



A Avaliação de Desempenho na Prática da Gestão de em Enfermagem: Uma Revisão Integrativa da Literatura Científica Nacional

Daiane dos Santos Rodrigues Romero, Zaida Cristiane Reis

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma função do gestor e este deve avaliar os membros da sua equipe regularmente. Considerando o Enfermeiro um gestor, cabe a ele responsabilidade pela gestão de pessoas da sua equipe e constante avaliação do desempenho do pessoal de enfermagem. Este estudo teve por objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura científica sobre avaliação de desempenho na prática da gestão de pessoas em enfermagem. A metodologia utilizada consiste na revisão integrativa da literatura. As bases de dados Scielo, Bdenf, Medline e Lilacs foram utilizadas para a busca dos estudos, cuja amostra foi de 8 artigos. Os resultados evidenciaram questões sobre as percepções dos avaliados sobre a avaliação de desempenho, o preparo do avaliador para realizar a avaliação de desempenho, o instrumento utilizado, o sentido da avaliação e o que é feito a partir da avaliação de desempenho, ou seja, como são usados os resultados desta. Conclui-se que os resultados desta pesquisa podem influenciar na escolha de intervenções para melhorar a prática da avaliação de desempenho em enfermagem, sendo possível evitar situações desagradáveis entre os sujeitos da avaliação.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho (AD) é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas, dos resultados a serem alcançados, e do seu potencial de desenvolvimento (XAVIER, 2006).

A AD é uma função do gestor, que deve avaliar cada um de seus subordinados e a equipe regularmente (XAVIER, 2006). Dentro desta ótica, podemos considerar o Enfermeiro um gestor de pessoas, uma vez que o mesmo interage direta e continuamente com a equipe de trabalho, sendo assim cabe ao Enfermeiro a responsabilidade pela gestão de pessoas da sua equipe e constante avaliação do desempenho do pessoal de enfermagem (MARTA et al., 2010).

A realização da AD requer conhecimento e habilidade, os quais são essenciais para que o Enfermeiro obtenha sucesso ao conduzir as avaliações em sua equipe, e assim exerça uma gestão de pessoas em enfermagem com qualidade. Além disso, dependendo do modo como a avaliação é conduzida pelo avaliador, existem questões que são determinantes para o sucesso da avaliação, ou seja, para o alcance dos objetivos da avaliação, os quais serão refletidos no desempenho do colaborador, e existem questões que podem prejudicar a avaliação levando a resultados insatisfatórios de desempenho, como uma AD realizada sem preparo, e sem conhecimentos sobre o assunto, que pode resultar em uma percepção equivocada da avaliação pelo colaborador (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007; KANAPIK, 2012).

Diante deste contexto, emerge a necessidade de conhecermos as questões que envolvem o processo de AD dentro contexto profissional do enfermeiro, portanto, esta pesquisa traz como tema a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem. Deste modo, o presente artigo se propõe a identificar e analisar o conhecimento produzido na literatura científica sobre a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem, explorando conhecimento produzido para a realização da AD. A questão norteadora desta pesquisa é: O que a produção científica tem apresentado acerca da AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem?



Este artigo justifica-se por possibilitar a socialização de questões relativas ao uso de uma ferramenta de gestão de pessoas, a qual é a AD, e o seu uso na prática da gestão de pessoas em enfermagem, nos remetendo a reflexões sobre as maneiras de conduzir uma AD, e sua relevância concentra-se em apresentar o que se tem produzido sobre o tema, visando a disseminação de informações no âmbito profissional.

O objetivo geral desta pesquisa foi realizar uma revisão integrativa da literatura científica sobre AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- a) Identificar artigos científicos sobre AD em enfermagem;
- b) Analisar os artigos científicos e o conhecimento produzido sobre a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem;
- c) Destacar o conhecimento necessário para gestão de pessoas em enfermagem utilizando-se da AD.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualizando a Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é conceituada por Romero, Silva e Kops (2013) como o conjunto de estratégias e decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores e das organizações.

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é fazer com que os colaboradores sintam-se bem com suas atividades de trabalho, oferecendo-lhes condições adequadas para que tenham melhor desempenho (FERREIRA, 2012). Para isto, os gestores devem realizar encontros e debates sobre estratégias e a estrutura organizacional (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013).

Nos últimos tempos, os gestores vêm reeducando seus comportamentos para com suas equipes, principalmente em relação a comunicação com seus subordinados e a compreensão de seus problemas pessoais, são aproximados os interesses dos colaboradores e os objetivos da organização e desta maneira tem sido incorporada uma nova visão em relação a gestão de pessoas, onde o termo tem sido substituído por gestão com pessoas, tendo como objetivo fundamental tornar as relações de trabalho, no âmbito das organizações, mais produtivas e menos conflituosas possíveis (TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Na gestão de pessoas e equipes, alguns aspectos devem ser considerados, como relacionamento interpessoal, personalidade e emoções (KANAPIK, 2012; FILHO; PEREIRA, 2013).

2.2 O Enfermeiro como Gestor de Pessoas em Enfermagem

Entende-se por gestor de pessoas toda pessoa que ocupa um cargo de comando, sendo investimento no desenvolvimento de competência dos gestores crucial para uma organização atingir seus objetivos, por meio do desempenho dos colaboradores (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013). Corroborando com esta ideia Behnke, (2014) fala que os gestores com competências e habilidades necessárias se desenvolverão e ajudarão a organização a se desenvolver.

A necessidade do desenvolvimento de enfermeiros comprometidos com o processo de gestão é uma realidade. E estes devem ter as qualidades fundamentais de um gestor, que são: a inteligência emocional, a competitividade, a parceria, a qualidade de vida no trabalho e em particular o desenvolvimento da competência interpessoal. (AGUIAR, et. al., 2005).

O enfermeiro gestor encontra muitos desafios a serem superados no seu fazer diário, alguns exemplos são a dificuldade em dar e receber feedback, insegurança e falta de empatia, que tornam as relações interpessoais superficiais e com resultados pouco positivos na convivência diária. Neste sentido, o desenvolvimento da competência interpessoal pode ajudar a lidar com essas questões, pois permite ampliar a percepção sobre as pessoas; no



entanto requer auto-percepção, auto-conscientização e auto-aceitação (MUNARI; BEZERRA, 2004).

O desenvolvimento da competência interpessoal pode ser uma ferramenta poderosa para transformar a prática gerencial do enfermeiro; uma vez que esta permite a formação de um gestor que consiga avaliar e dimensionar os problemas de modo global, construindo relações significativas que permitam exercer o seu papel com segurança e transparência (MUNARI; BEZERRA, 2004; AGUIAR; et al., 2005).

O profissional que adquire sua competência interpessoal possui maior capacidade de lidar com problemas, desafios, em potencializar talentos e gerir o trabalho em um clima de confiança e satisfação, podendo tornar-se capaz de compreender a complexidade das relações entre seres humanos, além disso há uma melhora no desempenho global da organização, gerando um serviço de melhor qualidade (AGUIAR, et. al., 2005).

No entanto, o que pode-se observar é que o papel do enfermeiro na gestão das relações interpessoais que se estabelecem entre os colaboradores de enfermagem, na maioria das vezes é pouco qualificado e secundarizado, pois este acaba priorizando os elementos técnicos da assistência (URBANETTO; CAPELLA, 2004). Nesta linha, Deckman et al. (2013) ressaltam que desenvolver competências de gestão no âmbito da enfermagem, é um grande desafio, devido a complexidade do contexto na atenção à saúde.

A gestão na enfermagem deve ser entendida como um instrumento que contribui significativamente para que a assistência de enfermagem se torne um modelo de produção de serviço, que seja capaz de assegurar qualidade para toda a organização (AGUIAR, et. al., 2005).

Com base nestas referências, conclui-se que as prováveis dificuldades encontradas por enfermeiros na gestão de pessoas em enfermagem podem estar nos relacionamentos interpessoais deste com a equipe de enfermagem.

2.3 A Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é entendida como um instrumento do processo de trabalho, que permite indicativos de aperfeiçoamento e adequação para a produção do cuidado em saúde, favorece o trabalhador, o gestor e o serviço ao indicar ajustamentos, necessidades de capacitação e condições de trabalho, podendo também ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional (PIERANTONI; et al., 2011).

A avaliação de desempenho é um processo, que atravessa todas as dimensões do trabalho de enfermagem, é um processo crítico e reflexivo, devendo ser planejada e realizada regularmente, não apenas feita em um momento (URBANETTO; CAPELLA, 2004).

Assim, ao realizar uma avaliação de desempenho deve-se ter em mente os princípios da organização; definir e conciliar os objetivos, as prioridades e os critérios da avaliação; estabelecer uma data para, e preparar o local; realizar a avaliação e agir utilizando os instrumentos de recursos humanos como treinamento, transferência, promoção, demissão, entre outros (RIBEIRO, 2005).

Existem algumas questões enfrentadas na avaliação de desempenho que podem atrapalhar avaliação, dentre elas está o desejo do gestor de evitar conflitos, assim como a falta de compreensão dos formulários e o desconhecimento das pessoas por parte do gestor. Pode ocorrer também uma atitude de pré julgamento ou preconceito; gostar ou não do avaliado; o estabelecimento de uma afinidade e simpatia levando o avaliador a ser mais generoso na avaliação; o avaliador não gostar de exercer seu papel de julgar, ficando desconfortável com esta situação; o avaliador deixar ser influenciado por estilos pessoais de sua preferência; focar apenas uma parte do trabalho ou o ultimo incidente do avaliado (RIBEIRO, 2005).



Destaca-se outro fato comum entre os avaliadores, a dificuldade de estabelecer um julgamento objetivo, e a organização precisa ser clara quanto ao significado dos termos utilizados no instrumento de avaliação de desempenho (RIBEIRO, 2005).

As pessoas vão perder o interesse pela avaliação de desempenho, se ela não reproduzir ações (RIBEIRO, 2005).

Em estudo realizado por Philadelpho e Macêdo (2007) que enfocou a avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas através de entrevistas com colaboradores, diretores e gerentes, o discurso dos colaboradores apontou falhas e lacunas inicialmente nos formulários e posteriormente foram apontadas críticas ao (mau) uso dos resultados da avaliação de desempenho pelos gestores, o que gerou insatisfação e descrédito em relação a avaliação de desempenho.

A avaliação desempenho corre o risco de fracassar muitas vezes pelo fato de tornar-se burocrática demais, o que leva a perder a qualidade, e devido a isto alguns gestores simplesmente não a fazem (RIBEIRO, 2005). O gestor tem de levar a sério avaliação de desempenho, dando a esta a devida importância, evitando que ele desvie sua função e a avaliação converta-se em formalismo inútil, pois isto desqualifica o papel do gestor (XAVIER, 2006).

Os autores Pierantoni; et al. (2011) destacam a necessidade da adoção de modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as exigências dos serviços quanto a proteção do exercício profissional e, especialmente, resguardem o usuário desses serviços com ações qualificadas.

Portanto, o enfermeiro como responsável pela avaliação de desempenho, ou seja, enquanto gestor de uma unidade ou serviço possui entre suas funções a necessidade de realizar periodicamente a avaliação de desempenho das pessoas que ele coordena e supervisiona.

2.3.1 Feedback

O *feedback*, ponto principal do processo de avaliação de desempenho, é uma informação que nos permite saber se estamos ou não no rumo certo, se necessitamos mudar o nosso comportamento, uma vez que todos precisam saber se suas ações estão ou não adequadas, sendo assim possível reforçar as ações desejadas ou corrigir as indesejadas (RIBEIRO, 2005; KANAPIK, 2012).

O desenvolvimento da prática do *feedback*, ou seja, a disposição para dar e receber críticas e sugestões, é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho (KANAPIK, 2012).

Um *feedback* deve ser realizado com uma comunicação clara e precisa, pois caso haja falha no processo de comunicação pode haver resistência da parte de quem recebe as informações, podendo ocorrer consecutivamente: surpresa, resistência, reflexão, aceitação e mudança. No entanto, muitas pessoas param na fase de resistência (KANAPIK, 2012).

Além disso, proporcionar um *feedback* exige habilidade, principalmente para minimizar e evitar ruídos da comunicação, e com isto, levar as pessoas a aceitarem e corrigirem suas ações, caso seja este o objetivo do feedback, portanto requer sabedoria e reponsabilidade (KANAPIK, 2012).

As recomendações para que um *feedback* seja bem sucedido são que: deve servir tanto para aspectos positivos e negativos; avaliador não deve começar dizendo o que achou do desempenho, deve pedir ao avaliado para se manifestar a respeito; deve descrever a situação, sendo específico expondo fatos e preferencialmente os mensurando, tratando um ponto de cada vez; deve ser oferecido no tempo certo e local adequado; assegurar uma comunicação clara, transparente e assertiva; focalizar o comportamento e o desempenho, não a



personalidade; e deve assegurar ao receptor a oportunidade de falar e ser ouvido (RIBEIRO, 2005; XAVIER, 2006; KANAPIK, 2012).

Somando-se a isto, ressalta-se que deve ser usada uma comunicação assertiva, a qual é uma comunicação franca e aberta de opiniões e sentimentos onde se diz o que deve ser dito. No entanto, a dificuldade com a assertividade é comum entre os gestores, porque os mesmos tem medo de causar conflitos e mal entendidos, ou seja, percepções desagradáveis (KANAPIK, 2012). Ainda, ao realizar os registros deve ser usada uma linguagem objetiva (RIBEIRO, 2005).

Contudo, para fazer uma avaliação de desempenho e dar um *feedback* deve-se reservar tempo necessário, planejar o momento, definir pontos-chave a abordar, ter respostas para questões relevantes, definir como começar e saber quais resultados se deseja alcançar, evitando estabelecer ao avaliado objetivos superiores a sua capacidade (RIBEIRO, 2005).

2.4 O Desempenho Profissional Esperado de Pessoas da Enfermagem

A equipe de enfermagem representa um importante direcionador do desempenho do serviço de enfermagem de uma organização da área da saúde.

Ribeiro (2005) comenta que o ideal seria que as equipes fossem construídas por pessoas altamente polivalentes. Com base nesta ideia, torna-se possível construir considerações de como deve ser o desempenho profissional de pessoas da enfermagem.

Assim, espera-se que as pessoas da enfermagem possuam habilidades de executar e concluir diferentes tarefas com precisão e profissionalismo, que possuam capacidade desenvolver seu trabalho em diversas situações, e possuam como diferencial o conhecimento.

Tendo como embasamento o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem (2007), seu artigo 5º do Capítulo I, que trata das responsabilidades e deveres das relações profissionais, e o artigo 48 da Seção III que trata das responsabilidades e deveres das relações com as organizações da categoria, podemos construir ainda que o desempenho profissional de pessoas da enfermagem deve ser com o exercício da profissão com justiça, compromisso, equidade, resolutividade, dignidade, competência, responsabilidade, honestidade e lealdade, além disso no desempenho profissional de pessoas da enfermagem deve ter o cumprimento dos preceitos éticos e legais da profissão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada durante o período de dezembro de 2014 a janeiro de 2015, no qual se realizou uma busca de artigos científicos, sobre a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem, publicados na literatura científica do banco de dados eletrônicos do portal de periódicos da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Base de Dados de Enfermagem (BDENF), *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE) e na base de dados da Literatura Latino Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). A escolha destes bancos de dados deu-se em virtude da grande abrangência dos mesmos, por serem considerados referências na produção de conhecimento nas áreas da saúde e ciências sociais aplicadas, além de permitirem o acesso a dados atualizados via internet. A busca das publicações foi realizada utilizando os Descritores em Ciência da Saúde (DeCS), os quais servem para ser usados na pesquisa e recuperação de assuntos da literatura científica (BVS, 2014).

Trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa e de natureza descritiva, sendo o método empregado para o desenvolvimento uma revisão integrativa da literatura, tendo como referências Mendes, Silveira e Galvão (2008). Este método de pesquisa consiste em uma síntese do conhecimento já produzido em pesquisas científicas, que facilita a utilização do conhecimento produzido, ao ser aplicado na prática e fornece subsídios para melhorias. Os



autores descrevem este método de pesquisa como uma ferramenta importante no processo de comunicação dos resultados de pesquisas.

De acordo com Crossetti (2012) a revisão integrativa da literatura representa um recurso para a construção do conhecimento em enfermagem. A síntese dos resultados de uma pesquisa de revisão integrativa da literatura facilita a transferência de um novo conhecimento para a ação, pois este tipo de pesquisa fornece aos profissionais de diversas áreas de atuação na saúde o acesso rápido aos resultados relevantes de pesquisas que fundamentam as condutas ou a tomada de decisões, proporcionando um saber crítico (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). O método de revisão integrativa da literatura além ser aplicado em pesquisas da área da saúde, também pode ser aplicado na realização de pesquisas na área organizacional, por permitir ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja pesquisar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma a possibilitar o conhecimento da evolução do tema ao longo do tempo (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Para a realização da revisão integrativa da literatura é necessário percorrer as seguintes etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos e busca na literatura; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; interpretação dos resultados; apresentação da revisão com a síntese do conhecimento (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A pesquisa de revisão integrativa da literatura exige rigor científico, devendo o pesquisador percorrer todas as etapas preconizadas na literatura, as quais asseguram o rigor metodológico exigido no desenvolvimento desse tipo de investigação (CROSSETTI, 2012; FERNANDES; GALVÃO, 2013; SOARES; et al., 2014). Sendo assim, para elaboração desta pesquisa foram percorridas todas as etapas preconizadas, as quais serão aclaradas ao longo do corpo textual deste artigo.

A partir do tema e da questão de pesquisa apresentados foi possível definir os descritores que foram utilizados na busca dos artigos, assim, foi realizado o cruzamento dos seguintes descritores definidos: “avaliação de desempenho” e “enfermagem”. Os mesmos descritores foram utilizados em todos os bancos de dados pesquisados, e foram buscados em todas as opções de índices de pesquisas.

Dando sequência as etapas desta pesquisa, os critérios de inclusão estabelecidos foram: artigos científicos que abordassem a temática desta pesquisa, que contemplassem a realidade nacional, no idioma português, disponíveis com acesso on-line gratuito, em texto completo, publicados entre o período de 1994 a 2014, a fim de se obter uma amostra ampla, pois de acordo com Russell (2005), a busca de artigos de pesquisas na literatura poderá compreender a um período de 20 a 30 anos ou mais atrás para encontrar as origens da prática em relação ao fenômeno em estudo. Foram estabelecidos os seguintes critérios de exclusão: produções não científicas, artigos repetidos, que não possuísem a disponibilidade de acesso on-line gratuito em texto completo, de origem internacional, publicados em outros idiomas, em outros anos que não foram os previamente estabelecidos e que não se adequaram ao objetivo proposto por esta pesquisa.

Utilizando os descritores estabelecidos, deu-se início às buscas nos bancos de dados e seleção dos artigos. A busca nos bancos de dados previamente determinados, ocorreu de forma ordenada e respectivamente em: SCIELO, BDNF, MEDLINE e LILACS, desta maneira os artigos que se encontravam indexados em mais de uma base foram considerados uma única vez, a fim de evitar duplicidade de artigos, sendo excluídos os artigos encontrados repetidos, pois este é um dos critérios de exclusão previamente estabelecido.

Cabe tornar claro que dentro do processo de aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foi realizada uma leitura dos títulos e dos resumos dos artigos, com o objetivo de



excluir os que não tratavam da temática da pesquisa, assim como a partir desta leitura foram resgatados os textos completos dos artigos que abordavam a temática da pesquisa, nos quais foi realizada uma leitura integral, a fim de incluir somente os artigos abordassem claramente a temática na qual se fundamenta esta pesquisa, ou seja, que abordassem claramente a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem. Ressalta-se que houve um grande número de exclusões de outros tipos de produções, sendo grande parte destas compostas por teses, e vários artigos que não estavam disponibilizados em texto completo, embora abordassem a temática explorada.

A próxima etapa consistiu na definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados para comporem a revisão integrativa da literatura, as quais foram: as principais ideias, conclusões, e resultados de cada estudo e autores dos artigos. Para extração destas informações foi elaborado um quadro sinóptico, que foi utilizado como instrumento para transcrição, registro e categorização das informações extraídas dos artigos. Os artigos selecionados foram numerados aleatoriamente, para uma melhor identificação na análise.

Torna-se oportuno destacar que o respeito aos aspectos éticos desta pesquisa de revisão integrativa da literatura consistiu na fidedignidade às idéias dos autores, e a autenticidade das definições e conceitos, referenciando a autoria dos artigos científicos analisados, autores citados no texto e nas referências bibliográficas conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (ABNT NBR 6023:2002).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo as estratégias definidas, na busca realizada no portal de periódicos SCIELO foram encontrados 54 publicações, dentre as quais 5 artigos foram selecionados, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. A busca na base de dados BDNF, gerou 117 publicações, havendo a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, foram selecionados para análise 2 artigos. Na busca realizada na base de dados MEDLINE, 3873 publicações foram encontradas, sendo que nenhum artigo atendeu aos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, portanto, nenhum artigo foi selecionado nesta base de dados. Para finalizar, a busca na base de dados LILACS, localizou 254 publicações, sendo selecionados 1 artigos após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos.

Portanto, após atenderem os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, foram selecionados 8 artigos para constituírem quantitativamente esta pesquisa de revisão integrativa da literatura em sua análise. Os artigos selecionados foram lidos na íntegra cuidadosamente, e após repetidas leituras, foram extraídas e categorizadas no instrumento elaborado para este fim, as informações previamente definidas conforme mostra o quadro abaixo:

Artigo	Autores	Principais ideias, Conclusões e Resultados
01	LEITE, Maria Madalena Januário; et al.	O avaliador: <ul style="list-style-type: none">• Não possui preparo adequado, para descrever os problemas de desempenho dos avaliados e para elaborar propostas que favoreçam o desenvolvimento dos mesmos, propostas referentes aos prognosticadores (itens constantes no roteiro/ficha de avaliação), de forma a se ter uma visão integrada do desempenho do funcionário.
02	DALL'AGNOL, Clarice Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench..	<ul style="list-style-type: none">• A AD está associada a aspectos repreensivos, castigo e coação; distanciamento entre avaliado e avaliador pela falta de diálogo, que se sustenta no poder hierárquico e que também deriva daquele que possui conhecimento técnico, ou seja, o avaliado.



		<ul style="list-style-type: none">• A AD foi focalizada como centrada em erros e falhas, e os sentimentos negativos decorrentes da mesma deixam marcas profundas.• A ficha de avaliação e os prognosticadores (itens constantes no roteiro/ficha) foram apontados como fatores de sucesso e insucesso da avaliação.• As concepções e perspectivas referentes a ação de avaliar e ser avaliado, tornam-se claras quando se coloca no foco o ser humano e não um formulário, uma ficha, ou um conjunto de itens (prognosticadores) da AD.
03	BALBUENO, Edméia Assini; NOZAWA, Márcia Regina.	<ul style="list-style-type: none">• As medidas adotadas a partir da AD do pessoal de enfermagem são medidas educativas, tais como: orientação, treinamento, atualização e discussão com o funcionário.• Em uma percentagem significativa, os resultados das avaliações oferecem base para promoções, oferta de incentivos, punições e demissões de funcionários, e para justificar isto apóiam-se, com maior frequência, em aspectos relativos ao comportamento e atitudes dos funcionários.• As consequências da AD em enfermagem, nas instituições hospitalares, materializam-se em medidas de controle que incidem sobre o trabalhador, em detrimento da análise dos resultados de um trabalho que sempre é realizado coletivamente.• Destacou a necessidade de revisão crítica de práticas nesse âmbito.
04	GONÇALVES, Vera Lúcia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário.	<ul style="list-style-type: none">• A AD se traduz num processo que deve ser, necessariamente, articulado à política de recursos humanos, levando à capacitação das pessoas, à compreensão do processo e à consecução dos objetivos.• Um dos objetivos do instrumento de AD é a diminuição da subjetividade da avaliação e para que o instrumento minimize esse problema, deve ser constituído de prognosticadores relacionados ao que se espera e se exige de cada profissional, por isso, sua construção deve ser baseada no perfil profissional desejado.• Atribui-se um valor excessivo ao instrumento de AD como se fosse o único responsável pelo sucesso ou insucesso de todo processo de avaliação.• É preciso estar claro o conteúdo do registro da avaliação, uma vez que parte do sucesso da AD depende da qualidade dos registros, pois, contendo os dados sobre o desempenho e os resultados e as metas esperadas, subsidiam a adoção de estratégias para o desenvolvimento de pessoal.• A AD representa a supervisão executada ao longo de um período, portanto faz parte do preparo para a avaliação, a capacitação para a supervisão.• Destaca a necessidade de revisão de todo o processo de AD, discussão dos aspectos técnicos, éticos e políticos envolvidos no processo de AD profissional.
05	GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LIMA, Antônio Fernandes Costa; ORTIZ, Diley Cardosos Franco; MINAMI, Lígia Fumiko.	<ul style="list-style-type: none">• Melhorar a competência para realizar a AD significa desenvolver e aprimorar competências como, de relacionamento interpessoal e de comunicação.• Para que o processo da AD seja satisfatório é imprescindível a compreensão da política de recursos humanos e do clima organizacional, pois a AD 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, os problemas e conflitos declarados não podem ser desvalorizados ou tratados superficialmente.



06	BRAHM, Marise Marcia These; MAGALHAES, Ana Maria Muller de.	<ul style="list-style-type: none">• Na opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de AD há o predomínio de satisfação e aspectos positivos, porém existem falhas e necessidades de melhorias em algumas etapas do processo. A insatisfação com o processo é maior entre os funcionários mais antigos.• O instrumento avaliativo, a periodicidade das avaliações e a possibilidade de avaliações mais participativas necessitam ser discutidos visando a construção de novas alternativas para o processo avaliativo.• O sucesso ou insucesso do processo avaliativo está relacionado com a conscientização e valorização da equipe e do profissional individualmente, sobre a importância de sua avaliação com vistas ao seu desempenho de forma particular e em grupo.
07	LIMA, Antônio Fernandes Costa; GONÇALVES, Vera Lucia Mira; NORI, Adriana; NOMURA, Felícia Hiromi.	<ul style="list-style-type: none">• O momento da avaliação ainda é considerado como um mistério, uma surpresa, não sendo, como deveria ser. Dependendo da maneira de avaliar, a avaliação pode ser vista como crescimento, ou punição.• A avaliação tem sido encarada como instrumento de poder e, a diferença no patamar, impõe ao avaliado uma condição de inferioridade, na qual o avaliador apresenta-se como um inimigo.• A AD, independentemente do instrumento utilizado para guiá-la, é indispensável para promover investimentos pessoais e institucionais, assim como definir claramente as metas a serem alcançadas, respeitando as potencialidades e os limites dos profissionais e da instituição.• Os objetivos do processo de AD sofrem influência direta dos sentimentos, das relações de poder vivenciadas e do despreparo do avaliador e do avaliado, comprometendo o diagnóstico do desempenho profissional e, conseqüentemente, a seleção de intervenções e estratégias adequadas para melhorar a qualidade assistencial e de gerenciamento de recursos humanos em enfermagem.
08	GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LIMA, Antônio Fernandes Costa; CRISITANO Nanci; HASHIMOTO, Martha Rumiko Kaio.	<ul style="list-style-type: none">• Segundo a opinião dos técnicos e auxiliares de enfermagem os prognosticadores que devem constar num instrumento de AD do pessoal de enfermagem são: responsabilidade, postura, relacionamento interpessoal, conhecimento técnico científico, organização e interesse.

Ao analisar as ideias dos autores, é possível perceber que há um predomínio de questões relativas às percepções dos avaliados sobre a AD. Em sua maioria, as percepções estão associadas a aspectos repreensivos e punições; muitos a percebem como instrumento de poder utilizado pelo avaliador para com o avaliado.

O preparo do avaliador, que neste contexto é representado pelo enfermeiro, é outra questão que predomina nos resultados dos artigos analisados, nos quais é ressaltado o despreparo do mesmo ao conduzir uma AD, sendo exposta a necessidade de melhorar a competência destes profissionais para a realização da mesma.

Estes achados nos levam a entender o quanto as percepções equivocadas podem influenciar nas avaliações de desempenho e também nos fazem refletir sobre a relação entre o preparo do avaliador e os resultados da avaliação, os quais são representados pelo desempenho do profissional, e porque não pensar também no quanto pode impactar no desenvolvimento profissional do colaborador, bem como impactar permanência deste na organização?



A análise dos resultados nos permite compreender que a melhora da competência para realizar AD pode estar no desenvolvimento e aprimoramento da comunicação interpessoal dos enfermeiros, enquanto lideranças das equipes, pois é através das comunicações mal articuladas e expressadas que surgem algumas percepções negativas em relação ao processo de avaliação de desempenho.

O instrumento utilizado para conduzir a AD, com seu conteúdo (prognosticadores), também é um ponto que permeia o tema. O valor que é atribuído ao instrumento e seu preenchimento no momento da avaliação ultrapassa o valor da avaliação em si.

O sentido da AD é destacado, observando que deve-se ter como alicerce os objetivos da organização no qual está inserido o serviço de enfermagem. Tornando possível então a adoção de medidas a partir da AD, que podem ser educativas, de incentivo, ou servirem como base para apoiar até mesmo ações como um desligamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão desta revisão integrativa da literatura científica traduz o alcance do objetivo geral deste artigo. Foram alcançados os objetivos específicos da identificação dos artigos científicos sobre AD em enfermagem, e realizada a análise do conhecimento produzido sobre a AD na prática da gestão de pessoas em enfermagem, o que permitiu o destaque do conhecimento necessário para a AD na gestão de pessoas em enfermagem.

A motivação, o auto desenvolvimento e a permanência dos membros da equipe de enfermagem na organização, sofrem influência direta da AD. Assim, quando um gestor realiza uma AD pouco estruturada e sem embasamento, ou seja, sem expor fatos que evidenciem o feedback, acaba gerando questionamentos, indignação, e conseqüentemente levando as percepções apontadas nesta pesquisa.

Ao refletir sobre isto, percebe-se subentendido o que pode-se considerar como principal elemento da AD: a comunicação. A prática da gestão de pessoas em enfermagem seria melhor, a partir de uma AD mais eficiente, a qual seria possível obter se fosse estabelecida uma comunicação clara, adequada e respeitosa durante a avaliação, e principalmente nas relações interpessoais do cotidiano de trabalho entre o enfermeiro e sua equipe.

Portanto, pode-se passar a considerar a existência de uma relação de influência entre estes resultados e a escolha de intervenções para melhorar a prática da AD em enfermagem, uma vez que, obtido o conhecimento do que se tem produzido, ou seja, das questões que permeiam o processo de AD prática da gestão de pessoas em enfermagem, será possível evitar situações desagradáveis entre os sujeitos da AD.

Por fim, difundir a produção existente de publicações sobre esta temática proporciona subsídios para elaboração de novos estudos que possam sustentar a prática da realização da AD por enfermeiros com suas equipes, bem como, oferecer suporte para que os enfermeiros conduzam as avaliações de desempenho, pautadas nas evidências científicas aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências e elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

AGUIAR, Ana Beatriz; et al. Gerencia dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, v. 7, n. 3, p. 318-326, 2005. Disponível em: <https://www.fen.ufg.br/fen_revista/revista7_3/pdf/original_09.pdf> Acesso em: 22/11/2015.



BALBUENO, Edméia Assini; NOZAWA, Márcia Regina. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 12, n. 1, p. 58-64, Jan./Fev. 2004.

BEHNKE, Mônica Terezinha. *Gestão de pessoas: artigos reunidos* [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais, *Gestão e Sociedade*, v.5, n. 11, p. 121-136, Mai./Ago. 2011.

BRAHM, Marise Marcia These; MAGALHAES, Ana Maria Muller de. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. *Acta Pauista Enfermagem*, v. 20, n. 4, p. 415-421, período não disponível, 2007.

BVS. Biblioteca Virtual em Saúde. DeCS-Descritores em Ciências da Saúde: Sobre o DeCs. Disponível em: <<http://decs.bvs.br/P/decsweb2014.htm>>. Acesso em: 27 Dez. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CROSSETTI, Maria da Graça Oliveira. Revisão integrativa de pesquisa na enfermagem o rigor científico que lhe é exigido [editorial]. *Revista Gaúcha Enfermagem*, v. 33, n. 2, p. 8-9, Jun. 2012.

DALL'AGNOL, Clarice. Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Avaliação de desempenho: diálogos e representações de um grupo na enfermagem, *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 55, n. 4, p. 363-369, Jul./Ago. 2002.

DECKMAN, Lidiane Rossato; et al. Competência gerencial na enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, v.04, n. 2, p.389-300, 2013.

FERREIRA, Vitor cláudio Paradela . *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FERNANDES, Ana Fátima Carvalho; GALVÃO, Cristina Maria. Métodos de revisão: não podemos banalizar! (editorial), *Revista Rene*, v. 14, n. 1, p. 1-2, período não disponível, 2013.

FILHO, Osmário Venâncio de Magalhães; PEREIRA, Valdir da Costa. Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. *Comunicação & Mercado*, v. 01, n. 04, p. 115-125, Jan./Jul., 2013.

GONÇALVES, Vera Lúcia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 4, p. 430- 433, Jul./Ago. 2004.

GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LIMA, Antônio Fernandes Costa; CRISITANO Nanci; HASHIMOTO, Martha Rumiko Kaio. A construção de prognosticadores de avaliação de desempenho por meio do grupo focal, *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 15, n. 1, paginação não disponível, Jan./Fev. 2007.



GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LIMA, Antônio Fernandes Costa; ORTIZ, Diley Cardosos Franco; MINAMI, Lígia Fumiko. Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do hospital universitário da Universidade de São Paulo – USP. *O Mundo da Saúde*, v. 30, n. 2, p. 256-262, Abr./Jun. 2006.

KANAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e Talentos* [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LEITE, Maria Madalena Januário; et al. Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP, *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 33, n. 3, p. 265-78, Set. 1999.

LIMA, Antônio Fernandes Costa; GONÇALVES, Vera Lucia Mira; NORI, Adriana; NOMURA, Felícia Hiromi. Percepção da equipe de enfermagem de um hospital universitário acerca da avaliação de desempenho profissional, *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 28, n. 3, p. 393-400, períodos não disponível, 2007.

MARTA, Cristiano Bertolossi et al. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro, *Revista Pesquisa: Cuidado Fundamental Online*, v. não disponível, n. 2(Ed. Supl.), p. 604-608, Out./Dez. 2010.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a Incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 758-64, Out./Dez. 2008.

MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor. *Rev Bras Enferm.* v. 57, n. 4, p. 484-6. 2004.

PIERANTONI, Celia Regina; et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, v. 45, edição especial, p. 1627-1631, 2011.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, v. não disponível, n. 26, p. 27-40, Jul./Dez. 2007.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e; KOPS, Lúcia Maria. *Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias* [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2013.

RUSSELL, Cynthia L. An overview of the integrative research review. *Progress in Transplantation*, v. 15, n. 1, p. 8-13, Mar. 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. 5ª ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



SOARES, Cassia Baldini; et al. Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. *Revista Escola de Enfermagem USP*, v. 48, n. 2, p. 335-345, período não disponível, 2014.

URBANETTO, Janete de Souza; CAPELLA, Beatriz Beduschi. Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 4, p. 447-452, Jul./Ago., 2004.

XAVIER, Ricardo. *Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções*. 2 ed. São Paulo: Gente, 2006.