



ARTIGO DE PESQUISA

A PRÁTICA DO ENFERMEIRO NA AVALIAÇÃO DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM DE UM HOSPITAL GERAL.

THE NURSE PRACTICE IN THE ASSESSMENT OF NURSING CARE OF A GENERAL HOSPITAL.

LA PRÁCTICA DEL ENFERMERO EN LA EVALUACIÓN DE CUIDADOS DE ENFERMERÍA DE UN HOSPITAL GENERAL.

Juliano Teixeira Moraes¹, Suzana Freitas de Carvalho², Marina de Azevedo Gonçalves³

RESUMO

Este estudo descreve os meios e métodos utilizados por enfermeiros para avaliar as práticas executadas pelos auxiliares e técnicos de enfermagem em um hospital geral. Conhecer como esse profissional avalia a assistência proporciona uma reflexão sobre sua competência no exercício de suas atividades, o que garante um serviço de qualidade. O objetivo deste trabalho foi, portanto, identificar os métodos e meios que os enfermeiros utilizam para avaliar sua equipe de enfermagem. A pesquisa foi descritiva e exploratória, fundamentada na abordagem qualitativa. A população estudada foi composta por enfermeiros coordenadores de unidades de internação clínica de um hospital geral de grande porte de Divinópolis-MG. Os dados foram coletados através de uma entrevista gravada, transcritos e analisados através da análise de conteúdo. Percebeu-se que, entre os enfermeiros, existe um padrão único de resposta que segue uma mesma linha de pensamento e práticas referentes ao modo e frequência em que é avaliada a assistência prestada pelos auxiliares. Foram elaboradas as seguintes categorias de discussão: o momento da avaliação; a descrição das avaliações dos enfermeiros; a tendência para uma avaliação educativa e o método de avaliação. **Descritores:** Enfermagem; Avaliação de desempenho; Equipe de enfermagem.

ABSTRACT

This study describes the means and methods used by nurses to evaluate the practices performed by nursing assistants in a general hospital. Knowing how this professional evaluates the assistance provides a reflection on their competence in performing their activities, which ensures a quality service. Therefore, the objective of this study was to identify the methods and means that nurses use to assess their nursing staff. The research was descriptive and exploratory with a qualitative approach. The studied population consisted of coordinators nurses of the inpatient clinical unit of a large general hospital in Divinópolis-MG. Data were collected from a recorded interview, transcribed and analyzed using content analysis. It was noticed that among the nurses there is a unique pattern of response which follows the same line of thought and practice regarding the manner and frequency in which the subordinates assistance is evaluated. The following categories of discussion were elaborated: the moment of assessment, the nurses' description of the evaluations, the trend for educational assessment, and the evaluation method. **Descriptors:** Nursing; Performance evaluation; Nursing team.

RESUMEN

Este estudio describe los medios y métodos utilizados por enfermeros para evaluar las prácticas realizadas por auxiliares de enfermería en un hospital general. Saber cómo ese profesional evalúa la asistencia profesional ofrece una reflexión sobre su competencia para desempeñar sus actividades, lo que asegura un servicio de calidad. El objetivo de este estudio fue identificar los métodos y medios de evaluación que los enfermeros utilizan para evaluar a su personal de enfermería. La investigación se basó en el enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio. La población del estudio fue compuesta por enfermeros coordinadores de las unidades de internación clínica de un hospital general de gran porte en Divinópolis-MG. Los datos fueron recolectados a través de una entrevista grabada, transcritos y analizados mediante análisis de contenido. Se observó que, entre los enfermeros, hay un patrón único de respuesta que sigue la misma línea de pensamiento y práctica sobre la forma y frecuencia con la que se evalúa la asistencia prestada por los subordinados. Se prepararon las siguientes categorías de análisis: el momento de la evaluación, la descripción de las evaluaciones de los enfermeros, la tendencia para una evaluación educativa y el método de evaluación. **Descritores:** Enfermería; Evaluación de desempeño; Equipo de enfermería.

¹Enfermeiro, Mestre em Educação, Doutorando em Ciências Aplicadas à Saúde do Adulto. Professor do Curso de Graduação em Enfermagem do INESP/FUNEDI/UEMG. ²Graduada em Enfermagem pelo INESP/FUNEDI/UEMG, Bolsista de Apoio Técnico do Grupo de Pesquisa em Epidemiologia e Avaliação de Novas Tecnologias em Saúde da UFSJ. ³Graduada em Enfermagem pelo INESP/FUNEDI/UEMG.

INTRODUÇÃO

A busca pela excelência na prestação de serviços tem se tornado uma preocupação contínua para os profissionais da área de saúde, trazendo os temas qualidade e avaliação para discussões entre seus gerentes, assistentes e usuários⁽¹⁾. Na enfermagem, a melhoria da qualidade do cuidado prestado tem se configurado como uma necessidade para os serviços de saúde. Neste sentido, vivemos um momento em que se é necessário repensar o papel desses profissionais, principalmente daqueles que desempenham a função de coordenadores de equipe, já que a qualidade do cuidado passa a ser fundamental para eles.

Nesse contexto, em um momento marcado por rápidas mudanças, tem se exigido dos indivíduos, das organizações e estabelecimentos, respostas diferenciadas no que diz respeito à efetividade dos serviços prestados. Na área da saúde, mais especificamente no âmbito da enfermagem, essa efetividade parece estar associada não só a macro resultados sociais, econômicos e políticos, como também às questões do micro espaço pertinente do cotidiano⁽²⁾.

A Lei do Exercício Profissional - Lei N° 7.498, de 25 de junho de 1986 - já estabelecia que o profissional enfermeiro tem como dever privativo, o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços, bem como a prescrição da assistência de enfermagem. É definido ainda que aos técnicos de enfermagem é atribuída a participação no planejamento da assistência, da orientação e supervisão do trabalho de enfermagem, bem como a execução de ações assistenciais. Quanto ao auxiliar de enfermagem, está estabelecida a sua participação em nível de execução simples, cabendo-lhe observar, reconhecer e descrever

sinais e sintomas, executar ações de tratamento simples, prestar cuidados de higiene e conforto ao paciente⁽³⁾.

O enfermeiro, dentro do contexto hospitalar, desenvolve um conjunto de ações de natureza diversa, que se articulam e se complementam entre si na consecução do trabalho em saúde⁽⁴⁾. Assim, práticas gerenciais do cuidado de enfermagem nesse meio buscam avanços estruturais e organizacionais de forma a atingir metas sem que se perca a essência da assistência.

E, nesse âmbito hospitalar, verifica-se que as funções gerenciais são confusas, diluídas e um tanto distantes do usuário e das práticas interdisciplinares. Esse modo de “ser” dessa organização tem interferência constante nos processos de trabalho, no modelo de assistência e, conseqüentemente, na qualidade do cuidado prestado⁽²⁾.

É importante ressaltar que os serviços prestados apenas têm valor quando existe a competência dos profissionais. Neste sentido, a presença de uma liderança comprometida com a satisfação desse paciente, com a eficiência dos processos de trabalho e com a educação continuada dos funcionários é fundamental para se atingir os resultados positivos dentro de uma organização⁽⁵⁾.

Portanto, é necessário que profissional de enfermagem gestor do cuidado avalie periodicamente o cuidado prestado. Pois, dessa forma, é possível se estabelecer parâmetros de qualidade da assistência prestada pela equipe. O processo avaliativo é uma ferramenta importante no desenvolvimento do trabalho e na busca de benefícios a todos os integrantes envolvidos⁽⁶⁾, pois direciona a tomada de decisões do enfermeiro, de forma a atender às necessidades do paciente e da instituição.

Ainda para alguns autores, a avaliação é definida como uma atividade que consiste fundamentalmente em aplicar um julgamento

de valor a uma intervenção, através de um dispositivo capaz de fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre ela ou qualquer um dos seus componentes, permitindo aos diferentes atores envolvidos, que podem ter campos de julgamento diferentes, se posicionarem e construir (individual ou coletivamente) um julgamento capaz de ser traduzido em ação⁽⁷⁾.

Uma das formas de se avaliar o serviço de enfermagem se dá através da avaliação de desempenho da equipe. Vale ressaltar os motivos que levam a instituição a adotar planos de avaliação de desempenho. O primeiro atende à organização e proporciona meios para determinar aumento de salários, promoções, transferências e, algumas vezes, remoções e demissões. Outros dois motivos referem-se ao avaliador e ao avaliado. Para o avaliado, fornece informações sobre sua atuação, orientando o autodesenvolvimento; e, para o avaliador, serve como retroalimentação no desenvolvimento do pessoal⁽⁸⁾.

Acredita-se que a avaliação de desempenho seja um processo contínuo, sendo utilizado e entendido de forma diversa pelos integrantes de um grupo de trabalho. Compreender como isso se reflete no grupo e na própria instituição, e analisar seu real sentido no contexto de trabalho, são pontos importantes no delineamento e na condução do verdadeiro aproveitamento desse processo⁽⁹⁾.

Considerando então a importância da avaliação da assistência do cuidado prestado pelos serviços de enfermagem, este trabalho analisou os meios e métodos utilizados pelos enfermeiros de um hospital geral utilizados para avaliar o cuidado prestado pelo serviço de enfermagem, na maioria das vezes executado pelos auxiliares e técnicos de enfermagem.

Foi o objetivo principal deste estudo identificar os métodos de avaliação praticados por enfermeiros gestores no cumprimento de suas competências no que se refere a avaliação da equipe de enfermagem. Espera-se que, conhecendo como o enfermeiro avalia a assistência, possa-se refletir sobre o papel administrador que ele desempenha na realidade local prezando-se pela qualidade do serviço.

MÉTODOS

Trata-se de pesquisa exploratória descritiva fundamentada na abordagem qualitativa. Esses métodos permitiram aos pesquisadores conhecer como o enfermeiro avalia a assistência prestada pela sua equipe de enfermagem.

Esse tipo de pesquisa baseia-se na coleta de descrições detalhadas das variáveis do fenômeno retratado, ou seja, descreve neste trabalho a avaliação do serviço que o enfermeiro faz⁽¹⁰⁾.

O método qualitativo concentra-se no todo de uma experiência e no sentido atribuído pelos indivíduos que a vivem. Permite então uma compreensão mais ampla a respeito dos comportamentos humanos e como estes são apresentados aos sentidos, trabalhando valores, crenças, representações, atitudes, opiniões e aprofundando a complexidade dos fenômenos⁽¹⁰⁾.

A pesquisa foi realizada em cinco setores de clínica médica adulta de um Hospital Geral de Divinópolis, MG. Fizeram parte do estudo 05 enfermeiros, sendo que a amostra inicial da pesquisa contava com 07 enfermeiros a serem entrevistados, porém dois destes foram excluídos por não atenderem aos critérios de seleção da amostra que foram: ser coordenador da unidade, possuir vínculo empregatício de no mínimo 12 meses.

Amostras em pesquisas qualitativas são menores de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo, visto que nesta população há uma preocupação menor com a generalização⁽¹⁰⁾.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista estruturada, em que o entrevistador seguiu um roteiro previamente estabelecido. Desta forma, as perguntas feitas ao indivíduo foram predeterminadas elaboradas em um formulário. A primeira etapa do formulário dizia respeito aos dados profissionais e de formação do entrevistado. Num segundo momento, o formulário apresentou as questões norteadoras utilizadas para o roteiro da entrevista⁽¹¹⁾.

Os dados coletados para a execução dessa pesquisa tiveram todas as salvaguardas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital São João de Deus / Fundação Geraldo Corrêa - CEP/HSJD, sendo o trabalho aprovado sob o parecer n. 05/2010. Todo o processo de pesquisa e utilização dos dados foi realizado após leitura e aprovação do termo de consentimento livre e esclarecido, em que constam o objetivo da pesquisa e a garantia do anonimato para os respondentes, de acordo com a Resolução 196/96 (Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas), do Conselho Nacional de Saúde (CNS) sobre pesquisa envolvendo seres humanos.

As respostas gravadas foram transcritas e classificadas segundo elementos emergentes das respostas e descritos em categorias para a discussão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 05 enfermeiros coordenadores de unidade clínica do Hospital Geral aceitaram participar do estudo. Após coletados os dados e transcritas as respostas, percebeu-se que

entre esses enfermeiros há um padrão único de resposta. Eles seguem uma mesma linha de pensamento e práticas referentes ao modo e frequência em que é avaliada a assistência prestada pelos auxiliares, o que pode ser entendido como uma coesão da equipe de enfermagem.

Optou-se pela análise de conteúdo como técnica para a análise dos resultados. Essa técnica de pesquisa trabalha com o sentido da palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Nela, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem⁽¹²⁾.

Com os dados transcritos foi possível estabelecer 04 categorias de análise, segundo elementos emergentes das respostas, sendo elas:

- momento da avaliação do enfermeiro sobre o trabalho realizado pelo auxiliar de enfermagem;
- descrição das avaliações dos enfermeiros;
- tendência para uma avaliação educativa;
- método de avaliação.

1) Momento da avaliação do enfermeiro sobre o trabalho realizado pelo auxiliar de enfermagem

Em relação ao momento e ao modo de avaliação, percebe-se que os enfermeiros realizam uma avaliação diária e não formalizada, ficando evidente que este profissional preocupa-se com o resultado da assistência esperada:

E1: “Eu avalio diariamente...”

E2: “A assistência prestada eu avalio no momento que eu passo nos quartos pra ver se a assistência foi feita...”

E3: “Primeiramente a avaliação, ela deve ser feita diariamente né? Como a gente tem contato com o funcionário todo dia a gente tem que avaliar, com exceção aos funcionários da noite...”

E4: “avaliação da assistência eu procuro fazer diariamente...”

E5: “Na verdade, eu avalio assim, no dia-a-dia na corrida de leito...”

Não fica evidente se a avaliação influi na tomada de decisões. Como componente indispensável do processo de planejamento, a avaliação é muito lembrada, pouco praticada e, quando realizada, não é muito divulgada, sendo dificilmente utilizada para a tomada de decisões⁽¹³⁾.

É necessário, para uma organização, que ela mantenha um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, formalizado. Sendo esta uma maneira de se evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do supervisor em relação ao supervisionado⁽¹⁴⁾.

Sabe-se que a avaliação, amplamente empregada em muitas instituições, tem se tornado motivo de preocupação, visto que sua utilização acontece seguindo critérios e modelos provenientes de outras instituições, nem sempre respeitando os aspectos peculiares de cada organização no que se refere a cultura, valores, filosofia e política de pessoal⁽¹²⁾.

Através do processo de avaliação, pode-se elaborar o planejamento estratégico através do acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras⁽¹³⁾.

Quanto à avaliação realizada pelas enfermeiras no período noturno, observa-se que apenas uma das entrevistadas discute a respeito.

E3: “A noite a gente avalia a assistência como: através de prontuários, no contato com

os pacientes, as reclamações, dos elogios que são feitos, do próprio contato com o funcionário do dia e da noite né? Esse feed back entre a noite e o dia. Com o funcionário da noite é assim, ou através do que a supervisão me passa no dia.”

Percebe-se que existe um distanciamento do enfermeiro coordenador e os auxiliares de enfermagem que trabalham no turno da noite. É importante ressaltar que no hospital existem supervisores de enfermagem que trabalham nesse turno e são corresponsáveis pela qualidade da assistência prestada, assim como ser o intermediador entre a equipe e o coordenador da unidade.

2) Descrição das avaliações dos enfermeiros

A pesquisa mostrou que a forma de avaliação dos enfermeiros resume-se em acompanhar diariamente os momentos de execução de tarefas, como administração de medicamentos, banhos, curativos, evolução e checagem de enfermagem:

E1: “através dos prontuários quanto checagem, anotação, aquelas evoluções que fazem de banho, curativo tudo”

E2: “como essa assistência foi feita se fez a higiene oral, paciente deslocado, acesso está vencido não tá”

E3: “através de prontuários, no contato com os pacientes, as reclamações, dos elogios que são feitos, do próprio contato com o funcionário do dia e da noite né?”

E4: “da corrida de leito a gente tem um formulário bem elaborado, a gente olha o paciente como um todo desde o curativo, a data do equipo”

E5: “acompanho a quantidade de idas do funcionário ao leito, como está sua assistência se está adequada ou não, entendeu?”.

Para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários

indicadores de desempenho que estão relacionados com o esforço individual. "A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho"⁽¹⁵⁾.

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam a levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado⁽¹³⁾.

3) Tendência para uma avaliação educativa

Ficou evidenciado no estudo que a avaliação é entendida ainda como um momento de capacitar e treinar o trabalhador, conforme pode ser verificado na *fala*:

E3: "acompanho eles nos quartos, verifico como estão os procedimentos, faço corrida de leito na hora do banho, vou lá, dou uma olhadinha, esses cuidados prestados eu converso com eles, leio prontuários, vejo o que eles estão evoluindo, quais as dificuldades que eles estão tendo, a gente senta, conversa..."

Ao relacionar concepção de educação com a profissão de enfermagem, considerada também como prática social, compreende-se que, em todas as ações de enfermagem, estão inseridas ações educativas⁽¹⁶⁾.

Tomando o processo de avaliação de desempenho como parte integrante do processo ensino-aprendizagem e considerando-se a prática de enfermagem como processo educativo, sua utilização de forma contínua e sistematizada poderá contribuir para o alcance ou melhoria da qualidade da assistência⁽¹⁵⁾.

Desse modo, percebe-se a educação como um processo dinâmico e contínuo de construção do conhecimento, por intermédio do desenvolvimento do pensamento livre e da consciência crítico-reflexiva, e que, pelas relações humanas, leva à criação de compromisso pessoal e profissional, capacitando para a transformação da realidade⁽¹⁶⁾. A preocupação dos hospitais, atualmente, pela busca da qualidade dos serviços vem exigindo de seus profissionais e colaboradores uma nova postura. Dessa forma, a importância da procura pela capacitação profissional e aprimoramento das habilidades dos funcionários é condição para garantia da sobrevivência e manutenção das organizações⁽¹⁷⁾.

Neste sentido, o enfermeiro desenvolve ação educadora de maneira motivadora, pois fornece meios que possibilitam o autodesenvolvimento. Essa contribuição na formação de profissionais motivados, seguros e proativos possibilita alcançar metas e objetivos revestidos de significados pessoais⁽¹⁸⁾.

4) Método de avaliação

De acordo com os dados coletados, observa-se que os enfermeiros não possuem métodos de avaliação específicos, tendem a seguir a padronização instituída pelo hospital, que conta com uma avaliação de desempenho do funcionário realizada de 6 em 6 meses. Abaixo, os discursos demonstram essa visão dos entrevistados:

E1: "Quando eu passo nos quartos que eu te falei que eu vou olhando, mas é de olhar mesmo, supervisionando, olhando mesmo... Aí eu tenho um impresso, impresso próprio pra avaliação dos equipos..."

E2: "A gente avalia não só a assistência que ele dá àquele paciente, mas você avalia

também a equipe, o convívio dele com os outros funcionários”

E3: “Eu posso pegar um funcionário para fazer a avaliação de como é de praxe pela instituição... Eu não tenho um método específico, não, eu avalio é no dia-a-dia deles...”

E4: “O método vai ser a corrida de leito, através dos prontuários, né? Cada um checa dentro do seu prontuário, né? É só isso pela corrida de leito e pelo prontuário...”

E5: “é mais no olhar mesmo e de 6 em 6 meses a gente faz essa avaliação, é uma forma de justificativa também de trabalhar, né?...”

São diversos os fatores que podem interferir na eficiência de um processo de avaliação, a começar pelo próprio processo escolhido. Os enfermeiros, assim como os demais gestores que atuam na área da saúde, têm a responsabilidade de gerenciar seu serviço demonstrando os resultados obtidos por meio de indicadores⁽¹⁸⁾. Vale ressaltar que indicadores são instrumentos que podem ser utilizados para definir parâmetros e realizar comparações além de agregar juízo de valor frente ao encontrado e ao ideal estabelecido⁽¹⁹⁾.

Isso contrapõe o já encontrado em outras pesquisas, onde é destacado que o principal problema relatado pelos enfermeiros refere-se à necessidade de instrumentos de avaliação. Um instrumento fechado geralmente não atende às necessidades da instituição e, principalmente, não corresponde às expectativas das pessoas, no que se refere às exigências profissionais e à possibilidade de expressão⁽²⁰⁻²¹⁾.

Sabe-se que é indiscutível a importância da relação entre a qualidade dos serviços de saúde e o desempenho do pessoal de enfermagem, portanto, a avaliação do profissional deveria ser uma preocupação constante das organizações hospitalares, na

direção da promoção do desenvolvimento dos recursos humanos, para atingir a qualidade da assistência oferecida⁽²²⁻²³⁾.

Por muito tempo, boa parte da produção do gerenciamento em enfermagem tem sido voltada para o gerenciamento de recursos humanos. Entretanto, existem outras áreas que não têm merecido a devida atenção desse profissional, destacando-se aqui a área da avaliação dos serviços. Isto evidencia uma lacuna na gestão dos serviços de enfermagem, uma vez que, ao pensar o cuidado qualificado, é necessário criar mecanismos que retroalimentem o sistema. Através dessa retroalimentação é possível conhecer os “nós” críticos do trabalho e propor soluções⁽²⁴⁻²⁵⁾.

No entanto, em algumas situações em que os escassos recursos de ordem organizacional, material, cognitivo e, até mesmo, ético fazem com que o trabalho se reduza a controlar e executar tarefas visando a alcançar o produto e o impacto esperado⁽²⁶⁻²⁷⁾.

O essencial é compreender que a equipe de enfermagem é como um coletivo de sujeitos sociais, que estabelecem uma teia de relações, tecida cotidianamente pelos seus profissionais (enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem). Esse coletivo possui como objetivo principal a prestação de uma assistência integral à população. Por outro lado, esses serviços precisam estar estruturados para atingir a sua finalidade produtiva, ou seja, a produção de ações de saúde, realizadas de forma ética, digna e segura⁽²⁸⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra que as enfermeiras entrevistadas apresentam padrão de respostas semelhantes, uma vez que seguem uma mesma linha de pensamento e práticas.

Elas realizam a avaliação da assistência diariamente, de maneira não formalizada, através do acompanhamento na realização de procedimentos e tarefas. A cada 6 meses é feita ainda a avaliação de desempenho proposta pela diretoria do hospital.

Ficou evidenciado ainda que existe uma tendência educativa nas ações de avaliação dos profissionais de enfermagem.

Pesquisar sobre meios e métodos de avaliação de práxis do enfermeiro nos proporcionou uma melhor reflexão da realidade vivenciada pelos enfermeiros enquanto líderes de competências e pelos liderados enquanto seres subordinados a uma avaliação periódica de suas execuções de tarefas.

Conclui-se que a avaliação não é finalidade do processo, mas é através da mesma que o líder tem a oportunidade de conhecer melhor seus liderados, com suas respectivas potencialidades e limitações. Sabe-se ainda que os critérios de avaliação em geral têm um seguimento próprio, portanto, deve ser flexível e capaz de se adequar às necessidades da instituição.

REFERÊNCIAS

- 1- Morais AS, Braga AT, Nicole AG, Tronchin DMR, Melleiro MM. Qualidade e avaliação em saúde: publicações em periódicos de enfermagem nas últimas duas décadas. Rev. enferm. UERJ 2008; 16(3): 404-409.
- 2- Rossi FR, Silva MAD. Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado. Rev. esc. enferm. USP 2005; 39(4): 460-468.
- 3- Longaray VK, Almeida MA, Cezaro P. Processo de enfermagem: reflexões de auxiliares e técnicos. Texto contexto - enferm. 2008; 17(1): 150-157.
- 4- Corniani F, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. Rev. esc. enferm. USP 2000; 34(4): 347-353.
- 5- Perazzolo E. Análise de avaliação de desempenho em hospital público [tese de doutorado]. São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da USP; 2008.
- 6- Cunha ICKO, Ximenes FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? Texto contexto - enferm. 2006; 15(3): 479-482.
- 7- Rahm MMT, Magalhaes AMM. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. Acta paul. enferm. 2007; 20(4): 415-421.
- 8- Contandriopoulos AP. Avaliando a institucionalização da avaliação. Ciênc. saúde coletiva 2006; 11(3): 705-711.
- 9- Kurganct P. Administração em enfermagem. São Paulo (SP): EPU; 2010.
- 10- Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos de metodologia científica. 7ª edição. São Paulo (SP): Atlas; 2010. 297p.
- 11- Brahm MMT, Magalhães AMM. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. Acta paul. enferm. 2007; 20(4): 415-421.
- 12- Silva LMV, Formigli VLA. Avaliação em saúde: limites e perspectivas. Cad. Saúde Pública 1994; 10(1): 80-91.
- 13- Gil AC. Gestão de Pessoas. 3 ed. São Paulo (SP): Atlas; 2001.
- 14- Gonçalves VLM, Leite MMJ. Sentimentos dos enfermeiros no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem de um hospital universitário. Mundo saúde (Impr.) 1999; 23 (3):167-73.
- 15- Moura ST. Avaliação de desempenho uma visão atual. São Paulo (SP): Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo.
- 16- Domingues TAM, Chaves EC. O conhecimento científico como valor no agir do enfermeiro. Rev. esc. enferm. USP 2005; 39(esp): 580-8.

- 17- Balbuena EA, Nozawa MR. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 2004; 12(1): 58-64.
- 18- Paschoal AS, Mantovani MF, Méier MJ. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. *Rev. esc. enferm. USP* 2007; 41(3): 478-484.
- 19- Ferreira CC, Marra CC. Avaliação de desempenho humano: importância na enfermagem. *Rev paul. enferm.* 2001; 20(2): 25-32.
- 20- Bohomol E. Padrões para avaliação da qualidade da assistência de enfermagem. In: D'Innocenzo M, coordenador. *Indicadores, auditorias, certificações: ferramentas de qualidade para gestão em saúde.* São Paulo: Martinari; 2006. 1(1): 73-85.
- 21- Carvalho G, Rosemburg CP, Buralli KO. Avaliação de ações e serviços de saúde. *Mundo saúde (Impr.)* 2000; 24(1): 72-88.
- 22- Gonçalves VLM, Lima AFC, Crisitano N, Hashimoto MRK. A construção de prognosticadores de avaliação de desempenho por meio do grupo focal. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 2007; 15(1): 134-141.
- 23- Spagnol CA. (Re)pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva. *Ciênc. saúde coletiva* 2005; 10(1): 119-127.
- 24- Ciampone MHT, Kurcgant P. O ensino da administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev. bras. enferm.* 2004; 57(4): 401-7.
- 25- Passos JP, Ciosak SI. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. *Rev. esc. enferm. USP* 2006; 40(4): 464-8.
- 26- Minayo MCS. O desafio do conhecimento. *Pesquisa qualitativa em saúde.* 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo (SP): Hucitec; 2006. 406p.
- 27- Caregnato RC, Mutti R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto - enferm.* 2006; 15(4): 679-684.
- 28- Almeida PW, Tobase L. O enfermeiro como elemento motivador na educação profissional em Enfermagem. *R. Enferm. Cent. O. Min.* 2011; 1(1): 136-142.

Endereço de correspondência

Juliano Teixeira Moraes
Fundação Educacional de Divinópolis - Curso de Enfermagem. Avenida Paraná 3001. Bairro Jardim Belvedere. CEP: 35501-170. Divinópolis/MG.
E-mail: jmoraes@funedi.edu.br