

Avaliação de desempenho em enfermagem

Sistema de avaliação do desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia

Sofia Roque¹, Nuno Rebelo dos Santos²

1. Escola Superior de Saúde de Portalegre, Departamento de Fundamentos de Enfermagem. sofia.m.b.roque@essp.pt

2. Universidade de Évora, Departamento de Psicologia.

RESUMO: O presente estudo debruça-se sobre a avaliação do desempenho na carreira de enfermagem (Portugal), tendo como objectivo identificar as percepções de enfermeiros avaliadores e avaliados, sobre um sistema de avaliação do desempenho mais eficiente e eficaz que o corrente. Foi aplicado um questionário a 97 enfermeiros avaliadores e avaliados de um Hospital do Alto Alentejo. Constatou-se a existência de níveis de concordância e satisfação positivos com o sistema de avaliação do desempenho, sucedendo o mesmo para os aspectos legislados. De uma forma geral, verificámos que a percepção dos avaliadores acerca de um sistema de avaliação do desempenho mais eficiente e eficaz que o corrente deverá ser enquadrado numa gestão por objectivos e incluir uma validação social da menção final de avaliação. Por outro lado, os avaliados pretendem um sistema de avaliação que inclua um acompanhamento regular (incidentes críticos), objectivo (gestão por objectivos) e com melhores procedimentos de interacção. Os resultados mostram a importância da distinção entre o sistema instituído e a forma como é aplicado.

Palavras-chave: avaliador, avaliado, avaliação de desempenho, enfermagem

Nursing's performance appraisal system: effectiveness and efficiency

ABSTRACT: The present research is focused on the performance evaluation of the nursing professional (Portugal). The goal is to identify the perceptions of raters and ratees with regards to the performance evaluation system, in order to have a more efficient and effective nursing appraisal system. The research design was in a survey format and was applied to 97 raters and ratees of a hospital (Portuguese region called Alto Alentejo). Results show agreement and satisfaction towards the existence of a performance evaluation system, as well as the legislated aspects. In a general sense the perception of the raters, with regard to a more efficient and effective system, must include management by objectives and the social validation of the final rate. On the other hand, the ratees prefer a closer monitoring process (critical incidents), management by objectives, and better interactional procedures. Results show the relevance of the distinction between the system and the process.

Keywords: rater, ratee, performance appraisal, nursing

Introdução

O desempenho dos profissionais é um dos determinantes mais expressivos dos resultados organizacionais. Foi definido por Motowidlo (2003) como o valor total esperado para a organização, dos episódios comportamentais discretos de um indivíduo num período de tempo definido¹.

A avaliação do desempenho tem um prodigioso papel na gestão do desempenho de uma organização, assumindo-se como um instrumento estratégico da gestão de recursos humanos para a prestação de serviços de qualidade. Através da implementação de sistemas formais de avaliação de desempenho, as organizações procuram obter a utilidade

potencial de controlar e melhorar o desempenho dos colaboradores. As organizações de saúde não são excepção. Para estas a avaliação de desempenho apresenta-se como um instrumento com possibilidades de melhorar os seus resultados.

À data da realização do presente trabalho estava em vigor o sistema de avaliação do desempenho em enfermagem configurado pelo Dec. Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro², com alterações introduzidas pelo Dec. Lei n.º 412/98, de 30 de Dezembro³ e regulamentado pelo despacho n.º 2/93, de 30 de Março⁴. Portanto, é a esse sistema que o nosso estudo se refere.

De acordo com o nº1 do art. 43º do Dec. Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro, a avaliação do desempenho consiste na “avaliação contínua do trabalho desenvolvido pelo enfermeiro e na atribuição periódica de uma menção qualitativa”, sendo a referida periodicidade de três anos².

Arvey & Murphy (1998) propuseram uma visão das tendências dominantes na investigação sobre avaliação de desempenho ao longo das últimas décadas. Assim, evidencia-se uma preocupação dominante entre os anos 50 e os anos 80, com os instrumentos usados para a atribuição da avaliação. A partir dos anos 80 a investigação focaliza-se mais nos processos psicológicos subjacentes à produção das avaliações. Após os anos 90, acompanhando as turbulentas alterações das estruturas organizacionais, a investigação centra-se em diversos aspectos contextuais do processo de avaliação de desempenho⁵.

É neste movimento que Caetano (1996) refere também que falta “articular a relação do avaliado com o julgamento, com o contexto e com o avaliador” (p.279)⁶. O mesmo autor conclui que a “validade social das cotações será tanto maior quanto mais o processo de avaliação se caracteriza pela possibilidade de negociação do conteúdo de tais cotações” (p.367)⁶. Desta forma, sobressai dos seus estudos a necessidade de conceptualizar a avaliação do desempenho como um processo de comunicação e negociação entre os diferentes interlocutores, no qual os avaliados deviam ter um papel activo como co-autores do julgamento emitido, isto é, que se verifique “uma construção psicossocial que envolve avaliador e avaliado” (Caetano, 1996, p.297)⁶. Nesse processo, a validação social da avaliação de desempenho emerge como factor muito relevante para a sua eficácia.

É neste quadro que se realizou a presente investigação. Da recolha bibliográfica realizada, apurámos que o sistema de avaliação do desempenho em enfermagem tem sido percebido maioritariamente como necessário, pertinente e importante para o desenvolvimento pessoal e profissional dos enfermeiros. No entanto, há um sentimento de descrédito perante o mesmo, pela forma como é utilizado, pois em vez de funcionar como meio, converteu-se num processo burocratizado, funcionando essencialmente para a obtenção de progressões na carreira que lhe estão adjudicadas. Estas debilidades do sistema foram encontradas nos estudos de Moreira (2000)⁷, Pereira (2001)⁸ e Batista, Pinto, Lança (2002)⁹.

É portanto numa lógica de validação social que elaborámos a presente investigação, de forma a caracterizar as percepções de avaliadores e avaliados quanto a um sistema mais eficiente e eficaz do que o actual (e as medidas correctivas consideradas adequadas) e ao mesmo tempo perceber as diferenças nas percepções destas duas categorias de interlocutores. Incidimos não apenas no sistema, mas também na forma como ele é posto em prática. Acreditamos que os resultados deste estudo podem ser benéficos para a melhoria da avaliação do desempenho em enfermagem, sugerindo práticas que possam orientar alterações a efectuar e complementando o conhecimento anteriormente produzido.

Numa formulação mais precisa, os objectivos específicos do presente estudo são identificar as percepções de avaliadores e avaliados (bem como semelhanças e diferenças entre eles) quanto a:

- › Nível de concordância com a legislação do sistema de avaliação do desempenho;
- › Operacionalização do sistema de avaliação do desempenho na instituição;
- › Nível de importância das componentes de operacionalização do sistema para que seja mais eficiente e eficaz;
- › Estratégias e medidas correctivas para tornar o sistema mais eficiente e eficaz.

Método

Utilizámos uma amostragem por conveniência. Foram solicitados a responder ao questionário que elaborámos 216 enfermeiros de um hospital do Alto Alentejo, envolvidos em avaliação do desempenho, obtendo 97 casos válidos, dos quais 11 avaliadores (sexo feminino=7; sexo masculino=4) e 86 avaliados (sexo feminino=58; sexo masculino=28), variando as idades entre os 26 e os 65 anos (médias de idade: avaliados=37,3; avaliadores=47,7). Os avaliadores só foram estudados como tal.

O questionário, de administração directa, é composto, além dos dados biográficos, pelas seguintes secções: a) apreciação geral da avaliação de desempenho (2 itens); b) grau de concordância com os pressupostos da avaliação de desempenho legalmente definidos (7 itens); c) grau de concordância com os objectivos legalmente definidos (4 itens); d) grau de concordância com os instrumentos metodológicos legalmente estabelecidos (5 itens); e) modo como a avaliação de desempenho é conduzida (19 itens); f) grau de importância dos diversos aspectos da forma como a avaliação de desempenho é conduzida, visando eficiência e eficácia (19 itens); g) estratégias e medidas correctivas propostas (10 itens); h) um item de resposta aberta no final, relativo a sugestões de melhoria do processo de avaliação de desempenho. Todos os itens das alíneas a), b), c), d), e), f) são em formato Likert de 5 pontos, variando entre “plenamente de acordo/ plenamente em desacordo”, “muito importante/ nada importante”, “plenamente satisfeito/ plenamente insatisfeito”, conforme a redacção respectiva. Os itens da alínea g) são de resposta alternativa com opção residual.

O questionário foi aplicado pelos investigadores durante o ano de 2005, tendo sido salvaguardados os critérios deontológicos recomendados pela American Psychological Association, nomeadamente foi obtida autorização do órgão dirigente, o consentimento informado dos respondentes, garantida a confidencialidade das respostas individuais e realizada uma sessão de devolução pública de resultados aos participantes.

Foi feita uma aplicação prévia a um pequeno número de respondentes, para aprimoramento de linguagem. A validade de conteúdo foi verificada através da consulta de especialistas. O Alfa de Cronbach obtido foi 0,942.

Os procedimentos de tratamento e análise de dados foram realizados com o SPSS-12, recorrendo a estatística descritiva e indutiva com testes não paramétricos. Utilizámos o teste Mann-Whitney (MW) sempre que desejávamos detectar diferenças entre avaliadores e avaliados relativamente a uma variável ordinal. Realizámos em algumas das alíneas uma análise factorial, com o intuito de sintetizar os resultados e procurar factores subjacentes. Aos factores resultantes desta análise atribuímos uma designação de acordo com o exame do conteúdo dos itens correspondentes.

Na estatística descritiva utilizámos essencialmente medidas de tendência central, nomeadamente a média, para identificar a percepção dos grupos relativamente a um sistema mais eficiente e eficaz.

Nos itens da alínea g), sendo as duas variáveis nominais utilizámos o teste do qui-quadrado para a identificação de diferenças entre avaliadores e avaliados.

Resultados

Verificámos que o **nível de concordância para com a existência de um sistema de avaliação do desempenho é positivo** (83,5% opinião favorável; 6,2% opinião desfavorável; 10,3% alternativa intermédia). Observamos uma diferença estatisticamente significativa ($p=0,000$) relativamente a esta variável, sendo maior a concordância dos avaliadores (4,91) do que dos avaliados (4,05).

Satisfação com o actual sistema de avaliação de desempenho: Valores médios - avaliadores=3,64; avaliados=3,23; diferença não significativa ($p=0,252$).

Nível de concordância com a legislação do actual sistema: Valores médios entre 3,1 a 4,7. A variável foi analisada com base em 4 factores (rotação varimax) obtidos de uma análise factorial ($KMO=0,854$; Bartlett= 0,000). **Pressupostos legais; Objectivos legais; Procedimentos de interacção legais;** Procedimentos não interactivos legais. Avaliadores apresentam um nível de concordância significativamente superior quanto aos *pressupostos legais* (em média 4,00 os avaliadores e 3,66 nos avaliados) ($p=0,047$).

Operacionalização do sistema de avaliação do desempenho institucional: Recorremos à análise factorial, obtendo 5 factores ($KMO=0,817$; Bartlett=0,000, rotação varimax): Resultados reais; Procedimentos reais de interacção; Adequação, formação e participação real no Sistema; Procedimentos reais não interactivos; Reais obstáculos. Quanto aos procedimentos reais de interacção há um nível de ocorrência significativamente superior nos avaliadores ($p=0,008$) (avaliadores=3,33; avaliados=2,36).

Nível de importância das componentes de operacionalização do sistema de avaliação do desempenho: A análise factorial, independentemente da rotação utilizada, não originou boas soluções: os factores eram conceptualmente heterogéneos. Optámos assim por fazer a análise de cada item isolado.

Nível de importância expresso para cada uma das componentes (avaliadores entre 4,27 e 4,73; avaliados entre 3,55 e 4,27).

Diferenças existentes entre avaliadores e avaliados significativas para os itens que se seguem, sendo sempre mais importantes para os avaliadores:

- › entrevistas periódicas de orientação ordinárias e extraordinárias (avaliador=4,64, avaliados=3,92, $p=0,007$);
- › relatório crítico de actividades (avaliador=4,45, avaliados=3,69, $p=0,005$);
- › menção qualitativa como resultado da avaliação contínua (avaliador=4,64, avaliados=3,85, $p=0,002$);
- › reconhecimento do desempenho individual (avaliador=4,64, avaliados=4,15, $p=0,024$);
- › transmissão de feedback da performance individual e da equipa (avaliador=4,55, avaliados=4,05, $p=0,038$);
- › determinação de objectivos para a formação profissional (avaliador=4,73, avaliados=4,15, $p=0,010$);
- › existência de formação na área (avaliador=4,64, avaliados=4,19, $p=0,038$);
- › cumprimento com rigor dos pressupostos e metodologia operacional (avaliador=4,36, avaliados=3,78, $p=0,022$);
- › identificação de deficiências do desempenho (avaliador=4,64, avaliados=4,27, $p=0,042$);
- › identificação de necessidades de formação (avaliador=4,64, avaliados=4,18, $p=0,025$);
- › não excesso de trabalho dos enfermeiros avaliadores (avaliador=4,27, avaliados=3,55, $p=0,013$);
- › caracterização de expectativas de desenvolvimento pessoal (avaliador=4,73, avaliados=4,09, $p=0,001$).

Estratégias e medidas correctivas para um sistema mais eficiente e eficaz relativamente às debilidades:

Desburocratizar o sistema (90,7% de respondentes): avaliados: elaboração do projecto profissional, associando uma maior observação no terreno e registos periódicos pelos avaliadores (39,7% dos respondentes); avaliadores: elaboração do projecto profissional, associando uma ficha de auto-avaliação, outra de avaliação por pares e registo por parte do avaliador dos incidentes críticos (40% dos respondentes).

Periodicidade da avaliação do desempenho (69% de respondentes): deve ser alterada para anual (avaliadores=62,5%; avaliados=50,8%).

Menção final da avaliação do desempenho: ampliação de dois para quatro níveis de classificação (Muito Bom, Bom, Satisfaz, Insatisfaz) (avaliadores=45,5%; avaliados=39,7%).

Falta de formação na área da avaliação do desempenho (96,9% de respondentes, a debilidade mais mencionada): proposta formação anual. As diferenças entre os 2 grupos são significativas ($X^2=18,665$, $p=0,005$) (avaliadores 72,7%; avaliados 63,9%).

Cumprimento (mais rigoroso) da metodologia e pressupostos: proposto acompanhamento mais eficaz por parte dos avaliadores, motivando os avaliados (avaliadores=50%; avaliados=44,2%) (diferença estatisticamente significativa, $X^2=11,476$, $p=0,022$).

Excesso de trabalho dos avaliadores: planificação das actividades mais eficaz por parte destes seria resolvido por

50% dos avaliadores e 85,1% dos avaliados (diferença estatisticamente significativa, $X^2=13,314$, $p=0,010$).

Instrumentos sugeridos como os mais adequados para aplicar na avaliação do desempenho: a) gestão por objectivos (avaliadores=40%; avaliados=25,7%); b) incidentes críticos (avaliados=25,7%).

Para prevenir os **erros e tendências normais da avaliação do desempenho**: contextualização mais eficaz dos incidentes críticos entre o avaliador 9 e o avaliado (avaliados=44,4%). Consciencialização dos avaliadores desses erros e tendências para que pudessem estar mais despertos (avaliados=34,2%).

Para uma **participação mais activa na elaboração das normas de actuação profissional e de critérios de avaliação do desempenho**: estimulação para o envolvimento efectivo dos avaliados (avaliadores=44,4%; avaliados=53,8%); realização de reuniões entre avaliadores e avaliados com ideias de ambos (avaliadores=44,4%).

Consequências remuneratórias: devem manter-se dependentes do resultado da avaliação do desempenho (avaliadores=90,9%; avaliados=55,4%) Diferença estatisticamente significativa ($X^2=5,079$, $p=0,024$).

Discussão

Uma das constatações interessantes nos nossos resultados é a concordância generalizada, tanto de avaliadores como de avaliados, com a existência de um sistema de avaliação de desempenho e com muitos dos diferentes aspectos do sistema em vigor. Este resultado contrasta com o baixo grau de satisfação com o sistema, o que do nosso ponto de vista pode ser interpretado como insatisfação com a forma como o sistema é posto em prática. Isto é especialmente relevante em relação ao factor “procedimentos reais de interacção”, que se refere ao que realmente acontece na interacção entre avaliador e avaliado. Neste aspecto existe uma percepção de baixa ocorrência (avaliados) e média ocorrência (avaliadores).

Os 3 aspectos estruturais que são sugeridos para um sistema mais eficiente e eficaz são a periodicidade anual, a maior amplitude da escala de avaliação (tal como Pereira (2001)⁸ verificara) e a formação sistemática dos interlocutores do processo. Este aspecto é especialmente relevante na medida em que se relaciona com o processo. A formação servirá para que o processo seja mais bem conduzido, mais desburocratizado. É citada, aliás, a necessidade de cumprimento mais rigoroso da metodologia e pressupostos. Além disso, a ênfase colocada na maior participação dos avaliados e dos pares na avaliação vem totalmente ao encontro das perspectivas que citámos na introdução (Caetano, 1996; Lucena, 1995), que propõem a participação e negociação da avaliação por forma à sua validação social⁶⁻¹⁰.

É interessante também a ênfase colocada na ligação da avaliação de desempenho com a remuneração (principalmente pelos avaliadores), na medida em que isso mostra uma visão da avaliação de desempenho como um componente da gestão de pessoas.

Estes resultados exigem cautela quanto a generalizações, considerando as características da nossa amostra e o baixo número de avaliadores respondentes¹¹. Em investigações futuras seria interessante observar se os mesmos resultados são obtidos com amostras mais amplas, e principalmente verificar o real efeito que a formação em avaliação de desempenho pode trazer para uma maior eficiência e eficácia da avaliação de desempenho em enfermagem.

Referências Bibliográficas

1. Motowidlo, S. J. Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons; 2003. 39–53.
2. Portugal, Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 437/91. Carreira de Enfermagem. *Diário da Republica, Lisboa, I Série A, n.º 257, 8 de Novembro de 1991, 5723–5741*.
3. Portugal, Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 412/98. Alterações à carreira de enfermagem. *Diário da Republica, Lisboa, I Série A, n.º 300, 30 de Dezembro de 1998, 7257–7264*.
4. Portugal, Ministério da Saúde. Despacho 2/93. Regulamento da Avaliação de Desempenho na Carreira de Enfermagem. *Diário da Republica, Lisboa, II Série, n.º 75, 30 de Março de 1993, 3448(24)–3448(28)*.
5. Arvey, R. D. & Murphy, K. R. Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*. 1998; 4: 141–168.
6. Caetano, A. Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH Editora; 1996.
7. Moreira, V. Os enfermeiros e avaliação de desempenho [Dissertação de Mestrado não publicada]. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa; 2000.
8. Pereira, M. Avaliação de desempenho em enfermagem. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Porto: Universidade do Porto; 2001.
9. Batista, C, Pinto, C. Lança, H. Percepção dos Enfermeiros face à Avaliação do Desempenho. [Trabalho de Fim de curso não publicado]. Portalegre: Escola Superior de Saúde de Portalegre; 2002.
10. Lucena, M. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas; 1995.
11. Roque, S. Sistema de Avaliação do Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Évora: Universidade de Évora; 2005.

Artigo recebido em 21.09.2007. Artigo aprovado em 01.02.2008.