

Avaliação de desempenho no processo de trabalho realizado pelo enfermeiro como ferramenta de gestão

Performance evaluation in the work process performed by the nurse as a management tool

Evaluación del desempeño en el proceso de trabajo realizado por las enfermeras como herramienta de gestión

Recebido: 12/05/2025 | Revisado: 19/05/2025 | Aceitado: 19/05/2025 | Publicado: 22/05/2025

Jocelaine Cardoso Gracioli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3663-0074>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: jocegraci@yahoo.com.br

Rosane Seeger da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7980-4762>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: rosane.seeger@hotmail.com

Macilene Regina Pauletto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4027-5407>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: macipauletto@gmail.com

Rhea Sílvia de Ávila Soares

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-9159>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: rheasilviasoares@yahoo.com.br

Tanise Martins dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3619-5845>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: tanisemartins17@gmail.com

Suzinara Beatriz Soares de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2162-8601>
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
E-mail: suzi_bslima@gmail.com

Resumo

Introdução: A avaliação de desempenho surge como uma ferramenta estratégica de gestão, contribuindo para o desenvolvimento profissional, a qualificação da assistência e o alinhamento entre as metas institucionais. **Objetivo:** desvelar o processo de avaliação de desempenho realizado pelo enfermeiro com relação ao trabalhador de enfermagem em readaptação funcional de um hospital universitário na região sul do Brasil. **Metodologia:** estudo qualitativo e descritivo, realizado em um hospital universitário, na região sul do Brasil. Participaram 19 enfermeiros vinculados ao Regime Jurídico Único, sendo eles trabalhadores de diferentes serviços ou unidades de apoio, mediante entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados e interpretados, conforme a análise de conteúdo, proposta operativa de Minayo. **Resultados:** as informações convergiram para duas categorias, sendo: comunicação, como uma das estratégias utilizadas pelo enfermeiro; e avaliação como ferramenta de gestão. **Conclusão:** os enfermeiros utilizaram a comunicação como elemento principal no processo de avaliação e no processo de observação diária do trabalhador, sem utilizar métodos formais.

Palavras-chave: Enfermagem; Gestão em Saúde; Readaptação ao Emprego; Avaliação de Desempenho Profissional.

Abstract

Introduction: Performance evaluation has emerged as a strategic management tool, contributing to professional development, the qualification of care, and the alignment of institutional goals. **Objective:** to reveal the performance evaluation process carried out by nurses in relation to nursing workers undergoing functional readaptation at a university hospital in the southern region of Brazil. **Methodology:** a qualitative and descriptive study carried out at a university hospital in the southern region of Brazil. Nineteen nurses linked to the Single Legal Regime participated, working in different services or support units, through semi-structured interviews. The data were analyzed and interpreted according to content analysis, Minayo's operational proposal. **Results:** the information converged into two categories, namely: communication, as one of the strategies used by nurses; and evaluation as a management tool.

Conclusion: the nurses used communication as the main element in the evaluation process and in the daily observation process of the worker, without using formal methods.

Keywords: Nursing; Health management; Employment supported; Employee Performance Appraisal.

Resumen

Introducción: La evaluación del desempeño surge como una herramienta de gestión estratégica, contribuyendo al desarrollo profesional, a la cualificación de la asistencia y al alineamiento entre los objetivos institucionales. Objetivo: revelar el proceso de evaluación del desempeño realizado por enfermeros en relación a trabajadores de enfermería en proceso de readaptación funcional en un hospital universitario de la región sur de Brasil. Metodología: estudio cualitativo y descriptivo, realizado en un hospital universitario, en la región sur de Brasil. Participaron diecinueve enfermeras vinculadas al Régimen Jurídico Único, que trabajan en diferentes servicios o unidades de apoyo, a través de entrevistas semiestructuradas. Los datos fueron analizados e interpretados, de acuerdo con el análisis de contenido, la propuesta operativa de Minayo. Resultados: la información convergió en dos categorías, a saber: la comunicación, como una de las estrategias utilizadas por el enfermero; y la evaluación como herramienta de gestión. Conclusión: las enfermeras utilizaron la comunicación como elemento principal en el proceso de evaluación y en el proceso de observación diaria del trabajador, sin utilizar métodos formales.

Palabras clave: Enfermería; Gestión em salud; Empleos subvencionados; Evaluación del Rendimiento de Empleados.

1. Introdução

Na atualidade, a busca pela excelência na prestação dos serviços de saúde é uma preocupação para gestores, assistentes e usuários, fato que tem impulsionado instituições a adotarem práticas de gestão que favoreçam a melhoria contínua dos processos de trabalho e dos resultados assistenciais. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a qualidade dos serviços de saúde depende diretamente da competência e do desempenho dos profissionais, destacando a importância de mecanismos de avaliação como estratégias fundamentais para o fortalecimento dos sistemas de saúde (Moraes; Carvalho & Gonçalves, 2011; Who, 2023).

Os enfermeiros, na sua formação além de atuarem na assistência direta ao paciente, podem ainda se tornar gestores, seja da sua equipe, de recursos materiais, da definição de escalas, entre outros, ou de forma mais ampla, como gestor de hospitais, e demais serviços de saúde (Campos; Almeida & Pinto, 2024).

Corroborando com a citação supracitada (Filho et al., 2019), o profissional enfermeiro possui relevante valor em se tratando de gestão de qualidade tendo em vista sua habilidade de liderar, de lidar com múltiplas situações e aptidão no contexto de gerenciamento em saúde. Como produto dessa capacidade o enfermeiro vem, ocupando cada vez mais, cargos administrativos e consequentemente desenvolvendo as competências gerenciais.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta estratégica de gestão, contribuindo para o desenvolvimento profissional, a qualificação da assistência e o alinhamento entre as metas institucionais. A partir da avaliação de desempenho é possível estabelecer um retrato das habilidades e aptidões do trabalhador (Pontes, 2021).

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho tem sido alvo de discussões nos diferentes cenários de trabalho, uma vez que se constitui em um processo que envolve gestores e profissionais. Na área de saúde, com tantas demandas e exigências, vários fatores contribuem para o adoecimento dos profissionais de enfermagem resultando muitas vezes, em absenteísmo (Brasil, 2010; Martínez, et al., 2024).

Com isso, avaliar é um significativo instrumento de gestão, pois as organizações no âmbito hospitalar apropriam-se, cada vez mais, dos recursos de gerenciamento, afastando-se do amadorismo. Avaliar o desempenho dos colaboradores possibilita a percepção de fragilidades da equipe e proporcionada que políticas de desenvolvimento sejam planejadas e desenvolvidas (Pierantoni et al., 2011).

De acordo com o que estabelece a lei Federal nº 8.112, publicada em 1990, a readaptação funcional do trabalhador por redução da sua capacidade laboral “é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental, verificada em inspeção médica/odontológica” (Brasil, 1990).

O processo de avaliação pode ser definido por meio de comparações dos resultados alcançados com os planejados. Assim, pode-se dizer que a avaliação de desempenho tem como propósito averiguar o desempenho do trabalhador comparando o resultado obtido com o esperado e isso é fundamental para agregar valor à instituição (Pierantoni et al., 2011; Chiavenato, 2020).

Com isso, avaliar é um significativo instrumento de gestão (Pierantoni et al., 2011), pois as organizações no âmbito hospitalar apropriam-se, cada vez mais, dos recursos de gerenciamento, afastando-se do amadorismo. Avaliar o desempenho dos colaboradores possibilita a percepção das fragilidades da equipe e proporciona que políticas de desenvolvimento profissional sejam planejadas e desenvolvidas.

Os hospitais se apresentam como prestadores de serviços à comunidade e, como tal, é necessário identificar as necessidades e metas a serem cumpridas, para que os gerentes e colaboradores possam prestar serviços com qualidade e atendam o perfil da instituição a qual estão atrelados.

Nesse sentido, fez-se a seguinte pergunta: como o profissional enfermeiro tem realizado o processo de avaliação de desempenho do trabalhador de enfermagem em readaptação funcional sob sua responsabilidade? Logo, o objetivo desta pesquisa configurou-se em: desvelar o processo de avaliação de desempenho realizado pelo enfermeiro com relação ao trabalhador de enfermagem em readaptação funcional de um hospital universitário da região sul do Brasil.

2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa social com entrevistas e questionários, em um estudo qualitativo, de caráter descritivo (Gil, 2017) e, com análise do discurso qualitativa (Pereira et al., 2018) realizado em um Hospital Universitário do sul do Brasil. Participaram do estudo 19 enfermeiros vinculados ao Regime Jurídico Único (RJU), sendo eles trabalhadores de diferentes serviços ou unidades de apoio: Ambulatórios Adulto e Pediátrico, Serviço de Atenção Domiciliar, Serviço de Radioterapia, Serviço de Higiene e Limpeza, Unidade de Gestão de Riscos Assistenciais, Núcleo de Vigilância Epidemiológica Hospitalar, Unidade de Vigilância em Saúde, Hemocentro, Centro Material e Esterilização, Sala Recuperação Intermediária, Unidade de Cirurgia, Serviço de Apoio à Criança com Câncer, Serviço de Pneumologia e Métodos Gráficos.

Foi escolhido como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a qual apresentou questões fechadas, relativas à caracterização dos enfermeiros, e questões abertas, norteadoras à temática em questão. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2016, sendo gravadas e transcritas. Posteriormente, foram analisadas por meio da análise de conteúdo temática da proposta operativa de Minayo (Minayo, 2014; 2016).

Foram selecionados os enfermeiros que atuavam há mais tempo na unidade, sendo que o primeiro participante indicou o próximo para ser entrevistado, técnica conhecida como *snowball* ou “bola de neve”. Esta técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros participantes e, assim, sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, ou seja, o ponto de saturação (Appolinário, 2006). Foram excluídos os enfermeiros que se encontravam em licença de qualquer natureza no momento da coleta de dados.

Foram respeitados os preceitos éticos da pesquisa, conforme Resolução 466/12, tendo recebido parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa local por meio do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), número 53557916.4.0000.5346 (Brasil, 2012).

No intuito de preservar o caráter confidencial da pesquisa, os participantes foram nomeados por meio da letra E, referindo-se a palavra enfermeiro e por números arábicos, conforme a ordem de entrevista, compondo os códigos, E1, E2, E3, E4 e, assim, sucessivamente.

3. Resultados e Discussão

Na análise do perfil sociodemográfico, verificou-se que dos 19 participantes, 18 eram do sexo feminino, 10 enfermeiros tinham a idade entre 51 e 60 anos, variando o tempo de experiência na instituição entre cinco e mais de 26 anos. Deste grupo de profissionais, 18 possuíam pós-graduação e sete, ocupavam cargos de gerência em seu setor.

Para a apresentação dos resultados, foram organizadas duas categorias, sendo elas: comunicação como uma das estratégias utilizadas pelo enfermeiro no processo de avaliação e avaliação de desempenho como ferramenta de gestão.

3.1 Comunicação como uma das estratégias utilizadas pelo enfermeiro no processo de avaliação

Esta categoria alicerçou-se nos depoimentos que enfatizaram temas relativos à comunicação utilizada com o trabalhador em readaptação funcional e/ou equipe, valores que perpassaram as relações de trabalho, tais como confiança e comprometimento e a percepção de avaliar o desempenho desse trabalhador condizente com suas restrições de saúde.

O processo de comunicação ocorre na equipe de forma constante e estratégica, tanto para aprender quanto para revisar aspectos anteriormente conhecidos. É relevante a comunicação nos processos de trabalho da enfermagem, visto que se comunicar oportuniza a avaliação, as relações de trabalho e as adequações, quando necessárias. Estes aspectos puderam ser notados nas falas a seguir:

“Nós conversamos muito, é dado um espaço de aprendizagem e reaprendizagem, não tem como não conversar muito com nossa equipe, é uma terapia em grupo” (E3).

“Em alguns momentos, a gente senta e pontua algumas coisas, mas, normalmente, é informal” (E6).

Nessa perspectiva, o ambiente organizacional de trabalho, é permeado por interações e relações, que dependem da comunicação e do relacionamento interpessoal entre indivíduos numa organização (Mulangue, 2021). No contexto da enfermagem a comunicação é uma competência essencial para o enfermeiro, favorecendo a atuação e o desenvolvimento efetivo das suas atribuições juntamente com a equipe e demais categorias profissionais. O processo do cuidado, juntamente com a prática do comunicar-se devem ser desenvolvidas fortemente, como âncora nas relações interpessoais. Desse modo, a comunicação adequada permite que o enfermeiro garanta um melhor desempenho de suas funções gerenciais (Santos & Bernardes, 2010; Brocal & Ferreira, 2012; Lopes, et al., 2020). Desse modo, a comunicação adequada permite que o enfermeiro garanta um bom rendimento de suas funções.

Os participantes lembraram que cada indivíduo possui um perfil, assim como suas restrições de saúde individuais, caracterizando condições singulares, conforme as falas abaixo:

“Penso que tem que ser avaliado, considerando as restrições do trabalhador e, aí, ver se ele desempenha as funções dentro das suas limitações” (E8).

“[...] tem que desenvolver com competência e habilidades, suas atividades, sem desculpas. Vou cobrar, normalmente, não vou tocar fora dos limites dela, (tec. de enfermagem) daquilo que o processo de saúde dela não permite” (E11).

“O fato de elas terem limitação não vai impedir que elas sejam avaliadas, porque o que foi estabelecido que elas desenvolvam de atividades é porque elas podem, e é isso que esperamos e vamos avaliar” (E12).

Assim, mesmo que o trabalhador possua algumas limitações, ele vai ser avaliado. O profissional entrevistado mencionou que, se o trabalhador recebeu uma inspeção em órgão médico oficial deverá ser considerado o seu aproveitamento, coerente com as suas limitações de saúde.

Nesse sentido, o enfermeiro poderá contar com a perícia oficial em saúde, a qual irá sugerir as atividades que poderão e quais não poderão ser realizadas pelo servidor, coerente com as atribuições do seu cargo, devido à limitação imposta pela sua doença ou lesão, norteando, assim, a chefia imediata quanto às atividades que deverão ser evitadas (Brasil, 2017).

Além de conhecer as limitações desses trabalhadores, o enfermeiro relatou a importância de se estabelecer uma relação de confiança e credibilidade, pois entendeu que este fato facilitaria o processo de avaliação, como expresso na fala a seguir:

“Acho que pesa muito a confiança, aqui nesse setor, elas (técnicas de enfermagem) ficam muito livres” (E12).

Esse aspecto relevante, a confiança, aparece nas práticas, nos processos de readaptação, de acordo com a fala emitida. Há uma liberdade no setor em que o enfermeiro trabalha e desempenha seu papel de avaliador. Estar livres e usufruir desta relação de confiança proporcionam respaldo no desempenho das funções e habilidades do trabalhador.

Nesse contexto, as reuniões estão entre as estratégias gerenciais que os enfermeiros utilizam nos processos de trabalho, pois consistem em oportunidades para se estabelecer o diálogo claro com a equipe, dissipar conflitos e tomar decisões com a possibilidade da participação de todos. São ocasiões em que os profissionais têm de esclarecer dúvidas, apresentar sugestões e de se manifestar, de acordo com os questionamentos que, porventura, sejam feitos.

Assim, as reuniões favorecem o relacionamento interpessoal, a discussão as dificuldades enfrentadas, a troca de conhecimentos, ofertando condições de resolução para os problemas existentes (Oliveira, et al. 2014), como apresenta-se nas seguintes falas dos entrevistados:

“Eu costumo fazer reuniões com a equipe, onde sentamos e conversamos sobre como nós estamos desenvolvendo nosso trabalho” (E5).

“A gente faz reunião para conversar com a equipe [...], converso, eu não me omito da minha obrigação” (E13).

Essas falas refletiram mais uma oportunidade em que os enfermeiros estabeleceram o processo de comunicação entre os membros da equipe, por intermédio de reuniões consideradas ferramentas gerenciais, possibilitando compartilhar ações esperadas na atuação da equipe.

Corroborando com esse pensamento, as reuniões favorecem o relacionamento interpessoal, a discussão das dificuldades enfrentadas, a troca de conhecimentos, ofertando condições de resolução para os problemas existentes (Oliveira et al., 2014). Nesse estudo os participantes avaliaram as reuniões como dispositivos respeitáveis para deliberações.

O feedback é fundamental para a comunicação e para o desenvolvimento do trabalhador e como consequência a melhoria do desempenho. Logo, pode ser considerado uma ferramenta importante para indicar se os processos estão na direção que se quer alcançar e com isso possibilita ajustes entre os envolvidos para resolução de problemas (Mulangu, 2024). Nesse sentido, dar retorno a equipe sobre o que está sendo produzido é fundamental para um efetivo processo de comunicação e melhor desempenho dos trabalhadores (Oliveira et.al., 2014; Warrilow; Johnson & Eagle, 2020, Mulangu, 2024).

3.2 Avaliação como ferramenta de gestão

Conforme os dados coletados, as enfermeiras demonstraram que alicerçavam suas avaliações na observação diária do desempenho do trabalhador de enfermagem que estava retornando ao trabalho, sem processos formais ou métodos específicos de avaliação desenvolvido pela instituição.

Os enfermeiros costumavam realizar a observação diária da sua equipe de trabalho e apontaram como preocupação o medo de cercear o trabalhador com a avaliação, tal como foi dito:

“Eu acho que essa avaliação tem que ser diária, não, assim, vem aqui, se tranca numa sala e vamos conversar, que, aí, já fica constrangedor, perante os colegas, mas tem que ser, assim, de maneira informal, [...] conversando, eu acho que tem que ser dessa forma [...], de uma forma mais amigável, confortável!” (E10).

“A avaliação deverá ser diária” (E13).

Uma pesquisa relatou que os enfermeiros, de maneira não formalizada, realizaram a avaliação do serviço prestado, diariamente, pelo acompanhamento na realização de procedimentos e atividades, sendo que, periodicamente, realizaram a avaliação de desempenho proposta pela instituição (Moraes et. al, 2011). Assim, percebe-se que o diálogo e a tranquilidade são requisitos elementares para o processo avaliativo (Ano et.al, 2015).

Outros estudos mostram que a avaliação do desempenho acontece de maneira formal ou informal, todos são avaliados frequentemente, seja na realização de procedimentos e outras atividades. Assim, é possível identificar problemas internos de conflitos e produtividade até falta de integração da pessoa com a função que desempenha (Moraes, 2011; Marafigo, 2019).

Outro aspecto, verbalizado como importante pelas enfermeiras, alicerçou-se na preocupação em registrar todo o procedimento adotado no ambiente de trabalho, visto que os trabalhadores, em geral, são cobrados por todo o procedimento adotado, presente nas falas a seguir:

“A gente cria um processo de avaliação que é informal, mas é documental por questão de segurança para mim, e até porque é de minha responsabilidade profissional, então, todas as avaliações são registradas em ata” (E5).

“A gente tem uma prática que de tempo em tempo, fazer uma avaliação, principalmente, desses que vêm de outra unidade para adaptação, de fazer uma avaliação por escrito [...] para registrar como o servidor está desenvolvendo seu trabalho aqui” (E15).

Ademais, o registro formal é fundamental para garantir clareza e segurança no processo de avaliação tanto para o avaliado e avaliador, além de possibilitar tomada de decisões futuras.

Nesses depoimentos, os enfermeiros divergiram em suas opiniões, enquanto **E7** defendeu a participação do avaliado, **E9** relatou que investigava com os demais integrantes da equipe sobre o desempenho do trabalhador.

“Avaliação nunca tem que ser unilateral [...], fazer junto com o trabalhador” (E7).

“Conto com a equipe para me ajudar nessa avaliação, se for nível médio, eu conto com os colegas que trabalham diretamente e com os outros enfermeiros” (E9).

Isso contrapõe o encontrado em outros estudos, para que os processos de avaliação se tornem úteis na promoção do desempenho profissional, sendo recomendado que as instituições promovam a discussão dos resultados entre quem está avaliando e quem é avaliado. Também, sinalizam aos enfermeiros que interajam com os trabalhadores na avaliação e compreendam o que a equipe pensa sobre seu próprio desempenho, agregando mais subsídios para a gestão, principalmente, na tomada de decisão (Lutwama; Roos & Dolano, 2013; Ano et.al., 2015).

Observa-se que a avaliação de desempenho não é uma estratégia de avaliação unilateral, em que apenas o profissional é julgado por seu desempenho. A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que compõe a gestão de pessoas, assim

como evidencia as competências e habilidades do profissional para aquela função também expõe fragilidades relacionadas à supervisão e gestão de pessoas, o serviço e o trabalho, à necessidade de capacitação e às falhas de processos. Apesar da avaliação de desempenho nos processos de gestão ser valiosa e inquestionável, está ainda constitui um desafio para gestores e trabalhadores (Chiavenato, 2020; Cardoso et al., 2020).

4. Conclusão

O estudo evidenciou que os enfermeiros participantes preconizaram uma avaliação diária, sustentada na comunicação, considerando importantes valores, tais como, confiança e comprometimento do profissional de enfermagem em readaptação funcional. A maioria dos participantes realizou avaliação não formalizada, mas exercendo observação no desempenho de tarefas do avaliado, coerente com as restrições de saúde do trabalhador.

O estudo sobre métodos e observações do enfermeiro, ao avaliar, possibilita uma reflexão sobre a atuação do profissional, ao executar o gerenciamento de enfermagem, bem como as potencialidades do avaliado. Com isso, as chances de uma melhor adaptação e aproveitamento das habilidades e potencialidades desses trabalhadores aumenta.

Nesse aspecto, há a necessidade de o enfermeiro enquanto gestor dos serviços de saúde manter uma avaliação formalizada, técnica e pensada para a realidade que atua. Isso evita avaliações desacreditadas, superficiais e incoerentes com o seu fazer.

Considera-se, portanto, que este estudo contribuiu para o avanço do conhecimento científico sobre a temática, além de fornecer informações aos gestores para o processo de gestão dos serviços de saúde, possibilitando que a avaliação de desempenho, como um recurso gerencial, contribua para o enfermeiro conhecer as potencialidades e as fragilidades do profissional de enfermagem em readaptação funcional.

Referências

- Ano, V. M. et al. (2015). Avaliação do desempenho na opinião da equipe de enfermagem de um hospital universitário público. *Ciênc. Cuid. Enferm. USP*, 44(3), 694 – 701. <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/27886>
- Appolinário, S. (2006). *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. Editora Pioneira Thomson Learning.
- Brasil. (2012). Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos [on line]. Brasília (DF). <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acao-a-informacao/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>
- Brasil. (1990). Ministério da Saúde. Lei nº 8.112, de 11 de dez., de 1990. *Institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial e das fundações públicas federais*. Brasília. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.
- Brasil. (2010). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública Departamento de Política de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor. *Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal*. Portaria nº 797.
- Brasil. (2017). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal*. (3.ed.). Brasília. 147p. <https://www2.siapenet.gov.br/saude>
- Brocal, P. V. & Ferreira, M. A. (2012). Equipe de Enfermagem e comunicação: contribuições para o cuidado de enfermagem. *Rev. Brasileira de enfermagem*. Brasília. 65(1), 97 – 103. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672012000100014>
- Campos, B. S.; Almeida, J. C. de, & Pinto, E. V. (2024). Contribuição do enfermeiro na gestão hospitalar brasileira. 2024. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências e Educação*, 10(12), 640–658. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17328>.
- Cardoso, A. S. F. et al. (2020). Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. *Revista De Enfermagem Da UFSM*, 10, e39. <https://doi.org/10.5902/2179769237060>. <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/37060/pdf>.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução a Teoria Geral da Administração – Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (10.ed.). Editora Atlas.
- Filho, J. C. S. et al. (2019). *O papel do enfermeiro na gestão de qualidade: revisão de literatura*. Saúde Coletiva. 9(48), 1382 – 1386. <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2019v9i48p1382%20-%201386>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6ed.). Editora Atlas.

- Lopes, O. C. A. et al. (2020). Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família / Competencias de los enfermeros en la estrategia Salud de la Familia / Competences of nurses in the Family health Strategy. *Esc Anna Nery*. [Internet]. <https://www.scielo.br/j/ean/a/zB5Npy99wyPDGX4jXzdNDYp/?lang=pt&format=pdf>.
- Lutwama, G. M.; Roos, J. H. & Dolamo, B. L. (2013). Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. *BMC Health Serv. Res.* (online). DOI: 10.1186/1472-6963-13-355
- Marafigo, E. F. & Stefano, S. R. (2018). Avaliação do Desempenho: estudo de caso sobre a percepção de colaboradores e gestores de enfermagem de uma instituição hospitalar filantrópica. *RAHIS*. 15 (3), 48 – 65. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v%vi%i.4645>
- Martínez J. O. C. et al. (2024). Fatores associados ao absenteísmo no trabalho de profissionais de enfermagem. *Rev. Saúde Pública*. 37(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-89102003000500011>
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (14ª ed.). Editora Hucitec.
- Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F. & Gomes, R. (2016). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* Petrópolis: Editora Vozes, (Série Manuais Acadêmicos).
- Moraes, J. T; Carvalho, S. F. & Gonçalves, M. A. (2011). A prática do enfermeiro na avaliação da assistência de enfermagem de um hospital geral. *Rev. Enferm. Cent.- Oeste Min.*; 1(4), 537-545. <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/136/240>.
- Mulanguê, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(2), 44-68. <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpgc/article/view/399/611>.
- Mulanguê, J. C. (2024). A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas. *Revista Gestão e Conhecimento*, 18(2). <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/358/314>.
- Oliveira, R. J. T. et al. (2014). Condições intervenientes à governança da prática de enfermagem no centro obstétrico. *Rev. Gaúcha Enferm.* 35(1), 47-54. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2014.01.43125>. <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/FQNBjB6JPg84V4MgP44pcrB/?format=pdf&lang=pt>
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free e-book]. Editora UAB/NTE/UFSM. 7).
- Pierantoni, C. R. et al. (2011). Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Rev. Esc. Enferm. USP*, São Paulo, 45, 1627-1631. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/ttqycYZTzRV8VhWXtZMryhM/?format=pdf&lang=pt>
- Pontes, B. R. (2021). *Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. (14ª Ed.). Editora LTR.
- Santos M. C. & Bernardes A. (2010). Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Rev. Gaúcha Enferm.*, Porto Alegre. 31(2), 359-66. <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/W8F5JFFtj76RYy8m5qMH9Th/?format=pdf&lang=pt>
- Warrilow, G. D.; Johnson, D. A. & Eagle, L. M. (2020). Os efeitos da modalidade de feedback no desempenho. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40 (3-4), 233-248. https://johnsonresearchlab.com/publications/2020WarrilowJohnsonEagle_Feedbackdality.pdf
- World Health Organization (2023). *Quality of care*. Geneva. <https://www.who.int/health-topics/quality-of-care>