



A Avaliação do Desempenho como Ferramenta de Gestão

Arsénio Gregório
Centro Hospitalar do Algarve

8 de novembro de 2014

2

A Avaliação do Desempenho como Ferramenta de Gestão

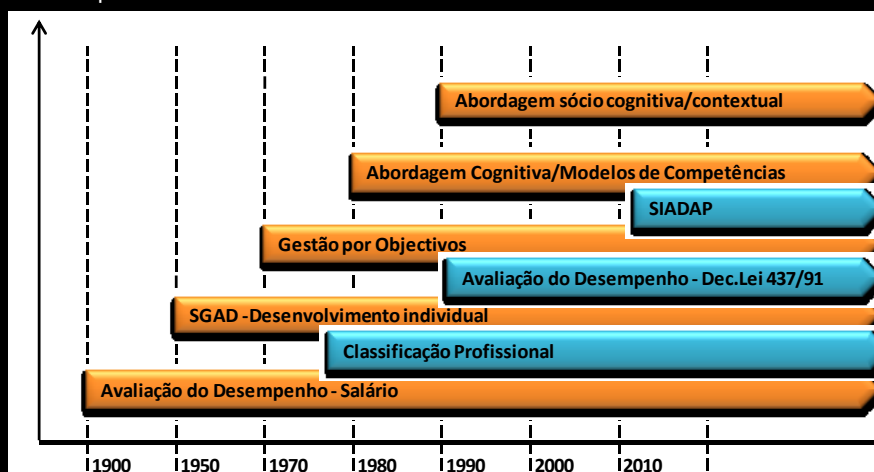
- 1 INTRODUÇÃO
- 2 BREVE HISTÓRIA
- 3 AS ETAPAS DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
- 4 OBJECTIVOS EM “CASCATA”
- 5 OBJECTIVOS SMART
- 5 O S.G.A.D. DO C.H. BARLAVENTO ALGARVIO
- 6 CONCLUSÃO

1 – INTRODUÇÃO

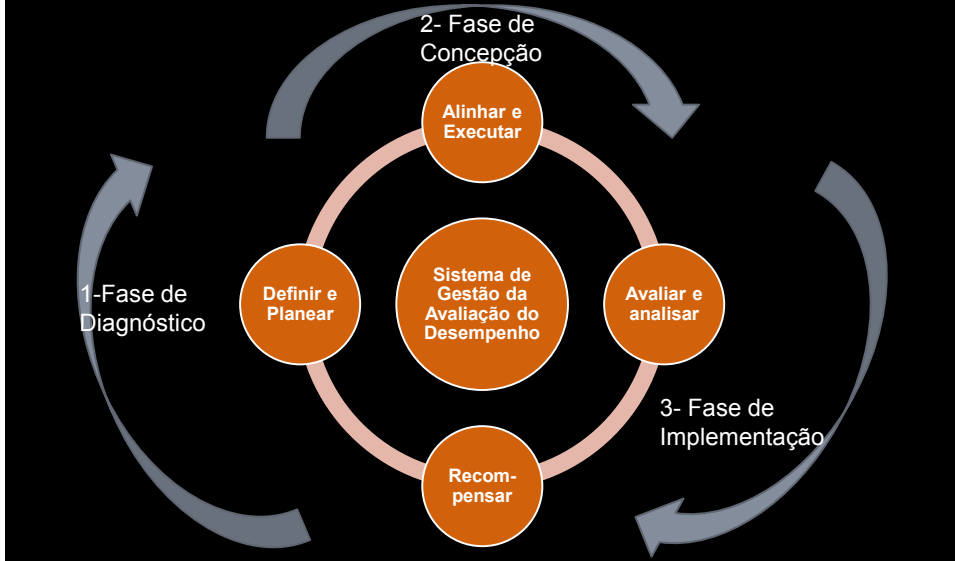
- 1** A avaliação do Desempenho consiste na apreciação formal e sistemática relativa a um determinado período do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis. Este processo pretende promover a melhoria do desempenho, o aumento da produtividade e motivação individuais, através do feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre estratégias de melhoria do seu desempenho.
Caetano, António A. (2008), *Avaliação do desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ªEd.Lisboa. Livros Horizonte
- 2** A gestão do desempenho é um processo cíclico e contínuo na sua natureza, podendo focar o desempenho da organização da unidade e dos colaboradores. Popper, C. (2006), *Archiving Business Value Through Systematic Performance Management*, Techpar Group, New Jersey.
- 3** "...a integração de sistemas de gestão do desempenho, como por exemplo o *scorecard* ou os *mapas estratégicos* com relatórios subjacentes apropriados, permite aos profissionais de saúde entender melhor o que impulsiona o seu atendimento e ajuda os gestores a ver o que impulsiona o alcance das metas estabelecidas. Deste modo, sinergicamente, alcançam-se os objectivos financeiros e a melhoria dos cuidados.
Cognos (2008), *Performance Management in Healthcare patient – Centered Care, accountability, and rising cost drive better performance – IBM Company*.
- 4** A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.
Toscano, S. (2004), *Avaliação do Desempenho-Manual de Apoio*. Secretaria de Estado da Administração Pública.

2 – BREVE HISTÓRIA

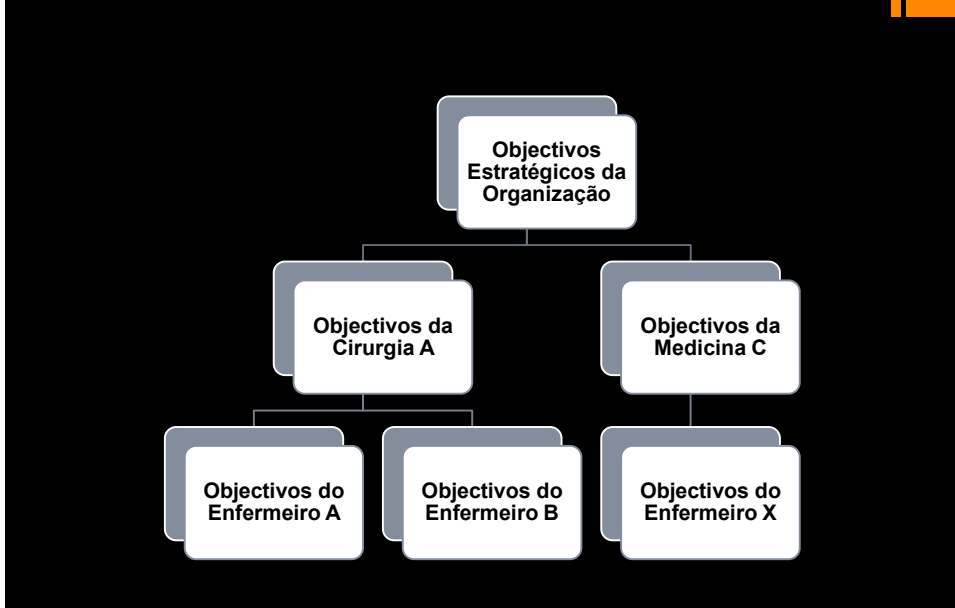
Evolução das abordagens relativas aos Sistemas de Gestão e Avaliação do Desempenho



3 – AS ETAPAS DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



4 – OBJECTIVOS EM “CASCATA”



5 – OBJECTIVOS SMART

S

- **Específicos** (Specific) - os objectivos devem ser formulados de forma específica e precisa, estando claramente alocados a uma pessoa, função.

M

- **Mensuráveis** (Measurable) – Os objectivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos do seu grau de concretização (valor ou volume).

A

- **Atingíveis** (Attainable) – A possibilidade de concretização dos objectivos deve estar sempre presente, ou seja, existir realmente a possibilidade de serem alcançados.

R

- **Realísticos** (Realistic) - Os objectivos devem ser definidos de forma ambiciosa e, simultaneamente, realísticos, pressupondo um nível elevado de alcance com o devido esforço associado.

T

- **Temporizáveis** (Time Bound) – Os objectivos devem ser definidos em termos de duração, ou seja, de acordo com uma data específica para atingir o resultado.

6 – SISTEMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO C.H.B.A. (SIADAP ENFERMAGEM)

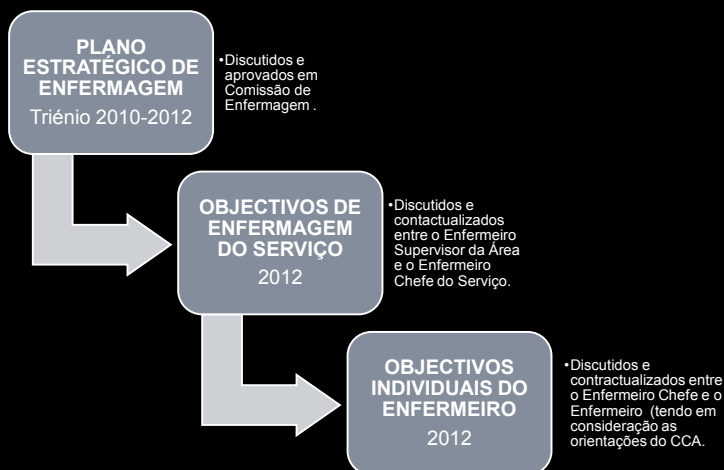
- **Nomeação do Conselho Coordenador da Avaliação:**
 - Estabelece o número de Objectivos Individuais e de Comportamentos Profissionais que se deve subordinar a AD:
 - -Sendo cinco, os Objectivos Individuais a contratualizar, sendo obrigatoriamente três declinados do Plano Estratégico:
 - 2 Objectivos de realização (podendo um deles ser partilhado)
 - 2 Objectivos de Qualidade (podendo os dois ser partilhados)
 - 1 Objectivo de Aperfeiçoamento
 - São contratualizados cinco Comportamentos Profissionais da lista emanada pela CCA (antigas normas e critérios da AD), segundo a área funcional do enfermeiro.

6 – SISTEMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO C.H.B.A. (SIADAP ENFERMAGEM)

- Comportamentos Profissionais da Área Funcional da Prestação de Cuidados (exemplo)

COMPORTAMENTO	CRITÉRIOS (traduz-se nos seguintes comportamentos)
1 - O Enfermeiro/a acolhe o utente/família na unidade de cuidados facilitando a sua integração no Serviço/Hospital. (NP 1/XIII/E)	1.1 - Apresenta-se sempre ao utente e família. 1.2 - Pergunta sempre ao utente o nome pelo qual prefere ser tratado. 1.3 - Orienta-o sempre no ambiente físico. 1.4 - Entrega sempre o Guia de Acolhimento 1.5 - Informa-o sempre acerca das rotinas de funcionamento do serviço. 1.6 - Informa-o sempre sobre os recursos que o Hospital dispõe (serviço social, assistência religiosa, contactos com o exterior). 1.7 - Informa-o sempre do nome do médico assistente. 1.8 - Responde sempre às dúvidas colocadas pelo utente.
2 - O Enfermeiro/a identifica de forma sistemática os problemas do utente utilizando para o efeito o quadro de referência da instituição. (NP 2/XIII/E)	2.1 - Executa sempre a avaliação inicial nas primeiras 24 horas de internamento. 2.2 - Preenche correctamente todos os campos da avaliação inicial. 2.3 - 2.4 -

6 – SISTEMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CENTRO HOSPITALAR DO BARLAVENTO ALGARVIO (SIADAP ENFERMAGEM)



PLANO ESTRATÉGICO DE ENFERMAGEM (2010-2012)

- **1. GARANTIR DOTAÇÕES SEGURAS**
 - Objectivo 1 - Garantir a distribuição de enfermeiros segundo a intensidade e complexidade dos cuidados em função das necessidades dos utentes/doentes.
- **2. GARANTIR PRÁTICAS SEGURAS**
 - Objectivo 2 – Garantir a adequada atribuição da prioridade em função da queixa de apresentação do doente na triagem
 - Objectivo 3 - Manter a método de distribuição de trabalho Individual (doentes internados) e por Posto de Trabalho (atendimento adultos) no Serviço.
- **3. GARANTIR AMBIENTES SEGUROS**
 - Objectivo 8 – Aderir á Campanha da Higiene das Mãos
 - Objectivo 9 – Garantir a notificação de todos os eventos adversos do Serviço
 - Objectivo 10 – Melhorar a conformidade na triagem dos resíduos sólidos hospitalares
- **4. GARANTIR CONHECIMENTOS SEGUROS**
- **6. CRIAR CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (MDP) DE ENFERMAGEM**
- **7. DAR CONTINUIDADE AO PROGRAMA DE GARANTIA DA QUALIDADE DOS CUIDADOS DE ENFERMAGEM**

OBJECTIVOS DE ENFERMAGEM DO SERVIÇO - 2012

DAR CONTINUIDADE AO PROGRAMA DE GARANTIA DA QUALIDADE DOS CUIDADOS DE ENFERMAGEM
<p>Objectivo 10 – Garantir a qualidade dos cuidados de enfermagem, através da obtenção das metas definidas para cada indicador do Programa de Segurança, aplicáveis ao serviço.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxa de cumprimento na identificação de doentes (NP 1./VI.5.) – Meta 90% - Taxa de conformidade na manutenção colite setepelvicente (NP 11./XII. II) – Meta 90% - Taxa de Qualidade de doentes – Meta 0% - Taxa Conformidade gestão de medicamentos – Meta 90% - Taxa de concretização da actualização de agendas de procedimentos – Meta 100%
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS DO SERVIÇO
<p>Objectivo 11 – Implementar o processo de Avaliação do Desempenho aplicado aos profissionais de enfermagem – SIADAP 3</p> <p>Indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxa de concretização do processo – Meta 100% <p>Desem. ou parâmetros definidos no diferente etapas do processo</p> <p>Taxa = $\frac{N^{\circ} \text{ de etapas concluídas}}{N^{\circ} \text{ total etapas}}$</p>
<p>Objectivo 12 – Reduzir em 3% os custos relacionados com o Material Comum Clínico</p> <p>Indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxa de decréscimo dos custos com materiais de consumo clínico <p>Taxa = $\frac{\text{Custos em 2011 em 2011} - \text{Custos em 2012 em 2011}}{\text{Custos em 2011 em 2011}}$</p> <p><small>Objetivo relacionado da aplicação submissão 2011 - Meta relacionada para posterior sempre</small></p>

OBJECTIVOS CONTRACTUALIZADOS (Gestão) - 2012

2 - PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO														
2.1 - OBJECTIVOS INDIVIDUAIS														
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS (A preencher no início do período de avaliação)														
DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO														
Determinação dos indicadores de medida e critérios de superação						<table border="1"> <tr> <td>Objectivo Superado</td> <td>Objectivo não atingido</td> <td>Ponderação</td> <td>Pontuação</td> </tr> <tr> <td>5 Pts</td> <td>3 Pts</td> <td>1 Pt</td> <td></td> </tr> </table>	Objectivo Superado	Objectivo não atingido	Ponderação	Pontuação	5 Pts	3 Pts	1 Pt	
Objectivo Superado	Objectivo não atingido	Ponderação	Pontuação											
5 Pts	3 Pts	1 Pt												
Tipo de objectivo:	REALIZAÇÃO													
Objectivo	Reduzir em 3% os custos relacionados com o Material de Consumo Clínico por dia de internamento.					Pontuação								
1	Indicador de medida	Taxa de decréscimo dos custos com material de consumo clínico [(custo por dia de internamento na unidade em 2011-Custo por dia de internamento na unidade em 2012)/Custo por dia na Unidade em 2011]/X100				0,4	0,00							
	Crítérios de superação	Taxa de decréscimo superior a 10%												
Tipo de objectivo:	REALIZAÇÃO													
Objectivo	Preparar o processo de candidatura à idoneidade formativa do serviço no âmbito do MDP.					Pontuação								
2	Indicador de medida	Taxa de concretização das etapas definidas: Apresentação do projecto calendarizado; Cumprimento dos critérios e indicadores para EPT; Definição das áreas de especialização em enfermagem para candidatura ao DPT.				0,4	0,00							
	Crítérios de superação	Iniciar organização e cumprimento dos requisitos para a obtenção da idoneidade formativa para o DPT, com evidenciação dos documentos a elaborar e indicadores a medir.												
Tipo de objectivo:	QUALIDADE													
Objectivo	Obter uma Taxa de conformidade no serviço de 80%, em 3 indicadores do Programa de Segurança do Doente, visíveis aos cuidados de enfermagem contratualizados.					Pontuação								
3	Indicador de medida	Taxa de conformidade obtida na 2ª auditoria de 2012, nos indicadores definidos.				0,4	0,00							
	Crítérios de superação	Obter uma taxa de conformidade de todos os indicadores igual ou superior a 95%.												

COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS CONTRACTUALIZADOS (Gestão) - 2012

2.2 - COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS												
(A preencher no início do período de avaliação)												
COMPORTAMENTOS ACORDADOS												
Obs: A descrição de cada comportamento e os critérios a ele associados constantes das Listas de Comportamentos referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Comportamento Demonstrado)						<table border="1"> <tr> <td>Comportamento demonstrado a um nível elevado</td> <td>Comportamento demonstrado</td> <td>Comportamento não demonstrado</td> </tr> <tr> <td>5 Pts.</td> <td>3 Pts.</td> <td>1 Pts.</td> </tr> </table>	Comportamento demonstrado a um nível elevado	Comportamento demonstrado	Comportamento não demonstrado	5 Pts.	3 Pts.	1 Pts.
Comportamento demonstrado a um nível elevado	Comportamento demonstrado	Comportamento não demonstrado										
5 Pts.	3 Pts.	1 Pts.										
1	DESIGNAÇÃO	Conhece, divulga e cumpre o quadro de referências para o exercício profissional de enfermagem da organização, no Serviço.				Pontuação	1					
2	DESIGNAÇÃO	Promove a adequação do número de enfermeiros dace à necessidade de cuidados de enfermagem no Serviço.				Pontuação	1					
3	DESIGNAÇÃO	Utiliza o sistema de melhoria continua da qualidade do exercício profissional dos enfermeiros da organização, no Serviço.				Pontuação	1					
4	DESIGNAÇÃO	Utiliza a política de formação continua dos enfermeiros, promotora do desenvolvimento profissional e da qualidade, no Serviço.				Pontuação	1					
5	DESIGNAÇÃO	Utiliza metodologias de organização dos cuidados de enfermagem promotoras da qualidade.				Pontuação	1					
O avaliador, em // / /						Pontuação do Parâmetro	1					
O avaliado, em // / /												

MONITORIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS CONTRACTUALIZADOS COM O SERVIÇO - 2012

Objectivo Estratégico	Objectivo Serviço (nº e descrição)	Tipo Objectivo	Indicador	Meta	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	VALOR ANUAL	
Objectivo 6 - Dar continuidade ao Programa de Garantia da Qualidade dos Cuidados	6.1 Garantir a gestão segura de medicamentos	Qualidade	Taxa de conformidade na manutenção do stock de estupefacientes (NF 11/09/E)	100%			100,0%	100,0%	100,0%				100,0%	100,0%			100,0%	
		Qualidade	Taxa Conformidade do acondicionamento/armazenamento de medicamentos gerais	70%			90,0%	90,0%	90,0%					90,0%	95,2%			91,4%
		Qualidade	Taxa Conformidade do acondicionamento/armazenamento de medicamentos específicos	95%			100,0%	100,0%	100,0%					100,0%	100,0%			100,0%
		Qualidade	Taxa Conformidade da utilização de embalagens de uso único	85%			100,0%		100,0%					100,0%	100,0%			100,0%
		Qualidade	Taxa Conformidade da legibilidade da rotulagem de medicamentos activos	92%			100,0%		100,0%					100,0%	100,0%			100,0%
	6.2	Garantir o cumprimento na identificação de doentes	Qualidade	Taxa de cumprimento na identificação de doentes (NF 11/VIS)	100%				100%									100,0%
	6.3	Manter actualizado o Manual de Enfermagem	Qualidade	Taxa de cumprimento de actualização das normas	100%			100%		100%			100%					100,0%
	Objectivo 7	7.1 Reduzir em 3% os custos relacionados com o Material de Consumo Clínico	Realização	Taxa de decréscimo dos custos com material de consumo clínico	3%	-3,81%	-6,50%	-36,02%	-52,72%	-7,50%	-65,40%	-101,00%	-57,69%	-11,96%	-50,24%	-40,68%	-18,00%	-6,13%
		7.2 Implementar o processo de Avaliação do Desempenho aplicado aos profissionais de enfermagem - SIADAP 3	Realização	Taxa de concretização processo	100%													
7.3 Implementar a monitorização da qualidade acordada entre o CHBA e a OE relativamente aos Padrões de Qualidade dos Cuidados de Enfermagem		Realização	Taxa de implementação dos Padrões de Qualidade dos Cuidados de Enfermagem	100%														

DECLINAÇÃO DE OBJECTIVOS

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Objectivo Individual	Indicador de Medida	Critério de superação
Garantir Dotações Seguras	Optimizar o SCD/E em todos os Serviços de Internamento	-Obter 90% das classificações de doentes auditadas internamente sem desvios. (Partilhado- área prestação)	Taxa de classificação correctas/ano/serviço	-95% das classificações auditadas não apresentavam desvios
		-Obter 5% das falhas mensais (área da Gestão)	% Falhas/ano/serviço	0% de falhas mensais
		-Obter 80% das auditorias internas sem desvios. (Auditores Internos)	Taxa de conformidade da auditorias externa	-Obter 85% das auditorias internas sem desvios

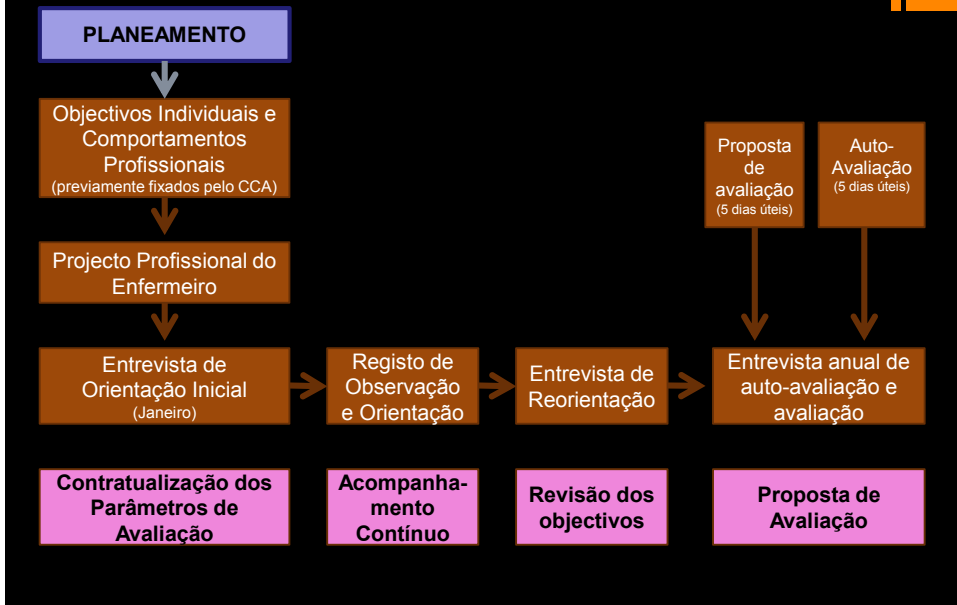
DECLINAÇÃO DE OBJECTIVOS

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Objectivo Individual	Indicador de Medida	Critério de superação
Garantir Conhecimentos Seguros	Manter uma participação activa de todos os enfermeiros, no âmbito da Formação Contínua e em Serviço, desenvolvendo actividades como Formandos e como Formadores	Frequentar 7 horas de formação em serviço.	Nº de horas de frequência de Formação em Serviço / Enfermeiro / Ano.	Frequentar 8 horas de formação em serviço.
		Frequentar 11 horas de Formação Obrigatória.	Nº de horas de frequência de Formação Obrigatória / Enfermeiro / Ano.	Frequentar mais de 16 horas de Formação Obrigatória.
		Frequentar 1 Formação na área da Formação Contínua	Nº de Acções de Formação Contínua / Enfermeiro / Ano.	Frequentar 2 ou mais Formações na área da Formação Contínua
		Apresentar uma acção de Formação em Serviço (individualm. Ou em coo-autoria).	Nº de Acções de Formação em Serviço apresentadas /Enfermeiro/Ano.	Apresentar duas acções de Formação em Serviço.

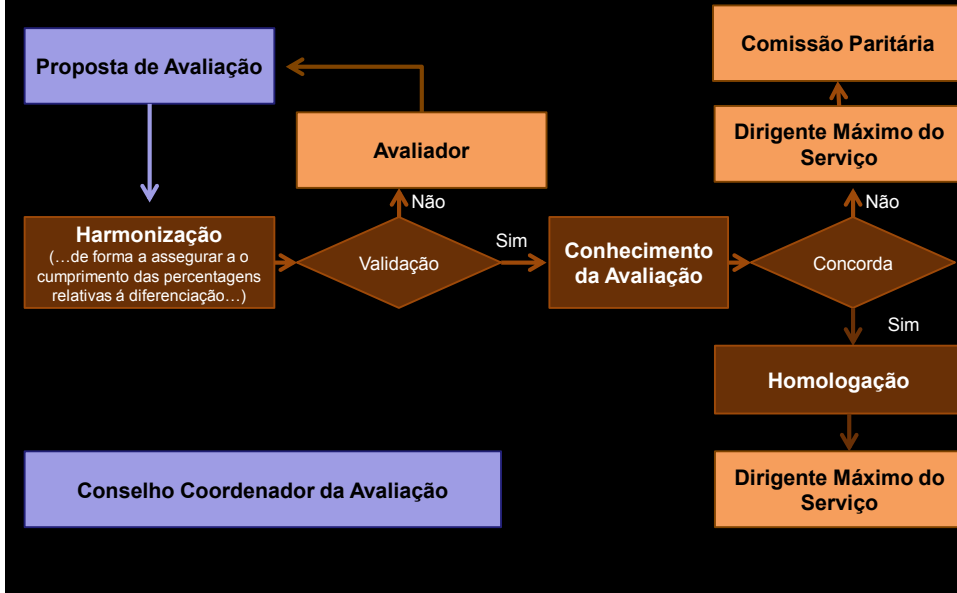
SIADAP ENFERMAGEM

				AVALIAÇÃO FINAL		
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	ÁREAS DOS OBJECTIVOS	PONDERAÇÕES	GRAU DE CUMPRIMENTO		Pond	Menção
	Anualmente são fixados pelo menos 5 objectivos	(no conjunto)	Níveis	Final		
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	<p>Na fixação dos objectivos ... deve-se ter em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os factores que influenciam o rendimento profissional; As necessidades de formação individual e das equipas, privilegiando-se a formação ao longo da vida; A motivação o desenvolvimento profissional; A valorização da função; A participação o enfermeiro nos objectivos globais da unidade, conjunto de unidades, do estabelecimento ou serviço e do SNS; A tipologia da Unidade de Saúde; As funções a exercer pelos enfermeiros e considerado conteúdo funcional legalmente fixado para a respectiva categoria 		Objectivo superado (5 pontos) Objectivo atingido (3 pontos) Objectivo não atingido (1 ponto)	Média Aritmética	>70%	Desempenho Relevante (4a5)
	<p>COPORTAMENTOS A ACORDAR</p> <p>... não inferior a 5... (nº1 do artigo 48º da Lei nº66-B/2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> Escolhidos de entre os constantes da lista aprovada pelo Conselho Coordenador de Avaliação. No caso do Conselho Coordenador da Avaliação não proceder à fixação prévia, escolhidos de entre: <ul style="list-style-type: none"> Orientação para resultados; Planeamento e organização; Conhecimentos especial. e exercício; Responsabilidade compromisso; Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Coordenação; Tolerância à pressão e contrariedades. 		Comportamento demonstrado a um nível elevado (5 pontos) Comportamento demonstrado (3 pontos) Comportamento não demonstrado (1 ponto)	Média Aritmética	<30%	Desempenho Adequado (2a3,999) Desempenho Inadequado (1a1,999)

FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO



FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO



4 - CONCLUSÕES

- A implementação deste sistema de Avaliação do Desempenho permite:
 - O alinhamento do papel e do percurso dos Enfermeiros no âmbito da estratégia, objectivos, valores e missão da organização;
 - O desenvolvimento de competências;
 - Melhorar o desenvolvimento individual e da organização;
 - Uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos enfermeiros, de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam diferenciar os diferentes rendimentos;
 - Harmonizar e potenciar a gestão de desempenho como ferramenta de gestão;
 - Gerir expectativas individuais.

A Avaliação do Desempenho como Ferramenta de Gestão

- Arsénio Gregório
- Centro Hospitalar do Algarve
 - 8 de novembro de 2014

Obrigada pela Vossa Atenção