

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE ENFERMAGEM**

**GLEICE MOREIRA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA  
PARA O APRENDIZADO PROFISSIONAL**

**Governador Valadares  
2014**

GLEICE MOREIRA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA  
PARA O APRENDIZADO PROFISSIONAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Minas Gerais, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Formação Pedagógica para Profissionais de Saúde, para a obtenção do título de Especialista em Formação Pedagógica para Profissionais de Saúde.

Orientador: Prof. Ms. Raissa Silva Souza

Governador Valadares

2014

Gleice Moreira Silva

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO  
FERRAMENTA PARA O APRENDIZADO PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização de Formação Pedagógica para Profissionais de Saúde da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

BANCA EXAMINADORA:



---

Prof. Raíssa Silva Souza (Orientadora)



---

Prof. Sônia Maria Viana Nunes

Data de aprovação: **11/07/2014**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFMG

SILVA, GLEICE MOREIRA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA O APRENDIZADO PROFISSIONAL [manuscrito] / GLEICE MOREIRA SILVA. - 2014.
21 p.
Orientador: Prof. Ms. Raissa Silva Souza.
Monografia apresentada ao curso de Especialização em Formação de Educadores em Saúde - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem, para obtenção do título de Especialista em Formação Pedagógica para Profissionais de Saúde
1.gestão de pessoas. 2.avaliação de desempenho. 3.competências. 4.recursos humanos. I.Souza, Prof. Ms. Raissa Silva. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. III.Título.

## RESUMO

O estudo teve o objetivo de identificar o uso da avaliação de desempenho como uma ferramenta para o desenvolvimento dos profissionais em instituições hospitalares. Para isto foi realizada uma revisão integrativa dos artigos relacionados ao tema publicados nas bases de dados Lilacs e Scielo. Foram analisados sete artigos que destacam a importância da avaliação de desempenho, o engessamento do processo, as relações de poder entre avaliador e avaliado e a necessidade de adequação conforme as peculiaridades institucionais.

**Palavras-chaves:** gestão de pessoas, avaliação de desempenho, competências, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the use of performance appraisal as a tool for the development of professionals in hospitals. For this integrative review of related to the topic published in Lilacs and SciELO data items was performed. Seven articles that highlight the importance of performance evaluation, the inflexibility of the process, the power relations between evaluator and evaluated and the need for adaptation according to the institutional peculiarities were analyzed.

**Keywords:** people management, performance evaluation, skills, human resources.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2. OBJETIVO.....</b>	<b>09</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho e na cultura das organizações trouxeram mudanças importantes na forma como as empresas vêem seus funcionários. Além de se pensar em produtividade, as empresas têm como grande desafio desenvolver as competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades (CHIAVENATO, 1999).

Neste cenário, o processo de acompanhamento do desempenho profissional, evoluiu de um modelo tradicional hierarquizado e centrado na mensuração da produtividade, para um modelo mais participativo e flexível que dá aos funcionários a oportunidade de opinar sobre o seu próprio desenvolvimento e desempenho, sobre a forma de gestão institucional. Com estas informações a empresa possui ferramentas para estimular o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, reconhecer seus potenciais e investir nas pessoas (BRAHM & MAGALHAES, 2007).

Um dos instrumentos utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho dos funcionários é a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho possibilita a monitorização dos resultados alcançados em equipe ou individualmente além de possibilitar o acompanhamento, de forma contínua e sistemática, dos passos da equipe (CHIAVENTATO, 1994). Compreender como isso se reflete no grupo, conseqüentemente na própria instituição, e analisar seu real sentido no contexto de trabalho são pontos importantes no delineamento e na condução do verdadeiro aproveitamento deste processo.

O processo de aprendizagem é transformador e desencadeado por vários estímulos que podem produzir alterações de comportamento. A utilização dos talentos disponíveis na organização é uma estratégia que poderá alterar o modelo tradicional de gestão de pessoas baseado no controle e padronizada para modelo baseado na motivação e no aproveitamento dos resultados obtidos. A organização deverá conhecer os fatores motivacionais dos funcionários e investir neles para que as pessoas deixem de ser indiferentes em relação à empresa que trabalham e passem a “vestir a camisa” da empresa (SOUZA, 2010).

O modelo de gestão por competências pode ser utilizado para identificar habilidades e conhecimentos determinantes da eficiência profissional, reconhecendo lacunas de qualificação do funcionário e formulando estratégias para aperfeiçoar suas capacidades. Este modelo é um sistema que estimula os funcionários a desenvolverem suas competências profissionais através da aquisição de novas capacidades e da ampliação daquelas já existentes, transformando o seu desempenho antes regular em um alto desempenho (LEME, 2005; BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).



Competências são entendidas como capacidades, conhecimentos e características pessoais que distinguem os profissionais. Visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, iniciativa, proatividade, criatividade, orientação a resultados, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade, adaptação a mudanças, competência interpessoal e trabalho em equipe são exemplos de competências (GRAMIGNA, 2007).

Diante disto, este trabalho se propõe a analisar se a avaliação de desempenho tem sido utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento dos profissionais em instituições hospitalares. O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica em artigos publicados nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e portal *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

A motivação para tal estudo ocorreu a partir da atuação profissional da pesquisadora na área de Recursos Humanos de uma instituição hospitalar onde desenvolveu o processo de avaliação de desempenho. Com o objetivo de criar um instrumento mais dinâmico e que pudesse ser utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento do profissional foi elaborado também um formulário para que supervisor e funcionário avaliassem juntos os aspectos/competências que ele precisaria desenvolver para a melhoria contínua de suas atividades. Este instrumento seria posteriormente usado para a definição das necessidades de treinamento de cada setor, partindo do pressuposto que a avaliação é um instrumento de mudanças e que o próprio sujeito envolvido precisa dar credibilidade e opinar sobre suas dificuldades.

## **2. OBJETIVO**

Identificar se a avaliação de desempenho tem sido utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento dos profissionais em instituições hospitalares.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa, realizada a partir das publicações científicas nas bases de dados eletrônicas: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e portal Scientific Electronic Library Online (SciELO).

A revisão integrativa é um tipo de pesquisa que busca sistematizar e analisar criticamente o resultado de pesquisas disponíveis na literatura com a finalidade de evidenciar o estado da arte sobre temáticas específicas. Tal metodologia se desenvolve por meio da identificação, análise e síntese dos resultados de estudos sobre um mesmo assunto, contribuindo também, dessa forma, para o desenvolvimento de políticas, protocolos, procedimentos e pensamento crítico (URSI, 2005 *apud* NOGUEIRA, ALBUQUERQUE, FREITAS, VASCONCELOS, BRITO, 2010).

O desenvolvimento da revisão integrativa prevê seis etapas, a saber: seleção de hipóteses ou questões para a revisão; seleção das pesquisas que irão compor a amostra; definição das características das pesquisas; análise dos achados; interpretação dos resultados e, relato da revisão (SOUZA& SILVA, 2010).

Com base na terminologia em saúde da Biblioteca Virtual em Saúde utilizaram-se os descritores em ciências da saúde (DeCS) na busca: ‘avaliação de desempenho’, ‘hospital’, ‘hospitalar’ e ‘recursos humanos’. Os critérios para inclusão das publicações foram: artigos em português, com textos disponíveis na íntegra para consulta online, publicados no período de 2002 a 2013 e que abordassem o tema avaliação de desempenho no contexto hospitalar. A definição do período de 2002 a 2013 teve como objetivo a utilização de artigos mais recentes. A coleta de dados ocorreu no mês de abril de 2014.

Na base de dados LILACS foram inseridos filtros devido ao grande número de publicações que foram identificadas com os descritores selecionados (total de 151 publicações). Desta forma, para filtrar a busca foi utilizado o campo “Assunto principal” e marcados os temas: ‘avaliação de desempenho’, ‘hospitais’, ‘recursos humanos em hospitais’. A pesquisa realizada nas bases de dados identificou o total de artigos abaixo:

Base de dados	Nº artigos
Scielo	7
Lilacs	6

A triagem dos artigos foi dividida em duas etapas: na primeira, realizou-se a leitura dos títulos e posteriormente dos resumos. Na segunda, após a identificação, de acordo com os critérios de inclusão foi realizada a leitura das publicações e foram selecionadas aquelas que realmente atenderam aos critérios da pesquisa.

Após avaliação inicial dos artigos, foi identificado que três artigos estavam repetidos e outros três tinham assuntos divergentes do objetivo da pesquisa, sendo estes seis artigos excluídos da pesquisa. A amostra final foi constituída de 07 (sete) artigos. Por fim, para extrair os dados dos artigos selecionados, foi elaborado um resumo de cada artigo incluindo os seguintes itens: identificação do artigo, características metodológicas do estudo, avaliação do rigor do método, intervenções mensuradas e resultados encontrados.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os dados referentes aos estudos selecionados estão apresentados na TAB.1 - Artigos publicados sobre avaliação desempenho – 2002 a 2013 (página 16) e são discutidos nos parágrafos abaixo.

O artigo “O pagamento de incentivo financeiro para os funcionários como parte da política de qualificação da assistência de um hospital público, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil” de Cecílio *et al* (2002) apresenta e discute a política de avaliação institucional, com uso de incentivo financeiro, em um hospital público, no município de Volta Redonda - RJ como parte de seu processo de modernização gerencial. A avaliação é realizada trimestralmente por meio de uma planilha com resultados de um conjunto de indicadores que avaliam aspectos da instituição: a qualidade da assistência prestada, a responsabilidade, interesse e o compromisso do funcionário junto ao público; a satisfação do usuário com o tratamento recebido; o gasto de materiais de forma controlada; o produto do desempenho de algumas categorias profissionais, a participação dos funcionários nas decisões, entre outros. A partir dos resultados dos indicadores o valor do incentivo de desempenho é pago por unidade de produção e nos seis anos de existência deste processo o hospital conseguiu viabilizar os recursos necessários para o pagamento do benefício. Os autores destacam a importância da construção de uma planilha operacionalizável e com sensibilidade para medir a qualidade da assistência. Concluem que a gratificação passou a ter importância para os trabalhadores, mas, sugerem que é necessária uma investigação qualitativa para avaliar o quanto o pagamento de gratificação, por si só tem tido poder de conseguir uma maior adesão dos trabalhadores. Por fim, avaliam que há tendência para uma burocratização do processo avaliatório e que com o tempo, a avaliação se incorpora à instituição, perdendo assim, o seu poder mobilizador.

O artigo “Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar” de Balbuena e Nozawa (2004) teve como objetivo identificar e descrever as medidas adotadas a partir da avaliação da enfermagem nos hospitais pesquisados (hospitais de 39 municípios da região do Vale do Paraíba Paulista). Foi aplicado um questionário de 11 perguntas aos enfermeiros responsáveis pela direção dos serviços de enfermagem ou serviços de educação continuada. Nestas instituições percebeu-se que 80,9% realizam a avaliação de desempenho e adotam medidas baseadas nos resultados, sendo que o predomínio dos resultados concentra-se em medidas educativas: orientação (97%), treinamentos (79,4%), atualização/reciclagem (70,6%), discussão do resultado com o

funcionário (88,2%), base para promoção (20,6%), oferta de incentivos (58,8%), demissões (58,8%). Os autores questionam o uso do instrumento baseado em critérios e modelos de outras instituições sem considerar as peculiaridades de cada local. Concluem que é necessária a promoção de ações que associem o desenvolvimento profissional das equipes aos objetivos da instituição através da utilização de métodos que direcionem o desempenho para o alcance de melhorias.

O artigo de Gonçalves e Leite (2004), “Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional” foi desenvolvido no Departamento de Enfermagem do HU USP (Hospital Universitário da Universidade de São Paulo). Foram realizadas entrevistas com os profissionais com base nas seguintes perguntas: “Conte-me sobre sua experiência com a avaliação de desempenho e “Você tem uma experiência marcante sobre avaliação de desempenho para me contar?”. De forma geral os entrevistados consideraram a avaliação importante, mas, relataram que não gostam de avaliar ou serem avaliados. Foram citados também indícios da necessidade de mudança e da utilização da avaliação como instrumento de poder, a deficiência e mecanização dos registros, ausência de critérios claros, discrepância entre resultados da auto-avaliação e avaliador, não utilização dos resultados, falta de preparo específico e emocional para o enfrentamento de situações de conflito, sentimentos como: insegurança, medo de se expor ou de expor o outro, ansiedade e tensão.

O artigo “Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho” dos autores Gonçalves e Leite (2005) relata a construção de um instrumento de mensuração de atitudes de 122 enfermeiros do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (HU USP) frente ao processo de avaliação de desempenho. A proposta surgiu a partir do questionamento quanto à validade da avaliação. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, do tipo análise documental. Os resultados da pesquisa mostraram que os prazos para realização da pesquisa não eram cumpridos, os registros das entrevistas não acrescentavam informações de modo a caracterizar individualmente o profissional avaliado e não eram estabelecidas propostas e metas de desenvolvimento. O instrumento de mensuração foi criado com doze questões e baseado em uma variação de concordância e discordância de acordo com cinco graus. Os resultados demonstraram que os enfermeiros acreditavam no processo de avaliação de desempenho.

Lima *et al* (2007) no artigo “Percepção da equipe de enfermagem de um hospital universitário acerca da avaliação de desempenho profissional” relata o processo de reconstrução do processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do HU USP

(5 enfermeiros e 11 técnicos e auxiliares de enfermagem), desenvolvido por meio da pesquisa-ação e teve como objetivo conhecer a percepção desta equipe sobre o processo de avaliação de desempenho. Os participantes consideraram que a avaliação é um diagnóstico que possibilita o levantamento de problemas, proposição de soluções, crescimento e o sucesso profissional. Que a avaliação é vista como instrumento de poder e, mesmo que avaliador e avaliado busquem o crescimento ela impõe ao avaliado uma condição de inferioridade. Aliado ao aspecto do poder relatam o despreparo de avaliadores e avaliados na condução desse processo e a dificuldade em assumir os erros. Os autores concluem que é indispensável, manter as discussões com os profissionais envolvidos a fim de construir um processo democrático e eficaz, ressaltando que esta construção depende mais das pessoas, das relações e da política, do que da técnica de avaliação.

O estudo *survey* de caráter quantitativo apresentado no artigo “Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho” de Brahm *et al* (2010) foi realizado com 164 profissionais (119 auxiliares de enfermagem e 45 enfermeiros) de unidades de internação clínica e cirúrgica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Embora a maior parte dos entrevistados manifeste a satisfação com o processo de avaliação de desempenho, o estudo sugere a necessidade de a instituição desenvolver estratégias para melhorar a periodicidade e forma da avaliação, pois, cerca de 40% dos auxiliares de enfermagem e 44% de enfermeiros mostram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos com o instrumento de avaliação. Os resultados mostram que conforme aumentam os anos de trabalho na instituição, os índices de satisfação com o instrumento diminuem, e os índices de insatisfação com o mesmo aumentam.

Fontenelle (2010) relata no artigo “Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE)” que o processo de avaliação nesta instituição caracteriza-se pelo predomínio de uma prática que não estimula a participação, o comprometimento, o desenvolvimento profissional nem a pretendida melhoria dos resultados. Além disso, os participantes são unânimes em afirmar que não recebem retorno das avaliações, gerando descrença e nenhuma legitimidade à avaliação.

Através dos artigos selecionados foi possível perceber que a avaliação de desempenho tem sido utilizada pelas instituições hospitalares, no entanto, o uso dos resultados como estratégia para a tomada de decisões ainda tem sido pouco frequente. É possível que isto ocorra devido a dificuldade de maturidade gerencial em realizar feedback periodicamente com

os colaboradores. Desta forma, o momento da avaliação de desempenho propriamente dito torna-se uma atividade peculiar e “estranha” tanto para o avaliador e avaliado.

Todos os artigos questionam a necessidade de adaptação dos instrumentos de avaliação para a realidade institucional e a importância de amadurecimento do processo para que o instrumento não caia em descrédito pelos profissionais. Cecílio, Rezende & Magalhães (2002) e Brahm e Magalhães (2007) destacam que com o passar do tempo os índices de satisfação com a avaliação diminuem e as pessoas consideram que o processo torna-se burocratizado.

Um ponto a ser destacado é a falta de *feedback* por parte dos gestores para os participantes da avaliação. Embora os resultados da avaliação sejam utilizados para a melhoria dos processos institucionais é importante que o participante (avaliado) conheça as suas competências já desenvolvidas e, principalmente, as que necessitam de aperfeiçoamento. A utilização do resultado global da avaliação é uma forma mais prática para a instituição trabalhar as necessidades evidenciadas no instrumento de pesquisa. No entanto, o conhecimento e a apropriação deste *feedback* pelo avaliado é fundamental para que ele próprio contribua para a melhoria do seu trabalho. Desta forma, a avaliação estará contribuindo para a melhoria do avaliado e conseqüentemente da organização.



Tabela 1: Artigos publicados sobre avaliação desempenho – 2002 a 2013

Ano	Autores	Periódico	Título	Aspectos relevantes
2002	Cecílio, L.C.O; Rezende, M.F.B.; Magalhães, M.G.	Cadernos de Saúde Pública	O pagamento de incentivo financeiro para os funcionários como parte da política de qualificação da assistência de um hospital público, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de resultados de indicadores</li> <li>2. Autores concluem que gratificação é algo importante.</li> <li>3. Burocratização do processo e perda do seu poder com o tempo.</li> </ol>
2004	Balbuena E. A.; Nozawa M. R.	Revista Latino Americana de Enfermagem	Levantamento dos tipos de repercussões resultantes avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predomínio: Ações educativas (orientação, treinamento, discussão com o colaborador sobre o resultado).</li> <li>2. Adaptação do modelo de avaliação conforme realidade local.</li> </ol>
2004	Gonçalves, V. L.M; Leite, M.M.J.	Revista Brasileira de Enfermagem	Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas com profissionais.</li> <li>2. Instrumento considerado importante, mas o processo de avaliar/ser avaliado não é agradável - falta de equilíbrio emocional.</li> <li>3. Avaliação como instrumento de poder.</li> <li>4. Ausência de critérios claros.</li> <li>5. Não utilização dos resultados.</li> </ol>
2005	Gonçalves, V. L.M; Leite, M.M.J	Revista Brasileira de Enfermagem	Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho	<p>Não cumprimento dos prazos da pesquisa Falta de dados para avaliação individual dos colaboradores Participantes acreditam no processo de avaliação desempenho</p>
2007	LIMA, A.F.C, GONÇALVES V.L.M, NORI A, NOMURA, F.H.	Revista Gaúcha de Enfermagem	Percepção da equipe de enfermagem de um hospital universitário acerca da avaliação de desempenho profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizado durante processo de reconstrução do processo de avaliação</li> <li>2. Participantes consideram a avaliação um diagnóstico para levantamento de problemas, soluções e crescimento</li> <li>3. Avaliação como instrumento de poder</li> <li>4. Despreparo dos avaliadores</li> <li>5. Necessidade de construir processo democrático</li> </ol>
2007	BRAHM, M. M. T.; MAGALHÃES, A. M. M.	Acta Paulista de Enfermagem	Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfação com o processo de avaliação</li> <li>2. Necessidade de melhorar periodicidade e forma de avaliação</li> <li>3. Índice de satisfação com a avaliação diminui com o passar dos anos.</li> </ol>
2010	FONTENELE., M.F.M.	Ciência & Saúde Coletiva	Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação é considerada uma prática que não estimula participação</li> <li>2. Funcionários não recebem retorno das avaliações</li> <li>3. Descrença no processo avaliatório</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sete artigos analisados apresentam dados valiosos sobre a importância da avaliação de desempenho como instrumento de tomada de decisões administrativas e gerenciais. No entanto, percebe-se que tal instrumento é utilizado de modo incipiente.

Por se tratar de uma forma de julgamento, como toda avaliação, a mensuração de desempenho cria um clima de desconforto e tensão entre os envolvidos, principalmente por explicitar as relações de poder entre avaliador e avaliado, chefe e subordinado.

Os estudos apontam a necessidade de discutir o instrumento de avaliação com os envolvidos e de adaptação do mesmo á realidade local. Esta adaptação é importante para que o processo não seja desacreditado, uma vez que, a legitimação do processo só se concretiza com a confiança das pessoas envolvidas. Além disso, é fundamental que o avaliado tenha ciência dos resultados da sua avaliação e conheça as competências que necessitam de melhoria. Pois, sem isto, a avaliação perde o significado para o participante.

De modo geral, percebe-se que a avaliação de desempenho é um instrumento muito utilizado, embora, pouco eficaz. Tal fato deve-se a falta de compreensão de suas possibilidades e estruturas gerenciais arcaicas que ainda permanecem nas instituições. Uma valiosa ferramenta que os diretores podem fazer uso para melhorar a gestão das empresas são os programas de desenvolvimento de líderes.

Os resultados desta pesquisa evidenciam a necessidade de melhoria das metodologias de avaliação de desempenho e um maior aprofundamento no tema. O grande desafio para as empresas é fazer com que a ferramenta não seja banalizada pelos participantes e vista apenas em seu caráter burocrático.

## 6. REFERÊNCIAS

- BRAHM, M. M. T.; MAGALHAES, A. M. M. . Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. **Acta Paulista de Enfermagem.**, São Paulo , v. 20, n. 4, Dec. 2007 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010321002007000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010321002007000400005&script=sci_arttext). Acesso em 18 de abril de 2014.
- BALBUENO, Edméia Assini; NOZAWA, Márcia Regina. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto , v. 12, n. 1, Feb. 2004. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692004000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000100009). Acesso em 18 de abril de 2014.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira *et al* . O pagamento de incentivo financeiro para os funcionários como parte da política de qualificação da assistência de um hospital público, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro , v. 18, n. 6, Dec. 2002 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2002000600020&script=sci\\_arttext311X2002000600020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2002000600020&script=sci_arttext311X2002000600020&lng=en&nrm=iso). Acesso em 18 de abril de 2014.
- GONCALVES, Vera Lucia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília , v. 57, n. 4, Aug. 2004 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000400009). Acesso em 18 de abril de 2014.
- GONCALVES, Vera Lúcia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário. Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília , v. 58, n. 5, Oct. 2005. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672005000500012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000500012) Acesso em 18 de abril de 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books; 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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**. Porto Alegre, v. 28, n. 3 (2007). Disponível em <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4691>. Acesso em 18 abril 2014.

NOGUEIRA, D.L., ALBUQUERQUE, I. M. N. A., FREITAS, C. A. S. L., VASCONCELOS, D. P., BRITO, M. C. C. Educação permanente em saúde no município de sobral/ce: uma revisão integrativa. **Revista Sanare**, v. 9, n. 2, 2010.

SOUZA, E.S., **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de sua aplicabilidade com enfermeiros de um hospital público estadual no município de Recife**. Dissertação de Mestrado, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 2010.

SOUZA, M. T, SILVA, M. D. C. R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein. 2010; 8(1) 102-6. Disponível em: [http://www.astresmetodologias.com/material/O\\_que\\_e\\_RIL.pdf](http://www.astresmetodologias.com/material/O_que_e_RIL.pdf)

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório**: revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto-SP: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2005.