

PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CLÍNICA SAGRADA ESPERANÇA - LUANDA

IZALTINA QUIZATA

Clínica Sagrada Esperança, Angola, Luanda

ANA ESCOVAL, PhD.

Professora Associada
Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa, Portugal

EMANUEL CATUMBELA, MD. PhD.

Assistente, Faculdade de Medicina, Universidade Agostinho Neto

RESUMO:

INTRODUÇÃO: A gestão do desempenho profissional tem efeitos significativos sobre os resultados do trabalho, mas o sucesso ou insucesso do processo de avaliação está relacionado com a consciencialização e valorização do trabalhador sobre a importância da sua avaliação e do seu desempenho. O presente estudo foi elaborado com o objectivo de analisar a percepção dos enfermeiros do serviço de internamento da Clínica Sagrada Esperança sobre o processo de avaliação de desempenho.

METODOLOGIA: Os dados foram recolhidos no serviço de internamento (masculino e feminino), através da aplicação de um inquérito por questionário validado por Brahm e Magalhães. Foi obtida uma amostra por conveniência e incluídos os enfermeiros que aceitaram participar no estudo de forma voluntária e que estiveram disponíveis nos dias em que a investigadora esteve no Serviço de internamento de adultos. Foram excluídos os formulários com preenchimento abaixo de 50% dos itens.

RESULTADOS: Foram inquiridos 17 enfermeiros do serviço de internamento, sendo 10 (59%) mulheres; 8 (47%) casados; 10 (59%) licenciados; 7 (41%) com tempo de serviço entre 5 e 10 anos; 9 (53%) colaboradores e 10 (59%) com 6 meses decorridos desde a última avaliação. Quanto à sua percepção da avaliação, 10 (59%) referiram ter percebido uma atitude de diálogo durante a avaliação, 7 (41%) afirmaram que foram destacados os aspectos positivos e negativos, e 9 (53%) referiram terem tido um sentimento de tranquilidade durante a avaliação. Quanto ao nível de satisfação, 11 (65%) disseram estar satisfeitos com o avaliador, 12 (70%) satisfeitos com o instrumento de avaliação e 11 (65%) referiram que o objectivo do processo de avaliação é o desenvolvimento profissional.

CONCLUSÕES: Apesar de haver uma percepção maioritariamente positiva dos enfermeiros para com o processo, instrumento e avaliador na avaliação de desempenho há, todavia, uma franja importante que tem opinião contrária, tornando-se por isso necessário realizar um estudo qualitativo para identificar as razões que estão na base desta percepção.

PALAVRAS-CHAVE: *Enfermagem, Avaliação de Desempenho, Percepção*

ENDEREÇOS PARA CORRESPONDÊNCIA:

IZALTINA QUIZATA

EMAIL: ivquizata@hotmail.com

ABSTRACT:

INTRODUCTION: The professional performance management generates significant effects on the results of work, but the success or failure of the evaluation process is related to the professional awareness and appreciation on the importance of its evaluation and performance. This work was developed in order to analyze the perception of the inpatient service nurses from Clínica Sagrada Esperança, about the performance evaluation process.

METHODOLOGY: Data were collected in the inpatient service (men and women), through a survey validated by Brahm and Magellan. It was obtained a convenience sample and were included the nurses who agreed to participate in the study voluntarily; who were available in the same day that the researcher was in the inpatient service. Survey forms with less than 50% of the questions filled were excluded.

RESULTS: Seventeen nurses of the inpatient service were surveyed, 10 (59%) were women; 8 (47%) were married; 10 (59%) were graduated; 7 (42%) with operating time between 5 and 10 years of service; 9 (53%) were collaborators and 10 employees (59%) with 6 months since the last evaluation. Regarding their perception on evaluation, 10 (59%) reported having noticed a dialogue attitude during the evaluation, 7 (41%) stated that the positive and negative aspects were highlighted, and 9 (53%) reported sense of tranquility during evaluation. Regarding satisfaction level, 11 (65%) said they were satisfied with the evaluator, 12 (70%) satisfied with the evaluation instrument and 11 (65%) reported the perception that the aim of the evaluation process was the professional development.

CONCLUSIONS: Despite a mostly positive perception of nurses on the process, instrument and evaluator in the evaluation of performance, there is, however, an important number that has a contrary opinion, making it therefore necessary to make a qualitative study to identify the reasons that underlie this perception.

KEY-WORDS: *Nursing, Performance Evaluation, Perception*

INTRODUÇÃO:

No processo de modernização da administração, uma ferramenta indicada para procurar melhores índices de produtividade e eficiência é a gestão do desempenho, tanto do indivíduo como da equipa ou da instituição.

A gestão do desempenho é um dos focos de atenção no processo administrativo, pois a capacidade de resposta da empresa e o estilo de liderança, resultam da qualidade do seu ambiente interno e este gera efeitos significativos e importantes sobre os resultados do trabalho, independentemente do tamanho, natureza, finalidade ou complexidade da empresa.^{1,2,3,4}

A partir da análise dos comportamentos na organização, as empresas podem medir o seu desempenho para identificarem, entre as suas actividades, aquelas que lhes agregam valor e, de acordo com os resultados desta avaliação, realizar

comparações com os seus concorrentes, rever as suas estratégias para curto, médio ou longo prazo.⁵

Os registos históricos apontam um rigoroso sistema de avaliação adoptado pela igreja católica através dos relatos sobre os padres Jesuítas e as suas missões no século IV e, no século XVIII, quando os processos de produção deram origem à 1ª revolução industrial, surgindo então a organização mecanicista do trabalho, a produção em grande escala e o conceito de emprego.

Nas administrações públicas, diversos modelos de avaliação vêm sendo normalizados, desde o tempo de serviço (antiguidade), às promoções funcionais, às gratificações de desempenho; surgindo também uma série de controvérsias sobre a implementação destes processos, principalmente quando ligadas ao sistema de recompensa e remuneração. A avaliação sempre esteve presente no processo evolutivo da humanidade

e foi tomando formas variadas, de acordo com sua finalidade e os objectivos dos avaliadores.^{6,7}

Para Brahm e outros autores, o processo avaliativo é uma ferramenta importante para o desenvolvimento organizacional e o seu papel na administração é essencial para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.⁸

Nos serviços de saúde,⁹ a equipa de enfermagem ocupa uma posição de destaque, como responsável pelo cuidado directo, organização e coordenação do trabalho com outros serviços hospitalares.⁸

Tradicionalmente, compete aos superiores avaliarem os seus subordinados,⁸ e é a percepção do gestor sobre o funcionário que define a competência do mesmo.¹⁰

Balbuena afirma que, independentemente do modelo de avaliação de desempenho a adoptar, o primeiro passo nesta abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação.¹¹

1.1. FORMULAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Tendo como missão, “prestar cuidados médicos de qualidade”, a partir de um modelo de prestação inovador, a Clínica Sagrada Esperança (CSE) quer ser, justamente, considerada uma referência na prestação de serviços de saúde em Angola, (R.I., 2010).⁷

Para tal, o controlo da qualidade dos serviços de enfermagem deve ser efectivo e deve traduzir também a realidade desta assistência e a sua organização, de forma a permitir comparabilidade e reflexão sobre os diferentes contextos da sua prática profissional.⁵

1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema surge por presenciarmos, durante a prática do exercício profissional, o confronto entre os sucessivos resultados negativos atribuídos ao desempenho dos profissionais de enfermagem; tanto sob a óptica do cliente como da avaliação dos processos de auditoria interna na CSE

Entretanto, para se confirmar se o insucesso do processo de avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem na CSE está relacionado com a consciencialização do processo, urge questionar:

Qual é a percepção dos profissionais de enfermagem do serviço de internamento da CSE, sobre o processo de avaliação de desempenho?

1.3. OBJECTIVO GERAL:

Analisar a percepção dos enfermeiros do serviço de internamento sobre o processo de Avaliação de Desempenho.

MÉTODOS:

Trata-se de um estudo observacional descritivo transversal, realizado na Clínica Sagrada Esperança, localizada na Ilha de Luanda.

A CSE presta serviços médicos gerais e especializados em sistema de ambulatório e internamento para várias especialidades médicas, nomeadamente pediatria, medicina, cirurgia, ginecologia e obstetrícia, distribuídas por diversos serviços.

Os serviços de internamento seguem uma disposição própria que define a localização da enfermaria em diferentes áreas da clínica. O processo de internamento para alguns serviços segue critérios específicos relacionados com a patologia, como é o caso das patologias infecciosas, a pediátrica e as obstétricas (pós-parto) que têm serviços próprios.

Para as patologias médicas e cirúrgicas, o critério de selecção da enfermaria é a diferenciação para homens e mulheres e os serviços VIP, definidos pelo tipo de seguro Assim, o serviço de internamento denominado “A”, “B” e “Mulheres” recebe doentes de patologias variadas em estado de gravidade moderada, tanto médicas como cirúrgicas, provenientes das consultas externas, bloco operatório (cirurgias electivas ou programadas) ou do banco de urgência.

LOCAL DE ESTUDO

Este serviço possui um total de 35 profissionais de enfermagem distribuídos em equipas de dois a três, em turnos de 12 horas, com rotatividade de dia, noite, folga e descanso.

É um serviço que agrega três enfermarias, em que a enfermaria denominada “A” possui 09 camas, a “B” 10 camas e a “Mulheres” 12 camas específicas. Internam na enfermaria mulheres todas aquelas que sofrem de alguma patologia excepto as relacionadas com a gravidez que possui um serviço próprio (obstetrícia).

AMOSTRA

Obtida por conveniência, tendo em conta a disponibilidade física dos enfermeiros na enfermaria nos dias do questionário.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Integrar a equipa de enfermagem da enfermaria Homens ou Mulheres no dia e hora do questionário, aceitar participar do estudo e preencher quer o formulário do consentimento informado e esclarecido, quer o questionário.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Preenchimento do questionário de forma incompleta (menos que 50%)

VARIÁVEIS

1. Características sócio-demográficas dos enfermeiros inquiridos: idade, sexo, estado civil, formação profissional em enfermagem, anos de trabalho e vínculo laboral na instituição.
2. Percepção sobre a atitude do avaliador no momento de avaliação e aspectos de destaque na avaliação.
3. Opinião sobre o processo de avaliação de desempenho, instrumento de avaliação e objectivos do processo de avaliação.

COLHEITA E TRATAMENTO DOS DADOS

A recolha de dados foi realizada presencialmente pelo investigador, durante o horário de trabalho, com uma explicação inicial sobre as características e objectivos do questionário e ênfase na necessidade do seu completo preenchimento.

A recolha dos dados foi efectuada através de um instrumento previamente validado, elaborado por Brahm, & Magalhães,¹² contendo 10 questões fechadas, ao qual foram acrescentadas 3 questões fechadas e 2 semi-fechadas, com vista a garantir a caracterização da amostra no contexto da organização. Os formulários, antes de serem disponibilizados, foram antecidos pelo preenchimento do termo de consentimento informado por cada um dos participantes. (Anexo A).

Para a análise dos dados, utilizou-se como base a estatística descritiva, a partir do programa "Epi Info for Windows, versão 8.0". Na descrição do perfil da amostra, segundo as variáveis sociodemográficas do estudo, foram elaboradas frequências para as variáveis categóricas e foram calculadas as médias para as variáveis contínuas.

QUESTÕES ÉTICAS

Foi feita a escolha da problemática a investigar e elaborado o protocolo de investigação, após aprovação e autorização pelo Conselho de Gerência para a realização do estudo. Foram assinados os termos de consentimento informado e garantida a confidencialidade dos dados, cujo tratamento exclusivo teve como objectivo a realização do estudo.

RESULTADOS:

Foram inquiridos 17 enfermeiros, aqueles que estiveram na enfermaria nos dias em que a investigadora principal esteve no Serviço de internamento (homens e mulheres).

A média de idade dos profissionais inquiridos foi de 38±7.2 anos, maioritariamente do sexo feminino (59%); quanto ao estado civil, 8 (47%) são casados e com formação a nível de licenciatura foram 10 (59%).

CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS		
Idade em anos	média	n=17 38,4
	desvio padrão	±7.2
Sexo		nº %
	Feminino	10 59
	Masculino	7 41
Estado civil	Casado	8 47
	Divorciado	1 6
	Separado	4 24
	Solteiro	3 18
	Vive maritalmente	1 6
Formação profissional em enfermagem	Licenciatura	10 59
	Técnico básico	2 12
	Técnico médio	5 29
Anos de trabalho na instituição	1 a 5 anos	5 29
	5 a 10 anos	7 42
	Mais de 10 anos	5 29

TABELA 1 - Características sócio-demográficas dos enfermeiros inquiridos sobre a avaliação de desempenho

Quanto ao tempo de serviço, 5 (29%) dos profissionais têm mais de 10 anos de serviço e igualmente 5 (29%) com tempo de serviço na instituição entre 5 e 10 anos. Quanto ao vínculo laboral, 9 (53%) trabalham em regime de semi-exclusividade, ou seja, em colaboração; finalmente, para 10 (59%) dos profissionais o tempo decorrido desde a última avaliação foi de 6 meses (tabela 1).

Os profissionais foram questionados sobre a atitude do avaliador percebida durante a avaliação, aspectos de destaque na avaliação e sua participação.

PERCEÇÃO SOBRE O MOMENTO DE AVALIAÇÃO		
Atitude percebida durante a avaliação	nº	%
Diálogo	10	59
Intimidação	1	6
Retro informação	5	29
Uso abusivo de poder	1	6
Aspectos destacados na avaliação		
Aspectos negativos	7	41
Aspectos positivos	3	18
Pontos de melhoria	7	41
Sentimento no momento de avaliação		
Indiferença	3	18
Insegurança	1	6
Satisfação	2	12
Tensão	2	12
Tranquilidade	9	53

TABELA 2- Percepção do momento a avaliação dos enfermeiros inquiridos

Quanto à avaliação da percepção sobre o momento da avaliação, 10 (59%), referiu ser um momento de diálogo efectivo e de retro informação (29%),

Sete profissionais, (41%), afirmam perceber que em relação ao momento de avaliação, se dá maior destaque aos aspectos negativos, seguidos dos pontos de melhoria (41%); mas isto resulta num sentimento de tranquilidade para 9 (53%), de indiferença para 3 (18%), e para 2 (12%) satisfação e tensão, respectivamente.

NÍVEL DE SATISFAÇÃO		
Avaliação sobre o avaliador	nº	%
Plenamente satisfeito	4	22
Pouco satisfeito	2	12
Satisfeito	11	65
Avaliação sobre o instrumento		
Plenamente satisfatório	4	24
Pouco satisfatório	1	6
Satisfatório	12	70
Avaliação do objectivo do processo		
Demissão	1	6
Desenvolvimento profissional	11	69
Finalidade correctiva	3	19
Promoção	1	6
Não sei	1	6
Transferência de sector	1	6

TABELA 3 - Opinião sobre o nível de satisfação do processo de avaliação de desempenho

Quanto à avaliação sobre a atitude do avaliador, 4 (22%) encontram-se plenamente satisfeitos, 11 (65%) satisfeitos e 2 (12%) pouco satisfeitos,

Na avaliação feita pelos profissionais em relação ao instrumento usado na avaliação, 12 (70%) classificam-no como satisfatório e 4 (24%) plenamente satisfatório; e 1 (6%) acha-o pouco satisfatório;

Quanto ao objectivo do processo de avaliação de desempenho, 11 (69%) responderam ser o desenvolvimento profissional, e para 3 (19%) a avaliação de desempenho teve finalidade correctiva na CSE.

DISCUSSÃO:

Quanto à caracterização sociodemográfica dos profissionais de enfermagem do serviço, verificamos que a maioria dos profissionais entrevistados é do sexo feminino. Um estudo feito por Peduzi¹³ também descreve a presença feminina maioritária da força de trabalho na enfermagem e relaciona-a com a responsabilidade histórica e social da mulher no cuidado da família.

De facto, a justificação de ser uma profissão eminentemente composta por mulheres pode estar relacionada com o facto de que estas sempre realizaram o cuidado e a educação dos filhos e dos

familiares idosos e, assim, o cuidado aos doentes também passou a ser parte do trabalho feminino, constituindo uma extensão do trabalho doméstico.¹⁴

A maioria dos profissionais do serviço tem formação superior e em termo de caracterização da amostra estão representadas as três categorias de enfermeiros. A profissão de enfermagem em Angola está dividida nas categorias: enfermeiros, técnicos e auxiliares; e no exercício da profissão, cada categoria tem qualificações e pré-requisitos, devendo cumprir funções diferentes pois Peduzi¹³ destaca que o aspecto do poder deve estar relacionado directamente com o saber.

E para De Lara,¹⁵ o grau de escolaridade que o indivíduo possui, bem como o tipo de categoria funcional na qual o mesmo está inserido, é crucial para a motivação, sob pena de influenciar negativamente sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre o desempenho.

Quanto à prática do exercício profissional, para a maioria dos profissionais o tempo de serviço é de 5 a 10 anos e o serviço funciona por turnos de 12 horas, o que pressupõe o trabalho nocturno de 12 horas também, o que parece contrariar o artigo 112º da LGT, alínea a) que legisla o trabalho nocturno em oito horas diárias e na alínea, b) confere ao trabalhador o direito a uma remuneração adicional de 25% do salário que corresponderia àquele trabalho se fosse prestado durante o dia.

Quanto à duração do trabalho normal, alínea a) do artigo 96º da LGT, o período normal de trabalho é de 44 horas semanais, podendo ser alargado até (54) cinquenta e quatro horas (artigo, 96º, nº3 da LGT), e alínea b) (8), oito horas diárias, podendo ser alargado até nove ou dez, (artigo 96º, nº3, da LGT).

A abordagem sobre a Lei Geral de Trabalho deve trazer contribuição no sentido de se relacionar reflexivamente sobre o desgaste físico destes profissionais, comparativamente com o tempo de serviço.

Quanto ao vínculo laboral, o serviço conta com maior número de funcionários em regime de colaboração, se se reflectir sobre a palavra – vínculo, (do latim vinculum) - que significa laço (tudo que ata, liga ou aperta; aquilo que estabelece uma relação), ex: o vínculo laboral. Segundo Siqueira,¹⁶ é o que liga os empregados às organizações e a percepção que estes

têm acerca dos deveres da organização para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização.

O vínculo laboral que se estabelece com a organização pode levar a força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação com as normas, valores e princípios adoptados, o que está também directamente ligado ao vínculo do indivíduo com o trabalho que realiza. É por isso que ocorrem diferenças entre grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas actividades laborais.^{16,17}

Os profissionais referem maioritariamente que percebem uma atitude de diálogo e retroinformação na relação avaliador e avaliado, o que é um aspecto positivo, mas quando o processo de diálogo foca apenas os aspectos negativos e positivos no desempenho pode sugerir um diálogo com base em críticas, censuras e correcções, o que pode ser uma tendência negativa.

É assim que Vieira¹⁷ enfatiza a importância na avaliação do emprego de actividades de desenvolvimento, o uso das técnicas como aconselhamento e reforço positivo, incentivos, reconhecimento e recompensa por desempenhos superiores, entre outras que possam propiciar a modificação de comportamento na direcção desejada.

Correia¹⁸ afirma que a avaliação de desempenho é também um meio para verificar o clima na organização, pois a atitude, os conflitos, a motivação, a disciplina, a lealdade, têm influência directa sobre a produção e a qualidade do trabalho.

O tempo decorrido desde a última avaliação para a maioria dos profissionais é de (6) meses, embora as avaliações sejam tradicionalmente anuais, o que, segundo Kurcgant¹⁶ e Brahm,¹² é um ponto fraco da avaliação tradicional.

Frequentemente, por se avaliarem períodos longos, os avaliadores observam e recolhem os dados mais próximos do período da avaliação, de que resulta um quadro impreciso com valorização de questões recentes ou que os recolham apenas para preencher o formulário numa determinada data, sem qualquer referência ou consequência para o desempenho da empresa ou das pessoas.¹⁸

A maioria dos entrevistados refere tranquilidade durante o momento de avaliação, o que é bom, pois,

em alguns casos, a avaliação assusta, provoca medo, sofrimento por antecipação, é um evento de grande carga emocional.¹⁸

Estes sentimentos estão relacionados aos conceitos associados ao processo avaliativo, caracterizando-o como centrado em erros, falhas e sentimentos negativos, ou relacionando-o com um meio de recompensar e punir, conduzindo as avaliações como recursos para identificação de problemas dos funcionários.¹⁸

Alguns profissionais caracterizam-se como indiferentes quanto ao processo de avaliação. Se o empregado contratado para executar um trabalho de interesse para a organização e o seu desempenho nessa função é o principal vínculo nessa relação, e sente indiferença quanto à avaliação do seu desempenho, isto pode significar que os propósitos não promovem qualquer benefício percebido e aceite por este como válido, o que compromete o seu envolvimento e, conseqüentemente, os objectivos da organização.¹⁸

É importante que o sistema de avaliação seja capaz de garantir um processo de planeamento e acompanhamento do trabalho, funcionando, assim, como instrumento de controlo administrativo, permitindo a adopção de acções correctivas para os desvios verificados no trabalho.¹⁹

De acordo com Brandão,²⁰ nem o acto de medir desempenhos nem o conjunto de dados de resultados têm significado por si só, pois tais informações só adquirem algum sentido quando são utilizadas por alguém que tem uma ideia clara do propósito de como conduzir o sistema.

Quanto à percepção dos profissionais sobre o avaliador, o instrumento de avaliação e os objectivos do processo, é positiva, na medida em que a maioria está satisfeita ou plenamente satisfeita, desde que a percepção, de satisfação seja aqui descrita como o acto ou capacidade de ver e interpretar o comportamento do outro, com capacidade de compreendê-lo.¹⁷

Assim, quanto ao que os profissionais percebem neste estudo, como objectivos da avaliação de desempenho serem o desenvolvimento profissional e a finalidade correctiva, verifica-se em Oliveira,²¹ que o desenvolvimento profissional como objectivo de avaliação é ter um relacionamento no qual cada um

assume a responsabilidade pelo desempenho do seu próprio potencial, de forma planeada, e sem coagir os funcionários a adoptar as metas da organização nem manipular os seus comportamentos.

Para a maioria dos profissionais, o levantamento de dados de avaliação tem como objectivo principal apontar ao avaliado os seus pontos fracos e os que deverão ser melhorados.

E quanto à satisfação, apesar de existir uma maioria que está de acordo com o método utilizado, existe uma minoria considerável que se mostra pouco satisfeita, pelo que parece emergir a necessidade de serem realizados estudos mais aprofundados que visem analisar as razões que estão na base da insatisfação do processo de avaliação de competências.

CONCLUSÕES

Tendo em conta as componentes encontradas a partir da análise do questionário, relacionadas com a percepção dos profissionais de enfermagem do serviço de internamento homens e mulheres da CSE, no que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, chegámos às seguintes conclusões:

1. De acordo com as características sociodemográficas e funcionais dos profissionais, é possível perceber que o serviço é efectuado por profissionais tecnicamente qualificados, maioritariamente do sexo feminino, com mais de 5 anos de serviço e em regime de colaboração.
2. Quanto à percepção dos enfermeiros sobre a atitude do avaliador no momento de avaliação de desempenho, a maioria referiu ser um momento de diálogo efectivo e de retro-informação, onde os aspectos positivos do trabalho e os pontos de melhoria foram os de maior destaque.
3. Em relação à sua atitude no momento de avaliação, a maior parte dos profissionais referiu sentir-se tranquilo, alguns indiferentes e outros vivenciando alguma tensão.
4. Quanto a satisfação em relação ao processo de avaliação de desempenho, a maioria dos enfermeiros afirmou estar satisfeita com o avaliador, com o instrumento de avaliação e com o objectivo do processo (o desenvolvimento profissional).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LEITE, Maria Madalena Januário; PEREIRA, Luciane Lúcio; KURCGANT, P. *Educação continuada em enfermagem. Kurcgant P. Administração em enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991, 147-63.
2. MADALENA, Maria, et al. *Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipa de enfermagem do Hospital Universitário da USP*. 1997.
3. PIMENTEL, MHC. *Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do pólo petroquímico de Camaçari*. 2003.
4. ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. *Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados*. Revista Economia e Gestão, 2007, 7: 15.
5. CALDANA, Graziela, et al. *Indicadores de desempenho em serviço de enfermagem hospitalar: revisão integrativa*. Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste-Rev Rene, 2011, 12:1.
6. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. Atica, 1979.
7. CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Makron, 1994.
8. SANTOS, Paulo RG; ODELIUS, C. *Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal directa: aspectos determinantes de sua efectividade*. In: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile. 2005.
9. CARAPETO, António Carlos Caeiro; DE JESUS FONSECA, Maria de Fátima. *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. 2006.
10. PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÉDO, Kátia Barbosa. *Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas*. Aletheia, 2007, 26: 27-40.
11. BALBUENO, Edméia Assini; NOZAWA, Márcia Regina. *Survey of types of repercussions as a result of performance evaluation in hospital nursing*. Revista latino-americana de enfermagem, 2004, 12:1: 58-64.
12. BRAHM, Marise Márcia These; MAGALHÃES, Ana Maria Muller de. *Opinião da equipa de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho*. Acta Paul Enferm, 2007, 20:4: 415-21.
13. PEDUZZI, Marina; ANSELM, Maria Luiza. *O Auxiliar e o Técnico de Enfermagem: categorias profissionais diferentes e trabalhos equivalentes*. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília-DF, 2004, 57:4: 425-429.
14. CHAVES, Enaura Brandão; MAGALHÃES, Ana Maria M. *Avaliando a avaliação de desempenho na prática de enfermeiros*. Rev. gauch. enferm, 1996, 17:2: 115-323.
15. ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2*. McGraw-Hill, 2014
16. DE LARA, Janayna Formosi; DA SILVA, Marlene Bühler. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. 2004.
17. KURCGANT, Paulina. *Administração em enfermagem*. In: *Administração em enfermagem*. EPU, 1991.
18. VIEIRA, Ana Paula Mirarchi; KURCGANT, Paulina. *Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros*. Acta paul enferm, 2010, 23:1: 11-5.
19. CORREIA, Eloisa. *Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso BCA*. 2008.
20. BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. de A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto*. RAE, 2001, 41:1: 9
21. OLIVEIRA, Maria de Fátima Jorge. *Gestao de recursos humanos e ética num contexto de inovação tecnológica. Análise comparativa entre dois contextos culturais diferenciados*. In: *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja, 2007. p. 117.