

Avaliação de Desempenho

Perceção dos Enfermeiros dos Cuidados de Saúde Primários



A avaliação de desempenho possui um papel de destaque na gestão de recursos humanos na medida em que pode influenciar a produtividade do colaborador, tanto diretamente como indiretamente.

Com este artigo pretende-se conhecer a opinião dos enfermeiros dos Cuidados de Saúde Primários sobre a influência do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) na melhoria do seu desempenho profissional.



Carmen Alfaiate

Terapeuta da Fala
Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P.
carmen.alfaiate@gmail.com



Ana Rita Correia

Fisioterapeuta
Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P.
anaesturrado@gmail.com



Luís Pedro Gomes

Enfermeiro
Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P.
lppgomes@gmail.com



Margarida Saraiva

Docente do Departamento de Gestão
Escola de Ciências Sociais,
Universidade de Évora
msaraiva@uevora.pt



Avaliação de desempenho pode influenciar diretamente a produtividade do colaborador enquanto processo de controlo do desempenho e pode influenciar indiretamente através da relação com aspetos como o desenvolvimento profissional e a promoção e remuneração (Fernandes & Caetano, 2007). A avaliação de desempenho influencia igualmente a motivação. Para maximizar a motivação, os colaboradores precisam saber que o esforço realizado conduz a uma avaliação de desempenho positiva e que resulta em recompensas que valorizam (Robbins, 2009). A insatisfação dos colaboradores com o processo de avaliação de desempenho tem sido associada à insatisfação com o trabalho em geral, a um baixo nível de comprometimento com a organização e a um aumento da intenção de se despedirem (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014).

A avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação e classificação formal de um indivíduo pelo seu superior hierárquico (Armstrong, 2009). Um objetivo-chave da avaliação do desempenho é motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho futuro (Selvarajan, Singh, e Solansky, 2018), mas serve, igualmente, de suporte para a tomada de decisões no âmbito da gestão de recursos humanos pelos gestores, tais como: fornecer informações para a tomada de decisão (e.g. promoções, transferências ou demissões); identificar as necessidades de treino e formação; validar os critérios de seleção e desenvolvimento; fornecer *feedbacks* aos colaboradores e servir de base para a atribuição de recompensas (Robbins, 2009).

A aceitação do sistema de avaliação é um fator importante na efetividade do sistema (Arif & Urooj, 2016; Spence & Baratta, 2015) e resulta tanto do processo como dos resultados da avaliação de desempenho (Arif & Urooj, 2016). Se os avaliados ficarem insatisfeitos com o sistema de avaliação ou o virem como injusto, não irão aceitar o *feedback* que recebem, considerá-lo-ão como incorreto ou inútil, pelo que tenderão a não o utilizar (Spence & Baratta, 2015).

No caso em concreto dos enfermeiros, as atitudes negativas face à avaliação de desem-

penho representam um papel importante na diminuição da sua motivação e da falta de melhoria no seu desempenho profissional (Redshaw 2008, *apud* Moradi, Mehraban, e Moeini, 2017). No estudo de Pereira & Moreira (2015), com uma amostra de 77 enfermeiros, 36,6% dos respondentes não reconheceram qualquer importância ao processo de avaliação de desempenho na melhoria da qualidade dos cuidados prestados. Em 2007 o Estado português iniciou a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), através da publicação da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, com o objetivo de “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”, sendo que os enfermeiros dos Cuidados de Saúde

dagem. Foi construído um questionário para verificar o grau de concordância dos enfermeiros com as seguintes afirmações:

- Considero que o SIADAP contribui positivamente para o meu desempenho profissional;
- Considero que o SIADAP contribui positivamente para a minha motivação profissional;
- Considero que o SIADAP contribui positivamente para o desenvolvimento das minhas competências profissionais;
- Considero que o SIADAP contribui positivamente para atingir os meus objetivos profissionais;
- Considero que o SIADAP contribui positivamente para atingir os objetivos da unidade;
- Considero que a avaliação que obtive através da aplicação do SIADAP Enfermeiros reflete o meu contributo para a unidade.

Utilizou-se uma escala do tipo Likert de sete pontos em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo Completamente. O questionário foi distribuí-



Primários (CSP) são avaliados através de uma adaptação do mesmo, conforme a Portaria n.º 242/2011 de 21 de junho. Com este artigo pretende-se conhecer a opinião dos enfermeiros dos Cuidados de Saúde Primários sobre a influência do SIADAP na melhoria do seu desempenho profissional, na sua motivação e no desenvolvimento das suas competências profissionais. Para dar resposta ao objetivo do estudo optou-se como estratégia de pesquisa a son-

do através de correio eletrónico, utilizando-se uma estratégia de *Snowball*, e obtiveram-se 55 respostas todas válidas. Os resultados do questionário encontram-se no Gráfico 1. Das respostas obtidas, observa-se que 52,7% dos respondentes discordam da afirmação de que o SIADAP contribua positivamente para o desenvolvimento das suas competências profissionais; 63,7% discordam que o SIADAP contribua positivamente para a sua motivação profissional e 45,5%



discordam da afirmação de que o SIADAP contribua positivamente para o seu desempenho profissional.

Relativamente à afirmação de que o SIADAP contribui positivamente para atingir os seus objetivos profissionais, 41,8% discordam da afirmação. Já no que concerne à afirmação de que o SIADAP contribui positivamente para atingir os objetivos da unidade, 38,2% dos enfermeiros concordam ou discordam (igual proporção) da afirmação. Atendendo aos objetivos do SIADAP, constantes na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, concluiu-se que a maioria dos respondentes consi-


dera que o SIADAP não cumpre os objetivos que conduziram à sua implementação, vindo ao encontro do observado por Pereira e Moreira (2015).

Não obstante, salienta-se que os resultados obtidos, nas questões relativas ao contributo positivo do SIADAP para atingir os objetivos da unidade e os objetivos individuais, espelham algum grau de sucesso no alinhamento entre os objetivos da organização e os dos enfermeiros.

Realizou-se igualmente análise fatorial exploratória, tendo-se obtido um único fator. O fator obtido explica 73,18% da variância total observada e designou-se de “crença dos enfermeiros em que o SIADAP cumpre o seu propósito”.

Assim, dos resultados obtidos pode-se aferir que os enfermeiros, que consideram que o SIADAP Enfermeiros cumpre o seu propósito, concordam que este contribui positivamente para o seu desempenho, para a sua motivação, para o desenvolvimento das suas competências profissionais, para atingir os objetivos individuais e da unidade.

Os enfermeiros que não consideram que o SIADAP cumpre o seu propósito, consideram que este não contribui positivamente para nenhum dos itens avaliados através do questionário. O que vem ao encontro do defendido por Arif e Urooj (2016) e por Spence e Baratta (2015), em que a aceitação do sistema de avaliação por parte dos avaliados é um fator importante na efetividade do sistema.

Em termos de conclusão, face aos resultados obtidos, considera-se que o atual modelo de avaliação do desempenho dos enfermeiros dos Cuidados de Saúde Primários não atinge os objetivos a que se propõe. Para o sucesso e a sustentabilidade de programas de melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados nos Cuidados de Saúde Primários é necessário alterar o sistema de avaliação em vigor, aumentando a sua aceitação pelos avaliados, contribuindo para a melhoria do desempenho dos enfermeiros, promovendo a sua motivação profissional e o desenvolvimento de competências profissionais. 

Referências bibliográficas

Arif, M., & Urooj, S. F. (2016). Impact of Employees Performance Appraisal on Job Outcomes with the moderation of Distributive Justice. *International Journal of Global Business*, 9(2), 30–51.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.ª ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>

Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação de Desempenho. Em A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*

(3.ª, pp. 355–387). Lisboa: Editora RH.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro de 2007 da Assembleia da República. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública. (2007). *Diário da República n.º 250/2007*, 1.º Suplemento, Série I. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/lei/66-b/2007/12/28/p/dre/pt/html>

Moradi, T., Mehraban, M. A., & Moeini, M. (2017). Comparison of the Perceptions of Managers and Nursing Staff Toward Performance Appraisal. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 22(2), 128–135. https://doi.org/10.4103/ijnmr.IJNMR_142_15

Pereira, N., & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Pensar Enfermagem*, 19(2), 18–53.

Portaria N.º 242/2011 de 21 de Junho de 2011 dos Ministérios das Finanças e

da Administração Pública e da Saúde. (2011). *Diário da República n.º 118/2011*, Série I. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/port/242/2011/06/21/p/dre/pt/html>

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>

Spence, J. R., & Baratta, P. L. (2015). Performance Appraisal and Development. Em K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Performance Improvement* (pp. 439–461). Chichester: Wiley Blackwell.