

## LA CONSTRUCCIÓN DE PRONOSTICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR MEDIO DEL GRUPO FOCAL

Vera Lúcia Mira Gonçalves<sup>1</sup>  
Antônio Fernandes Costa Lima<sup>2</sup>  
Nanci Crisitano<sup>3</sup>  
Martha Rumiko Kaio Hashimoto<sup>4</sup>

*Este estudio, desarrollado a partir de la perspectiva de investigación-acción, buscó construir pronosticadores de evaluación de desempeño profesional para técnicos y auxiliares de enfermería que trabajan en el Hospital Universitario de la USP. La recolección de datos fue realizada por medio de la técnica de grupo focal, con la participación de 19 profesionales de nivel medio, representantes de las unidades del Departamento de Enfermería. A lo largo de siete encuentros, los participantes elaboraron las definiciones de siete pronosticadores, considerados por ellos y sus colegas como relevantes y que retratan el adecuado desempeño de estas categorías profesionales. Sus relatos evidenciaron que la estrategia adoptada posibilitó la expresión y la reflexión respecto a los significados y sentimientos atribuidos al proceso de evaluación de desempeño. En la evaluación del trabajo realizado, los integrantes del grupo focal expresaron que, además de sentirse más preparados para enfrentar los problemas sobre la evaluación de desempeño, se sintieron valorizados por la participación en la composición del nuevo instrumento.*

*DESCRIPTORES:* evaluación del rendimiento de empleados; grupos focales; recursos humanos en salud; enfermería

## THE CREATION OF PERFORMANCE EVALUATION INDICATORS THROUGH A FOCUS GROUP

*This study was developed in an action research perspective and aimed to create professional performance evaluation indicators for nursing technicians and auxiliaries working at the University Hospital of the University of Sao Paulo. Data were collected through the focus group technique, involving 19 secondary-level professionals, representing different Nursing Department units. During seven meetings, participants elaborated definitions of seven indicators they and their peers considered relevant to picture the adequate performance of these professional categories. In their reports, they manifested that the adopted strategy allowed them to express themselves about the meanings and feelings attributed to the performance evaluation process. In assessing the activity, the focus group members verbalized that, besides feeling more prepared to face problems related to performance evaluation, they also felt valued by their participation in the composition of the new instrument.*

*DESCRIPTORS:* employee performance appraisal; focus groups; health manpower; nursing

## A CONSTRUÇÃO DE PROGNOSTICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MEIO DO GRUPO FOCAL

*Este estudo, desenvolvido na perspectiva da pesquisa-ação, buscou construir os prognosticadores de avaliação de desempenho profissional para técnicos e auxiliares de enfermagem atuantes no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio da técnica de grupo focal com a participação de 19 profissionais de nível médio, representantes das unidades do Departamento de Enfermagem. Ao longo de sete encontros, os participantes elaboraram as definições de sete prognosticadores considerados, por eles e seus pares, como relevantes para retratar o adequado desempenho dessas categorias profissionais. Nos seus relatos, evidenciaram que a estratégia adotada possibilitou-lhes a expressão e a reflexão a respeito dos significados e sentimentos atribuídos ao processo de avaliação de desempenho. Na avaliação do trabalho realizado, os integrantes do grupo focal verbalizaram que, além de sentirem-se mais preparados para o enfrentamento dos problemas referentes à avaliação de desempenho, sentiram-se valorizados pela participação na composição do novo instrumento.*

*DESCRIPTORES:* avaliação de desempenho; grupos de estudo; recursos humanos em saúde; enfermagem

<sup>1</sup> Enfermeira, Profesor Doctor de la Escuela de Enfermería, e-mail: vlmirag@usp.br; <sup>2</sup> Enfermero, Doctor, Director Técnico del Servicio de Apoyo Educacional del Hospital Universitario, e-mail: tonifer@usp.br; <sup>3</sup> Enfermeira, Maestranda en Enfermería, Escuela de Enfermería, Jefe de la Unidad de Pediatría del Hospital Universitario; e-mail: nancics@hu.usp.br; <sup>4</sup> Enfermeira, Maestra en Enfermería, Escuela de Enfermería, Jefe de la Unidad de Urgencia Infantil del Hospital Universitario, e-mail: de.psi@hu.usp.br. Universidad de São Paulo

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la calidad se tornó una palabra de sobrevivencia, llevando a las instituciones de salud a pensar en sus estructuras, procesos y relaciones de trabajo. Cada día, crece la preocupación por profesionales preparados para el trabajo en equipo, con perspectiva de participación, cooperación, sinergismo y sobretodo, capacitados para detectar fallas y proponer soluciones a los problemas encontrados<sup>(1)</sup>.

Es indiscutible, la importancia en la relación calidad de los servicios de salud y desempeño del personal de enfermería, por lo tanto, la evaluación del desempeño profesional debe ser una preocupación constante de las organizaciones hospitalarias, con el fin de promover el desarrollo de recursos humanos que pueda alcanzar la calidad en la asistencia brindada<sup>(2)</sup>.

La evaluación de desempeño fue originalmente estructurada para medir el desempeño y potenciar al empleado, siendo una evaluación sistémica, hecha por supervisores u otros de jerarquía superior familiarizados con las rutinas y demandas de trabajo. Esta evaluación es tradicionalmente definida como el proceso que busca medir objetivamente el desempeño y proporcionar a sus colaboradores informaciones sobre el trabajo en sí, de forma que se pueda perfeccionar sin disminuir el sentido de independencia y motivación para realizar el trabajo<sup>(3)</sup>.

Para que los resultados de la evaluación de desempeño generen beneficios a todos los participantes del proceso, sea el evaluado, el evaluador o la organización, debe permitir identificar las habilidades específicas que requieren ser desarrolladas o adquiridas por el evaluado, así como, promover una mejor calidad de vida en el trabajo. De esta forma, es necesario transformar los sistemas de evaluación utilizados, en instrumentos útiles para todos los usuarios, como herramientas de prevención, identificación y para resolver problemas<sup>(4)</sup>.

En esta perspectiva, el Departamento de Enfermería (DE) del Hospital Universitario de la Universidad de São Paulo (HU-USP) está desarrollando el proceso de evaluación de desempeño desde 1981, cuando inicio su periodo de gestión, el cual esta siendo analizado sistemáticamente, por medio de investigaciones<sup>(5-8)</sup>, mostrando que, a pesar de las dificultades encontradas, los enfermeros creen en la

evaluación de desempeño como un recurso gerencial importante para la gestión de personal.

El principal problema encontrado por los enfermeros, es referido al instrumento de evaluación, el cual es un instrumento cerrado que no consideraba las necesidades de la Institución y, principalmente, no era adecuado para la expectativa de las personas, con relación a las exigencias profesionales y a la posibilidad de expresión.

Profundizando en las investigaciones y dirigiéndose hacia intervenciones planificadas para la reestructuración del proceso de evaluación de desempeño, fue desarrollado otro estudio<sup>(8)</sup>, basado en la investigación-acción, con la participación de las Directoras de la División y Jefes de la Sección del DE.

Este estudio mostró entre otras cosas, la propuesta de construcción de nuevos instrumentos para pronosticar la evaluación de desempeño para los enfermeros, mostrando la necesidad de continuar con el proceso de discusión y reconstrucción del instrumento para técnicos y auxiliares de enfermería. El presente estudio describe como fue desarrollado este proceso de reconstrucción

## OBJETIVOS

Construir el instrumento para pronosticar la evaluación de desempeño profesional para técnicos y auxiliares de enfermería.

## METODOLOGÍA

Este estudio fue desarrollado en la modalidad de investigación-acción, escogido como método por ser una estrategia de investigación social que presupone la participación de las personas involucradas en el problema a ser investigado, permitiendo una amplia y explícita interacción entre el investigador y las personas que se encuentran en la situación investigada<sup>(9)</sup>.

La investigación fue desarrollada posterior a la autorización de la Comisión de Enseñanza e Investigación y del Comité de Ética en Investigación del HU-USP, órgano complementario de la Universidad de São Paulo, destinado a la enseñanza y extensión de servicios a la comunidad, ofreciendo asistencia multidisciplinaria integral de complejidad media,

basados en el perfil epidemiológico del Distrito de Salud Escolar de Butantã, São Paulo, SP.

Con la finalidad de construir el instrumento para pronosticar la evaluación de técnicos y auxiliares de enfermería, de la misma forma como se utilizó para los enfermeros<sup>(8)</sup>, se dio realce a la expresión de los involucrados. Los profesionales fueron 474 técnicos y auxiliares de enfermería, por lo que fue necesaria la captación de una muestra cualitativa representativa, que fue establecida por la valorización de los criterios "interpretativos o argumentativos controlados", constituyéndose en "muestras intencionales"<sup>(9)</sup>.

Así, fue compuesto un grupo de trabajo con 19 profesionales, siendo un técnico o auxiliar de enfermería representante de cada una de los servicios del DE, los que constituyeron el grupo focal para proposición de los pronosticadores de evaluación para estas categorías funcionales. De todos estos profesionales, 14 participaron de la mayoría de reuniones y cinco participaron muy poco, siendo la justificación para sus ausencias, la dinámica de los servicios y problemas de tipo personal. En general, los participantes eran personas reconocidas por el grupo, comprometidas y con saber espontáneo con respecto al tópico investigado, lo que enriqueció el desarrollo del trabajo.

la recolección de datos fue realizada a través de la técnica del grupo focal, la cual posibilita el pensar colectivamente sobre un tema que integra el diario vivir de sus participantes; considerando, el objetivo propuesto, el problema investigado, el cual se constituye en una situación real de trabajo, y el método de la investigación, que posibilitó la integración de varias técnicas que involucran la participación de personas en los procesos grupales.

La técnica del grupo focal fue escogida porque a través del grupo, el individuo adquiere su identidad, consiguiendo reconocer dentro de la realidad su propia forma, como un espejo que refleja su imagen<sup>(10)</sup>.

El grupo es un instrumento de transformación de la realidad individual y grupal, pues a través de este se promueve la interacción de sus miembros, los cuales influyen en las opiniones de los otros y al mismo tiempo, son influenciados en sus opiniones. Así mismo, el grupo puede ser entendido como un instrumento de aprendizaje que propicia la reflexión, capaz de transformar los dilemas del diario vivir en pensamientos de van acorde a la realidad<sup>(11)</sup>.

Fueron realizadas siete reuniones, de tres horas cada una, siendo los días 11/03, 02, 08, 16 y 23/04, 20/05 y 17/06/04. Las reuniones fueron grabadas facilitando la captación y el análisis de contenido discutido. A los participantes del grupo focal, se les explicó en relación a los objetivos de la investigación, los cuales se constituyeron en objetivos de la gerencia del DE, cuya tarea estaba restringida a la construcción de los pronosticadores de la evaluación de desempeño. Así mismo en todas las reuniones, fueron informados, con relación a la estrategia de trabajo, los objetivos y tareas específicas a ser desarrolladas; la discusión; propuesta del grupo para concretizar la tarea y la síntesis de trabajo. Posterior a todas las aclaraciones, los participantes firmaron el Término de Consentimiento Libre y Aclarado, que garantiza el anonimato y la participación voluntaria.

Considerando la complejidad de realizar la tarea y por ser un tema polémico, la coordinación de las reuniones estuvo a cargo de dos de los investigadores, quienes estimulaban a la participación del grupo y la creación de un clima favorable y de confianza para alcanzar los objetivos propuestos.

Los coordinadores iniciaron sistemáticamente las discusiones, sintetizando el contenido presentado por el grupo, con la finalidad de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando que el descubrimiento de valores y creencias sería generado por la búsqueda eminentemente personal<sup>(10)</sup>, es así que las expresiones y discusiones del grupo fueron analizadas con base en la literatura específica relacionada a la evaluación de desempeño profesional en el área de administración de recursos humanos.

## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las reuniones fueron presentadas en forma de síntesis, haciendo énfasis a los aspectos mas relevantes durante la construcción del instrumento para pronosticar la evaluación del desempeño del técnico y auxiliar de enfermería que trabaja en el HU-USP.

La primera reunión tuvo como objetivos: presentar al grupo la propuesta de trabajo; definir la programación de los encuentros y situar el proceso de evaluación de desempeño del DE del HU-USP. Para lo cual, los coordinadores resaltaron que sería un proceso participativo, resaltándose que la atención

del grupo se centraría en el contenido del nuevo instrumento, es decir, en escoger los pronosticadores y su definición, considerando que la técnica de evaluación sería la misma del instrumento utilizado para la evaluación de desempeño de los enfermeros.

Así mismo, se realizó una evaluación previa del referido instrumento en cinco grados, los cuales son: No alcanza las exigencias; Alcanza poco las exigencias; Alcanza satisfactoriamente las exigencias; Alcanza plenamente las exigencias y, Supera las exigencias. El concepto Alcanza plenamente las exigencias corresponde al estándar de desempeño exigido por la Institución y definido como, aquel que no esta considerado como un pronosticador de la evaluación.

Se resalta que el éxito de cada reunión con el grupo focal dependió del compromiso de sus integrantes, una vez que es necesario compartir tareas con la finalidad de considerar la opinión de los profesionales de nivel medio, de los respectivos servicios por ellos representados. Los participantes manifestaron entusiasmo y disposición para asumir el reto propuesto, considerando que algunos refirieron como importante la oportunidad de participar del proceso, tomando decisiones y asumiendo responsabilidad por los resultados.

El objetivo de la segunda reunión fue iniciar la recolección de datos relacionados a las características que deben poseer los integrantes de la función de técnico y auxiliar de enfermería bajo la concepción de los participantes en el presente estudio. En este sentido, los coordinadores solicitaron que se reflexionara sobre las actividades realizadas por el técnico y auxiliar de enfermería y que se destacase las características profesionales y personales consideradas como necesarias para el desempeño de estas funciones.

Los participantes al final de cada reunión, continuaron de la discusión, manifestando su interés con respecto al contenido de cada temática; los miembros del grupo fueron orientados para solicitar a sus colegas, en sus respectivos servicios de realizar la misma reflexión con la finalidad de proceder a una investigación mas amplia y representativa, discutiendo sobre las características consideradas como mas importantes para ellos.

Algunos participantes preguntaron sobre la necesidad de separar las características de técnicos y auxiliares de enfermería y de esta forma construir dos instrumentos distintos, considerando la diferencia

en su formación. Para lo cual se les solicito que consultasen con sus compañeros de trabajo, de tal forma que la decisión sería tomada en la próxima reunión.

En la tercera, cuarta y quinta reunión el grupo focal tuvo como objetivos profundizar sobre la discusión de las características profesionales y personales, que surgieron en los servicios, los cuales fueron agrupados por afinidad y representatividad, para de esta forma, componer las definiciones de los pronosticadores para la evaluación de desempeño.

Cabe resaltar que, antes de la tercera reunión, se discutió con respecto a la construcción de instrumentos distintos tanto para técnico y auxiliar de enfermería; posterior a las reflexiones y ponderaciones, el grupo concluyó que, a pesar de la diferencia en la formación, ambos desempeñaban las mismas actividades en el HU-USP, y no existía diferencia en el salario, por lo tanto, las exigencias deberían ser las mismas para las dos funciones, siendo representadas en un único instrumento.

Con respecto a las características que deben poseer para el ejercicio de las funciones, los participantes mencionaron la falta de interés y descrédito de los compañeros durante el proceso de evaluación de desempeño, no siendo fácil obtener la colaboración de los mismos durante la recolección de datos. Así mismo, durante las reuniones, el grupo manifestó dificultades para definir los pronosticadores de forma clara, objetiva y que reflejaran el desempeño profesional correspondiente al concepto Alcanza plenamente las exigencias.

Dentro de las características indicadas por el grupo como necesarias para la prestación de la asistencia por el técnico y auxiliar de enfermería, se destacan algunos como precedentes a la definición de los pronosticadores:

- *asumir y cumplir con los compromisos, las tareas, las obligaciones, los horarios; ejecutar las actividades propuestas; asumir responsabilidades;*
- *tener conciencia de sus actos; capacidad de responder por los actos; honestidad; respetar y mantener los principios éticos; no ser cómplice; ser profesional; responsabilizarse por sus errores; tener ética;*
- *tener seguridad en el desempeño de sus actividades; ser celoso y protector con aquello y aquel bajo sus cuidados; ser sensato; reconocer los límites y buscar orientación; respetar las normas, filosofía y misión (del HU);*

- ser solidario; mantener un vínculo con el paciente; ser colaborador y aceptar ayuda del otro; cooperación;

- amigable; cortés; simpático; trabajar en equipo; tener respeto; poseer constancia y equilibrio emocional; no ser mal humorado; confiable; actuar de acuerdo a sus preceptos; acoger; ser solidario;

- no hablar alto; no reír de los compañeros de trabajo; no ser irónico; no exponerse al ridículo; saber escuchar; adaptación a la comunicación verbal y no verbal; poseer buena comunicación; dialogar y conversar; utilizar lenguaje claro y simple;

- tener una caligrafía legible; sin errores de portugués; clara, objetiva, sucinta; lenguaje adecuado sea con el paciente o profesional, tono de voz adecuado al ambiente, situación y persona, no ser agresivo; transmitir confianza y credibilidad; tener conocimiento; coherencia entre lo que se habla y se hace.

- Presentarse adecuadamente y de acuerdo con el ambiente, actuar de acuerdo con el ambiente; adaptarse a la vestimenta, trajes y accesorios; pedir por favor, con permiso, muy agradecido; respetar los temores de los pacientes; educación; actitudes de acuerdo con las diversas situaciones; convivencia con personas de personalidad diferentes; control emocional; calma y paciencia;

- Poseer buenas relaciones con el equipo de trabajo respetando la jerarquía; ser cortés; poseer buen humor;

- Buscar nuevos conocimientos; mantenerse actualizado en su función; realizar cursos; ampliar límites y conocimientos técnicos sobre equipos y tecnologías; conocer normas, actividades y ejecutarlas con eficiencias para un trabajo seguro y comfortable; saber como y porque está siendo realizado el procedimiento; si tiene duda preguntar; visión general del sector; saber priorizar;

- Tener buen sentido para organizar; comenzar y terminar, si no termina dejarlo ya avanzado; dejar el trabajo ya iniciado en condiciones para ser continuado por la próxima persona; acciones que favorezcan la continuidad de la asistencia; definir la acción; favorecer la continuidad de las acciones; priorizar lo que debe ser hecho; adecuada utilización de recursos; aprovechar sin desperdicios para disminuir los costos; mantener el orden; visión amplia.

- Estar comprometido con el trabajo / institución; participar y seguir los cambios; buscar conocimiento e informaciones para los familiares; favorecer el desempeño profesional y personal.

Para la construcción de la definición de los pronosticadores, cada grupo encontrado por los participantes, fue discutido a profundidad; si es que no existía consenso, los coordinadores conducían la discusión para otro grupo de características, con la finalidad de brindar a los participantes tiempo para reflexionar con respecto a las dudas surgidas. Las reflexiones fueron dirigidas, con la intención de que los miembros del grupo focal no se perdieran en cuanto a la interrelación y complementariedad de los pronosticadores, de tal forma que pudieran componer el perfil deseado.

En la quinta reunión, de acuerdo con la discusión y consenso del grupo, fue concluida la elaboración de las definiciones de los pronosticadores, los cuales serán presentados a seguir, y nuevamente discutidos a profundidad:

**Responsabilidad** – Es conciente de sus actos, los que asume de acuerdo con los principios éticos y legales. Cumple los compromisos firmados. Tiene seguridad en el desempeño de sus actividades, consiguiendo reconocer sus dificultades y limitaciones. Es asiduo, no falta sin necesidad al trabajo. Es puntual, rara vez llega retrasado. Cuando necesita faltar o llegar mas tarde, comunica con anticipación.

**Postura** – Es respetuoso y educado con las personas, se mantiene calmado y paciente en situaciones difíciles. Apariencia personal: se adapta al traje y accesorios; higiene personal.

**Relaciones interpersonales** – Es amigable, cortés, solidario, atento, acogedor y confiable. Posee constancia en su equilibrio emocional. No es mal humorado. Cooperera y colabora con las personas y favorece la colaboración.

**Conocimiento técnico-científico** – Se mantiene actualizado en su función. Sabe ejecutar las actividades con seguridad, eficiencia y fundamento teórico-científico.

**Comunicación verbal: oral y escrita** – Se comunica con claridad, objetividad y de forma sucinta. Se le entiende, utiliza un lenguaje adecuado de acuerdo a la persona con la cual conversa. Tono de voz adecuado al ambiente, la situación y persona. Transmite seguridad en la comunicación. Habla y escribe correctamente y tiene caligrafía legible.

**Organización** – Sabe organizar y priorizar las actividades a desarrollarse. Conduce las acciones de modo que les da continuidad en la asistencia y el trabajo en equipo. Utiliza adecuadamente los recursos disponibles, evitando desperdicios. Mantiene el orden del lugar de trabajo.

Interés – Es comprometido con el trabajo y con la Institución. Busca conocimiento para permitir y favorecer su desempeño profesional y personal. Participa y sigue los cambios institucionales.

En la sexta reunión, el grupo se reúne con el propósito de aprobar las definiciones de los pronosticadores. Siendo así, estas definiciones fueron impresas en el nuevo instrumento y entregadas anticipadamente a los participantes para su aprobación final y sometido a un test.

Cada integrante del grupo se comprometió, a probar el nuevo instrumento en su servicio, solicitando a una enfermera y a un auxiliar o técnico de enfermería que realizaran la evaluación y la auto-evaluación. En este test, al evaluador y evaluado se les solicitó expresar sus opiniones con relación al nuevo instrumento, además de sugerir los cambios que crean necesarios. Los instrumentos probados, en los diversos servicios del DE, fueron entregados al Servicio de Apoyo Educativo, quienes eran responsables por la coordinación del proceso de evaluación del DE, y finalmente, analizados por los coordinadores del grupo focal y demás investigadores.

En el séptimo y último encuentro, fueron evaluados los resultados del test, verificándose que no existían sugerencias de cambios en la definición de los pronosticadores. Siendo así, todos los presentes optaron por la utilización del nuevo instrumento para todas las evaluaciones de desempeño de los técnicos y auxiliares de enfermería a partir del 1 de julio de 2004.

Al final de estas reuniones, los integrantes del grupo focal expresaron que la experiencia vivida les generó motivación personal y profesional, pues se sintieron respetados y valorizados por encontrar un espacio de participación.

## DISCUSIÓN

Las dificultades expresadas por el grupo con relación al compromiso y participación de sus compañeros de trabajo por ellos representados, fueron compartidos durante las reuniones en algunas expresiones que ilustraban la falta de credibilidad en la evaluación de desempeño, los cuales evidenciaron que los problemas mencionados, no expresaban su sentir con respecto a la evaluación de desempeño pero sí, con respecto a las relaciones interpersonales y de poder, las cuales son culturalmente establecidas dentro de la institución. El grupo fue estimulado por

los coordinadores para reflexionar con relación a esta situación, con la finalidad de analizar críticamente la realidad y proponer transformaciones pertinentes y posibles.

Como era de esperarse, otra dificultad presente en el grupo fue que los pronosticadores fragmentaban al evaluado en características; por lo cual continuamente los coordinadores enfatizaron sobre la finalidad de facilitar el diagnóstico de puntos específicos, lo cual fue una tarea de las personas, es decir, del evaluador y del evaluado, al correlacionar los pronosticadores y re-integralizar el desempeño, mostrando al individuo como un todo. Por lo que es importante e indispensable que sea favorecida la capacitación de las personas involucradas dentro del proceso de evaluación.

La definición del pronosticador *Responsabilidad* presupone el asumir acciones éticas, el compromiso de capacitación técnica para el ejercicio de su función, mostrar una actitud de confianza con relación a la detección de sus propias deficiencias. Así mismo, rescatar de modo práctico la asiduidad y puntualidad, lo cual es dirigido hacia los problemas viables.

Para evaluación de la responsabilidad individual, es necesario, conocer el trabajo que se espera con el fin de que se pueda cumplir las actividades dentro del plazo establecido y de la forma exigida, comparando así, la responsabilidad de acuerdo con el comportamiento ético asumido en el trabajo<sup>(8)</sup>.

La responsabilidad antecede el asumir actos y fallas, antecede al error, siendo la responsabilidad de no cometer errores, de tener conocimiento para no equivocarse. Esto está previsto en el Art. 16 a 20, Cap III del Código de Ética de los Profesionales de Enfermería<sup>(12)</sup>. Este aspecto se refiere a la responsabilidad por su propia capacitación, mostrando cuanto el evaluado se preocupa y actúa en busca de subsanar sus dificultades, a través de recursos externos a la institución, así como cuanto el profesional aprovecha los recursos disponibles en la institución.

En relación a la *Postura*, muy discutida en el grupo, se refiere fundamentalmente al significado de respeto por las personas, de sensatez en las acciones y en apariencia personal y, de equilibrio emocional. La importancia en la postura fue unánime durante las discusiones, pues todos los participantes demostraron saber cual es el nivel de exigencia, a pesar, de no haber sido fácil de definirlo objetivamente.

En la literatura en general, se encuentra que postura esta restringida a la apariencia personal. Otros autores denominaron a este pronosticador de "Equilibrio y madurez", definiéndolo como el no ser impulsivo, no huir de los problemas y de soportar presiones y frustraciones, así como de respetar a los otros y ser discreto<sup>(13)</sup>. Lo que en parte, corresponde a la exigencia trazada por el grupo, y en parte excede la exigencia del grupo, pues impone otros requisitos no manifestados.

Al pronosticador *Organización* le fue atribuido un carácter de discernimiento y de orden en la ejecución de las actividades, relacionadas con las preocupaciones de permitir la continuidad de la asistencia, y de responsabilizarse por el uso racional de los recursos disponibles.

*Comunicación oral escrita* fue definido puntualmente, mencionando que no trata de la interacción entre las personas y, si de la objetividad al hablar, escuchar y escribir. Esta fue la opción del grupo para evaluar la comunicación, conociendo que uno de los principales síntomas de desajustes en las organizaciones, son las dificultades que las personas y los grupos tiene para comunicarse de forma adecuada. En general, problemas de comunicación reflejan disfunciones de nivel mas profundo, como por ejemplo, los estilos de gerencia extremadamente directivos y con exceso de centralización y, posiblemente con atribuciones mal definidas<sup>(14)</sup>.

Las *Relaciones interpersonales*, fue uno de los pronosticadores mas valorizados por el grupo, incluyendo tanto las relaciones entre profesionales, pacientes y familia, así como preocupados con el trabajo en equipo.

El *Conocimiento técnico-científico* fue uno de los primeros pronosticadores destacados por el grupo. En la literatura, es inevitable su mención, siendo evaluado por el conocimiento teórico y práctico de las actividades relacionadas a la función. Algunos autores incluyen la medición de la experiencia profesional<sup>(13)</sup>, otros evalúan la actualización de los conocimientos y el conocimiento sobre áreas afines<sup>(15)</sup>. Lo que fue definido por el grupo se restringe a la función de evaluado.

La idea central del pronosticador *Interés* se refiere al compromiso con las estrategias y objetivos organizacionales, pues abarca tanto la importancia de buscar y perfeccionar su desempeño, así como su participación en los cambios organizacionales.

## CONCLUSIONES

Una investigación es siempre mas rica de lo que es posible narrar, se pudo percibir en el transcurso de las reuniones, que el grupo enriquecía las discusiones, incrementando informaciones que iban mas allá de aquellas necesarias para la ejecución de la tarea, lo que favoreció para la reflexión y contribuyo para la capacitación de las personas involucradas.

En este sentido, el método de investigación adoptado, la investigación – acción, permito asociar al proceso de investigación una capacidad de aprendizaje<sup>(9)</sup>, el propio grupo manifestó tener un aumento en la conciencia de la realidad, así como, discusiones y explicaciones de los investigadores generaron un conocimiento descriptivo y crítico con respecto a la situación.

El manifestar la motivación y valorización de los integrantes del grupo al final de las reuniones, muestra que la estrategia adoptada permitió ir mas allá de la construcción de un instrumento para pronosticar la evaluación, pues este fue significativo para los profesionales de nivel medio y promovió la posibilidad de expresión y reflexión al respecto de los significados y sentimientos de los participantes y sus compañeros frente al proceso de evaluación de desempeño.

Los integrantes del grupo focal expresaron en la evaluación del trabajo que, además de sentirse mas preparados para enfrentar las dificultades de la evaluación, se sentían valorizados por su participación en la construcción del instrumento.

Se consideró que la participación es un proceso compartido en el cual ocurre involucramiento emocional de las personas, en situaciones de grupo, que las estimula a contribuir para conseguir los objetivos grupales y asumir de esta forma, la responsabilidad de alcanzarlos. Así, las decisiones deben ser del grupo, mediante consenso y con el máximo compromiso de las personas<sup>(16)</sup>.

La participación implica el aprovechar el potencial intelectual de las personas, tanto para aumentar la calidad de las decisiones y de la administración, como para aumentar la satisfacción y la motivación<sup>(17)</sup>.

A pesar que el realizar este trabajo no pueda por si solo, ser considerado una administración participativa, esta iniciativa mostró que es posible e importante adoptar métodos de gestión mas democráticos, flexibilizando estructuras rígidas y estimulando el compromiso de las personas en los procesos de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Silva MJ. Valor da comunicação para o sucesso dos processos de qualidade. In: Mello JB, Camargo MD. Qualidade de saúde. Práticas e conceitos. Normas ISSO nas Áreas Médico-Hospitalar e laboratorial. São Paulo (SP): Best Seller; 1998. p. 69-76.
2. Balbuena EA, Nozawa MR. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. Rev Latino- am Enfermagem. 2004; 12(1): 5-8-64.
3. Lara JF, Silva MB. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização [monograph on the Internet]. Porto; 2005 [cited 2005 june 23]. Available from: <http://www.psicologia.com.pt/artigos>
4. Castro GAO, Lima GBC, Veiga MRM. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Rev Admin 1996; 31(3):38-52.
5. 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. São Paulo (SP): FAPESP; 1997.
6. 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/USP; 1998.
7. 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. São Paulo (SP): FAPESP; 1999.
8. Gonçalves VLM. Reconstruindo o processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. [Tese]. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem/USP; 2003.
9. Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. 5ª ed. São Paulo (SP): Cortez; 1992.
10. Castilho A. Dinâmica do trabalho em grupo. Rio de Janeiro (RJ): Quality Mark; 1998.
11. Gonçalves VLM, Leite MMJ, Ciampone MHT. Cogitare Enfermagem junho 2004; 9(1):50-9.
12. Código de Ética Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Documentos básicos de enfermagem: enfermeiros, técnicos e auxiliares. São Paulo: COREN-SP; 2001.
13. Lacombe F, Heilborn G. Administração: princípios e tendências. São Paulo (SP): Saraiva; 2003.
14. Boog GG, Boog MT. Energize sua empresa!: como os florais podem dinamizar seu ambiente de negócios. São Paulo (SP): Gente; 1997.
15. Marras JP. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo (SP): Futura; 2000.
16. Chiavenato I. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo (SP): Prentice Hall; 2002.
17. Maximiano ACA. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.