaliação como um instrumento de poder*, as enfermeiras avaliadoras *vestem uma máscara de juiz*, num espaço em que prevalece a *lei do mais forte*, no qual há *ameaça de represália* ao *se fazerem críticas*.

Neste cenário, no qual o avaliador detém o poder, foram explicitados sentimentos comuns entre os participantes, independente da

posição que ocupam na equipe de enfermagem, tais como *angústia, medo, tensão, pânico e estresse*.

Esses sentimentos já haviam sido revelados em pesquisa anterior (Gonçalves, 1998) no mesmo local de estudo, acrescentando que os enfermeiros, apesar desses sentimentos, consideravam o benefício da avaliação maior que o desgaste emocional vivenciado.

Os participantes retrataram também aspectos positivos da avaliação de desempenho, como a possibilidade de evidenciar a atuação dos bons profissionais, *promover o desenvolvimento profissional* e representar um momento para *troca de experiências*.

Os enfermeiros apontaram a avaliação de desempenho como um *momento de aprendizado tanto para o avaliado como para o avaliador*, no qual há *oportunidade para ver novos caminhos e alcançar os objetivos*. Para os técnicos e auxiliares de enfermagem, quando a avaliação é conduzida de forma a contemplar o *crescimento do grupo*, ocorre o reconhecimento e a valorização do profissional avaliado, *umenta a auto-estima* e as *críticas são construtivas*, pois há *continuidade no investimento* e uma *busca de talentos*, tornando o *funcionário feliz* e podendo possibilitar *lucro maior para o funcionário e para o hospital*.

Algumas experiências positivas do processo de avaliação de desempenho foram compartilhadas e, em contraponto à visão pessimista expressa inicialmente, permitiram aos participantes refletir a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho, como a possibilidade de promover o crescimento profissional: *o que está acontecendo comigo?, o que estou fazendo para mudar?, estou fazendo o que devo na empresa?, o funcionário tem de assumir seus erros!*

Para o crescimento profissional ser concretizado, destacaram que devem ser *estabelecidas metas* de de-

envolvimento em *curto prazo*, que possam ser *atingidas*, explicitando cada uma delas na avaliação e definindo bem os *objetivos possíveis de serem alcançados*.

Além disso, é essencial que essas metas estejam integradas à política de recursos humanos, sem a qual não é possível traçar planos de desenvolvimento factíveis e estratégias educacionais viáveis.

A reflexão acerca dos temas emergentes a partir da dinâmica e dos seus desdobramentos alertava aos participantes que os problemas apontados não eram consequência do instrumento de avaliação, mas de algo muito maior que envolvia a relação avaliado/avaliador e que deveria ser discutido e trabalhado conjuntamente nas unidades de trabalho.

Demonstraram ter compreendido que a mudança do instrumento, não implica mudança de costumes, de cultura, e mostraram expectativa com relação ao novo instrumento, questionando-se: *vai mudar? qual é o melhor método?* Mostraram entender também a influência de fatores intervenientes no desempenho, vislumbrando a idéia de processo, pois afirmaram que deve-se *considerar o desempenho levando em conta a situação dos colegas de licença médica, que pode resultar em sobrecarga no trabalho*.

Os enfermeiros apontaram que o *avaliador deve conhecer as condições de trabalho, as condições dos pacientes e da unidade, levantando o número de pacientes por funcionário para distribuir as atividades e avaliar a produtividade de acordo com a carga de trabalho*.

Além da idéia da avaliação como uma atividade processual, ficou clara sua relação com a função supervisão, que pressupõe o acompanhamento constante do desempenho (Peres, Leite e Gonçalves, 2005).

Como o *objetivo da avaliação é o crescimento e o sucesso profissional*

*visando melhorar a assistência*, os participantes sugeriram que a avaliação seja realizada de forma mais *equilibrada e democrática* e, apesar de tradicionalmente ser realizada pelo superior hierárquico, consideraram que deveria ser um *trabalho desenvolvido em grupo*.

Sugeriram a realização de *avaliações formais mais frequentes com o grupo de trabalho*, de modo que *um funcionário avalie o outro*. Técnicos e auxiliares de enfermagem manifestaram o desejo de *avaliar o enfermeiro*, tendo em vista que trabalham diretamente com ele. Na prática, os enfermeiros têm sido avaliados exclusivamente por seus chefes, sem, contudo, como mostra a literatura, serem avaliados pelos resultados do trabalho desenvolvido na condição de líderes da equipe de enfermagem (Rosso, 2005).

Outra sugestão foi que *os erros fossem apontados para que pudessem ser corrigidos*, sem, no entanto, deixar de *mostrar as qualidades do avaliado*, fazendo isso por meio de *diálogos*, o que *tornaria mais leve a avaliação*. Ressaltaram, também, a importância de se dar um *retorno ao avaliado* quando houvesse *melhora no desempenho*.

Foi ainda sugerido *fazer elogios verbais ou por cartas*, tal como fazem os *pacientes sobre o que acharam do serviço e de quem os atendeu*.

Muitos problemas parecem ser devidos à capacitação, pois foi unânime nos encontros a necessidade de os avaliadores passarem por um treinamento para desenvolverem as capacidades de *observar, ter mais atenção e lidar com* as pessoas, procedendo a avaliação com *mais carinho e sem causar humilhação*. Uma idéia foi que houvesse *reciclagem de chefia*, fazendo uma troca de chefes *entre as unidades* e promovendo *debate entre os líderes*.

Acrescentaram que muito se tem proposto para a humanização

da assistência e que algo deve ser pensado no sentido de *humanização para os funcionários*. Manifestaram satisfação pela acolhida dos encontros, valorizando os fóruns pela *oportunidade de reflexão, expressão, troca de experiência* e que houvesse *reuniões mensais de funcionários para esse tipo de discussão*.

### Considerações finais

Uma mudança implica desde alterações quase imperceptíveis até aquelas extremamente radicais no comportamento das pessoas, nas atividades desenvolvidas e nas estruturas organizacionais (Silva, 1991).

Assim, esse estudo possibilita afirmar que a realização dos fóruns contribuiu para alavancar um processo que está apenas começando, pois toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atitudes cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e nos comportamentos das pessoas que a compõem (Chiavenato, 2002).

Ademais, as pessoas não procuram naturalmente a mudança, porque ela é complexa e representa um ônus para a pessoa que pre-

cisará rever sua maneira de pensar, agir, comunicar-se e inter-relacionar-se, além de criar significados para a própria vida (Motta, 1998).

As expressões da equipe remetem à necessidade de uma gestão participativa, o que não depende exclusivamente da vontade das pessoas e dos gestores, pois a cultura participativa surge e se desenvolve nas organizações somente quando os dirigentes consideram que o ser humano é confiável e gosta de assumir responsabilidades (Maximiano, 2002).

Os problemas apontados nos fóruns transcendem o processo avaliativo, relacionando-se à política de recursos humanos, e principalmente à esfera do relacionamento interpessoal, permitindo afirmar que para que a mudança no processo de avaliação seja bem sucedida é preciso que haja também uma modificação da cultura organizacional (Duck, 1999).

A explicitação dos fatores intervenientes e das dificuldades nas relações interpessoais fizeram com que os participantes percebessem que melhorar a competência para avaliação significa desenvolver e aprimorar outras competências,

como as de relacionamento interpessoal e de comunicação. É imprescindível ainda, para que o processo de avaliação seja melhorado, a compreensão da política de recursos humanos e do clima organizacional, pois ao evidenciar as dificuldades e as potencialidades é possível vislumbrar onde se quer e onde se pode chegar.

As discussões nos fóruns mostraram que não há diferença entre aquilo que foi estabelecido pelos chefes em pesquisa anterior e aquilo que foi discutido nos fóruns, sugerindo a cultura geral da avaliação, com valores comuns entre a equipe.

A avaliação de desempenho apresenta os mesmos valores da cultura organizacional e de enfermagem da qual se origina. As relações de poder estabelecidas na avaliação ilustram as relações no cotidiano do trabalho. Nesse sentido, os problemas e conflitos ora declarados não podem ser desvalorizados ou tratados superficialmente. É preciso optar pela avaliação de desempenho como uma ferramenta para transformação da cultura ou como instrumento para manutenção do status.

---

## REFERÊNCIAS

- Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Ed 70; 1977.
- Bergamini CW, Beraldo DGR. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4a ed. São Paulo: Atlas; 1992.
- Böhmerwald P. Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho. Belo Horizonte: QFCO; 1996.
- Chiavenato I. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4a ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002. cap.4, p. 47- 73.
- Chiavenato I. Recursos humanos. 3.ed. São Paulo: Atlas; 1995.
- Davis K, Newstrom JW. O trabalho e as pessoas. In: Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Trad. de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira; 1992. p. 3-21.
- Duck JDD. Gerenciado a mudança: a arte do equilíbrio. In: Mudança. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus; 1999. p. 56-79.
- Gonçalves VLM, Leite MMJ. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. Rev Bras Enfermagem 2004; 57(4):430-433.
- Gonçalves VLM. Crenças, sentimentos e capacitação dos enfermeiros no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem. [dissertação] São Paulo (SP): Escola de Enfermagem da USP; 1998.
- Gonçalves VLM. Reconstruindo o processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. [tese] São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2003. 270p.
- Joly A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: Chanlat JF, coordenador. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas; 1992.
- Kurcgant P. A avaliação de desempenho do pessoal de enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p.133-45.
- Leite MMJ, Gualda DMR, Gonçalves VLM, Fugulin FMT, Castilho V, Ortiz DCF et al. Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP: relatório de pesquisa FAPESP. São Paulo: [s.n.]; 1997.
- Leite MMJ, Gonçalves VLM, Castilho V, Gualda DMR, Fugulin FMT, Coan TCM, et al. Dificuldades e facilidades do avaliador no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP: relatório de pesquisa FAPESP. São Paulo: [s.n.]; 1999.
- Lucena MDS. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas; 1995.
- Maximiano ACA. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a ed. São Paulo: Atlas; 2002. cap. 15, p. 457- 78.
- Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8ª.ed. São Paulo: Hucitec; 2004.
- Motta PR. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998.
- Peres HHC, Leite MMJ, Gonçalves VLM. Educação Continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
- Pichon-Riviere E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes; 1998.
- Pinto EP. Multianálise do desempenho e do potencial. São Paulo: STS; 1995.
- Rodrigues A. Psicologia social. 16a ed. Petrópolis: Vozes; 1996.
- Rosso F. Gestão de pessoas. In: Pereira LL, Galvão CR, Chanes M, organizadores. Administração hospitalar: instrumentos para a gestão profissional. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, Edições Loyola; 2005.
- Silva VEF. Mudanças em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p. 223- 37.
- Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez; 1986.
- 

*Recebido em 18 de janeiro de 2006  
Aprovado em 27 de fevereiro de 2006*