

## II SEMINÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

---

*Gestão em Saúde em Tempos de COVID-19: cenários e perspectivas*  
9 e 10 de dezembro de 2021

---

### **GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Ariele Alves Nascimento; Graduanda, Gestão de Serviços de Saúde, EE/UFMG; Adriane Vieira, Professora, Gestão de Serviços de Saúde, EE/UFMG

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações de Saúde, avaliação de desempenho, gestão de pessoas.

#### **INTRODUÇÃO**

Nas organizações de saúde existem emaranhadas relações entre seus atores, cada um com suas particularidades, atuando nos diversos níveis de atenção à saúde na prestação de um serviço resolutivo, eficaz e equânime. Segundo Lucena (1992), inerente às especificidades de uma organização, as inevitáveis mudanças provocadas pela realidade política, econômica e social mundial trazem desafiantes paradigmas e tendências, no que se refere ao gerenciamento do desempenho de pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e competências. Nesse contexto, identifica-se a Avaliação de Desempenho Humano (ADH), como uma importante ferramenta de gestão para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, através da qual tanto o gestor quanto o colaborador possam conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como potencializá-los ou superá-los, respectivamente. Para Fontenele (2010), nos serviços de saúde a gestão de pessoas ganha conotações peculiares em função do significado que o trabalho tem no processo de produção dos serviços, incluindo os interesses implícitos. Segundo Campos e Santana (2002, p.10-11), “[...] o trabalho em saúde tem implicações especiais porque não se trata apenas de uma mercadoria cujo valor se estipule de acordo com as regras de mercado. É um processo onde se realizam múltiplos e variados interesses”.

#### **OBJETIVO**

O objetivo geral desta pesquisa é descrever os desafios e perspectivas para a gestão do desempenho de pessoas nas organizações de saúde.

#### **METODOLOGIA**

O método escolhido foi a revisão de literatura sistemática do tipo integrativa. Para construção de uma revisão integrativa foi necessário desenvolver seis etapas (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). A primeira etapa correspondeu à identificação do tema e seleção da questão de pesquisa: quais os desafios e perspectivas para a gestão do desempenho de pessoas em organizações de saúde? Na segunda etapa foi feita a busca nas bases de dados para identificação dos estudos incluídos na revisão. Foram selecionados trabalhos científicos disponíveis nas bases de dados Lilacs e Medline da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e no Google acadêmico publicados em periódicos e anais de eventos entre os anos de 2011 e 2021. Foram considerados os textos em português, inglês e espanhol. Para as bases da BVS foram relacionados os descritores: desempenho humano; gestão de pessoas; saúde; e seus correspondentes em inglês e espanhol. Já no Google Acadêmico foram consideradas as combinações das palavras-chave: desempenho humano; gestão de pessoas; saúde; e

desempenho. Para a combinação utilizou-se os operadores booleanos AND e OR. Foram excluídos os trabalhos que não eram fruto de pesquisa de campo, não estavam publicados na íntegra, apareceram duplicados nas bases de dados e não se adequaram ao tema pesquisado. A amostra inicial constituiu-se de 108 artigos, sendo 7 no portal BVS e 101 nos Google Acadêmico. O processo de estudo dos dados contidos nas publicações foi realizado primeiramente por meio de uma leitura exploratória, após exclusão das amostras duplicadas. Após uma nova leitura dos títulos e resumos 75 trabalhos foram eliminados, resultando num total de 6 publicações selecionadas para amostra final. As estratégias de busca utilizadas nas respectivas bases de dados e os motivos da exclusão foram apresentadas como recomendado pelas diretrizes PRISMA (MOHER et al., 2015) (Figura 1).

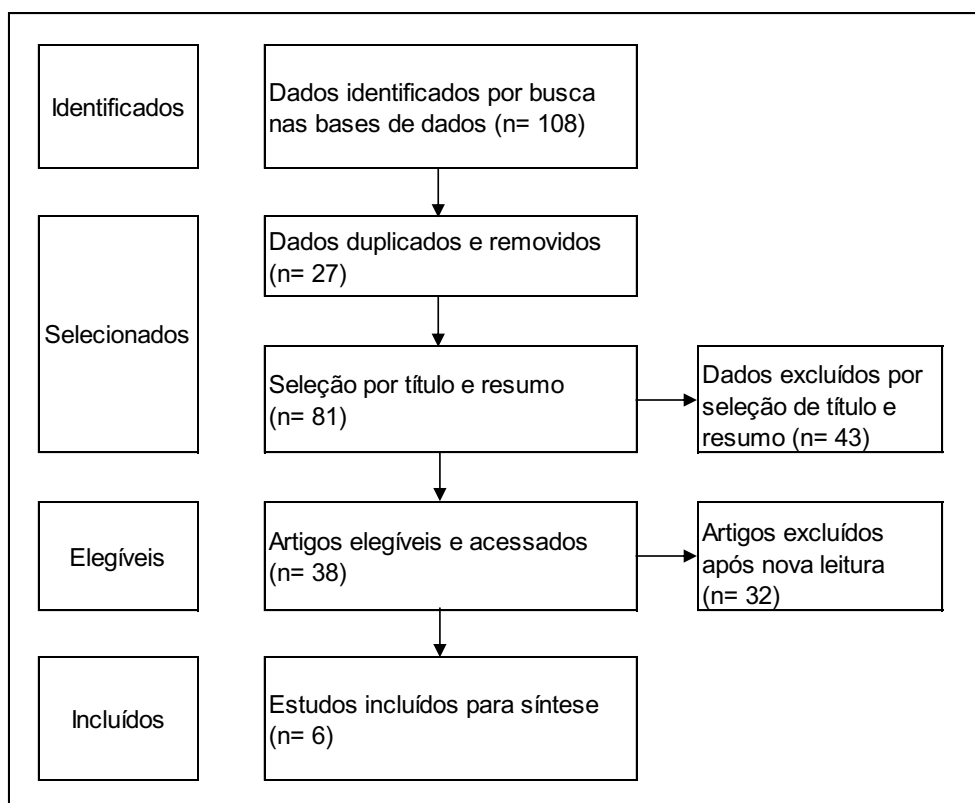


Figura 1 - Fluxograma, segundo Prisma, para seleção dos estudos primários. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2021.

Fonte: elaborado pelo autor

A terceira etapa consistiu na definição das informações que foram extraídas dos estudos selecionados. Foram utilizados dois instrumentos para reunir as informações inseridas nas publicações selecionadas. O primeiro instrumento é o registro de título, dos autores, das bases de dados e ano, já o segundo instrumento refere-se ao registro dos métodos, objetivos, amostras e resultados presentes nos estudos. A quarta etapa estava atrelada a anterior e equivaliu a avaliação dos estudos, analisando os resultados detalhadamente e de forma crítica. Foi realizada uma leitura precisa dos estudos, examinando as semelhanças e diferenças entre os resultados referentes ao objetivo pesquisado. Na quinta etapa ocorreu a interpretação dos resultados. A partir dos dados levantados foi feita avaliação de modo a discutir os aspectos principais apresentados nos estudos com relação à gestão do desempenho nas organizações de saúde. Na sexta e última etapa foi realizada a síntese das informações retiradas dos estudos, possibilitando descrever os dados de forma clara e objetiva, possibilitando o leitor avaliar os

procedimentos empregados na pesquisa. No apêndice deste trabalho encontra-se o Quadro 1, contendo uma descrição dos trabalhos selecionados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em relação aos resultados apresentados ficou evidenciado que houve melhora nos processos de avaliação de desempenho dos profissionais de saúde, porém, há uma necessidade de reforçar a importância desse instrumento à gestão das organizações de saúde, tendo em vista sua influência positiva na prestação dos serviços. A partir da análise das variáveis de interesse foi possível perceber que há uma concordância entre os autores da amostra em destacar que a avaliação de desempenho é uma estratégia essencial em toda gestão do sistema de saúde, uma vez que permite identificar fraquezas e pontos positivos da assistência. (MORAES et al., 2011; PEREIRA e MOREIRA, 2015; SEDIYAMA et. al., 2017; ZERMIANI et. al., 2018; CARDOSO et. al., 2019; CARDOSO et. al., 2020). A avaliação de desempenho aponta algumas perspectivas para os sistemas de incentivos futuros. É importante que seja realizada com transparência e imparcialidade, afim de que repercuta na qualidade dos serviços, na motivação dos profissionais e na forma de atendimento aos usuários. Este processo avaliativo não deve gerar conflitos, mas sim promover o diálogo entre profissionais e gestores, para que os acertos sejam recompensados e multiplicados e as falhas sejam corrigidas. Os profissionais devem se apropriar de todas as etapas de pactuação, de avaliação e de desenvolvimento de estratégias para alcançar os resultados esperados (ZERMIANI; BALDANI; DITTERICH, 2018). De acordo com os autores é possível ressaltar que o tema objeto desse trabalho carece de mais estudos, sendo vital para os resultados do cuidado em saúde (PEREIRA e MOREIRA, 2015; SEDIYAMA et. al., 2017; CARDOSO et. al., 2020). De acordo com Cardoso et. al. (2020) e Sedyama, Fialho e Silva (2017) há um longo caminho a ser percorrido até se romper com o paradigma da avaliação realizada de forma vertical e não participativa. Os mesmos acreditam que para mudar essa realidade seja necessário orientar e desenvolver os avaliadores e os avaliados para o adequado uso da avaliação de desempenho, e conscientizá-los da importância dessa ferramenta. Em avaliações de desempenho para Gestão do Serviços de Saúde é importante que todos aqueles que participam do processo, ou seja, avaliados e/ou avaliadores se tornem partícipes e motivados pelos resultados da avaliação. O papel do gestor é de extrema importância para promover e desenvolver melhores estratégias no quesito avaliação, e esta deve convergir para as necessidades dos atores envolvidos. Concernente aos desafios impostos para a gestão do desempenho de pessoas, foi observado como fatores limitantes a falta de integração entre planejamento, recursos humanos e cultura organizacional, a demora na entrega do feedback, além dos aspectos ligados ao processo de avaliação, tais como: complexidade avaliativa; falta de comunicação; despreparo dos envolvidos; falta de incentivos; insatisfação com o processo avaliativo; avaliação verticalizada; uso inadequado da ferramenta; e falta de conscientização dos atores envolvidos. Esses fatores apontam para falta de alinhamento entre as áreas, com interferência na entrega de resultados.

## **CONCLUSÃO**

A avaliação de desempenho humano, instituída como um processo da área de gestão de pessoas tem sido instrumento de estudo na literatura, evidenciando seu grande potencial de possibilitar melhorias no desempenho das organizações e sua efetivação como objeto de gestão. Espera-se que gestores e trabalhadores, cientes da sua condição e responsabilidade como avaliadores e avaliados, sejam capazes de propor e utilizar modelos de avaliação de desempenho que não sejam orientados apenas pela lógica produção, mas sim reconhecer seu papel e capacidade para promover o desenvolvimento e evolução do trabalhador e da organização. Por fim, este estudo tem potencial de contribuir para incentivar novas pesquisas

e trabalhos sobre o tema utilizando outras metodologias; e abrir perspectivas de reflexões e estratégias sobre novas formas de inserção e cumprimento da avaliação de desempenho profissional, identificando o que leva ao sucesso ou a ineficiência do processo de avaliação de desempenho, em diferentes contextos do setor de saúde, para melhor uso dessa ferramenta na gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, F.E.; SANTANA, J.P. **Política de recursos humanos em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

CARDOSO, A. S. F. et al. Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 10, ex.39, p. 39, 2020.

CARDOSO, A.S.F. et al. O processo de avaliação de desempenho à luz do referencial freiriano: com a palavra, os profissionais de saúde de um hospital público. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 23, e-1160, p. 1-8, 2019.

FONTENELE, M.F.M. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 1, p. 1315-1324, 2010.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas; 1992.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P; GALVAO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto – Enfermagem** [online], Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Principais itens para relatar revisões sistemáticas e Meta-análises: a recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015.

MORAES, J.T.; CARVALHO, S.F.; GONÇALVES, M.A. A prática do enfermeiro na avaliação da assistência de Enfermagem de um hospital geral no município de Divinópolis. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**. v. 1, n. 4, p. 537-545, 2011.

PEREIRA, N.M.D.; MOREIRA, V. Avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem. **Pensar Enfermagem**, v. 19, n. 2, p. 18-53, 2015.

SEDIYAMA, G. A. S.; FIALHO, C. M.; SILVA, F; C. Avaliação de Desempenho no Setor Público: o Caso da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Viçosa-MG. **Anais**, São Paulo, XLI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

ZERMIANI, T.C.; PINTO, M.H.B.; DITTERICH, R.G. Pagamento por desempenho na atenção primária à saúde em Curitiba-PR: incentivo ao desenvolvimento da qualidade. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 2, p. 98-116, 2018.

## Apêndice 1

**Quadro 2:** Título, autores, base de dados, local de publicação e ano dos trabalhos selecionados.

Nº	TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	AUTORES	BASE DE DADOS	LOCAL DE PUBLICAÇÃO	ANO
1	Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública	Adriana Serdotte Freitas Cardoso Clarice Maria Dall'Agnol Eliane Tatsch Neves Gisela Maria Schebella Souto de Moura	Google Acadêmico	Revista de Enfermagem da UFSM	2020
2	O processo de avaliação de desempenho à luz do referencial freiriano: com a palavra, os profissionais de saúde de um hospital público	Adriana Serdotte Freitas Cardoso Clarice Maria Dall'Agnol Eliane Tatsch Neves Gisela Maria Schebella Souto de Moura Agnes Olschowsky Dagmar Elaine Kaiser	Google Acadêmico	Revista Mineira de Enfermagem	2019
3	Pagamento por desempenho na atenção primária à saúde em Curitiba-PR: incentivo ao desenvolvimento da qualidade	Thabata Cristy Zermiani Marcia Helena Baldani Rafael Gomes Ditterich	Google Acadêmico	Sociedade e Cultura	2018
4	Avaliação de desempenho no setor público: o caso da secretaria de saúde da Prefeitura Municipal de Viçosa-MG	Gislaine Aparecida Santana Sedyama Carolina Magalhães Fialho Fernanda Cristina da Silva	Google Acadêmico	EnANPAD	2017
5	Avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem: percepção de justiça dos avaliados	Nuno Miguel Dias Pereira Viriato Moreira	Google Acadêmico	Pensar Enfermagem	2015
6	A prática do enfermeiro na avaliação da assistência de Enfermagem de um hospital geral no município de Divinópolis	Juliano Teixeira Moraes Suzana Freitas de Carvalho Marina de Azevedo Gonçalves	Google Acadêmico	Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro	2011

Fonte: elaborado pelo autor.