

O horizonte alcançado a partir da construção dessa vivência/conhecimento transcendeu a expectativa e os limites que imaginavam que um enfermeiro pudesse ter. Isso proporcionou uma reflexão sobre valores, conceitos e papéis sociais. Para tanto, perceberam a importância do amor empregado na realização das pequenas tarefas do cotidiano, qualificando o resultado alcançado.

O desenvolvimento do sistema dividiu os alunos em atividades e funções, mas o trabalho coletivo, complexo e qualificado os uniu para o benefício do próximo, neste caso, a equipe da Unidade e usuários. A implantação desta tecnologia foi útil para dar celeridade ao processo de atendimento dos pacientes na unidade, para melhorar o aproveitamento da área física da recepção e para proporcionar satisfação à equipe na realização de suas atividades diárias.

## Referências

COLOMÉ, I.C.S.; LIMA, M.A.D.; DAVIS, R. Visão de enfermeiras sobre as articulações das ações de saúde entre profissionais de equipe de saúde da família. **Rev. Esc. Enf. USP**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 256-61, jun. 2008.

PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Saúde. **Secretaria Municipal de Saúde**. Porto Alegre: 2012. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?reg=25&p\\_secao=837](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?reg=25&p_secao=837)>. Acesso em: 2 dez. 2012.

UFRGS. Escola de Enfermagem. **Projeto político pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/comgradenf/curriculos/projeto-pedagogico-do-curso-de-bacharelado-em-enfermagem/at\\_download/file](http://www.ufrgs.br/comgradenf/curriculos/projeto-pedagogico-do-curso-de-bacharelado-em-enfermagem/at_download/file)>. Acesso em: 12 jan. 2015.



## O PREPARO DOS ENFERMEIROS PARA O PAPEL DE GESTOR DE DESEMPENHO: uma revisão integrativa

*Luiza Bohnen Souza  
Luiza Maria Gerhardt*

### Introdução

O universo do trabalho em constante mudança e a tendência cultural das organizações, cada vez mais voltada ao desenvolvimento dos seus funcionários, traz o foco ao progresso da organização a partir da gestão de pessoas. Seguindo essa configuração, o processo de acompanhamento do desempenho profissional passa a compor um modelo mais participativo e flexível, oportunizando aos trabalhadores o desenvolvimento de suas competências, o crescimento pessoal e profissional, além de reconhecer os potenciais de cada um, propiciando um maior compromisso com o trabalho (BRAHM; MAGALHÃES, 2007).

A gestão de desempenho é um processo que deve ser conduzido de forma participativa, com a valorização do diálogo entre avaliador e avaliado, em um acompanhamento contínuo, constante e abrangente do trabalho da equipe e de cada membro (CHIAVENATO, 1994). Segundo Marquis e Huston (2005), se utilizada da forma correta, a gestão de desempenho se torna uma excelente ferramenta para qualquer organização que queira desenvolver e motivar seus funcionários. Esse processo faz parte das funções administrativas do enfermeiro coordenador de equipe. O enfermeiro precisa estar preparado para a supervisão, avaliando o trabalho do seu funcionário cotidianamente, a fim de evitar resultados imprecisos que valorizem apenas questões recentes (MARQUIS; HUSTON, 2005).

Ainda na década de 1990, um estudo já reuniu resultados a partir de pesquisas de satisfação quanto ao trabalho do enfermeiro, trazendo entre os fatores de insatisfação a qualidade da supervisão e o relacionamento com a equipe de trabalho (DEL CURA; RODRIGUES, 1999). Assim, pode-se apontar a relevância de uma boa gestão de desempenho, que proporcione reconhecimento, autonomia, bom relacionamento com a equipe, além de configurar uma supervisão em enfermagem de qualidade.

Em relação ao perfil do enfermeiro enquanto líder, a literatura considera como características positivas: credibilidade, bom relacionamento e comunicação, conhecimento, envolvimento e segurança. Já os pontos negativos considerados são a comunicação ineficaz e a insegurança (VIEIRA; KURCGANT, 2010). Isto aponta para a necessidade de preparo e capacitação para o desenvolvimento dessas habilidades de liderança.

Muitas vezes o despreparo do gestor e do gerenciado compromete a avaliação do desempenho profissional e, assim, a tomada de decisões quanto às intervenções e estratégias adequadas para a evolução do desempenho do avaliado é da mesma forma comprometida. Neste contexto, o objetivo do presente estudo foi conhecer qual é o preparo que o enfermeiro recebe para assumir o papel de gestor de desempenho da equipe de enfermagem.

## Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa (RI) da literatura, segundo Cooper (1982), que sintetiza e analisa resultados de pesquisas primárias para desenvolver uma explicação mais abrangente de um fenômeno específico. Os procedimentos metodológicos ocorreram em cinco etapas: formulação do problema, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e interpretação dos dados, e apresentação dos resultados.

Na primeira etapa, a formulação da problemática deu-se através da seguinte questão norteadora: qual é o preparo que o enfermeiro recebe para desempenhar o seu papel como gestor de desempenho da equipe de enfermagem?

A etapa seguinte, de coleta de dados, deu-se a partir da escolha das bases de dados eletrônicas para a busca dos artigos científicos. Foram elas: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciência e Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Base de Dados Bibliográfica Especializada na Área de Enfermagem (BDENF).

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos científicos foram: artigos publicados em periódicos de enfermagem que abordassem a temática de gestão de desempenho; publicados em idioma português; no período de 2000 a 2013, resultante de pesquisas primárias e ou secundárias, relatos de experiência, estudos teóricos; artigos com acesso livre on-line do texto completo ou disponíveis na Biblioteca de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e sem custos para ter acesso.

Os seguintes descritores foram utilizados na busca de artigos: “enfermagem”, “gerência”, “avaliação de desempenho”. Desse modo, foram localizados na base de dados SciELO 11 artigos. Na base de dados BDENF foram encontrados 59 artigos, sendo um repetido, restando 58 publicações. E na LILACS, encontraram-se 67 publicações. Assim, a população desta RI constituiu-se de 136 artigos.

Ao aplicarem-se os critérios de inclusão nestas 136 publicações, por meio da leitura do título e dos resumos, foram descartados 98 artigos por não abordarem a temática ou por não estarem em idioma português. Desta etapa restaram 38 artigos.

Deu-se a leitura na íntegra dos 38 artigos, identificou-se que 36 artigos não respondiam à questão norteadora, visto que não apresentavam explicitamente estratégias de preparo do enfermeiro para o exercício da gestão de desempenho. Assim, ficaram dois artigos para compor a amostra. No entanto, para

responder pelo menos parcialmente à questão norteadora, decidiu-se levar adiante o estudo, e seis foram selecionados para somar a amostra, totalizando oito artigos.

Na terceira etapa, foi elaborado um instrumento para a coleta dos seguintes dados: autor(es), título, periódico, ano, volume, número, palavras-chave/descriptores, objetivo/question norteadora, metodologia, tipo de estudo, população/amostra, local do estudo, resultados/estratégias de preparação, propostas/recomendações e conclusões. Na quarta e quinta etapas, os resultados foram, respectivamente, analisados/interpretados e apresentados.

O respeito aos aspectos éticos consistiu na fidedignidade às ideias dos autores e na citação dos mesmos.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

Os oito artigos selecionados foram publicados em diferentes periódicos de enfermagem: dois (25%) foram publicados na Revista Latino-Americana de Enfermagem e dois (25%) na Revista Brasileira de Enfermagem. Os demais foram publicados nos periódicos Revista Investigación y Educación en Enfermería, Revista Ciência & Saúde Coletiva, Revista Paulista de Enfermagem e Revista Texto & Contexto Enfermagem, respectivamente um (12,5%) artigo científico em cada periódico.

Todos os artigos foram desenvolvidos em território nacional, porém as produções científicas tiveram origem predominantemente na região Sudeste do país, totalizando 4 (50%) publicações, seguido da região Sul, com 2 (25%), e das regiões Centro-Oeste e Nordeste, com uma (12,5%) publicação cada. No que se refere ao ano de publicação dos artigos, pode-se constatar que houve uma diminuição da produção científica nos últimos sete anos, compondo a amostra deste estudo apenas 3 (37,5%) artigos com publicação compreendida entre 2007 e 2012, se comparado ao período de 2002 e 2006, quando 5 (62,5%) publicações somaram-se a esta amostra.

Os estudos analisados neste trabalho apresentaram como participantes enfermeiros, enfermeiros chefes de serviços de enfermagem, gerentes de enfermagem, técnicos e auxiliares e outros profissionais. Destaca-se que os enfermeiros compuseram a população de estudo em 7 (87,5%) publicações. Em relação à metodologia, cinco (62,50%) são estudos qualitativos e três (37,5%) utilizam método quantitativo.

Ao se fazer a análise de acordo com os objetivos, identificou-se que dois artigos (FURUKAWA; CUNHA, 2011; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006) objetivaram descrever o perfil e as competências necessárias ao enfermeiro para atuar como gestor de desempenho. Um estudo (ALMEIDA; PERES, 2012) buscou discutir o preparo que enfermeiros egressos de um curso de graduação em enfermagem receberam durante o período acadêmico para desempenhar este papel dentro das competências esperadas.

Identificou-se, também, que cinco artigos (FONTENELE, 2010; FERNANDES et al., 2006; GONÇALVES; LEITE, 2004; DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002; BALBUENO; NOZAWA, 2004) tiveram a intenção de avaliar o processo de gestão de desempenho através da opinião dos envolvidos. Constatase, assim, que há uma preocupação em identificar os pontos relevantes das metodologias gestoras de desempenho, a fim de grifar sua importância dentro do processo de trabalho, dando o devido valor à opinião de todos os envolvidos.

Dentre as competências citadas como necessárias ao perfil do enfermeiro gestor de desempenho pelos três artigos (FURUKAWA; CUNHA, 2011; DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006) que as comentaram, surgiram a liderança, foco no cliente, trabalho em equipe, especialização na área de gestão em saúde, experiência prévia em gerência de enfermagem, postura incentivadora do desenvolvimento, flexibilidade e boa comunicação. Um dos artigos (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006) ainda salientou que a liderança deve ser libertadora/dialógica, promovendo troca de conhecimentos e privilegiando as raízes, valores, crenças e cultura de todos os membros da equipe profissional.

Buscou-se trazer também as características do processo de gestão de desempenho segundo os artigos analisados neste estudo. Apenas dois artigos (ALMEIDA; PERES, 2012; FURUKAWA; CUNHA, 2011) não abordaram essas características. Dentre os seis estudos (FONTENELE, 2010; FERNANDES et al., 2006; GONÇALVES; LEITE, 2004; DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002; BALBUENO; NOZAWA, 2004; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006) que abordaram estas características, apenas um (BALBUENO; NOZAWA, 2004) caracterizou o processo como uma prática favorável. Balbueno e Nozawa (2004) consideraram o processo de gestão de desempenho como um meio de desenvolver as capacidades e potencialidades do enfermeiro, que é executado por profissionais capacitados para a detecção de falhas e proposição de soluções aos problemas encontrados, contribuindo para a valorização pessoal e profissional.

O processo também foi considerado favorável por outro estudo (FERNANDES et al., 2006), mas apenas quando realizado com a técnica de avaliação em grupo. Porém, esta é uma prática ainda pouco explorada na enfermagem, visto que a maioria dos artigos que compõem a amostra desta RI trazem práticas de caráter normativo, como uma atividade isolada, à qual é atribuído um valor excessivo, não fazendo parte do processo o acompanhamento prévio do funcionário avaliado, nem mesmo a busca de resolução de suas dificuldades.

Um artigo (GONÇALVES; LEITE, 2004) ainda traz a colocação dos enfermeiros que participaram da pesquisa quanto à supervisão de enfermagem, ao relatarem que não conseguem acompanhar mais de perto o desempenho do avaliado, fato este que evidencia o desconhecimento do processo de gestão de desempenho, comprometendo a qualidade da atividade de avaliar, esquecendo que a aplicação do instrumento de avaliação é apenas uma parte do processo. Este deveria representar um instrumento para o crescimento do avaliado, visando o aprendizado para as partes envolvidas na avaliação (FERNANDES et al., 2006).

Ainda foi possível observar que o processo gera sofrimento aos avaliados (DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002), por vincularem o momento da avaliação à fiscalização e punição, em que são apontados apenas as falhas e os erros (GONÇALVES; LEITE, 2004; DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006). Um dos artigos (DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002) ainda traz a crença, por parte dos pesquisados, na criação de um supermodelo de avaliação, negando a necessidade de uma reformulação das atitudes frente ao processo por parte de toda a equipe e não apenas a reconstrução de um instrumento de avaliação.

A seguir está o Quadro 1, no qual estão listados os artigos que discutiram o preparo que o enfermeiro recebe para gerenciar o desempenho da equipe de Enfermagem.

Quadro 1 – Preparo dos enfermeiros para o papel de gestor de desempenho.

ARTIGO	PREPARO DOS ENFERMEIROS	AUTOR
1	Os recém-formados manifestam ter suficientes conhecimentos, consideram-se hábeis e com atitudes favoráveis na área de gestão, ainda que na maioria dos temas os formados referiram ter mais conhecimento e habilidade do que atitude. Em contrapartida, nos formados com maior experiência trabalhista, ainda que considerem que têm suficiente conhecimento, sua habilidade é média e reportam uma atitude desfavorável para a gestão. A maioria dos sujeitos, em ambos os grupos, caracterizam-se com muito e médio conhecimento, pois tiveram os conteúdos questionados durante a graduação, mas referem dificuldades para mobilizar seu conhecimento.	ALMEIDA; PERES, 2012

2	Os gerentes de enfermagem tinham pós-graduação na área de gestão em saúde, porém a minoria teve experiência em gerência antes de assumir o cargo.	FURUKAWA; CUNHA, 2011
3	Evidenciou-se desconhecimento generalizado acerca da metodologia, critérios e objetivos estabelecidos para as avaliações. Pouco estímulo ao empreendedorismo e à criatividade, resultantes, principalmente, da prática do modelo de gestão piramidal e da quase invencível burocracia.	FONTENELE, 2010
4	NÃO DISCUTE NOS RESULTADOS.	FERNANDES et al., 2006
5	Os depoimentos apresentados exemplificam o despreparo dos enfermeiros gerentes de desempenho. A dificuldade em fazer os registros pode estar associada à dificuldade em avaliar e falar, que pode ser causada pela falta de capacitação. A avaliação falha pode advir da dificuldade em supervisionar, pois o preparo para a avaliação pressupõe, também, a capacitação para a supervisão, pois a avaliação de desempenho representa a supervisão executada ao longo de um período. Esse despreparo reflete nos pontos ora citados, tais como registros deficientes, não correlação entre prognosticadores, dificuldade de acompanhamento do desempenho, não aceitação da auto-avaliação ou da avaliação.	GONÇALVES; LEITE, 2004
6	NÃO DISCUTE NOS RESULTADOS.	DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002

7	NÃO DISCUTE NOS RESULTADOS.	BALBUENO; NOZAWA, 2004
8	NÃO DISCUTE NOS RESULTADOS.	SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Apenas quatro artigos trouxeram aspectos relacionados ao preparo/capacitação/conhecimento dos enfermeiros para o exercício do papel de gestor de desempenho (artigos 1, 2, 3 e 5 do quadro 1). Destes, dois estudos (3 e 5) evidenciaram a falta de preparo/conhecimento para o desempenho do papel por parte dos enfermeiros responsáveis pela gestão da equipe de enfermagem.

Enquanto um artigo (nº 2) comentou sobre a busca, na pós-graduação, pelo conhecimento e capacitação para gestão de desempenho, através de especialização na área de gestão em saúde, outro estudo (nº 1) abordou a questão do preparo durante a graduação, ainda que com dificuldades por parte dos recém-graduados em mobilizar o conhecimento adquirido durante a graduação em atitudes favoráveis para a gestão. O estudo nº 2 também evidenciou que apenas 30,8% dos gerentes de enfermagem possuíam experiência na área gerencial antes de tornarem-se gerentes (gerente equivale aqui ao papel de gestor de desempenho).

É esperado que, durante a sua formação, o enfermeiro seja preparado para o exercício da liderança de sua equipe, como coordenador/gestor deste grupo, desempenhando um trabalho rotineiro de avaliação para os devidos fins desta atividade (FERNANDES et al., 2006). Kurcgant (2005) fala do processo de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gerenciamento que deve ser concebida com o intuito de promover o crescimento profissional e pessoal dos envolvidos, o que não se evidencia, a partir da análise da amostra deste estudo,

como prática usual dos enfermeiros, o que vai ao encontro dos resultados apresentados no Quadro 1, confirmando o despreparo dos gestores de desempenho.

Um dos estudos (nº 5) ainda traz um tema de extrema importância, quando fala da avaliação representar uma supervisão realizada ao longo de um período, e que uma capacitação deficiente para a supervisão pode refletir-se em uma avaliação insatisfatória, justamente pela dificuldade prévia em supervisionar. Visto que, segundo Brandão et al. (2008), o acompanhamento, seguido da avaliação e previsto por um planejamento, é o que se entende por gestão de desempenho.

No quadro abaixo (Quadro 2) são apresentadas as propostas dos autores dos artigos pesquisados, quanto à preparação ou capacitação que os enfermeiros devem receber para exercer o papel de gestor de desempenho de sua equipe de trabalho.

Quadro 2 - Propostas dos autores quanto à preparação/capacitação dos enfermeiros para desempenhar o papel de gestor de desempenho.

ARTIGO	PROPOSTAS DE PREPARAÇÃO/ CAPACITAÇÃO	AUTOR
1	Estruturas de ensino que posicionem o aluno como protagonista de sua aprendizagem junto aos cenários de atuação do enfermeiro; ensino por competências nas disciplinas de Administração em Enfermagem, com ênfase na associação da teoria com a prática.	A L M E I D A ; PERES, 2012

2	Exigência de especialização e experiência anterior em gerência de enfermagem. É preciso que o potencial para a área gerencial seja gradativamente desenvolvido, desafiando a aplicação de novas competências. <i>Master of Business Administration (MBA)</i> como curso recente, sobretudo na área da saúde, deve ser mais bem explorado pelos enfermeiros que desejam ocupar cargos de gerência.	F U R U K A W A ; CUNHA, 2011
3	Avanços e mudanças predominantemente culturais; valorização do ser humano e do processo de gestão de desempenho.	F O N T E N E L E , 2010
4	A necessidade de aprofundar reflexões e estudos sobre a temática gestão. Cabe às instituições de ensino instrumentalizar os futuros enfermeiros para o exercício da atividade de avaliação de desempenho dentro do processo de educação continuada, bem como às instituições de trabalho promoverem condições para realização adequada desta atividade, oferecendo respaldo e <i>feedback</i> às necessidades apontadas pelos trabalhadores. É fundamental a criação de espaços que valorizem a compreensão das relações humanas no trabalho em enfermagem.	FERNANDES et al., 2006

5	Valorizar a capacitação das pessoas, a compreensão do processo até a consecução dos objetivos. Necessidade de revisão de todo o processo de avaliação, no entanto, antes de qualquer intervenção, é imprescindível que sejam fartamente discutidos os aspectos técnicos e, sobretudo, os aspectos éticos e políticos envolvidos no processo de avaliação de desempenho profissional.	G O N Ç A L V E S ; L E I T E , 2 0 0 4
6	Do avaliador se espera uma postura continente, incentivadora do desenvolvimento, e não a de juiz que aponta o certo/errado. Porém, os autores não abordam maneiras do avaliador desenvolver essa postura esperada.	D A L L ' A G N O L ; C I A M P O N E , 2 0 0 2
7	O enfermeiro que gerencia a assistência de enfermagem deve estar preparado para implementar a avaliação de desempenho como um processo contínuo. É imprescindível que esta temática esteja presente no conteúdo dos cursos de graduação, em particular nas disciplinas de Administração em Enfermagem, objetivando preparar os futuros profissionais na correta execução de processos de avaliação de desempenho coerentes com a busca da qualidade da assistência dos serviços prestados e com o desenvolvimento do profissional de enfermagem.	B A L B U E N O ; N O Z A W A , 2 0 0 4

8	NÃO DISCUTE NOS RESULTADOS.	S A N T O S ; O L I V E I R A ; C A S T R O , 2 0 0 6
---	-----------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Apesar de apenas um artigo (nº 8) não apresentar propostas, os autores deste estudo encontraram na sua pesquisa características desfavoráveis ao perfil dos enfermeiros estudados enquanto gestores das equipes de enfermagem, mas ainda assim não apresentaram propostas quanto à preparação/capacitação do público analisado. Porém, a partir da análise deste quadro, evidencia-se a preocupação dos demais autores com a busca por conhecimento e a capacitação dos enfermeiros enquanto gestores de desempenho, trazendo propostas em seus estudos quanto ao preparo que estes profissionais deveriam receber.

Pode-se observar, ainda, que um estudo (nº 6), apesar de apontar o comportamento e atitudes que são esperados de um avaliador, não acrescenta propostas de como pode ser desenvolvida esta postura. Este mesmo artigo também aponta para processos de gestão de desempenho falhos e com características desfavoráveis, citando inclusive aspectos da relação da vida cotidiana como fatores que influenciam os avaliadores na hora de descrever o desempenho profissional de um membro de sua equipe.

Esta prática, desfocada dos objetivos do processo de avaliação e do contexto do trabalho em equipe, traz à tona o seguinte questionamento: será que estes gestores/avaliadores estão recebendo das instituições de ensino formadoras e das empresas nas quais eles trabalham oportunidades de capacitação para as atividades exigidas? Ou seria uma dificuldade do profissional de colocar em prática seus conhecimentos teóricos?

Segundo Furukawa e Cunha (2011), apesar de os gestores buscarem as competências necessárias em cursos de pós-graduação, na prática esses profissionais são promovidos a esta função por meio de indicação, e não por processo seletivo, observando-se um profissional com conhecimento teórico

satisfatório, porém sem experiência prática na área de gestão. Ao encontro disto, os autores Almeida e Peres (2012) trazem a necessidade de discutir, nos campos de formação, a adoção de processos de educação permanente com a utilização de metodologias mais ativas, embasando o desenvolvimento de atitudes na prática profissional.

O artigo nº 1 traz propostas para as instituições de ensino com cursos de graduação em enfermagem, especialmente para o ensino de Administração em Enfermagem, assim como aos próprios campos de atuação do enfermeiro. Almeida e Peres (2012) propõem a figura do aluno como protagonista durante a sua formação, indicando o ensino por competências como uma possível transformação do formato tradicional de ensino, possibilitando assim uma posterior mobilização de competências em seu cotidiano profissional, não mais distanciando a teoria da prática.

Outro estudo (nº 7), que também fala da importância desta temática estar presente nos cursos de graduação, em especial nos conteúdos de Administração em Enfermagem, discute os objetivos desse investimento ao lembrar a necessidade de tornar as práticas de avaliação/gestão mais coerentes com a busca do desenvolvimento profissional. Acrescentando argumentos a esse assunto, os autores Fernandes et al. (2006) também grifam a instituição de ensino como responsável em instrumentalizar os estudantes de enfermagem para uma prática gerencial saudável, através do processo de educação continuada, atribuindo às instituições de trabalho a mesma responsabilidade por uma prática mais adequada aos reais objetivos de desenvolvimento humano.

Já o artigo nº 2 aponta para a necessidade de o enfermeiro que pretende um cargo de gerente investir na especialização, porém, em acréscimo a isso, traz a necessidade de experiência prévia em gerência. O MBA, como curso de especialização no Brasil e mestrado em outros países, com ênfase em administração, é valorizado também e indicado como meio de capacitação a ser mais explorado na área da saúde, em especial pelos profissionais que pretendem cargos gerenciais.

Três artigos (3, 4 e 5) trazem a necessidade de revisão e valorização do processo de gestão de desempenho nas instituições de atenção à saúde, atrelada a uma discussão que deve se aprofundar quanto a aspectos éticos e metodológicos. Sugerem também este como um assunto a ser mais explorado no campo da produção científica da enfermagem.

## Considerações Finais

A partir dos resultados apresentados, é possível refletir sobre a falta de estudos quanto ao desenvolvimento de competências dos enfermeiros gestores de desempenho, apontando para a necessidade de investimento em novas pesquisas a respeito do tema, e priorizando a discussão sobre a capacitação dos profissionais, a fim de proporcionar melhorias ao processo de gestão de desempenho e ao desenvolvimento da equipe de enfermagem.

Apesar disso, todos os artigos estudados identificaram ou falha no processo gerencial ou perfis inadequados ao desenvolvimento da atividade em questão. Infere-se, então, uma possível deficiência quanto a este preparo, principalmente no que tange a experiência prática durante a formação. É imprescindível que, neste caso, os subsídios teóricos estejam atrelados ao aprendizado ativo em campo, proporcionando a vivência das dificuldades e peculiaridades de uma prática cotidiana, embasada em um processo diário e contínuo, e que não se restrinja à aplicação de uma ferramenta de avaliação como uma atividade isolada.



## Referências

- ALMEIDA, M. de L.; PERES, A. M. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. **Invest Educ Enferm**, Curitiba, v. 30, n. 1, p. 66-76, 2012.
- BALBUENO, E. A.; NOZAWA, M. R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Rev Latino-am Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 1, p. 58-64, jan./fev. 2004.
- BRAHM, M. M. T.; MAGALHÃES, A. M. M. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 415-421, 2007.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, *o balanced scorecard* e a avaliação 360°C. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p.875-898, set. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COOPER, H. M. Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. **Review of Educational Research**, Washington, v.52, p.291-302, 1982.
- DALL'AGNOL, C. M.; CIAMPONE, M. H. T. Avaliação de desempenho: diálogos e representações de um grupo na enfermagem. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 55, n. 4, p. 363-369, jul./ago. 2002.
- DEL CURA, M. L. A.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Rev Latino-am Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, 1999.
- FERNANDES, C. N. S. et. al. Repensando a avaliação de desempenho: novos conceitos e práticas. **Rev. paul. Enferm**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 183-188, jul./set. 2006.

- FONTENELE, M. de F. M. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.15, n. 1, p. 1315-1324, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232010000700040&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700040&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 maio 2013.
- FURUKAWA, P. de O.; CUNHA, I. C. K. O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. **Rev Latino-am Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 1, jan./fev. 2011.
- GONÇALVES, V. L. M.; LEITE, M. M. J. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 430-433, jul./ago. 2004.
- KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- MARQUIS, B. L., HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- SANTOS, I. dos; OLIVEIRA, S. R. M. de; CASTRO, C. B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 393-400, jul./set. 2006.
- VIEIRA, A. P. M.; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 11-15, 2010.