



# PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



# PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

*"A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores nos respectivos cargos e áreas de actuação e do seu potencial de desenvolvimento"* (Chiavenato).

É um instrumento indispensável de uma política de gestão integrada.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(Conceito)

Apreciação sistemática do exercício profissional do enfermeiro para determinar se o mesmo possui os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e o julgamento necessários e se os utiliza na sua prática, tendo como referenciais:

- ➡ O conteúdo funcional da respectiva categoria
- ➡ As normas de actuação e os critérios previamente definidos por ambas as partes (avaliador / avaliado)



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A apreciação do desempenho é um dos **instrumentos mais importantes para o desenvolvimento e a motivação.**

A avaliação do desempenho (Despacho n.º 2/93) baseia-se no paradigma da **gestão por objectivos** em que avaliadores, coadjuutores e supervisor, avaliados e Comissão Técnica são protagonistas do processo



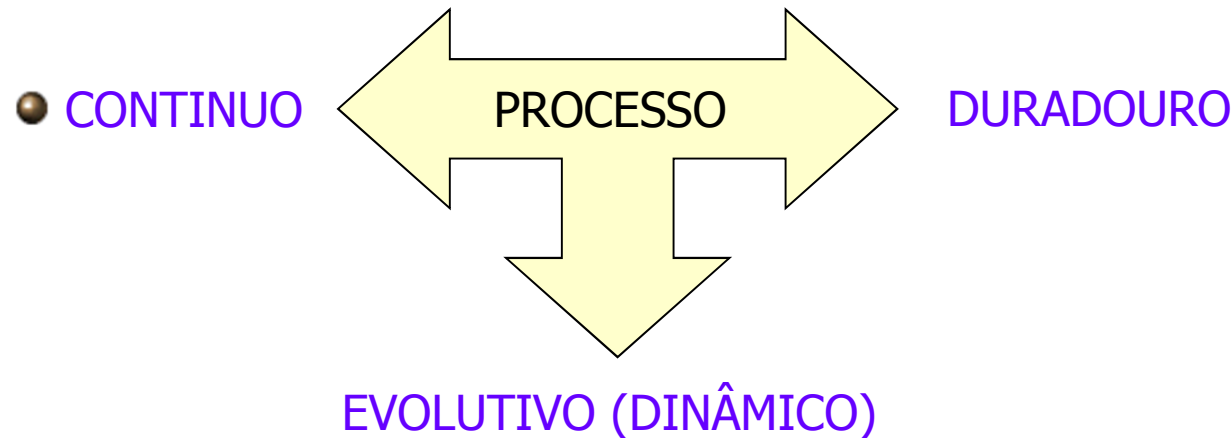
# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A filosofia subjacente assenta na dualidade diálogo / resultado cujo objectivo é:

- promover o desenvolvimento pessoal e profissional;
- elevar a qualidade dos cuidados de enfermagem.

Permite identificar problemas de supervisão, de integração, de motivação,..., sendo importante na determinação do desenvolvimento de políticas adequadas às necessidades organizacionais.

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



- Avaliação de enfermeiros feita por enfermeiros
- Implica a definição prévia daquilo que se pretende atingir
- Permite comparar a actuação do avaliado com o que foi definido com o desejável e alcançável



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AUTO-AVALIAÇÃO



SIMULTANEAMENTE

HETERO-AVALIAÇÃO

- Avaliação formativa:

Prevê o acompanhamento individual e orientação por forma a ajudar o enfermeiro a atingir níveis progressivamente mais elevados de desempenho



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Objectivos atingir:
  - ❖ promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do enfermeiro
  - ❖ prestação de melhores cuidados de enfermagem
- A avaliação não é um fim mas um meio de atingir níveis mais elevados desempenho traduzindo uma melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados na Unidade / Estabelecimento.
- A menção qualitativa traduz se o enfermeiro atingiu ou não o nível de desempenho previamente definido como aceitável para aquela Unidade / Estabelecimento





# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- A menção qualitativa é necessária administrativamente para:
  - promoção**
  - progressão**

Mas mais importante do que a menção em si é o que o processo formativo / evolutivo que conduz o enfermeiro ao nível de desempenho desejado e a consequente qualidade dos cuidados.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo o **Decreto-lei n.º 437/91**, de 8 de Novembro, **Artº 43**, a **Avaliação de Desempenho** consiste na avaliação contínua do trabalho desenvolvido pelo enfermeiro e na atribuição periódica de uma menção qualitativa e tem como **objectivos**:

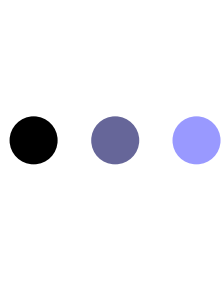
1. Contribuir para que o enfermeiro melhore o seu desempenho, através do conhecimento das suas potencialidades;
2. Contribuir para a valorização do enfermeiro, tanto pessoal como profissional de modo a facilitar a sua progressão e promoção na carreira;
3. Detectar factores que influenciam o rendimento profissional do enfermeiro;
4. Detectar necessidades de formação.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## METODOLOGIA A UTILIZAR

- Observação
- Entrevista de orientação inicial (início do processo de orientação, realizada pelo enfermeiro avaliador com cada um dos respectivos enfermeiros avaliados)
- Entrevista de orientação periódica (pelo menos uma, no termo de cada ano do triénio considerado)
- Relatório Crítico de Actividades (RCA)
- Projecto profissional
- Entrevista de avaliação e atribuição da **Menção Qualitativa**



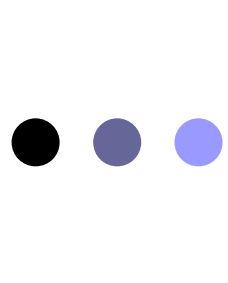
# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## ENTREVISTA

“ Forma de interacção humana, utilizando um processo de comunicação verbal para colher informações relacionada com uma finalidade fixada”

A **entrevista de orientação inicial** tem como objectivos (Disp. n.º 2/93, Art.º 10º):

- ✓ Integrar o enfermeiro avaliado na filosofia, objectivos e métodos de trabalho do estabelecimento ou serviço e unidade de cuidados;
- ✓ Ajudar a interpretação das normas de actuação profissional e dos critérios de avaliação do desempenho estabelecidos para o triénio
- ✓ Definir os papéis e as acções a desenvolver no processo de orientação periódica por cada um dos intervenientes;
- ✓ Motivar o enfermeiro avaliado para elaborar o seu **projecto profissional** e o plano de acção anual, tendo em consideração o estabelecido nas alíneas anteriores



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A **entrevista periódica de orientação** tem como **objectivos** (Desp.n.º 2/93, Art.º 11º):

- Ajudar o enfermeiro a seleccionar estratégias e meios atinentes à optimização das suas capacidades;
- Promover o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação;
- Promover a autonomia do desempenho profissional e participação no trabalho em equipa;
- Facilitar o desenvolvimento do projecto profissional do enfermeiro avaliado e a sua harmonização com os objectivos, projectos e funcionamento do respectivo Estabelecimento ou Serviço.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na **entrevista periódica de orientação os intervenientes devem:**

- ✚ Analisar, comparar e discutir o desempenho profissional do enfermeiro avaliado;
- ✚ Analisar o projecto profissional e o plano de acção estabelecido pelo enfermeiro avaliado para o período em causa;
- ✚ Elaborar o plano de acção conjunto para o período seguinte;
- ✚ Registrar o resumo da entrevista, no impresso de orientação.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## A ENTREVISTA DEVE SER :

- **Semi-directiva**
- **Não ser uma discussão**
- **Não ser um interrogatório**
- **Ser uma comunicação a dois**



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## OBSERVAÇÃO

A observação do desempenho constitui um método sistemático de colheita de dados caracterizado pelo facto do **observador avaliador** (enfermeiro chefe) ser capaz de identificar quais os aspectos da actividade do **observando** (enfermeiro avalia(n)do) que são significativos para o seu objectivo

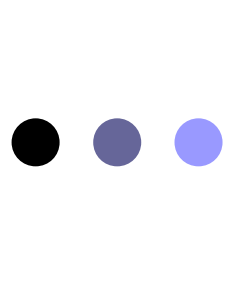
### O QUE OBSERVAR

A observação deve incidir na **actuação do profissional do avalia(n)do**, que ocupa um cargo no Estabelecimento / Serviço, Unidade de Cuidados:



NOTA: A observação não incide na pessoa do avalia(n)do/personalidade, mas sim sobre o seu **desempenho**.

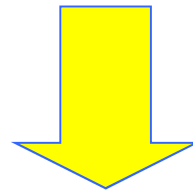




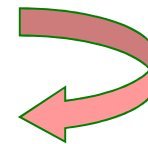
# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo de todo o processo as excepções positivas devem ser realçadas e o avalia(n)do deve ser estimulado a actualiza-las.

As excepções negativas devem ser corrigidas e eliminadas



É utilizado o método dos incidentes críticos como um comportamento reiterado eficiente ou ineficiente para os resultados que se pretendem obter:



**Melhorar a saúde dos clientes / doentes**



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## INCIDENTE

Toda a actividade humana observável, suficientemente completa para que através dela se possam fazer induções ou previsões sobre o individuo que realiza.

O **incidente crítico** é uma situação de cuidados que foi significativa para o enfermeiro por várias razões como sejam: sentiu que a sua intervenção fez a diferença quanto ao futuro do cliente, quer directa quer indirectamente; uma situação que terminou particularmente bem, ou que as coisas não aconteceram como previamente estabelecido, ou ainda uma situação que reflecta o mais elevado nível dos cuidados de enfermagem ou tenha requerido particular participação dos enfermeiros.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



**ERRO GRAVE EM ENFERMAGEM** – Toda a actuação incorrecta ou negligência que constitua factor de risco de vida para o utente, e que resulte em agravamento do seu estado ou constitua desrespeito para com a dignidade e direitos do utente (Artº 19º, alínea d) do despacho 2/93).



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

HOSPITAL XPTO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CARREIRA DE ENFERMAGEM

IMPRESSO N.º 1 – REGISTO PERIÓDICO DA OBSERVAÇÃO

ENFERMEIRO AVALIADO: \_\_\_\_\_  
TRIÊNIO: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

DATA	NORMA	REGISTOS POR EXCEÇÃO	
		CRITÉRIOS COM EVIDÊNCIA POSITIVA	CRITÉRIOS COM EVIDÊNCIA NEGATIVA

Assinatura do Enfermeiro avaliador

\_\_\_\_\_

Assinatura do Enfermeiro avaliado

\_\_\_\_\_



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

HOSPITAL XPTO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CARREIRA DE ENFERMAGEM

IMPRESSO N.º 2 – RESUMO DAS ENTREVISTAS DE ORIENTAÇÃO

ENFERMEIRO AVALIADO: \_\_\_\_\_

TRIÊNIO: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

DATA	INCIDÊNCIA DA ENTREVISTA	RESUMO DA ENTREVISTA

Assinatura do Enfermeiro avaliador

\_\_\_\_\_

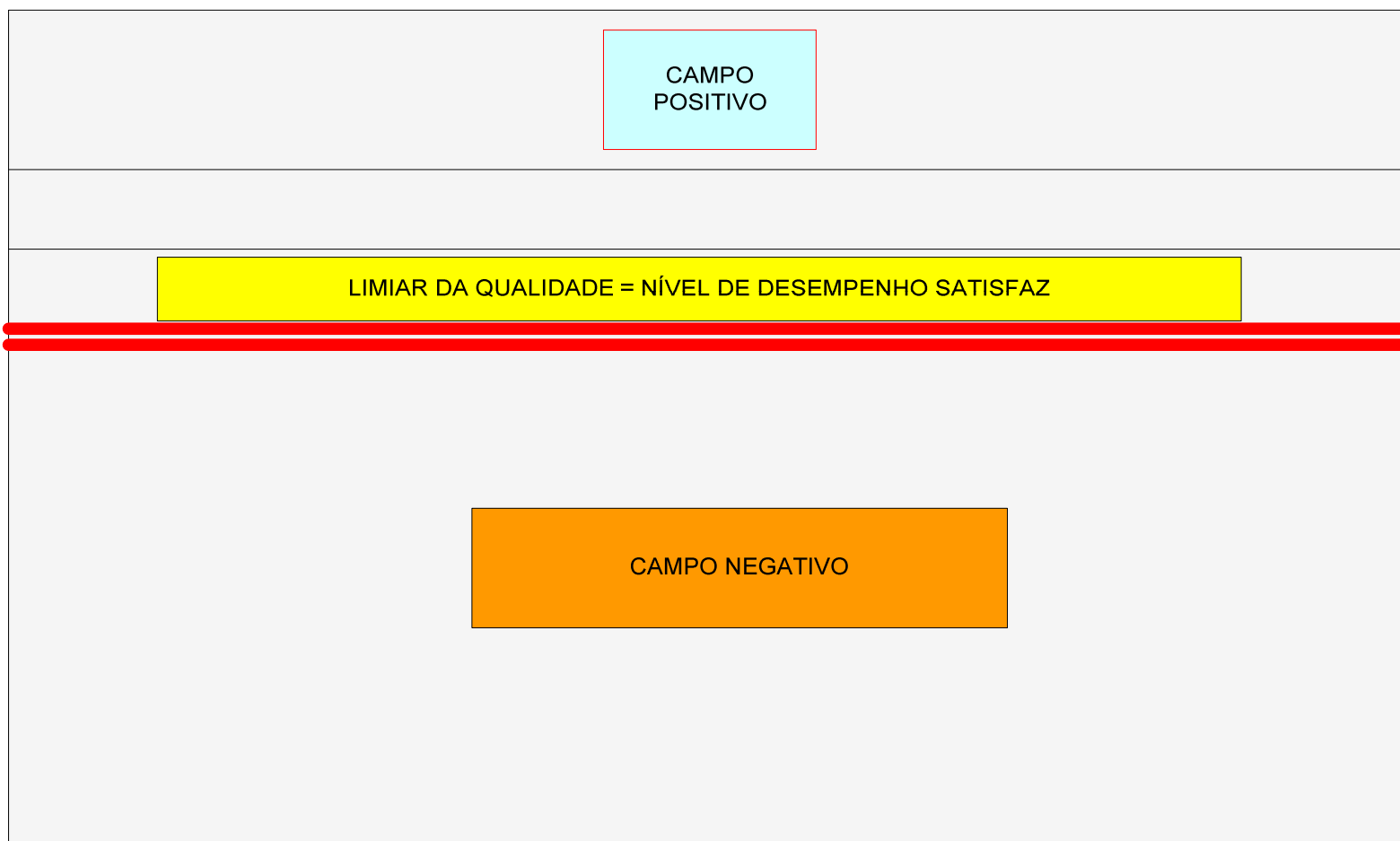
Assinatura do Enfermeiro avaliado

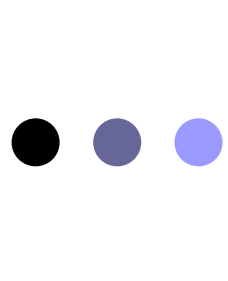
\_\_\_\_\_



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO





RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A QUALIDADE DOS CUIDADOS





# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO É UM INSTRUMENTO DE GESTÃO E CONTRIBUI PARA:**

-  A eficiência da organização
-  A tomada de decisões relativas à mobilidade interna
-  O desenvolvimento das capacidades e potencialidades do enfermeiro
-  A melhoria da qualidade dos cuidados



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## BENEFÍCIOS PARA OS ENFERMEIROS:

- ☀️ Dá conhecimento dos objectivos organizacionais;
- ☀️ Informa das expectativas das chefias em relação ao seu desempenho, dificuldades e habilidades
- ☀️ Permite:
  - ✓ auto-avaliação
  - ✓ Auto-critica
- ☀️ Promove o auto-desenvolvimento das capacidades e potencialidades.





# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## **BENEFICIOS PARA AS CHEFIAS:**






Com base nas normas de actuação permite:

- ★ Reduzir a subjectividade
- ★ Melhorar o desempenho
- ★ Melhorar a comunicação
- ★ Prover o desenvolvimento



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES E COMUNIDADE:

-  Avalia os recursos humanos
-  Define os contributos individuais para a organização
-  Identifica necessidades de formação
-  Cria oportunidades para o pessoal
-  Melhora as relações humanas no trabalho

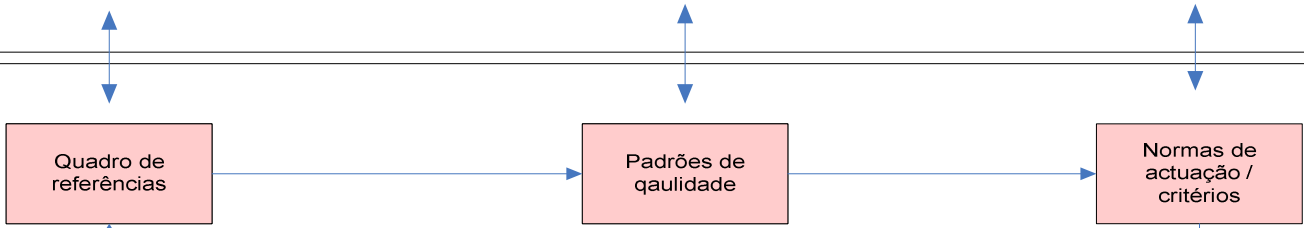
# SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CARREIRA DE ENFERMAGEM



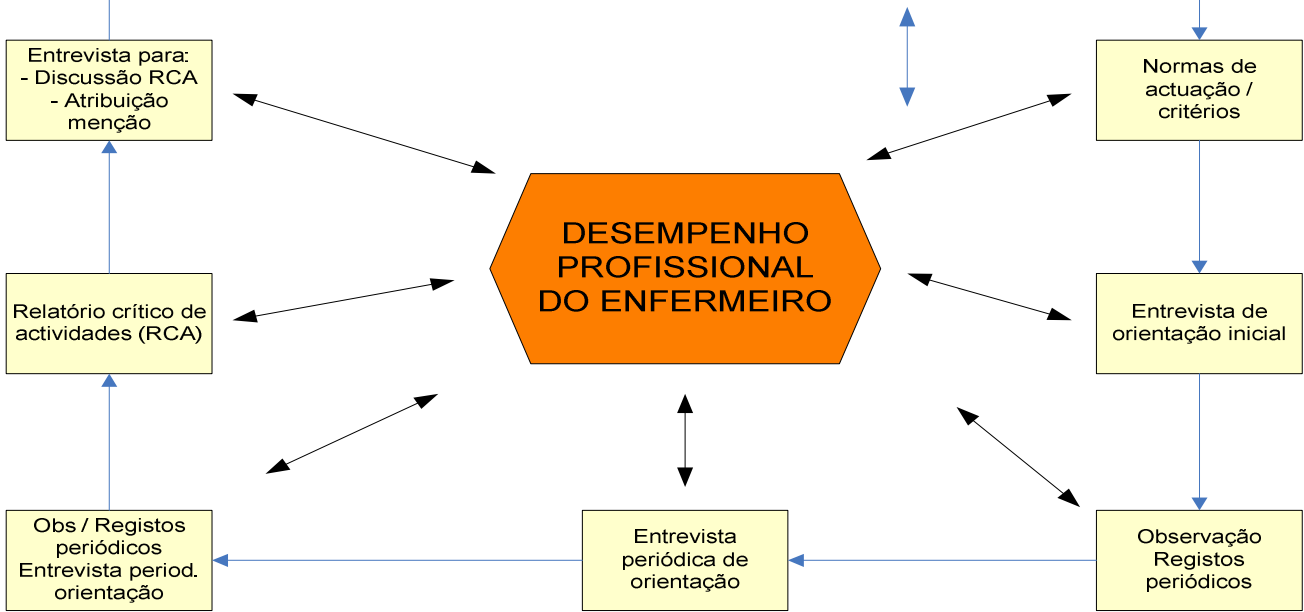
NÍVEL NACIONAL



NÍVEL INSTITUCIONAL



NÍVEL DA UNIDADE DE CUIDADOS

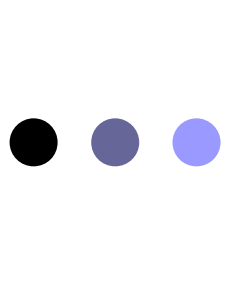




# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## NESTE PROCESSO OS AVALIADOS :

- ◇ Devem manter registos pessoais actualizados
- ◇ Tem de elaborar o **Relatório Critico de Actividades** (apreciação crítica e sintética do seu desempenho)
- ◇ Devem elaborar o **Projecto Profissional**



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## RELATÓRIO CRÍTICO DE ACTIVIDADES

É o retrato significativo do desempenho do avalia(n)do, numa perspectiva evolutiva, descritiva, crítica e sintética.

Permite ao avaliando descrever o que fez, resultados obtidos, recursos utilizados e perspectivar o desempenho futuro.

### Tem como características:

LIVRE

DESCRITIVO

CRÍTICO

CONSTRUTIVO

SINTÉTICO



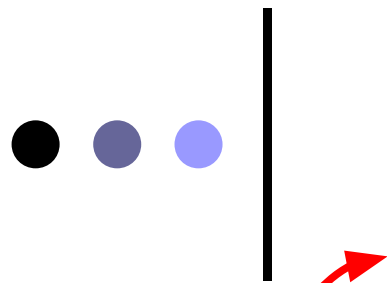
# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Finalidades do relatório:

Fornecer dados sobre as actividades de maior destaque, e informações objectivas e críticas do esforço dispensado para atingir expectativas inerentes à categoria e às necessidades de formação e justificação.

## Deve descrever:

- ✦ As actividades inerentes à categoria profissional que mais contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e respectiva justificação.
- ✦ Factores que influenciaram o rendimento profissional do enfermeiro.
- ✦ Necessidades de formação e justificação.
- ✦ Expectativas futuras relativas ao desempenho das suas funções.



RELATÓRIO CRÍTICO DE ACTIVIDADES

PRIMEIRA PARTE

ANÁLISE DO TRABALHO REALIZADO

CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES

CONDICIONANTES À MELHORIA DO TRABALHO

SUGESTÕES DE MELHORIA

SEGUNDA PARTE

NÍVEL DE SATISFAÇÃO/REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

SUGESTÕES PARA MELHORIA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO/REALIZAÇÃO PROFISSIONAL



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## PROJECTO PROFISSIONAL

- o É um processo de criação
- o Tem a ver com a capacidade de empreendimento no local de trabalho
- o Duração efémera – dissolve-se quando o objectivo foi cumprido
- o Obedece a um processo de planeamento:
  - Fixar objectivos
  - Determinar estratégias (qual o melhor caminho para chegar ao fim desejado).
  - ...





# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## MODELO DE PROJECTO

1. Definição do problema
2. Determinação dos objectivos
3. Determinação das necessidades, restrições e viabilidades
4. Levantamento e selecção das alternativas
5. Organização do projecto
6. Implementação do projecto
7. Resultados e avaliação do projecto
8. Feedback do projecto

Vilarinho, 1989



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Componentes de um projecto

- ❖ Um título – Contém a ideia do projecto
- ❖ Os considerandos
- ❖ Os critérios a estabelecer para o sucesso do projecto, incluindo os instrumentos e as condições de medidas para avaliar o sucesso.
- ❖ Os recursos.
- ❖ O Plano de acção, com cronograma de acções a realizar

Dussolier, 1987



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Atribuição de menção qualitativa

- ▶ Satisfaz
- ▶ Não Satisfaz, consideram-se as situações de deficiente desempenho do conteúdo funcional da respectiva categoria profissional e de insuficiente ou deficiente relacionamento com o utente / familiar, grupo ou comunidade e pessoal do respectivo local de trabalho (Ver desp. 2/93, Art.º 19º)



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Comissão Técnica de Avaliação

É um órgão consultivo e normativo, cujas actividades se processam no âmbito da avaliação do desempenho e no desenvolvimento da qualidade dos cuidados de enfermagem do estabelecimento ou serviço.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Competências da Comissão Técnica de Avaliação

- a) Coordenar a elaboração e a aplicação das normas de actuação e dos critérios de avaliação do desempenho para o estabelecimento ou serviço ou unidade de cuidados.
- b) Assegurar a aplicação homogénea dos princípios de orientação e avaliação do desempenho dos enfermeiros.
- c) Participar na elaboração de orientações e instruções consideradas necessárias para o processo de orientação e de atribuição da menção qualitativa.
- d) Emitir parecer sobre dúvidas ou questões suscitadas no âmbito das suas atribuições, sempre que solicitado.
- e) Emitir recomendações sobre a necessidade de formação do pessoal de enfermagem, de acordo com os projectos de desenvolvimento da qualidade dos serviços de enfermagem e objectivos do estabelecimento ou serviço.
- f) Elaborar o seu regulamento interno.