


**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ENFERMEIROS: UM ESTUDO QUALITATIVO**  
**THE PERFORMANCE APPRAISAL OF NURSES: A QUALITATIVE STUDY**  
**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS ENFERMEROS: UN ESTUDIO CUALITATIVO**

Lúcia Jerónimo<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-0157-2372>

Nuno Araújo<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-0586-0873>

<sup>1</sup> Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, Lisboa, Portugal

<sup>2</sup> Escola Superior de Saúde do Vale do Ave - Instituto Politécnico de Saúde do Norte, CESPU, Famalicão, Portugal | Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

Lúcia Jerónimo - [lucia.jeronimo@chlc.min-saude.pt](mailto:lucia.jeronimo@chlc.min-saude.pt) | Nuno Araújo - [nuno.araujo@ipsn.cespu.pt](mailto:nuno.araujo@ipsn.cespu.pt)



**Autor Correspondente**

*Lúcia Jerónimo*

Rua de Timor, nº 4, 2º esquerdo

1685-488 – Odivelas– Portugal

[lucia.jeronimo@chlc.min-saude.pt](mailto:lucia.jeronimo@chlc.min-saude.pt)

RECEBIDO: 08 de junho de 2022

REVISTO: 30 de novembro de 2022

ACEITE: 13 de janeiro de 2023

PUBLICADO: 31 de janeiro de 2023

## RESUMO

**Introdução:** A avaliação de desempenho é uma pedra angular na gestão de recursos humanos em qualquer organização. É hoje obrigatória, essencial e necessária, para a dinamização e promoção da melhoria do desempenho individual, sendo uma força motivadora da melhoria do desempenho, melhoria da qualidade, com implicações diretas no sucesso das organizações, ao promover o sucesso estratégico e sustentado da organização.

**Objetivos:** Identificar que elementos devem estar incluídos no referencial de avaliação de desempenho dos enfermeiros; identificar boas práticas sobre o processo de realização da avaliação de desempenho.

**Métodos:** Estudo de abordagem qualitativa, descritivo exploratório. A amostragem foi intencional, sendo constituída por 12 enfermeiros. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a enfermeiros do setor público, privado e social.

**Resultados:** O sistema de avaliação atual em vigência apresenta diversas lacunas. Um modelo de avaliação ideal deve incidir nas competências; os objetivos pessoais devem ser articulados com os objetivos organizacionais, a avaliação deve ser realizada pelo superior hierárquico, anualmente, com avaliação quantitativa e deve estar predefinido um sistema de recompensas.

**Conclusão:** A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional e estimula a performance individual; deve haver uma negociação articulada dos objetivos, respeitando os objetivos organizacionais e pessoais. O modelo deve adotar uma avaliação quantitativa, anual, pelo superior hierárquico, com um sistema de recompensas obrigatório associado.

**Palavras-chave:** enfermeiros; avaliação de desempenho; avaliador; avaliado

## ABSTRACT

**Introduction:** Performance appraisal is a cornerstone of human resource management in any organization. It is now mandatory, essential and necessary, for the dynamism and promotion of individual performance improvement, being a motivating force for performance improvement, quality improvement, with direct implications for the success of organizations, by promoting the strategic and sustained success of the organization.

**Objectives:** To identify which elements should be included in the nurses' performance evaluation framework; Identify good practices on the performance evaluation process.

**Methods:** Study with a qualitative approach, descriptive and exploratory. Sampling was intentional, consisting of 12 nurses. Semi-structured interviews were carried out with nurses from the public, private and social sectors.

**Results:** The current evaluation system in place has several gaps. An ideal assessment model should focus on competencies; the personal objectives must be articulated with the organizational objectives, the evaluation must be carried out by the hierarchical superior, annually, with quantitative evaluation and a reward system must be predefined.

**Conclusion:** Performance evaluation promotes professional development and stimulates individual performance; there must be an articulated negotiation of objectives, respecting organizational and personal objectives. The model must adopt a quantitative, annual assessment by the hierarchical superior, with an associated mandatory reward system.

**Keywords:** nurses; performance evaluation; appraiser; appraised

## RESUMEN

**Introducción:** La evaluación del desempeño es un pilar de la gestión de los recursos humanos en cualquier organización. Ahora es obligatorio, esencial y necesario para el dinamismo y promoción de la mejora del desempeño individual, siendo una fuerza motivadora para la mejora del desempeño, la mejora de la calidad, con implicaciones directas para el éxito de las organizaciones, al promover el éxito estratégico y sostenido de la organización.

**Objetivos:** Identificar qué elementos deben ser incluidos en el marco de evaluación del desempeño de los enfermeros; Identificar buenas prácticas en el proceso de evaluación del desempeño.

**Métodos:** Estudio con enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio. El muestreo fue intencional, conformado por 12 enfermeros. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a enfermeras del sector público, privado y social.

**Resultados:** El sistema de evaluación actual tiene varias lagunas. Un modelo de evaluación ideal debería centrarse en las competencias; los objetivos personales deben estar articulados con los objetivos organizacionales, la evaluación debe ser realizada por el superior jerárquico, anualmente, con evaluación cuantitativa y debe predefinirse un sistema de recompensas.

**Conclusión:** La evaluación del desempeño promueve el desarrollo profesional y estimula el desempeño individual; debe haber una negociación articulada de objetivos, respetando los objetivos organizacionales y personales. El modelo debe adoptar una evaluación anual cuantitativa por parte del superior jerárquico, con un sistema de recompensa obligatorio asociado.

**Palabras Clave:** enfermeras; evaluación del desempeño; evaluador; evaluado

## INTRODUÇÃO

No mundo global atual, cada vez mais competitivo e com alta evolução tecnológica, é essencial avaliar de forma justa e eficaz o desempenho dos enfermeiros. Para Romero (2019) estes são fulcrais no desenvolvimento e evolução das organizações, sendo o elemento diferenciador e decisivo para o sucesso organizacional. E por isso, é essencial que as pessoas que participam nas organizações se sintam como parte integrante da mesma e, consequentemente colaborem com a organização para alcançar os objetivos definidos, quer para a organização, quer para si (Cardoso, 2016).

As organizações devem ser lugares onde as pessoas são tratadas com respeito e dignidade e onde são encorajadas e capacitadas a dar o seu contributo para um desenvolvimento conjunto. Neste sentido, é importante valorizar o desempenho dos colaboradores, sendo necessário desenvolver um sistema de avaliação de desempenho justo, preciso e motivador, e não apenas um sistema burocrático com carácter de obrigatoriedade (Faraji et al., 2015; Hwang & Lee, 2019).

O sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode ser uma ferramenta prática e útil para gerir a motivação e o desenvolvimento dos seus colaboradores, quando os mesmos o percebem como sendo preciso e justo (Thurston & McNall, 2010; Carbone et al., 2016). Para estes autores, a justiça organizacional pode criar benefícios poderosos para as organizações e seus colaboradores, incluindo maior confiança e comprometimento, melhoria do desempenho, comportamento de cidadania organizacional, satisfação dos clientes e diminuição de conflitos.

Novas perspetivas surgem para a função pública, incluindo os enfermeiros enquanto corpos especiais da mesma, com o atual Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - SIADAP criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 19-N/2004.

Segundo as entidades governamentais nacionais, o atual sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) constitui um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações públicas e uma das mais importantes ferramentas para a gestão dos recursos humanos. Trata-se de uma nova cultura de gestão assente numa lógica por objetivos que, a ser devidamente utilizado, permitirá identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar o pessoal e os dirigentes e criar um clima de exigência, de mérito e de transparência.

Sendo os enfermeiros um elemento fulcral em qualquer organização de saúde, a AD (avaliação de desempenho) deve ser utilizada como uma força motivadora da melhoria do seu desempenho, com vista à satisfação pessoal, dos clientes e respetiva família e da organização, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados.

Neste sentido, delinearam-se como objetivos gerais: identificar que elementos que devem estar incluídos no referencial de AD dos enfermeiros e identificar boas práticas sobre o processo de realização da AD. Os objetivos secundários foram: perceber na opinião dos entrevistados a importância da AD; perceber quais as principais críticas ao atual modelo de desempenho dos enfermeiros.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com a evolução do mundo e da humanidade, estamos atualmente, perante uma gestão estratégica de recursos humanos. Avaliar o desempenho dos colaboradores significa promover o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também através da melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais (Bohlander e Snell, 2015; Burmester, 2017).

Para outros autores, a avaliação de desempenho resume-se a um mero processo burocrático e com pouca aplicabilidade prática ou a uma apreciação sempre satisfatória que permite a progressão na carreira e que não premeia o mérito ou a excelência, considerando todos iguais (Oliveira, 2006). Para outros, trata-se de um sistema com potencialidades e que visa o aperfeiçoamento profissional, que permitirá a criação de uma "força de trabalho" motivada, dinâmica e comprometida, pois os enfermeiros não são apenas pessoas: são recursos fundamentais para a criação de valor (Faraji et al., 2015; Hwang e Lee, 2020).

A avaliação de desempenho trata-se de uma apreciação sistemática do exercício profissional do enfermeiro e do seu potencial de auto-aperfeiçoamento, para determinar o valor, a excelência, as capacidades do enfermeiro na sua prática (Freitas, 2017) e assume-se como uma pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos (Bohlander e Snell, 2015).

Os objetivos formais dos sistemas de AD são, para Caetano (2008b): alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; aumentar a sustentabilidade da organização; dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e carreira; constituir uma base para decidir sobre incentivos, recompensas, progressões, promoções, demissões e rescisões; identificar necessidades de formação. Assim, de acordo com o mesmo autor, pode-se conceptualizar os objetivos da AD em três grandes categorias, os que visam a manutenção e desenvolvimento da organização, os que se focam no desenvolvimento individual e os centrados na gestão de recompensas (Caetano, 2008a). Relativamente aos avaliados, estes possuem geralmente três tipos de objetivos no que concerne à sua AD, nomeadamente: obter feedback acerca do seu desempenho e comparativamente aos seus colegas; ter informações para orientação sobre o seu futuro rumo profissional; saber qual é o padrão ideal de desempenho (Bilhim, 2009).

Quer os instrumentos quer as fontes de AD são importantes para as organizações, no que se refere à facilidade ou dificuldade de aplicação da avaliação, da sua eficácia e aceitação por parte de todos os intervenientes (Caetano, 2008a). Deste modo, é necessário implementar instrumentos de avaliação que promovam o crescimento do profissional e sejam motivadores de uma melhoria do

desempenho, para que a informação obtida durante a avaliação de desempenho possa ser usada para o desenvolvimento do potencial do trabalhador, permitindo ajudar o trabalhador em ultrapassar as dificuldades sentidas no cumprimento do seu papel, para identificar os pontos fortes dos quais não esteja consciente e para ajudar a estabelecer os objetivos (Marquis e Huston, 2015). Segundo Caetano (2008a, 2008b) e Marquis e Huston (2015) os instrumentos de avaliação mais comumente utilizados nas organizações podem ser centrados: nos comportamentos – incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental e listas de verificação ou “checklists”; nos resultados – padrões de desempenho e gestão por objetivos; na personalidade – escalas ancoradas em traços de personalidade e na comparação do avaliado com outros colaboradores – comparação por pares, distribuição forçada e ordenação simples.

Relativamente à AD, primeiramente há que identificar adequadamente as competências de cada enfermeiro, de acordo com o seu nível de perícia, visto que, apenas com a identificação precisa dessas mesmas competências, se poderá avaliar corretamente o seu desempenho (Bolander e Snell, 2015). Outros autores, defendem a necessidade de haver uma grelha salarial que reflita o desenvolvimento do enfermeiro em termos de competências, promovendo a diferenciação entre iniciados e experientes, de modo a motivar os próprios profissionais a empenharem-se no seu desenvolvimento profissional e a apresentarem um desempenho elevado (Carbone et al, 2016; Freitas, 2017; Romero, 2019).

Em Portugal, o atual mecanismo de avaliação é o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que se figura como um novo paradigma de avaliação de desempenho dos trabalhadores de organismos e instituições do setor público (Artº. 2º da Lei nº 66-B/2007). Divide-se em três subsistemas de avaliação do desempenho: SIADAP 1 (Sistema de avaliação de desempenho dos organismos); SIADAP 2 (Sistema de avaliação de desempenho dos dirigentes); SIADAP 3 (Sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores), sendo este último o aplicado aos enfermeiros. Ainda que o SIADAP vigore apenas na função pública, este apresenta-se como um contributo importante para outras organizações, privadas ou do terceiro sector.

Trata-se de um sistema abrangente e que, apesar de dinâmico, é também exigente do ponto de vista da sua organização interna e implementação no terreno. A avaliação dos trabalhadores e dirigentes começa a incidir sobre duas componentes – resultados e competências, as quais terão uma ponderação variável de acordo com regras fixas previamente e pouco flexíveis. O estabelecimento de objetivos e competências assenta num sistema de negociação entre o avaliador e o avaliado, como no anterior modelo, instituindo-se a obrigatoriedade do avaliado ter que proceder à sua autoavaliação. Permite a atribuição de menções de Desempenho Relevante e Desempenho Excelente com a necessidade de cumprimento de quotas pré-definidas, e com envolvimento do Conselho Coordenador de Avaliação. A este junta-se a Comissão Paritária em que estão representados a administração e os trabalhadores, enquanto órgão consultivo que funciona junto do dirigente máximo e a que podem recorrer os trabalhadores em caso de discordância com a avaliação que lhes é pretendido atribuir.

A avaliação perspectivada no SIADAP conduz à diferenciação do mérito no desempenho. É importante diferenciar aqueles que se empenham em criar sinergias que acabam por influenciar os outros ou criar inovação, apesar das tão criticadas quotas para o Relevante e para o Excelente. A avaliação por SIADAP assume um carácter de obrigatoriedade, além de ser fundamental a negociação dos resultados, entre avaliador e avaliado, com a definição dos objetivos, indicadores de medida e critérios de superação, bem como das competências que se espera ver alcançar.

No entanto, é reconhecido a este processo um grande obstáculo à implementação do SIADAP: a falta de envolvimento do topo hierárquico das estruturas organizacionais da Administração Pública. É um modelo de avaliação pouco democrático (os objetivos caso não haja acordo entre o avaliado e o avaliador podem ser impostos) e, muito burocrático, devendo ser redimensionada a importância atribuída à avaliação por objetivos por contraponto à avaliação por competências.

Ainda que os objetivos possam ser impostos, quando não haja acordo entre o avaliador e o avaliado, no mínimo, tem que ser tido em linha de conta, o projeto profissional que o avaliado tem para a sua carreira, os eixos principais de desenvolvimento profissional, a formação necessária para cumprir as tarefas que lhe são atribuídas, ou seja, a gestão da carreira do trabalhador. A avaliação não pode, ainda, ser desligada das condições em que o trabalho é executado (as condições de organização e o funcionamento do serviço), da exigência das atividades, da valorização de acontecimentos ou eventos imprevistos (atividades não definidas no quadro dos objetivos mas que se traduzem num investimento significativo do trabalhador para o seu cumprimento) e os meios que são colocados à disposição do trabalhador para cumprir os objetivos.

A avaliação é feita com base em critérios previamente definidos que permitem classificar o desempenho do avaliado. Esta avaliação deve ser feita tendo em conta os objetivos fixados, devendo ser negociada com o avaliado (Bojlander e Snell, 2015; Camara et al., 2016).

Em regra, a avaliação é feita pelo superior hierárquico, pois considera-se “que é este que tem a posição legítima para o fazer” (Caetano e Vala, 2002:375). No entanto, segundo o mesmo autor, a avaliação também pode passar por outros intervenientes como o próprio avaliado (autoavaliação), os colegas do avaliado que pertence à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham diretamente com o indivíduo, e, ainda, os subordinados, podendo ser incluídos vários avaliadores – avaliação 360º.

Segundo Camara et al. (2016) o sistema de recompensas consiste numa prática de gestão estratégica de recursos humanos, que promove o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com objetivos estratégicos da empresa. Este sistema está interligado com outras práticas de gestão de recursos humanos, principalmente com o sistema de avaliação de desempenho.

Essas recompensas podem ser materiais e imateriais, fixas ou variáveis, em dinheiro ou em espécie (Camara et al., 2016). É importante o reconhecimento do trabalho realizado, quer sob forma de mais responsabilidade ou promoções, quer sob a forma de prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à contribuição do colaborador. Isso faz com que os colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos.

Segundo Varela (2017) uma das formas de elaborar um bom sistema de recompensas é dar a oportunidade aos colaboradores de participarem na conceção do sistema de recompensas a ser aplicado, tendo assim uma participação ativa na tomada de decisão sobre as recompensas que desejam receber. Isso pode produzir um forte sentido de justiça organizacional e consequentemente maior satisfação no trabalho.

Constata-se que, para motivar e satisfazer os seus recursos humanos, as empresas, têm não só de ter em conta as recompensas salariais, mas também as recompensas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, por exemplo. Para Camara et al. (2016) a formação assume hoje em dia um papel fundamental na vida das empresas, na medida em que estas têm de conseguir acompanhar e dar resposta às exigências do mercado de trabalho. Há quem a considere como uma componente meramente obrigatória à qual têm de cumprir, mas também há quem a perspetive de modo a apostar no potencial dos seus recursos humanos e qualificá-los de forma a conseguirem assegurar a qualidade no desempenho profissional, contribuindo assim não só para os objetivos individuais, mas também para os objetivos organizacionais (Camara et al., 2016; Burmester, 2017).

A avaliação de desempenho é também uma fonte de diagnóstico de necessidade de formação pois, é sem dúvida, fundamental desenvolver capacidades e adaptar os trabalhadores para as transformações e mudanças que surgem naturalmente (Bilhim, 2009; Cardoso, 2016).

## 2. MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo exploratório, com abordagem qualitativa.

Foi utilizada a amostragem intencional, que é um método de amostragem não probabilístico subordinada aos critérios do investigador, sendo os critérios do investigador tratar-se de enfermeiros do sector público, privado e social, independentemente da experiência enquanto avaliadores.

### 2.1 Amostra

A amostra incluiu enfermeiros do sector público, privado e social, com ou sem experiência enquanto avaliadores, num total de 12 entrevistados. A recolha de dados foi realizada com recurso a entrevistas semi-estruturadas.

### 2.2 Recolha de dados

Os dados foram colhidos no período de 1/9/2021 a 31/10/2022, e submetida a análise de conteúdo segundo Bardin (1995).

As questões éticas foram asseguradas através de aprovação do guião de entrevista por respetiva comissão de ética e com consentimento de participação no estudo de cada entrevistado, garantindo o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

O guião de entrevista foi estruturado em duas partes, sendo que a primeira parte corresponde à caracterização da amostra, e a segunda parte ao conjunto de questões colocadas aos peritos entrevistados, e que serviu de orientação para a criação de categorias (Tabela 1).

**Tabela 1** - Guião de entrevistas realizadas aos entrevistados – 2ª parte

Guião de entrevistas a peritos na Avaliação de Desempenho (AD) – 2ª parte
1. Na sua opinião, quais os aspetos/fatores que justificam a importância da necessidade da AD dos Enfermeiros para o seu desenvolvimento profissional?
2. Se tivesse que elaborar um modelo de AD para os enfermeiros, como estruturaria os seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Parâmetros / Critérios de avaliação;</li> <li>⇒ Definição de objetivos (relação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais);</li> <li>⇒ Elementos da equipa de avaliação (constituição);</li> <li>⇒ Período de avaliação e monitorização;</li> <li>⇒ Escala de avaliação;</li> <li>⇒ Recompensas/incentivos;</li> </ul>
3. Qual a sua opinião sobre o atual modelo da AD (principais críticas)?

Posteriormente à realização das entrevistas procedeu-se ao tratamento da informação, fazendo a transcrição integral das respostas obtidas, para posterior análise. Foi selecionada a informação e extraído o que se mostrou ser pertinente face à problemática de investigação. Posto isto, passou-se à interpretação e análise da informação selecionada e à discussão dos mesmos.

Os dados foram analisados através da análise de conteúdo e foram elaboradas categorias e subcategorias, baseadas nas questões do guião de entrevistas.

### 3. RESULTADOS

Relativamente ao objetivo “Perceber a importância da AD dos enfermeiros”, os participantes destacaram a importância que a avaliação de desempenho tem para o desenvolvimento profissional do avaliado e o estímulo à performance individual, como está evidenciado no gráfico 1. Destacaram também outros aspetos, tais como a influência e importância para a gestão do talento organizacional, a partilha de responsabilidade entre avaliador e avaliado e o fato de se tratar de um momento oficial de partilha e discussão entre ambos.

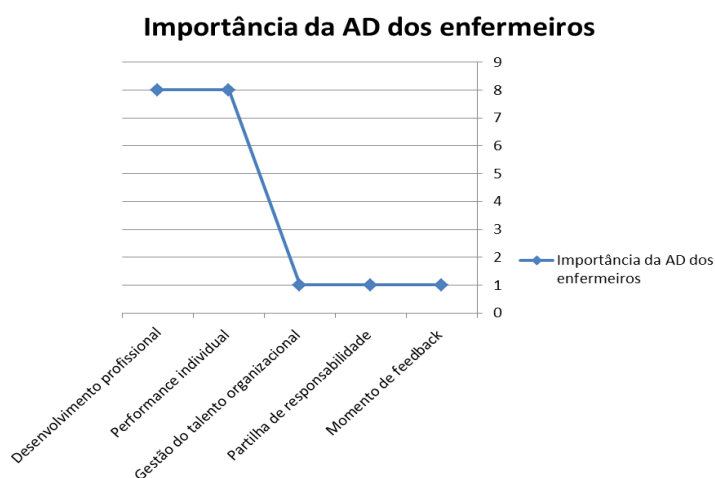


Gráfico 1 – Categoria Importância da AD dos enfermeiros

Relativamente às principais críticas ao atual modelo, assumiu especial destaque o facto de se tratar de um processo demasiado complexo e burocrático, que não incentiva à excelência, com definição tardia de objetivos, sem sistema de recompensas associado, que não permite a progressão na carreira, com fragilidade organizacional na construção dos objetivos, a inexistência de auditorias e a inoperabilidade na avaliação de competências técnicas (Diagrama 1).



Diagrama 1 - Categoria Críticas ao atual modelo de Avaliação de desempenho dos enfermeiros

No que concerne aos parâmetros de avaliação, a subcategoria “Competências” foi a que assumiu especial destaque (Ver gráfico 2). Foram referidos outros aspetos tais como: a avaliação da segurança e qualidade prestados, o comportamento ético-deontológico, a participação e sustentabilidade de projetos, a colaboração em investigações, a avaliação da consciência situacional e de si.

### Parâmetros de avaliação



Gráfico 2 – Categoria Parâmetros de avaliação

Relativamente à estruturação da AD, os participantes referiram vários domínios, nomeadamente:

- Objetivos: devem ser definidos entre avaliador e avaliado, e articulados os pessoais com os organizacionais (12 ur);
- Equipa avaliadora: oito dos participantes referiram que deve ser o superior hierárquico a avaliar, 3 referiram que a avaliação deve ser realizada pelo superior hierárquico e pelos pares, e 1 dos participantes referiu que a avaliação deve ser realizada pelo superior hierárquico, pelos pares, por outros profissionais e pelos doentes;
- Período de avaliação: anual (8ur);
- Escala de avaliação: quantitativa (10ur) – ver gráfico 3;
- Recompensas: deve ter associado um sistema de recompensas associado e previamente definido (12 ur).



Gráfico 3 – Categoria Escala de avaliação.

## 4. DISCUSSÃO

Na categoria Importância da AD dos enfermeiros, sobressai o contributo para o desenvolvimento profissional e a influência que este tem na performance individual. Estes resultados corroboram o autor Lino (2020) quando afirma que a AD permite medir o contributo individual de cada colaborador em prol da produtividade da organização, permitindo identificar os pontos de melhoria e promover o know-how. Também Caetano (2008b) afirma que a AD é vista como um processo que visa a melhoria da performance dos colaboradores, contribuindo, de forma positiva, para o desenvolvimento da sustentabilidade económica e social da organização. Existe uma tendência crescente para o aumento da valorização do fator humano nas organizações. O papel desempenhado pelos colaboradores tem hoje em dia tomado uma posição de destaque no ambiente organizacional. Porém, as empresas não se limitam em encontrar apenas pessoas para completarem a sua equipa, mas de talentos profissionais com potencial e capacidades que lhes

permitam desenvolver e crescer. Pessoas que se identifiquem com a missão, visão, valores organizacionais e com os objetivos, são hoje parte decisiva do sucesso empresarial (Lino, 2020). Também para Bohlander e Snell (2015) e Silvério (2017), o bem mais valioso de uma empresa é o seu capital intelectual, pelo crescimento da organização que deve começar pelo desenvolvimento dos seus profissionais. Consta-se assim, a importância de não se ter apenas pessoas a desempenhar uma função, mas sim profissionais que se destaquem, e que tenham capacidade de acrescentar valor à empresa, através do aperfeiçoamento do capital humano.

O momento avaliativo assume-se como uma medida criada pela organização que permitirá um contacto mais próximo com os colaboradores, de forma a obter uma noção do seu desempenho, permitindo assim medir os níveis de produtividade, identificar problemas e dificuldades que possam ser prejudiciais, estabelecer os resultados esperados e proporcionar um acompanhamento dos trabalhadores nas suas funções, sem intenção da procura e censura de pontos fracos. Segundo Aguinis, Gottfredsib & Joo (2012), o momento de avaliação é um momento oficial de feedback concedido aos colaboradores, tal como surgiu neste estudo, e este aspeto assume-se como uma variável muito importante para o aumento da motivação, satisfação e dos relacionamentos interpessoais dentro da organização.

Alguns autores defendem o feedback como obrigatório neste processo, para que se justifiquem as avaliações atribuídas, dado oportunidade ao colaborador de perceber os aspetos positivos e os que devem ser melhorados (Aguinis, Gottfredsib e Joo, 2012; Romero, 2019).

Na categoria Críticas ao atual modelo em vigência, surgiram diversas dimensões, que são o reflexo do descontentamento atual face ao modelo atualmente em vigor para avaliação de desempenho dos enfermeiros. A falta de preparação para este sistema, a falta de rigor e a inexistência de recompensas conduzem, de um modo geral a um descontentamento e desmotivação gerais, que revestem a implementação desta AD com um carácter de obrigatoriedade e frustração.

O estudo de Pereira e Moreira (2015) revela a sensação de injustiça sentida pelos avaliados, com conseqüente desmotivação e insatisfação associados ao sistema de avaliação vigente, que por sua vez está associado à pouca precisão da avaliação, da cotação não diferenciadora do desempenho e do mérito, da falta de definição de objetivos que não são consistentes, com conseqüente mensuração injusta e falta de feedback adequado e regular. Lino (2020) destacam o ênfase colocado nos resultados e as limitações existentes com a utilização de um sistema de quotas.

Na categoria Elementos que devem estar incluídos no referencial de avaliação de desempenho dos enfermeiros, emergiram as subcategorias competências técnicas, relacionais e teóricas, e o comportamento ético-deontológico e sustentabilidade de projetos. Surgiram ainda outras subcategorias como: Idoneidade formativa / investigação em enfermagem; Consciência de Si / Situational awareness; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade profissional; Envolvimento com o serviço /dedicação à causa; e Segurança e qualidade dos cuidados.

De acordo com Bilhim (2009), a avaliação de desempenho deve ser feita tendo em conta não só os aspetos quantitativos, mas também os aspetos qualitativos, atendendo ao misto entre os resultados/metras e objetivos, os aspetos comportamentais e os de personalidade.

Note-se que a gestão do desempenho deve ser um processo contínuo de interação, podendo considerar-se um ciclo. Neste ciclo, tal como descrito por Nascimento e Pereira (2015), existe um conjunto de fases que deverão existir, nomeadamente a fase de planeamento do desempenho (em que se estabelecem os objetivos e os indicadores de medida), a fase de execução e monitorização, a fase de avaliação do desempenho, e as fases de revisão da avaliação e novo planeamento.

Na última categoria, estruturação da AD dos enfermeiros, destacaram-se as seguintes subcategorias (diagrama 2):



Diagrama 2 – Categoria Estruturação da AD dos enfermeiros

Na subcategoria Definição de objetivos, todos os participantes referiram que os objetivos pessoais devem ser definidos de acordo com os objetivos organizacionais, o que corrobora a literatura consultada, nomeadamente, Caetano (2008b), quando refere que



os principais objetivos da AD é o alinhamento das atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, conduzindo à melhoria do desempenho, ao aumento da produtividade e motivação e ao aumento da sustentabilidade da organização.

Relativamente à subcategoria Equipa Avaliadora, a avaliação é feita tendencialmente pela chefia direta (Cardoso, 2012); segundo Chiavenato (1998) refere que o chefe é o indivíduo que possui as melhores características para analisar o desempenho do avaliado, e isso teve evidência nas entrevistas realizadas. A literatura consultada preconiza que o avaliador tenha contacto próximo com o avaliado (Rodrigues, 2005; Cardoso, 2012). Cunha et al. (2010) defende que a avaliação deve ser processada com recurso a diferentes avaliadores, nomeadamente a chefia direta, os pares, o técnico de recursos humanos, auto-avaliação e clientes. Já Massingham, Thi e Massingham (2011) defendem a avaliação 360º, que consiste no recurso a diferentes fontes em simultâneo. Relativamente à subcategoria Período de Avaliação, não se encontrou evidência na literatura quanto ao período ideal de avaliação, mas Rodrigues (2005) e Cardoso (2016) destacam a necessidade de se definirem objetivos a curto, médio e longo prazo.

Na subcategoria Escala de Avaliação, apesar da maioria dos participantes ter defendido o método quantitativo para avaliação, Silva (2019) defende que a avaliação de desempenho deve ser feita tendo em conta não só os aspetos quantitativos, mas também os aspetos qualitativos. Para Bohlander e Snell (2015) e Carbone et al (2016) a avaliação de desempenho deve processar-se num misto entre os resultados/metos e objetivos, os aspetos comportamentais e os de personalidade.

Por último, na subcategoria Recompensas teve maior destaque a *recompensa monetária, dias de férias, progressão na carreira e formação*. Estes aspetos vão de encontro à literatura consultada, nomeadamente, Silva (2019) refere que para motivar e satisfazer os seus recursos humanos, as empresas, tem não só de ter em conta as recompensas salariais, mas também as recompensas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, por exemplo. Ainda que muitas pessoas associem desde logo recompensas a componentes salariais, hoje, sabemos que existem muitas outras formas de recompensar um trabalhador, sendo que uma delas a formação. Hoje em dia, a formação assume um papel fundamental na vida das empresas, na medida em que estas têm de conseguir acompanhar e dar resposta às exigências do mercado de trabalho (Silva, 2019). Há quem a considere como uma componente meramente obrigatória à qual têm de cumprir, mas também há quem a perspetive de modo a apostar no potencial dos seus recursos humanos e qualificá-los de forma a conseguirem assegurar a qualidade no desempenho profissional, contribuindo assim não só para os objetivos individuais, mas também para os objetivos organizacionais. Para além destas perspetivas podemos então redimensionar a formação como fonte de recompensa pelo desempenho de um trabalhador. Consideramos que este é um fator diferenciador porque aposta e exponencia as capacidades do trabalhador, sendo uma mais-valia para o próprio devido à posição que a formação tem vindo a ocupar.

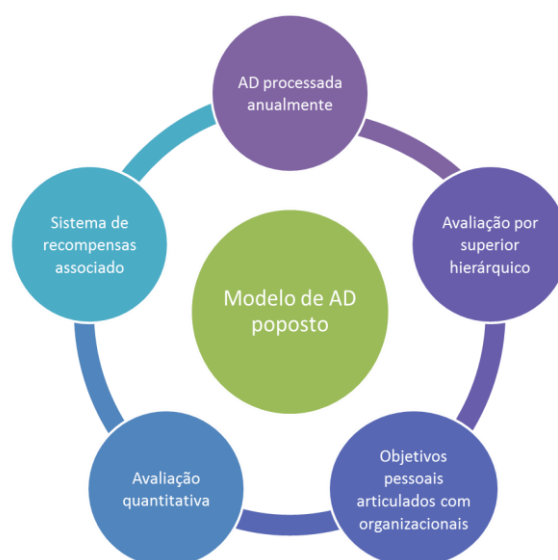


Diagrama 3 – Proposta de modelo de AD

Neste sentido, e considerando o acima apresentado, propõe-se um modelo de avaliação de desempenho que seja processado anualmente, com avaliação realizada pelo superior hierárquico, que assente numa política de definição de objetivos pessoais articulados com os organizacionais, com uma escala de avaliação quantitativa e com um sistema de recompensas associado (ver diagrama 3).

As dimensões a avaliar seriam: as competências técnicas, relacionais e teóricas, a segurança e qualidade nos cuidados, o comportamento ético-deontológico, a participação em projetos de sustentabilidade e de investigação, a consciência situacional e de si, e o engagement com o serviço – diagrama 4.



Diagrama 4 – Dimensões de avaliação

## CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho tem um papel de destaque ao nível da gestão de recursos humanos, com repercussões diretas na produtividade enquanto processo de controlo do desempenho, mas, também, indiretamente enquanto processo de desenvolvimento profissional, formação, promoção, e, remuneração, e neste contexto, ser fator determinante do sucesso da organização. A avaliação de desempenho deve ser bem planeada entre gestores e trabalhadores desde o início, com objetivos claros, conhecidos e aceites por ambas as partes. O mesmo se aplica às competências alvo de apreciação, que deverão ser conhecidas e acordadas pelos intervenientes no processo.

As organizações são hoje percecionadas como uma realidade social com valores, crenças e padrões de atuação partilhados pelos seus membros, pelo que o sistema de avaliação de desempenho de uma organização desempenha um papel fundamental, determinando o tipo e o valor da cultura da organização. Do mesmo modo, a AD permite verificar a produtividade individual e organizacional, reconsiderar tecnologias, matérias e procedimentos de trabalho, entre outros, e tem como finalidade major elevar a eficácia, efetividade e eficiência de uma organização.

Neste sentido, o modelo proposto visa ser um processo estratégico, usado com o objetivo de envolver o avaliado e de criar compromisso e envolvimento no processo de avaliação por forma a melhorar os resultados da organização, através da melhoria do desempenho individual. Do ponto de vista do gestor, é um método sistemático de identificação e registo da atividade do funcionário e, como tal, deverá ser também um instrumento de apoio à decisão. Na perspetiva do avaliado, deverá ser um processo de orientação e ajuda que proporcionará o desenvolvimento profissional.

O modelo ideal deverá processar-se, portanto, em período anual, com objetivos pessoais articulados com os organizacionais, com uma avaliação qualitativa a ser realizada pelo superior hierárquico. A avaliação deverá avaliar dimensões como: competências, segurança e qualidade dos cuidados e comportamento ético-deontológico. Deve ainda atender à participação em projectos e envolvimento do profissional com o serviço, participação em projetos de investigação e à consciência de Si, devendo ter sempre associado e, previamente definido, um sistema de recompensas.

Como principais limitações há a referir o fato de se terem realizado entrevistas a enfermeiros sem experiência enquanto avaliadores. Por outro lado, o facto de não se ter limitado as entrevistas a enfermeiros especialistas pode, também, de algum modo, ser um fator condicionante às respostas obtidas.

Esta investigação traz uma perspetiva revolucionária no âmbito da avaliação de desempenho dos enfermeiros, uma vez que nos apresenta diversas vertentes enriquecedoras sobre a mesma, baseadas na experiência pessoal de cada entrevistado.

É necessário refletir e desenvolver novas investigações neste âmbito, mesmo sabendo que a avaliação de desempenho se trata de uma área sensível e que poderá desencadear algum desconforto aos actores envolvidos, na medida em que é colocado em causa o valor de cada um em todo o processo. Neste sentido, espera-se, com este estudo, que surjam outras investigações na

área da avaliação de desempenho dos enfermeiros, nomeadamente, em termos da equipa avaliadora e em termos de motivação e envolvimento dos enfermeiros com o seu processo de avaliação e com as suas organizações.

Futuramente sugere-se que seja realizado um estudo sobre a AD dos enfermeiros apenas a enfermeiros avaliadores, pois estes detêm uma perspetiva e um know-how mais aprofundado e especializado. Do mesmo modo, devem ser incluídas no estudo elementos da comissão paritária, por forma a enriquecer os resultados com o conhecimento e experiência destes profissionais na área. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de estudos específicos em contexto hospitalar, comunitário e sector social, por forma a averiguar a existência de necessidades específicas nestes contextos.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos enfermeiros entrevistados cujo contributo, conhecimento e partilha de experiências foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. <https://www.wook.pt/livro/analise-de-conteudo-laurence-bardin/220564>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª Ed). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2015). *Administração de Recursos Humanos* (16ª ed.). Cengage Learning.
- Burmester, H. (2017). Gestão de pessoas na saúde. *Revista de Administração em Saúde*, 17(69), Art. 69. <https://doi.org/10.23973/ras.69.60>
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Editora RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Editora RH.
- Carbone, P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. D. S., & Silva, K. I. B. e. (2016). *Gestão por Competências*. FGV Editora.
- Cardoso, A. S. F. (2016). *Avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública* [Thesis, Universidade de Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/152707>
- Cardoso, N. M. C. S. (2012). *Projeto de implementação do novo sistema de avaliação de desempenho para a carreira de enfermagem* [MasterThesis, Universidade da Beira Interior]. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/3039>
- Chiavenato, I. (sem data). *Recursos Humanos* (5ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Decreto de Lei nº 247/2009 do Ministério da Saúde (2009). *Diário da República: I série, nº 184*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/247-2009-490412->
- Faraji Khiavi, F., Amiri, E., Ghobadian, S., & Roshankar, R. (2015). Effect of final evaluation on job motivation from the perspective of nurses in Ahvaz Hospitals in 2012. *Journal of Medicine and Life*, 8(Spec Iss 4), 209–213.
- Freitas, G. D. (2017). *Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário: Impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar* [MasterThesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/170663>
- Huston, C. J., & Marquis, B. L. (2015). *Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática* (6ª ed). Artmed.
- Hwang, Y. S., & Lee, T. W. (2019). Development of Performance Indicators for Clinical Research Coordinators Using the Balanced Scorecard in South Korea. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 2168479019870755. <https://doi.org/10.1177/2168479019870755>
- Lei nº 10/2004 da Assembleia da República (2004). *Diário da República: I-A Série, n.º69*. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/10-2004-541273>.
- Lei n.º 66-B/2007 da Assembleia da República (2007). *Diário da República: I Série, nº250*. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375>.
- Lino, M. de L. G. A. S. (2020). *Motivação e avaliação de desempenho na administração pública* [MasterThesis, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Massingham, P., Nguyet Que Nguyen, T., & Massingham, R. (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 43–74. <https://doi.org/10.1108/14691931111097917>
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A Gestão e Avaliação de Desempenho. Em A. Ferreira, L. F. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte

- (Eds.), *GRH para Gestores* (pp. 249–305). RH editora.
- Oliveira, C. M. M. de. (2006). *Percepção dos enfermeiros face aos contributos da avaliação do desempenho* [MasterThesis, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/3345>
- Pereira, N. M. D., & Moreira, V. (2015). *Avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem*: [MasterThesis, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23751>
- Portaria nº 242/2011 do Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Saúde. Diário da República: I série, nº118. <https://files.dre.pt/1s/2011/06/11800/0363203638.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Rodrigues, E. M. V. (2005). *Avaliação de desempenho dos enfermeiros e percepção de justiça organizacional* [MasterThesis, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/4593>
- Rodrigues, V., Camara, P., & Guerra, P. B. (2016). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.
- Romero, D. dos S. R. (2019). *Experiência dos enfermeiros com avaliação de desempenho por competências em uma instituição hospitalar* [MasterThesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/220743>
- Silva, A. S. M. da. (2019). *A avaliação de desempenho numa organização privada: Reflexões e contributos para a sua implementação* [MasterThesis, Universidade do Minho]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Silvério, de M. F., & Maria, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidade Dinâmicas* [MasterThesis, Instituto Superior de Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>
- Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201–228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
- Varela, S. (2017). *Sistema De Recompensas E Satisfação No Trabalho—Estudo de caso da caixa económica de Cabo Verde* [MasterThesis]. Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e de administração de Lisboa.