

**Avaliação de desempenho: desenvolvimento e  
implementação de um sistema de avaliação na  
*Fondation Claire Magnin***

**Daniel Ribeiro Pinto**

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão de Unidades de Saúde**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor António João Santos Nunes

**setembro de 2020**



# Dedicatória

A realização e a concretização deste Projeto materializaram-se num caminho que incluiu inumeráveis desafios, incertezas, alegrias e contrariedades. No entanto, ao longo deste percurso, por vezes tão solitário, contei com o apoio e contributo de várias pessoas de referência na minha vida, imprescindíveis para encontrar as soluções às adversidades.

Inicialmente, agradeço a todos os participantes pela colaboração, com destaque à Direção da *Fondation Claire Magnin*, nomeadamente a Anne Parelle, dada a abertura e prontidão na aceitação da realização deste Projeto.

Ao Professor Doutor António João Santos Nunes, pelo incentivo, dedicação e por me ter inculcido a vontade de alcançar objetivos mais ambiciosos.

À Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e a todo o seu corpo docente, pela oportunidade de ter tido uma formação de excelência.

Um agradecimento especial aos meus pais, avô e irmãos, que me incentivaram em todos os momentos, impedindo a minha desistência.

Por último, agradeço à Isabel, que sendo benevolente em cada ação realizada, tornou-se, ao longo dos últimos anos, no meu equilíbrio e fonte de inspiração na forma como encaro as adversidades. Através do seu afeto e apoio incondicional, encorajou-me a finalizar com brio esta etapa da minha vida.



## Resumo

Atualmente, a diminuição do desempenho acarreta perdas diretas e indiretas para as organizações. Neste sentido, a sua avaliação surge com a finalidade de mensurar os contributos individuais para o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Contudo, na área da Saúde, a aplicabilidade desta ferramenta é complexa, dado que a maioria das atividades prestadas pelos colaboradores não são contabilizadas, tornando-a, por vezes, num momento subjetivo e inadequado e numa fonte de desmotivação para os intervenientes. Assim, surgiu a necessidade de se elaborar e aplicar um método de avaliação de desempenho adaptado às especificidades da Saúde, numa instituição social.

O objetivo principal deste Projeto consiste em desenvolver e aplicar um novo método de avaliação de desempenho na *Fondation Claire Magnin* dirigido aos enfermeiros, que representam uma classe profissional muito relevante para a fundação.

Para uma adequada sustentação do sistema de avaliação de desempenho, auscultou-se previamente a opinião dos profissionais envolvidos, contando com a participação de 21 profissionais de 6 estabelecimentos médico-sociais da *Fondation Claire Magnin*, sediada na Suíça. A recolha de dados decorreu entre novembro de 2019 e março de 2020, através de uma entrevista semiestruturada, desenvolvida em colaboração com as diretoras dos Recursos Humanos e dos Cuidados de Enfermagem da organização, tendo sido analisados com o método da análise de conteúdo.

O objetivo deste Projeto foi alcançado, mediante a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho para os enfermeiros da *Fondation Claire Magnin*, desenvolvido por etapas, em consonância, por um lado, com as necessidades e perceções dos intervenientes no processo de avaliação (avaliados, avaliadores e administração), e, por outro, com as obrigações e requisitos legais e deontológicos da profissão de enfermagem na prestação de cuidados nos estabelecimentos médico-sociais na Suíça.

## Palavras-chave

Sistema de avaliação de desempenho; profissionais de enfermagem; instituições não lucrativas; *Fondation Claire Magnin*



# Abstract

Nowadays the diminution of the performance causes direct and indirect losses to the organizations. So, their evaluation emerges with the purpose of measuring the individual contribution to the execution of the strategical objectives established by the organization. However in the health area the applicability of this tool is complex since most of the activities provided by the employees are not accounted for, making it, sometimes, a subjective and inadequate moment as well as a source of demotivation for the stakeholders. Therefore emerged the need to develop and apply a performance evaluation method suitable for the health specificities in a social institution.

This project's main objective consists in developing and applies, in the *Foundation Claire Magnin*, a new performance evaluation method relating to the nurses who represent a very relevant professional class for the foundation.

For an adequate support of the performance evaluation system the opinion of 21 professionals involved was previously heard with the participation of 6 social-medical institutions of the *Foundation Claire Magnin* based in Switzerland. The gathering of data occurred between November 2019 and March 2020 through a half structured interview developed in collaboration with the directors of the Human Resources and of the Nursery Care of the organization, having been analysed with content analysis method.

The purpose of this Project was reached by means of the formulation of a new system of the performance valuation for the nurses of the *Foundation Claire Magnin*, developed in stages, in consonance, on the one hand, with the necessities and perceptions of the intervenients in the valuation process (valued, valutors and administration) and, on the other hand, with the duties and legal and deontological requisites of the nursery profession as for rendering care in medical-social institutions in Switzerland.

## Keywords

Performance assessment system; nursing professionals; non-profit institutions; *Fondation Claire Magnin*



# Índice

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Palavras-chave .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Keywords .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Acrónimos.....</b>	<b>xv</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Enquadramento teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 A gestão do desempenho.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Gestão do desempenho nas organizações não lucrativas na Suíça ....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Gestão do desempenho nos profissionais de saúde.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Objetivos, métodos, benefícios e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Objetivos específicos da avaliação de desempenho nos enfermeiros.</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Tipologia dos avaliadores .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Métodos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Métodos orientados para o comportamento .....	10
2.3.2 Métodos orientados para os resultados.....	11
<b>2.4 Benefícios e limitações.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Condições de eficácia .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6 Erros de cotação na avaliação de desempenho.....</b>	<b>14</b>
<b>2.7 Etapas para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho .....</b>	<b>14</b>
<b>2.8 Competências .....</b>	<b>15</b>
2.8.1 Tipos de competências .....	16
2.8.2 Portefólio de competências .....	16
2.8.3 Vantagens para a Gestão dos Recursos Humanos do conhecimento das competências.....	17

<b>3</b>	<b>Justificação da proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da organização .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Análise da avaliação de desempenho atualmente utilizada na <i>Fondation Claire Magnin</i> .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Procedimento .....</b>	<b>22</b>
3.3.1	Participantes .....	22
3.3.2	Instrumento de recolha e análise de dados.....	23
3.3.3	Considerações éticas e legais.....	24
<b>4</b>	<b>Perceções dos colaboradores quanto à avaliação de desempenho .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da amostra.....</b>	<b>27</b>
4.1.1	Informação sociodemográfica e profissional .....	27
4.1.2	Informações institucionais.....	27
<b>4.2</b>	<b>Avaliação atual e necessidade de nova avaliação.....</b>	<b>28</b>
4.2.1	Opinião/Conhecimento sobre o método de avaliação de desempenho vigente na FCM.....	28
4.2.2	Opinião sobre a implementação de um novo método de avaliação de desempenho dirigido aos enfermeiros .....	34
<b>5</b>	<b>Proposta de implementação do sistema de avaliação.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Elaboração da nova grelha de avaliação .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Desenvolvimento do procedimento interno para a avaliação de desempenho da FCM.....</b>	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>Desenvolvimento de um documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM.....</b>	<b>49</b>
	<b>Considerações finais .....</b>	<b>55</b>
	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>59</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo contínuo das etapas da gestão do desempenho. ....	3
Figura 2 - Distribuição de frequências (em percentagem) dos cargos desempenhados na FCM. ....	27
Figura 3 - Distribuição dos participantes (em percentagem) por tipo de missão na FCM. ....	28



## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Caracterização dos seis estabelecimentos médico-sociais da FCM. ....	20
Tabela 2 - Grelha de Avaliação de Desempenho para os Enfermeiros da FCM. ....	41
Tabela 3 – Fluxograma da avaliação de desempenho na FCM. ....	48
Tabela 4 - Documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM.....	50



# Lista de Acrónimos

<b>CIVESS</b>	<i>Contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux</i>
<b>DIR</b>	<i>Dossier Informático do Residente</i>
<b>DRH</b>	Diretora Recursos Humanos
<b>ERE</b>	Enfermeiro Responsável de Equipa
<b>FCM</b>	<i>Fondation Claire Magnin</i>
<b>GRP</b>	Gabinete de Relações Públicas
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>ODMER</b>	<i>Objectif De Maintien Et Réinsertion</i>
<b>PDCA</b>	<i>Plan-Do-Check-Action</i>
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIC</b>	Perfil Individual de Competências
<b>SMART</b>	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i>
<b>UBI</b>	Universidade da Beira Interior



# Introdução

No âmbito da obtenção do grau de mestre do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, da Universidade da Beira Interior (UBI), elaborou-se o presente Projeto de implementação de um sistema de avaliação de desempenho na *Fondation Claire Magnin* (FCM), localizada na Suíça, com vista a melhorar a sua produtividade.

A redução do desempenho dos colaboradores acarreta prejuízos diretos e indiretos para as instituições, no sentido em que são despendidos recursos suplementares para colmatar as falhas daí resultantes. Essa quebra pode ser consequência, por um lado, do absentismo, representado pelo número de ausências dos trabalhadores e, por outro, pelo presentismo, associado às condições físicas e mentais dos trabalhadores (Schultz, Chen e Edington, 2009) e, por isso, mais difícil de mensurar (Despiegel, Danchenko e Francois, 2012).

As perdas de produtividade decorrentes do presentismo são estimadas em 77%, sendo que o absentismo representa 13% (Callen, Lindley e Niederhauser, 2013). Na Suíça, os custos diretos do absentismo são calculados em cerca de 4,2 mil milhões de francos, ou seja, 1,2% do seu Produto Interno Bruto (PIB) (Temps, 2016).

De forma a aperfeiçoar a produtividade das organizações, surge a necessidade de se implementar instrumentos de avaliação de desempenho, cuja relevância se verifica, tanto na validação dos sistemas de recrutamento e seleção aplicados, como na medição do contributo individual para o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos. Assim, a avaliação de desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, dado que permite consequências positivas para a organização, como a retenção, a motivação e a evolução dos colaboradores (Gonçalves Das Neves, Garrido e Simões, 2008).

O desenvolvimento de um método de avaliação de desempenho eficaz implica, quer uma relação direta sobre a produtividade, como processo de controlo de desempenho, quer uma relação indireta através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano e Vala, 2007).

Ao longo dos anos, tem-se assistido à evolução dos métodos de avaliação de desempenho. (Cleveland e Murphy, 1992) verificaram que, até aos anos 80 do século XX, as organizações empregavam-nos com o intuito de auxiliar nas suas deliberações administrativas. Recentemente, esses métodos também capacitam as diferentes instituições a prestar apoio aos colaboradores na progressão gradual das suas competências, através da divulgação do seu desempenho (Gonçalves Das Neves et al., 2008).

Contrariamente aos outros setores, nos quais é possível a avaliação da produtividade através da quantidade de tarefas executadas pelo colaborador, na área da Saúde essa avaliação apresenta maiores dificuldades, dado que a maioria das atividades prestadas não são contabilizadas.

Atualmente, podem ser encontrados inúmeros instrumentos de avaliação de desempenho adaptados ao setor da Saúde. Em 2010, foi adotado na FCM um método de avaliação de desempenho, aplicado pelos superiores hierárquicos das respectivas classes profissionais, que apresenta alguns lapsos, o que dificulta a sua aplicabilidade, traduzindo-se na manifestação de muitas reações negativas, nomeadamente sentimentos de injustiça e desânimo, por parte de todos os colaboradores. Estas adversidades comprometem o processo de melhoria contínua da instituição, na medida em que não há uma otimização das inúmeras oportunidades que uma correta avaliação de desempenho permitiria.

Desta forma, o objetivo primordial deste Projeto consiste em desenvolver e propor um novo método de avaliação de desempenho na FCM dirigido aos enfermeiros. Esta escolha foi feita com base em diversos motivos, estando o principal relacionado com o facto de se tratar de uma profissão especializada e, como tal, ter uma grande influência na organização. Assim, a melhoria do processo global de gestão do desempenho, irá ter um impacto positivo na motivação e na minimização da fuga destes profissionais, que, presentemente, se verifica e dificulta o seu recrutamento no mercado de trabalho.

O objetivo geral de desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho subdivide-se nos seguintes objetivos específicos:

- Elaborar o enquadramento teórico do conceito de avaliação de desempenho, incluindo o contexto organizacional e geográfico do estudo;
- Identificar objetivos, métodos, participantes e fases de desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho;
- Apresentação da proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho na FCM, adaptado às necessidades e perceções dos colaboradores; ou seja, sustentado nas contribuições (perceções) de todos os intervenientes no processo: avaliados, avaliadores e administração;
- Desenvolver ferramentas de gestão e de controlo do sistema de avaliação de desempenho: documentos informativos sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM; grelha de avaliação de desempenho para os enfermeiros da FCM e mecanismo de controlo do sistema de avaliação de desempenho.

# 1 Enquadramento teórico

## 1.1 A gestão do desempenho

De acordo com vários investigadores, a materialização da capacidade produtiva das organizações habilita-as a uma vantagem competitiva fundamental. A gestão do desempenho, segundo (Cunha et al., 2012), ao citar (Aguinis, 2009), é definida como “*um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização. Dela depende o sucesso estratégico da organização e, numa linguagem empresarial, a capacidade competitiva da empresa*” (p.492). Contudo, a conceptualização da gestão do desempenho poderá ser variável, pois é dependente dos conhecimentos dos colaboradores que elaboram os quadros de desempenho, cujos critérios são definidos mediante as atividades laborais prestadas, com foco na obtenção dos objetivos estabelecidos (Osmani e Maliqi, 2012). Deste modo, a gestão do desempenho é, muitas vezes, circunscrita à sua avaliação, o que realça a dependência do somatório dos vários contributos individuais (Osmani e Maliqi, 2012).

Na verdade, de forma a potencializar o sucesso de uma organização, a implementação da gestão do desempenho abrange outras vertentes, adaptadas à cultura dos colaboradores, designadamente, a divulgação do *feedback* e o *coaching* da avaliação, a elaboração de um plano de formação e evolução constante do funcionário, o planeamento de progressão nas carreiras e a formulação de um sistema de compensação (Islam e Rasad, 2006) (Cunha et al., 2012), que reforça a melhoria estratégica do desempenho (Cunha et al., 2012). Assim, a gestão do desempenho trata-se de um ciclo contínuo que contempla uma formação evolutiva (Figura 1), baseando-se, por um lado, nos resultados individuais e organizacionais e, por outro, nos valores da missão e da estratégia da organização (Aguinis, 2009).

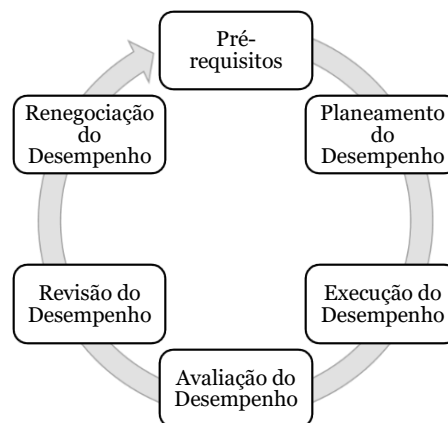


Figura 1 - Ciclo contínuo das etapas da gestão do desempenho.

Fonte: adaptado (Aguinis, 2009).

Segundo (Cunha et al., 2012), esta “*perspetiva implica que se questione, avalie e melhore os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos determinantes na eficácia, na eficiência e na qualidade das atividades dos empregados*” (p. 494). Por este motivo, (Cunha et al., 2012) referem que algumas organizações substituíram o termo de “sistema de avaliação de desempenho” para “melhoria do desempenho”. Esta nova perspetiva consta de uma articulação entre a organização e os seus colaboradores, de forma a maximizar o seu potencial de resposta face aos objetivos estabelecidos.

## **1.2 Gestão do desempenho nas organizações não lucrativas na Suíça**

No caso específico das organizações sem fins lucrativos, a maioria dos recursos existentes são alvo de processos de gestão bastante estritos, em que a eficiência assume o carácter norteador. Para tal, a gestão do conhecimento representa o fator mais importante, a par de outras áreas, tais como os serviços sociais, no qual o capital social é fundamental na concretização dessa eficiência (Konh, 2007).

No âmbito da agilização e alocação de recursos, a realidade suíça é, particularmente, interessante, porque, por um lado, o escrutínio é bastante elevado e, por outro, as regras são disseminadas, o que restringe qualquer tipo de desvio orçamental ou má distribuição de dinheiro por parte dos gestores.

Em termos de desempenho, as associações sem fins lucrativos traçam perfis de competências necessárias para o exercício dos cargos pretendidos, constituindo uma prática essencial para que os processos de recrutamento e seleção, atuais e futuros, se sustentem em modelos de avaliação e, conseqüentemente, potenciem a formação necessária para robustecer as *performances* profissionais dos colaboradores (Ceitil, 2006). Dada a existência destes perfis, também é facilitada a criação de ambientes motivadores, nos quais a aplicabilidade de metodologias qualitativas pelos gestores de desempenho atinge um comprometimento mais aprofundado face aos objetivos previamente definidos (Draganidis e Mentzas, 2006).

Além da cultura de desempenho estar bem enraizada nas organizações suíças sem fins lucrativos, o acesso sistemático à informação proporciona autonomia aos gestores de desempenho na auto monitorização das suas prioridades laborais.

## **1.3 Gestão do desempenho nos profissionais de saúde**

A implementação de um sistema de gestão de desempenho dirigido aos profissionais de saúde pressupõe o entendimento de que, qualquer que seja a sua formação profissional ou a sua posição na hierarquia, a finalidade de todo o colaborador diz respeito à prestação de cuidados de saúde.

Dependendo de um conjunto de funções e competências necessárias, os contextos de atuação diferenciados definem uma especialidade bem característica, em que, através de diferentes objetivos, um paciente será alvo de cuidados de saúde, sempre da forma mais proveitosa possível.

Deste modo, existe, por um lado, a obrigatoriedade em garantir a qualidade na prestação e gestão dos cuidados, tanto ao nível da promoção da saúde, como à prevenção, ao bem-estar e ao autocuidado e, por outro, uma posterior readaptação funcional relacionada com a elevação da satisfação do utente, em complementaridade direta com a avaliação das equipas de colaboradores.

Para além disso, a prestação destes cuidados está em consonância com os valores organizacionais da unidade de saúde, que assentam em aspetos de desempenho, como o profissionalismo, o humanismo, o rigor de métodos e práticas, a inovação, a eficiência, a responsabilidade pessoal e a segurança logística. Portanto, a assunção de responsabilidades está diretamente conectada com os utentes enquanto intervenientes que usufruem de determinado desempenho laboral, uma espécie de clientes, mas em âmbito bastante particular (Ferreira, 2018).

O desenvolvimento de uma cultura direcionada ao utente implica que a gestão de desempenho cumpra, simultaneamente, tabelas de resultados e objetivos bem específicos. A conformidade dos processos e dos procedimentos que lhe são inerentes, principalmente quando os programas pretendem otimizar os cuidados, cria uma confluência cultural de inovação organizacional, adaptabilidade, resiliência e flexibilidade aos fatores que podem promover alguma mudança, sem descurar a promoção da sustentabilidade da organização.

Uma das principais preocupações da cultura de gestão dos profissionais de saúde é a sua valorização, uma vez que os seus serviços prestados são alvo de *feedback* positivo ou negativo por parte dos utentes. Desta forma, a formação e o desenvolvimento de qualificações estão inerentes ao valor das competências e à importância dos processos de mudança, pelo que, mesmo quando acarretam profundas restrições orçamentais, os gestores de desempenho concretizam o seu esforço ativo, para que os índices de capital humano e organizacional sejam promovidos categoricamente, sempre sustentado no capital social, que pauta as bases das relações interpessoais de cooperação e suporte (Ferreira, 2018).

Assim, a gestão do sistema de desempenho dos profissionais de saúde está relacionada com a compreensão da observação e acompanhamento contínuo por parte dos avaliadores e das suas chefias, no sentido de percecionarem comportamentos adequados à materialização da ética e deontologia profissional, tal como descrito nos processos protocolares das organizações. Normalmente, estes protocolos apresentam um carácter generalista e abrangem diversas secções, que incluem o planeamento, a execução e a

avaliação das atividades de cuidados de saúde. As medidas objetivas incidem, de forma direta, em questões-chave, como os objetivos a atingir, os comportamentos a concretizar, os indicadores predefinidos, os modelos de conexão dos profissionais de saúde entre si, nas mais diversas categorias, e a avaliação, de forma a assegurar o cumprimento dos tais princípios éticos associados às práticas internacionais estabelecidas (Ema, 2012).

As organizações de saúde, ao depararem-se com diversos obstáculos relativos à eficácia, eficiência e qualidade, são confrontadas com o antagonismo inerente aos critérios da eficácia e da eficiência dos serviços, sobretudo o dos custos, que, por sua vez, cria pressões adicionais nos cuidados de saúde. Tal, faz surgir desafios à gestão, nomeadamente o de responder às dinâmicas sociais e económicas (Lopes e Costa, 2010). Neste sentido, e tal como salienta (Aguinis, 2013), a gestão de desempenho é o motor que alimenta as demais práticas aplicadas, sobretudo porque providencia indicadores relevantes para a tomada de decisão por parte das administrações das organizações de saúde, seja nos momentos de formação, recrutamento, seleção, entre outros.

## **1.4 Avaliação de desempenho**

A investigação sobre a avaliação de desempenho, que remonta há quase um século, é feita por uma multiplicidade de entidades, o que mostra a sua relação indissociável da vida organizacional (Islam e Rasad, 2006), sendo que, atualmente, articula todo o sistema de gestão do desempenho, associando os resultados da avaliação com os objetivos estratégicos da organização. Desta forma, permite decifrar ocasiões de melhoria, quer na vertente comportamental dos colaboradores, como na organizativa, tecnológica e processual. Tendo em conta que o contributo individual é essencial para o sucesso organizativo, a avaliação surge como um elemento chave entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos traçados (Cunningham e Macgregor, 2014) (Gomes et al., 2008).

Segundo (Cunha, Rego e Cunha, 2007), um sistema de avaliação eficaz possibilita não só desenvolver competências e motivar os indivíduos, como também estabelecer vias de comunicação entre os superiores e os subordinados, o que, por sua vez, permite conhecerem-se melhor e otimizar o trabalho em equipa (Ivancevich, 2007). Além disso, a partir desta interação e de um *feedback* eficaz, surge a oportunidade de se proceder, legalmente, a promoções e/ou recompensas (Ivancevich, 2007).

No decurso da sua aplicação, o desenvolvimento de critérios e dimensões a serem avaliados, com as respetivas pontuações a atribuir perante o nível de desempenho, é feito pelas organizações, que decidem quais as contribuições de cada colaborador. Para tal, existem diferentes tipologias de instrumentos, sendo que a escolha depende da forma e do foco com que a avaliação desenrolar-se-á, para a qual pode-se recorrer aos resultados

alcançados pelos colaboradores ou a questionários e observações sobre os seus comportamentos (Caetano, 2008).

Assim, a avaliação de desempenho é o principal método na gestão do desempenho, na medida em que possibilita a recolha de dados, permitindo à organização adaptar e otimizar a visão estratégica da empresa para com os seus colaboradores (Aguinis, 2009).

Os objetivos da avaliação de desempenho pressupõem que exista uma negociação prévia entre quem delinea a gestão de desempenho e os representantes da classe profissional em causa. Nesse acordo, as metas são definidas e aceites para serem alcançadas num determinado tempo, com posterior aferição e possível ajustamento das mesmas, havendo a possibilidade de uma futura recompensa no caso de concretizadas com sucesso. Desta forma, a motivação assente nas negociações influencia a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Outro propósito da avaliação de desempenho prende-se com a divulgação ao trabalhador dos resultados da sua avaliação, que lhe possibilitam a identificação e correção dos fatores que o desviam dos seus níveis de *performance*, bem como a disponibilização do *feedback* e o aconselhamento dos superiores hierárquicos e dos seus pares, no sentido de melhorar continuamente a qualidade do seu trabalho.



## **2 Objetivos, métodos, benefícios e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho**

### **2.1 Objetivos específicos da avaliação de desempenho nos enfermeiros**

Na carreira profissional de enfermagem, a definição dos principais objetivos de um sistema de avaliação de desempenho presume a aplicação de uma operacionalização e explicação de uma determinada menção qualitativa. Por um lado, a avaliação contínua do trabalho de enfermeiro e a atribuição periódica dessa menção contribuem para a melhoria do seu desempenho. Por outro, a avaliação também valoriza o enfermeiro, tanto a nível pessoal como profissional, para que a sua progressão e promoção se efetivem.

Os objetivos fundamentais específicos desta profissão relacionam-se com os padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem e, simultaneamente, com as metas predefinidas e exigências legais do seu local de trabalho. Desta forma, a avaliação do seu desempenho deverá ter em conta a intervenção do profissional no seu meio de trabalho, a qualidade e a segurança da atividade de enfermagem, a eficiência da própria organização, que influencia a prática da enfermagem, e o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional das atividades formativas (Lima, 2009).

Além dos objetivos de carácter profissional, os comportamentos dos colaboradores deverão ser estipulados com vista para os resultados, o planeamento e a organização, o conhecimento especializado e a experiência dos colaboradores, a responsabilização e compromisso para com o serviço, o relacionamento interpessoal e comunicação, o trabalho de equipa e coordenação e a tolerância à pressão e contrariedade (Oliveira, 2006).

### **2.2 Tipologia dos avaliadores**

O processo de avaliação de desempenho implica que haja indivíduos com capacidades de o implementar. Deste modo, devem conhecer bem o avaliado, mas assegurar que não são consideradas apreciações pré-adquiridas. Contudo, seja qual for o sistema de avaliação de desempenho aplicado, é inevitável um certo grau de subjetividade, o que acomete a sua imparcialidade. Para além disso, normalmente, também se relaciona com a forma como os avaliadores lidam com todo o processo.

De modo a atenuar-se a subjetividade inerente, os elementos selecionados para efetuar as análises qualitativas deverão ser devidamente preparados para a qualidade de

todo o processo, incluindo o apoio contínuo aos avaliados, com a participação em ações de formação promovidas por centros especializados.

A existência da posição de enfermeiro-chefe assume um reforço, através da realização de reuniões programadas, nas quais expõe à equipa que gere as fases fundamentais da avaliação de desempenho e a necessidade de transmissão eficaz e contínua de informação sobre o momento de apreciação qualitativa aos seus avaliados. Das suas competências no papel de avaliador, o enfermeiro-chefe encontra-se apenas subordinado ao estabelecido pela organização em que trabalha, optando pelas normas de atuação profissional e pelos critérios de avaliação de desempenho (Cardoso, 2012). Neste sentido, tem como funções coordenar a elaboração e aplicação homogénea das normas de atuação e dos critérios de avaliação de desempenho dos enfermeiros e emitir pareceres e recomendações sobre a necessidade de formação do pessoal de enfermagem (Rodrigues, 2005).

## **2.3 Métodos de avaliação de desempenho**

Os sistemas de avaliação de desempenho abrangem diversos aspetos mensuráveis que, segundo (Cunha et al., 2012), organizam-se, de acordo com as suas especificidades, em métodos orientados para o comportamento ou para os resultados. Tendo em conta o objetivo do Projeto, abordam-se, de seguida, aqueles que servem de base para a criação do novo método de avaliação de desempenho.

### **2.3.1 Métodos orientados para o comportamento**

Os métodos orientados para o comportamento avaliam, tal como o nome indica, o desempenho comportamental dos indivíduos. Neste âmbito, destacam-se os de escala gráfica ou de atributos, de *checklist* comportamental e de incidentes críticos.

O método de escala gráfica ou de atributos permite, segundo (Cunha et al., 2012), *“uma avaliação através de gráficos, uma análise qualitativa e quantitativa relativamente a vários atributos como a assiduidade, aparência, segurança, qualidade do trabalho, quantidade de trabalho, relacionamento e conhecimento do trabalho. Estas características estão relacionadas com elevados níveis de desempenho na função”* (p.516). Dada a sua facilidade de empregabilidade, baixo custo e possibilidade de ser aplicado em diversas funções recorre-se, muito frequentemente, a este tipo de avaliação.

No que toca ao método de *checklist* comportamental, este é, na atualidade, um dos mais utilizados, principalmente na avaliação de funções simples ou que sigam um determinado padrão de ação. Desta forma, o avaliador assinala as afirmações que melhor descrevem o comportamento de determinado indivíduo na realização das suas tarefas.

Por fim, o método dos incidentes críticos é utilizado para a descrição periódica de

comportamentos/eventos, recaindo a avaliação na discussão das situações relatadas. A vantagem deste método, segundo (Cunha et al., 2012), é o facto de haver a possibilidade de ser fornecido um *feedback* específico, aliado a uma situação bem identificada, quer pelo avaliador, quer para o avaliado.

### 2.3.2 Métodos orientados para os resultados

Os métodos de avaliação orientados para os resultados possibilitam estimar o desempenho dos indivíduos, tendo em conta os critérios desenvolvidos pela organização ou os objetivos delineados ao longo do tempo (Cunha et al., 2012). Seguidamente, salienta-se a gestão por objetivos.

De acordo com (Caetano, 2008), a gestão por objetivos pretende “*criar critérios objetivados de medição e facilitar o próprio processo de avaliação através do envolvimento dos próprios subordinados na definição (e aceitação) dos objetivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos*” (p.45). Para corroborar este método, existe a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham, que defende que o comportamento do indivíduo está motivado pelos seus objetivos, pelo que é necessário tentar identificá-los, uma vez que são responsáveis pela introdução de níveis de desempenho mais elevados, pelo que devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados no tempo (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* - SMART). Segundo (Cunha et al., 2007), esta prática resulta devido à focalização em ações relevantes, que através do delineamento de planos com prazos estabelecidos para alcançar os objetivos, possibilita a existência de um maior esforço para ultrapassar obstáculos e, ao mesmo tempo, diminuir a chance de procrastinação. Conforme evidencia (Caetano, 2008), o avaliador deve ter em consideração a importância da comunicação das suas expectativas, uma vez que auxiliará o colaborador a autorregular a sua atividade, a organizar o seu trabalho e a estabelecer prioridades e, conseqüentemente, permitirá aumentar a sua responsabilidade e robustecer a sua autonomia nos procedimentos.

Conseqüentemente, os objetivos assumem um papel energético, pois ao estarem associados a uma estruturação e um tempo de execução verifica-se um aumento do ritmo de trabalho, que se traduz no empenho contínuo e na persistência dos colaboradores para a sua concretização (Caetano, 2008). Desta forma, irá manter o colaborador orientado num percurso adequado em termos cognitivos para a obtenção de uma meta precisa, despoletando-lhe um maior empenho e entusiasmo (Camara, 2015). No entanto, para concretizar esses objetivos é importante considerar o contexto em que a avaliação é realizada e os líderes, no sentido de promover a perceção de autoeficácia e, ao mesmo tempo, a capacidade de negociar objetivos desafiantes (Caetano, 2008).

A formação de objetivos SMART, em comparação com as organizações que não designam objetivos ou quando estes são abstratos, poderá significar um maior desempenho dos indivíduos, isto porque o seu papel é reforçado como um membro ativo na definição dos objetivos e na análise dos resultados. (Jerónimo, 2010), ao citar (Odiorne, 1965), salienta que a gestão por objetivos é complexa e, para obter os resultados pretendidos, necessita de abranger algumas características e procedimentos, como:

- Designação dos objetivos para os colaboradores, de acordo com os objetivos estratégicos da organização;
- Validade social dos critérios de avaliação – Interligada com a noção de estabelecer objetivos SMART;
- Disponibilidade de recursos e nível de controlo da situação – A execução dos objetivos depende diretamente das condições de trabalho, recursos disponibilizados, assim como das condições de mercado;
- Revisões periódicas - É fulcral haver uma troca constante de informações entre o avaliador e o avaliado, no sentido de otimizar a realização dos objetivos e, segundo as necessidades, readaptá-los (Jerónimo, 2010).

Para além do referido, consoante a necessidade de cada organização, existem outros métodos disponíveis, os quais se descrevem, brevemente, de seguida:

- Pesquisa de campo – O avaliador e o avaliado trabalham em união. O avaliador procura informação sobre o avaliado no local onde executa funções;
- Avaliação por escrito- Avalia-se o potencial do indivíduo com uma avaliação descritiva;
- 360 graus –Usado através de *feedbacks* de todas as pessoas que envolvem o avaliado;
- Método comparativo- A avaliação é realizada através da comparação direta com outro colaborador que exerça as mesmas funções.

## **2.4 Benefícios e limitações**

A avaliação do desempenho, ao ser um processo de mensurabilidade das organizações, é representativa do comportamento de um determinado funcionário, ou tipologia de funcionários, num período de tempo estabelecido, e tendo em vista uma meta comum.

Apesar do carácter complexo que assume, este tipo de avaliação traz benefícios implícitos e facilmente perceptíveis, nomeadamente, a definição dos objetivos a cumprir, o esclarecimento das expectativas gerais e das modalidades, através das quais se iniciará uma mudança e o reforço dos papéis dos avaliadores e dos avaliados, permitindo a integração no sistema organizacional de um processo de melhoria de qualidade dos cuidados prestados, mediante a motivação individual em âmbito profissional (Caetano, 2008).

No caso dos profissionais de saúde, essa motivação, em particular a dos enfermeiros, é, possivelmente, o benefício mais importante, visto que o entendimento de que serão sujeitos a momentos de escrutínio da sua atividade laboral promove a concretização de uma atividade profícua, no sentido de cumprir os objetivos pré-estabelecidos. Em acréscimo, a percepção das lacunas também é vantajosa, uma vez que constituem oportunidades de elaboração de novas formas de atuação para ultrapassar algum incumprimento.

Contudo, as limitações aos modelos de avaliação de desempenho também são notórias, uma vez que o facto de serem geradas apreciações a respeito de cada um dos avaliados tende a provocar alguma ansiedade e resistência aquando da sua aplicação. A exatidão dos julgamentos é uma das suas principais contingências, sobretudo porque a subjetividade inerente poderá ter consequências ao nível da desconfiança do próprio processo avaliativo (Caetano, 2008). Além disso, nos casos em que os colaboradores se identificam menos com a organização, a possibilidade de degradação das relações entre os superiores hierárquicos e os subordinados poderá resultar na redução de eventuais níveis de desempenho dos profissionais em avaliação. Outra limitação prende-se com a privação de confidencialidade do processo, o que cria hostilidades entre os envolvidos, sobretudo aqueles que se sentem prejudicados com a divulgação das suas classificações e encontram discórdias de opinião com a subjetividade de todo o processo.

## **2.5 Condições de eficácia**

As condições de eficácia da avaliação de desempenho estão distribuídas em seis parâmetros, desenvolvidos em direta consonância com os modelos de aplicabilidade deste tipo de exame qualitativo. (Cunha et al., 2010) divide-os em campos bastante específicos, os quais deverão ser revistos em qualquer dos modelos, de forma a que estes sejam aplicados em condições benéficas.

Segundo (Cunha et al., 2012), as condições são as seguintes:

- Relevância – As dimensões e os padrões delineados que se incluem na avaliação de desempenho devem ser aspetos ou atributos fundamentais no desempenho do indivíduo para a obtenção dos objetivos organizacionais;
- Sensibilidade – O sistema deve distinguir um desempenho bom e um mau. Caso contrário, para além de não ser eficaz, provocará um sentimento de injustiça na organização, pondo em causa todo o processo de gestão dos recursos humanos;
- Fiabilidade – Segundo (Cunha et al., 2012), “*Refere-se à consistência de julgamentos e procedimentos*” (p.501), isto é, o resultado de uma avaliação de desempenho deve ser o mais idêntico possível quando

realizada por diferentes avaliadores e em condições idênticas para o mesmo avaliado;

- Aceitabilidade – A aceitabilidade é a condição mais importante, pois a compreensão e aceitação do método de avaliação é essencial para que os critérios e procedimentos necessários para a mudança de comportamento sejam recebidos de uma forma motivadora, o que torna o processo de avaliação do desempenho mais eficaz (Cunha et al., 2012);
- Praticabilidade – O sistema deve ser prático e útil, de forma a não enfrentar resistências e desconfianças por parte dos avaliadores e avaliados, o que, nesse caso, poderia diminuir a eficácia do sistema;
- Confiança – Esta condição é desenvolvida ao longo do tempo e está correlacionada com uma liderança transparente, justa e respeitadora da dignidade dos indivíduos, o que proporciona uma gestão do desempenho mais eficaz.

## **2.6 Erros de cotação na avaliação de desempenho**

A percepção dos indivíduos quanto à justiça dos modelos de desempenho é determinante na sua ação, pois, caso detetem erros resultantes da sua avaliação, nomeadamente no reflexo das suas contribuições individuais, na equidade distributiva e na recompensa consequente dos modelos aplicados, poderá assistir-se à diminuição do seu rendimento, bem como à ilusão de que o seu empenho no local de trabalho é reduzido (Camara, 2015).

As medidas a partir das quais as cotações são materializadas incorrem em alguns erros, devido, maioritariamente, à falta de precisão nas etapas de desempenho analisadas, em particular, naquelas relativas à correspondência entre os valores atribuídos ao desempenho e os prémios ou incentivos decorrentes das ações administrativas. Outro efeito desses erros prende-se com a justiça do procedimento, dado que a sua determinação é dependente de uma cotação que se pretende justa ou favorável, e o seu contrário irá resultar numa disrupção de métodos e práticas (Caetano, 2008).

## **2.7 Etapas para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho**

Tendo em conta que se trata de um processo, a avaliação de desempenho é composta por várias etapas ou fases com prazo legal definido para a sua execução e obtenção dos resultados esperados.

Segundo o modelo criado por (Rocha, 2010), o planeamento, que resulta das orientações fundamentais dos documentos integrantes do ciclo de gestão anual, do plano

de atividades e do mapa de pessoal, é o primeiro passo no processo de avaliação de desempenho, sendo constituído pela definição dos objetivos e da sequência das etapas, sob orientação do chefe de serviço.

Posteriormente, o avaliado é envolvido no processo com a realização da autoavaliação, através do preenchimento de uma ficha, na qual expõe a sua posição acerca da sua atividade e da sua eficácia enquanto profissional, e com a avaliação feita pela chefia.

De seguida, dado que o propósito consiste em atingir as percentagens máximas de mérito e excelência no espaço laboral, existe a necessidade de encadear as avaliações e as validações das propostas finais, de forma a harmonizar o processo.

A quarta e a quinta etapas correspondem à avaliação e reconhecimento, nas quais, durante as reuniões, os avaliadores e os avaliados caracterizam parâmetros, objetivos e componentes, o que permite apreciar os seus desempenhos relevantes e inadequados e, conseqüentemente, o seu impacto. Além disso, para efeitos de reconhecimento, em casos de excelência comportamental, também são validadas as propostas de menções de desempenho.

Na finalização do processo, surge a aprovação, a reclamação e outras impugnações das avaliações, no sentido de antecipar a monitorização e a revisão dos objetivos. O avaliado, ao ter conhecimento da sua avaliação por parte do dirigente máximo do serviço, tem o direito a reclamar do que considera errado. No que toca às impugnações, dividem-se em duas facetas, a administrativa, se dirigidas à tutela, e a judicial.

## **2.8 Competências**

A competência do indivíduo relaciona-se com a noção criteriosa de excelente desempenho em determinada atividade, função, trabalho ou situação. Dentro da multiplicidade de competências, a conjugação dos conhecimentos, habilidades, mentalidades e padrões de pensamento, transitada para as funções laborais, resulta num desempenho mais eficaz (Draganidis e Mentzas, 2006). Os comportamentos procedentes das competências estabelecem-se pela firmeza e regularidade dos indivíduos aquando da prática específica das suas funções, que assumem, desta forma, essas duas características (Ceitil, 2006).

A investigação, nos últimos vinte anos, tem incidido sobre a tipologia de competências a ser incorporada na avaliação de desempenho. Aliado a isso, o conceito de competências tem subjacente a capacidade de mobilização de diversas aptidões e conhecimentos cognitivos, que permite a resolução de problemas inerentes à prática de determinada atividade (Draganidis e Mentzas, 2006).

Desta forma, as componentes constituintes da competência habilitam o trabalhador a exercer as suas tarefas específicas em conformidade, peculiarmente, com a eficiência

pretendida, tendo em conta o conhecimento, as habilidades e destrezas, as atitudes e interesses, a motivação e os meios e recursos. A avaliação do desempenho através das competências é de extrema importância, sobretudo na identificação de competências transversais e específicas de cada colaborador e organização (Ceitil, 2006).

### 2.8.1 Tipos de competências

O autor (Ceitil, 2006) divide as competências em dois campos bem definidos: transversais e específicas. As competências transversais associam-se, diretamente, com determinados papéis importantes para a generalidade dos elementos profissionais que constituem uma organização. Ao não apresentarem nenhuma particularidade específica no campo profissional, todos os colaboradores deverão ser seus portadores, resultando novas categorias, como a gestão, o negócio, as comerciais ou as relacionais.

Ao invés, as competências específicas são constituídas por funções que acarretam, por um lado, aspetos técnicos comuns, e, por outro, áreas particulares com determinadas ferramentas instrumentais, sejam técnicas, métodos ou conhecimentos. Esta necessidade implica que qualquer profissional domine especificamente a área, de forma a exercer as suas funções eficientemente. Sendo de primazia mais técnica, este tipo de competências, ou *hard skills*, também exige certos requisitos psicológicos, uma vez que o enfermeiro, ao prestar cuidados de saúde, está sujeito a situações em que os níveis de tensão se elevam, como nos casos limite de vida ou morte.

Segundo, ainda (Armstrong, 2009), as competências comportamentais são mais economicistas, devido à racionalização dos processos que permite a orientação da atividade laboral para a obtenção dos resultados pretendidos pela organização. No que toca às de carácter técnico, estas definem o grau de conhecimento aplicado às capacidades, para que um colaborador possa desempenhar a sua profissão dentro da organização.

### 2.8.2 Portefólio de competências

As competências até aqui descritas, quando em consonância com as necessidades da organização, são acometidas numa lógica de funcionalismo em conjunto, originando, tal como (Ceitil, 2006) denominou, o portefólio de competências-chave. As modalidades adequam-se num determinado contexto, sendo exigidas a todos os profissionais que integram as fileiras das organizações.

A necessidade da manifestação de competências num ambiente profissional específico implica a criação de uma função por determinada pessoa, sendo que a sua forma de execução constitui uma mais-valia para a concretização do objetivo final da organização, principalmente quando as manifestações comportamentais estão em conformidade com as necessidades e os resultados ambicionados.

De modo a que a gestão dos recursos humanos seja feita com base nas competências, que abrangem as diferentes funções que compõem a estrutura organizativa da empresa, impõe-se que a organização seja detentora do seu conhecimento. Assim sendo, a identificação, análise e descrição das funções a serem realizadas, suplantam as competências chave, e é a estas que (Ceitil, 2006) atribui a função de Perfil Individual de Competências (PIC). A utilização desta ferramenta capacita as organizações a desenvolverem planos de ação para alinharem práticas e políticas de vários sistemas, sejam eles de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho, formação e gestão de carreiras. Além disso, também contribui para que o colaborador compreenda o que é determinante na execução de um contexto organizacional específico.

### 2.8.3 Vantagens para a Gestão dos Recursos Humanos do conhecimento das competências

A gestão de recursos humanos através do conhecimento das competências evidencia, de acordo com (Ceitil, 2006), a capacidade de selecionar colaboradores e de agilizar e definir o planeamento estratégico. Em acréscimo, é criado um ambiente motivador e participativo para os colaboradores, com a competitividade orientada para o alcance de resultados.

Outra das vantagens é a facilidade em utilizar uma linha idiomática comum, que torna a comunicação entre a gestão e os colaboradores mais simples, permitindo o aumento dos níveis de produtividade, principalmente quando as competências centralizam esforços da generalidade dos colaboradores no cumprimento das metas da organização.

A previsão comportamental dos futuros colaboradores também é um benefício para o gestor de recursos humanos, dado que pode antever comportamentos desviantes, a partir do histórico curricular do profissional, e, desse modo, eliminar a possibilidade de repeti-los.

Aquando da comparação entre as exigências da função e o perfil comportamental do indivíduo, a gestão através das competências facilita a agilização de processos que são esperados pelo colaborador na execução das suas funções, o que auxilia na compreensão da adequação ao posto de trabalho em que está inserido.

Finalmente, outra vantagem da gestão dos recursos humanos a partir das competências prende-se com a possibilidade dos gestores trabalharem segundo linhas mais eficazes, desde a primeira fase, o planeamento, até à fase em que a implementação dos planos e as dinâmicas de avaliação de desempenho geram os resultados finais.

Seja qual for o espaço profissional de trabalho, a gestão de recursos humanos adapta estas vantagens e consegue extrair o melhor encadeamento de práticas e objetivos a concretizar, sendo que autores, como (Draganidis e Mentzas, 2006), abordam que a principal razão para a escolha deste tipo de gestão está acoplada à identificação de

habilidades, conhecimentos, necessidades atuais e futuras e à gestão do comportamento dos colaboradores.

# **3 Justificação da proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho**

## **3.1 Caraterização da organização**

A FCM, sediada na Suíça, é composta por seis instituições médico-sociais de carácter não-lucrativo, tendo como objetivo, desde a sua criação em 1963, vigiar, assistir e implementar cuidados individualizados de excelência a pessoas dependentes, idosas, com deficiências motoras e/ou mentais ou em convalescença. Para tal, os seis estabelecimentos dividem-se em diferentes missões, designadamente, Geriatria, Psicogeriatria e Psiquiatria Adulta, as quais, têm especificidades e infraestruturas físicas e humanas adaptadas às diversas carências dos residentes, sendo concordantes com os critérios estabelecidos pelo Serviço de Saúde Pública Suíço. Além disso, dois dos seus estabelecimentos possibilitam receber pessoas com outras necessidades e em missões diferentes, o que resulta em mudanças ao nível das infraestruturas e ao desenvolvimento de novos conceitos de acompanhamento, aliado às duas equipas diferenciadas de cuidados.

Segundo o Serviço da Saúde Pública Suíço (Vaud, s.d.), todo o indivíduo, em princípio com mais de 65 anos, que sofra de uma perda de autonomia, devido ao envelhecimento natural ou a uma patologia associada, pode integrar uma residência com missão geriátrica. Perante esta definição, realça-se que não é exigido um certificado médico que comprove o estado físico e mental da pessoa (Vaud, s.d.).

Os critérios específicos da Psicogeriatria destinam-se a cidadãos, por norma, com mais de 65 anos, que apresentam uma síndrome psico-orgânica ou uma patologia psiquiátrica crónica estável, com distúrbios comportamentais diagnosticados e determinados através de um certificado médico. A desorientação temporo-espacial, a alteração da memória ou da capacidade de escolha e de julgamento são critérios específicos da Psicogeriatria (Vaud, s.d.).

A Psiquiatria Adulta dirige-se a indivíduos com menos de 65 anos que apresentem patologias de etiologia psiquiátrica, como distúrbios psicóticos, neuróticos, depressivos, da personalidade, do comportamento, alimentares ou dependência a substâncias, como o álcool e as drogas. As doenças devem ser acompanhadas, diagnosticadas, estabilizadas e estipuladas num certificado médico (Vaud, s.d.).

Assim, a filosofia de acompanhamento da FCM traduz-se na oferta de um acompanhamento individualizado, o qual é traduzido em três questões assentes nos valores da Fundação:

- O que é que o residente deseja viver?
- O que é importante para o residente?
- Hoje, como é que a FCM e os seus colaboradores podem melhorar a qualidade de vida do residente?

A Tabela I expõe, de forma resumida, a organização dos seis estabelecimentos médico-sociais da FCM relativamente à missão, número de residentes e número de colaboradores.

Tabela 1 - Caracterização dos seis estabelecimentos médico-sociais da FCM.

Fonte: elaboração própria.

Missão	ESTABELECIMENTO						Total
	<i>Berges du Lemman</i>	<i>Pergolas</i>	<i>Objectif De Maintien Et Réinsertion (ODMER)</i>	<i>Soleil</i>	<i>Etoile du Matin</i>	<i>Hirondelles</i>	
	Geriatria	Psicogeriatria	Psiquiatria Adulta	Psiquiatria Adulta	Psicogeriatria	Geriatria Psicogeriatria Psiquiatria Adulta	
<b>Residentes</b>	36	38	40	42	24	99	279
<b>Enfermeiro Chefe</b>	1	1	1	1	1	1	6
<b>Enfermeiro Responsável de Equipa (ERE)</b>	1	0	0	1	0	5	7
<b>Enfermeiros</b>	6	7	7	7	4	17	48
<b>Auxiliares enf.</b>	15	19	3	8	10	40	95
<b>Animadores</b>	4	4	9	9	3	7	36
<b>Auxiliares gerais</b>	13	9	8	10	6	27	73
<b>Serviços Administrativos</b>							22
<b>Serviços Técnicos</b>							11

Através da análise da Tabela 1, constata-se que a FCM possui 298 colaboradores para a prestação de cuidados a 279 residentes, sendo que na sua grande maioria os colaboradores apresentam um contrato a tempo parcial igual ou inferior a 80% do tempo normal de trabalho.

Atualmente, a FCM é a segunda maior instituição na Suíça francófona a prestar serviços médico-sociais, tendo a decorrer dois projetos, em simultâneo, que vão permitir acolher cerca de mais 100 residentes. Esta Fundação apresenta uma política de qualidade bem delineada, de forma a assegurar que cada processo é seguido e otimizado, com o intuito de fornecer cuidados de excelência aos seus residentes. Assim, foi desenvolvido um sistema de qualidade na FCM, que obteve o certificado correspondente à norma *International Organization for Standardization (ISO) 9001:2015 Healthmak*. Este dispositivo permite à direção e aos colaboradores da instituição atingir os objetivos estabelecidos. Para cada processo, do serviço técnico ao serviço administrativo, passando pelos cuidadores, animadores, enfermeiros e auxiliares gerais, o sistema de qualidade utiliza em permanência uma ferramenta de otimização, resumida pelo ciclo *Plan-Do-Check-Action (PDCA)*, desenvolvido por Walter Shewart, referência mundial nos princípios da qualidade (Mariuca, 2009).

A avaliação de desempenho faz parte integrante da política de qualidade da FCM, no sentido de se constatar a evolução das competências do colaborador e as suas atitudes comportamentais, auxiliando, desta forma, o seu constante melhoramento. Para este efeito, é aplicada, anualmente, um momento de avaliação de desempenho, independentemente da função.

### **3.2 Análise da avaliação de desempenho atualmente utilizada na *Fondation Claire Magnin***

Ao correlacionar a revisão da literatura com o método de avaliação de desempenho aplicado na FCM, verifica-se a existência de alguns erros. Primeiramente, tendo em conta a dimensão da Fundação, o facto de não haver um procedimento ou protocolo na realização das avaliações de desempenho dificulta a transmissão global da informação.

Além disso, os avaliadores não possuem formação ou instrução para a avaliação de desempenho, a qual é fundamental para a compreensão dos seus objetivos e missão e, segundo (Cunha et al., 2012), para a preparação, que deve ser feita tanto pelos avaliadores, como pelos avaliados.

Atualmente, não existe um *output* de controlo do sistema de avaliação, impossibilitando o conhecimento do número real de avaliações de desempenho realizadas anualmente.

A ausência de adesão por parte dos colaboradores a este método poderá ser explicada pela falta de adaptação a cada profissão e pela indisponibilidade de revelarem as suas expectativas, desejos de formação ou possíveis insatisfações face à organização.

Por fim, a grelha empregue na avaliação de desempenho é composta por seis perguntas abertas, repartidas em duas secções, uma dirigida ao avaliado e outra ao

avaliador, sobre os pontos fortes revelados, as dificuldades encontradas e a enumeração dos objetivos para o futuro.

Este tipo de método tem vários aspetos a serem melhorados, nomeadamente, a formulação de questões de resposta rápida, que possam analisar o desempenho comportamental e técnico dos colaboradores. Além disso, também deve ter como objetivo responder, objetivamente, às diferentes obrigações institucionais e legais, tal como defendido por Vaud (s.d).

Neste momento, a avaliação de desempenho na FCM provoca o sentimento inverso à sua génese, pois existe desmotivação, quer para os avaliados, quer para os avaliadores. Torna-se, portanto, imperativo a sua modificação.

### **3.3 Procedimento**

A avaliação de desempenho de um colaborador é um processo complexo, que influencia, não só a *performance* do próprio indivíduo, como também de toda a organização. Assim, e devido ao facto de a FCM já possuir um instrumento de avaliação de desempenho, este Projeto tem uma abordagem qualitativa, a fim de possibilitar a otimização e validação de um novo processo de avaliação de desempenho.

Inicialmente, a literatura foi revista com o intuito de se argumentar, sustentar, atualizar e sistematizar os conhecimentos sobre a temática.

De novembro de 2019 a março de 2020, procedeu-se à recolha de dados, através de uma entrevista exploratória semiestruturada dirigida a vinte e um colaboradores com diferentes cargos, que incluem a direção da instituição e a classe profissional de enfermagem, com o objetivo de se auscultarem as opiniões de todos os intervenientes no processo. Documentos e relatórios organizacionais internos também serviram como fonte de informação, o que permitiu o cruzamento de dados.

Assim, a partir de março, mediante a revisão da literatura e a análise dos dados recolhidos estabeleceram-se recomendações para incorporação na elaboração de um novo sistema de avaliação de desempenho para a instituição.

#### **3.3.1 Participantes**

O estudo contou com a participação de vinte e um profissionais de seis estabelecimentos pertencentes à FCM.

Os critérios de inclusão na investigação foram:

- Ao nível dos enfermeiros: ligação contratual com a FCM superior a 5 anos;
- Aceitação voluntária da participação no estudo;
- Ter sido submetido pelo menos a uma avaliação de desempenho na FCM.

Os critérios de exclusão aplicados no estudo foram:

- Contrato de trabalho a termo;
- Tempo de trabalho inferior a 80%.

### 3.3.2 Instrumento de recolha e análise de dados

Este Projeto utilizou uma entrevista exploratória semiestruturada, desenvolvida com a colaboração das diretoras dos recursos humanos e dos cuidados de enfermagem da organização, como instrumento de colheita de dados, tendo sido dirigida ao diretor da FCM, à diretora e à vice-diretora dos recursos humanos, à diretora dos cuidados de enfermagem, a cinco enfermeiros-chefes e a doze enfermeiros, totalizando a participação de vinte e um colaboradores. De forma a facilitar a recolha de dados, para posterior análise, as entrevistas foram sujeitas a gravação.

A escolha de uma abordagem qualitativa do tipo exploratório justifica-se, por um lado, pela sua frequente utilização nas Ciências Sociais e Humanas, dado que se trata de uma análise descritiva ou composta por comportamentos humanos dificilmente quantificados (Miller, 1992), e, por outro, pelo seu desenvolvimento num ambiente natural, uma vez que tem subjacente diversos fatores, como o contexto cultural, social e organizacional dos participantes (Lamoureux, 1995). Apesar de existirem várias técnicas de análise qualitativa, optou-se pelo método síntese, ou análise de conteúdo que, segundo (Patton, 2006), é o mais simples de aplicar, pois consiste na expressão das principais ideias ou temas constantes nas entrevistas realizadas, possibilitando a análise horizontal dos dados.

A entrevista é constituída por três secções: (1) informação sociodemográfica e profissional; (2) Opinião/Conhecimento sobre o método de avaliação de desempenho vigente na FCM; (3) Opinião sobre a implementação de um novo método de avaliação de desempenho dirigido aos enfermeiros.

Relativamente à informação sociodemográfica, os participantes foram inquiridos acerca do género, idade, escolaridade (ensino superior, pós-graduação e mestrado) e formação específica em gestão de unidades de saúde. Quanto à profissão, recolheram-se dados sobre o cargo profissional desempenhado (membro da direção, enfermeiro-chefe e enfermeiro) e os anos de experiência na FCM. Além disso, ainda se questionou o grau de satisfação com o trabalho realizado e com o método atual da avaliação de desempenho (escala de *Likert* de 0 a 10, em que 1 corresponde a muito pouca satisfação e 10 a muita satisfação). Adicionalmente, também foram solicitadas informações institucionais, nomeadamente, tamanho do estabelecimento médico-social e o tipo de missão (Geriatría, Psicogeriatría, Psiquiatria Adulta ou Direção) do seu local de trabalho.

Na segunda secção, apresentaram-se nove questões com o propósito de se compreender o grau de conhecimento e a opinião dos participantes relativamente ao processo de avaliação de desempenho praticado na FCM, que se descrevem de seguida:

- 1- Quais são as vantagens do método de avaliação de desempenho usado na FCM?
- 2- Quais são as desvantagens do método de avaliação de desempenho usado na FCM?
- 3- Quem são os intervenientes no processo de avaliação de desempenho do enfermeiro?
- 4- Que tipo de informação e formação os avaliados e avaliadores possuem para realizar a avaliação de desempenho?
- 5- A pessoa avaliada é informada da data de avaliação?
- 6- O avaliado recebe algum tipo de *feedback*?
- 7- Atualmente, qual é a utilidade da avaliação de desempenho na FCM?
- 8- Acha necessário otimizar o método de avaliação de desempenho na FCM?
- 9- A avaliação de desempenho tem um impacto direto sobre os objetivos globais da organização?

Por fim, na terceira secção, expressamente solicitada pelos recursos humanos da organização, cujo objetivo se prende com a compreensão da opinião dos colaboradores sobre um novo método da avaliação de desempenho nos enfermeiros, foram feitas as seguintes questões:

- 1- O que deve ser avaliado numa avaliação de desempenho?
- 2- Quais as competências transversais que um colaborador deve respeitar para poder executar as suas tarefas na FCM?
- 3- Quais são as competências específicas para a função de enfermeiro?
- 4- Com que periodicidade pensa que a avaliação de desempenho deve ser realizada?

Realça-se que o conteúdo da questão 2 é transversal a todos os colaboradores da FCM e, como tal, permite identificar as competências comportamentais e técnicas essenciais para respeitar os valores da FCM, independentemente da função executada.

### 3.3.3 Considerações éticas e legais

O investigador deste estudo regeu-se pelas boas práticas éticas e legais. A investigação foi aprovada pelo Conselho de Direção da FCM e pela sua Comissão de Ética.

A dignidade e autonomia dos participantes foi respeitada, através da entrega de um consentimento informado escrito antes da realização da entrevista, de forma a garantir a participação voluntária no estudo, bem como a aceitação da gravação da entrevista. Como reforço, foram incluídas instruções e informações, a anteceder o corpo da primeira página da entrevista, relativas ao objetivo do estudo, ao anonimato, à confidencialidade e à

utilização dos dados exclusivamente para a realização do presente Projeto.

Os colaboradores não receberam qualquer tipo de compensação pela sua participação.



## 4 Perceções dos colaboradores quanto à avaliação de desempenho

### 4.1 Caracterização da amostra

#### 4.1.1 Informação sociodemográfica e profissional

A média de idade dos participantes era de 42 anos, com uma idade mínima de 27 anos e máxima de 63 anos. Dos 21 inquiridos, 11 eram mulheres, o que responde a 51% da amostra. A totalidade dos profissionais possui o ensino superior como habilitações literárias, sendo que a pós-graduação em Gestão de Unidades de Saúde é prevacente em 28,6% dos trabalhadores e 14,3 % são mestres também nessa área. A média de anos de experiência na FCM é de 8 anos.

Na Figura 2, constata-se que a posição profissional mais prevalente dos participantes é a de Enfermeiro (57%) e a menos é a dos membros da Direção (19%). Em relação ao grau de satisfação com o trabalho realizado, a média é 8, numa escala de 0 a 10. Com essa mesma escala, a média é 4 perante o grau de satisfação com o atual método de avaliação.

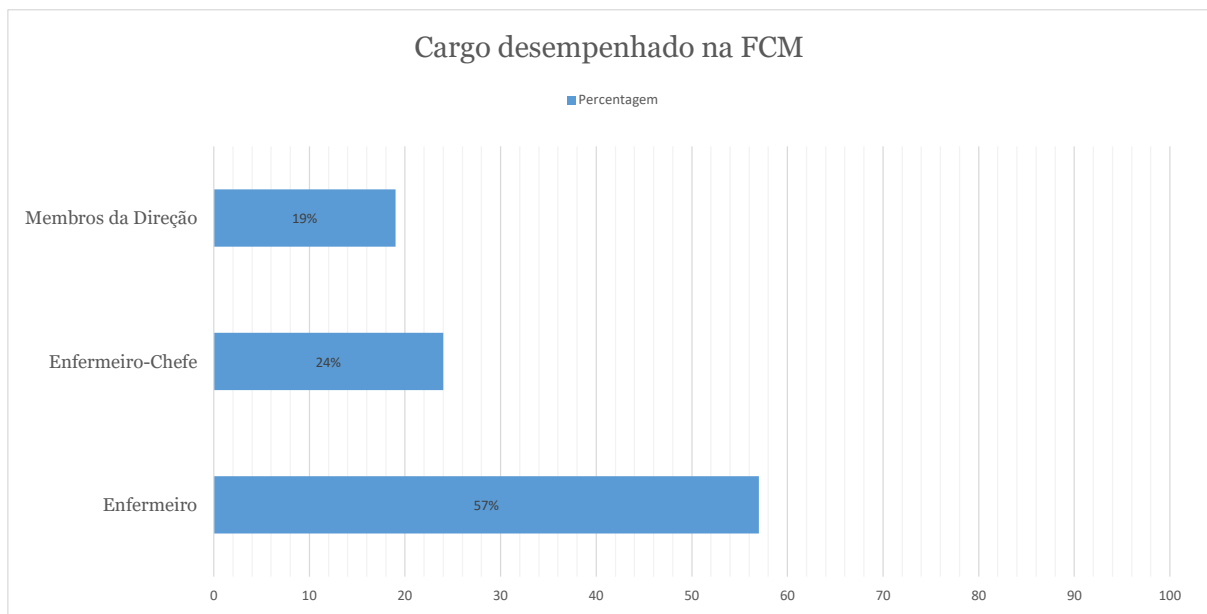


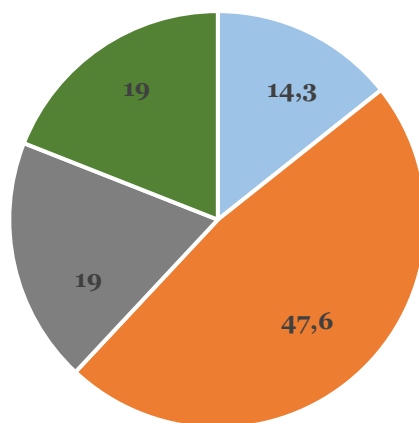
Figura 2 - Distribuição de frequências (em percentagem) dos cargos desempenhados na FCM.

Fonte: elaboração própria.

#### 4.1.2 Informações institucionais

No que toca ao tamanho da instituição, o que obteve maior representação foi o médio (66,7%), que é composto por 30 a 50 utentes, seguido do pequeno (16,7%), com menos de 30 utentes e, com a mesma percentagem (16,7%), o grande, com mais de 51 utentes. Na

Figura 3, observa-se que 47,6% dos participantes trabalha na missão de Psicogeriatría, 19% na Psiquiatria Adulta, 14,3% na Geriatria e os restantes (19%) em cargos da Direção (diretor geral, diretora dos cuidados de enfermagem, diretora dos recursos humanos, e vice-diretora dos recursos humanos).



■ Geriatria ■ Psicogeriatría ■ Psiquiatria Adulta ■ Direção

Figura 3 - Distribuição dos participantes (em percentagem) por tipo de missão na FCM.

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Avaliação atual e necessidade de nova avaliação

### 4.2.1 Opinião/Conhecimento sobre o método de avaliação de desempenho vigente na FCM

1 Vantagens
<b>Membros da Direção</b>
- Momento de partilha com o colaborador; - Definição, por escrito, de objetivos globais; - Auxílio, ao nível dos Recursos Humanos, na tomada de decisões (por exemplo, pedidos de aumento salarial, despedimentos).
<b>Avaliadores</b>
- Momento de partilha com o colaborador; - Definição de objetivos para o colaborador, mediante a sua prestação.
<b>Avaliados</b>
- Momento de partilha com o colaborador.

A totalidade dos inquiridos reconhece que o presente método de avaliação de desempenho apresenta como vantagem ser um momento de partilha entre o avaliado e o avaliador, dado que se estabelecem vias de comunicação, com vista ao desenvolvimento de competências e à motivação dos colaboradores (Ivancevich, 2012).

Apesar de ser referido por membros da Direção que o método de avaliação de desempenho auxilia nas tomadas de decisões, verificou-se que, nos últimos dois anos, apenas três avaliações de desempenho resultaram em aumento salarial. Por outro lado, a nível disciplinar, nenhuma avaliação de desempenho foi utilizada.

<b>2 Desvantagens</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação global, sem incidência nas especificidades de cada setor de trabalho;</li> <li>- Ambíguo, subjetivo e dependente do grau de exigência do avaliador;</li> <li>- Diversidade de critérios entre os estabelecimentos;</li> <li>- Ausência de planeamento das avaliações a realizar;</li> <li>- Falta de contabilização das avaliações realizadas;</li> <li>- Falta de averiguação do respeito às obrigações legais;</li> <li>- Inexistência de clareza de conteúdo nalgumas avaliações.</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca expressão do avaliado durante a avaliação;</li> <li>- Dificuldade em compreender o propósito da avaliação, devido à inexistência de um procedimento;</li> <li>- Questões do tipo resposta aberta, que resultam no desvio da ideia principal e na falta de objetividade;</li> <li>- Inexistência de um sistema de controlo de registo das avaliações precedentes.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência da possibilidade de avaliar o seu responsável hierárquico e a Fundação;</li> <li>- Indisponibilidade de expressar o seu ponto de vista;</li> <li>- Avaliação escrita desmotivadora a sua expressão, devido às dificuldades nessa componente da língua francesa.</li> </ul>

As desvantagens expostas denotam a importância das condições de eficácia, visto que a utilização de um sistema de avaliação eficaz permite desenvolver competências e motivar os colaboradores (Cunha et al., 2007). Assim, o não respeito pelas diferentes condições no atual método de avaliação de desempenho traduz-se numa desmotivação generalizada no momento da sua realização.

<b>3 Intervenientes</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermeiro-chefe e enfermeiro avaliado;</li> <li>- Dependente da forma como o enfermeiro-chefe se organiza;</li> </ul>

-Enfermeiro-chefe (preparação, realização e envio dos resultados da avaliação), enfermeiro avaliado e membro dos Recursos Humanos (arquivagem no dossier do colaborador).
<b>Avaliadores</b>
- Enfermeiro-chefe e enfermeiro avaliado.
<b>Avaliados</b>
- Enfermeiro-chefe e enfermeiro avaliado.

Os entrevistados assumem que o enfermeiro chefe é o responsável pela realização e aplicação da avaliação de desempenho dos enfermeiros. O enfermeiro chefe tem como função preponderante respeitar e fazer respeitar os descritivos de funções dos diferentes subordinados (Cardoso, 2012) e (Rodrigues, 2005), sendo que, para tal, necessita de conhecer as competências e o trabalho desenvolvido por cada membro da sua equipa (Cardoso, 2012), a fim de realizar uma avaliação justa e o menos subjetiva possível.

Há a destacar a referência feita aos membros da Direção aos Recursos Humanos, visto que, atualmente, são responsáveis pelo arquivo das avaliações de desempenho realizadas pelos enfermeiros chefes.

<b>4 Informação e formação dos avaliados e avaliadores para a realização da avaliação de desempenho</b>
<b>Membros da Direção</b>
- Inexistência de formação e informação; - Desnecessária formação, pela facilidade da aplicação de algumas questões; - Conhecimento dos enfermeiros-chefes da sua obrigação de avaliar; - Possibilidade de consulta do documento no sistema intranet pelos enfermeiros-chefes e enfermeiros; - No ponto 32.4 do contrato, consta a informação de que o colaborador é avaliado, internamente, pelos seus superiores diretos.
<b>Avaliadores</b>
- Inexistência de formação, informação e procedimento, o que dificulta o propósito da avaliação; - Obrigação contratual, sem divulgação de formação/informação.
<b>Avaliados</b>
- Ausência de instruções do preenchimento da avaliação; - Desconhecimento da existência do método de avaliação das competências, aquando da assinatura do contrato.

No presente método de avaliação de desempenho constata-se a inexistência de qualquer tipo de informação ou formação, o que demonstra o desrespeito pelas diferentes

etapas fundamentais de um sistema de desempenho eficaz. Assim, surge a necessidade de se desenvolver e implementar no futuro um procedimento e um documento formativo sobre a avaliação de desempenho, a fim de responder às interrogações dos intervenientes.

<b>5 Informação da data da avaliação ao avaliado</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação da data da avaliação com um dia de antecedência;</li> <li>- Divulgação da data da avaliação com sete dias de antecedência;</li> <li>- Divulgação da data da avaliação com catorze dias de antecedência.</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando há tempo disponível, divulgação da data da avaliação no próprio dia;</li> <li>- Divulgação da data da avaliação com dois dias de antecedência;</li> <li>- Divulgação da data da avaliação com quinze dias de antecedência;</li> <li>- Divulgação da data da avaliação com um mês de antecedência.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento da data de avaliação com um dia de antecedência;</li> <li>- Conhecimento da data da última avaliação com dez dias de antecedência;</li> <li>- Conhecimento da data de avaliação variável, consoante o enfermeiro-chefe.</li> </ul>

A diversidade de respostas presente nesta questão demonstra o desrespeito pelo planeamento, que constitui a primeira etapa no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho eficaz (Rocha, 2010). A falta de planeamento resulta numa avaliação menos eficaz, dada a indisponibilidade temporal para a realização da autoavaliação por parte dos colaboradores. Desta forma, e satisfazendo parte dos objetivos deste Projeto, desenvolver-se-á um procedimento e um documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho, com a inclusão da data de avaliação de desempenho.

<b>6 Feedback aos avaliados</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A totalidade dos inquiridos fornece <i>feedback</i> ao longo da avaliação de desempenho.</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A totalidade dos inquiridos fornece <i>feedback</i> ao longo da avaliação de desempenho.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A totalidade dos inquiridos recebe <i>feedback</i> ao longo da avaliação de desempenho, apreciando esta prática.</li> </ul>

A totalidade dos inquiridos revela congruência quanto à existência de feedback ao longo da avaliação de desempenho, verificando-se o respeito por esta etapa, que é inerente a um método de avaliação de desempenho eficaz.

<b>7 Utilidade da sua aplicação</b>
<b>Membros da Direção</b>
<p>Útil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrigação legal;</li> <li>- Análise contínua da prestação do colaborador para aumentos salariais ou despedimentos.</li> </ul> <p>Inútil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificil aplicação por elevado número de colaboradores;</li> <li>- Apenas empregue em casos específicos (medidas disciplinares, pedido de aumento salarial ou de formação).</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<p>Útil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destaque dos pontos fortes do colaborador;</li> <li>- Estabelecimento de objetivos específicos para o colaborador e respetiva equipa;</li> <li>- Momento de discussão com o colaborador.</li> </ul> <p>Inútil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de reflexo direto no salário, formações ou outros, independentemente do resultado da avaliação do colaborador;</li> <li>- Sentimento de que é utilizado por parte dos Recursos Humanos, exclusivamente, para arquivação no <i>dossier</i> do colaborador.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
<p>Útil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Momento de discussão com o superior hierárquico.</li> </ul> <p>Inútil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de utilidade;</li> <li>- Opinião partilhada com o seu avaliador de que se trata de uma perda de tempo;</li> <li>- Ausência de resposta dos Recursos Humanos a pedidos formalizados durante a avaliação de desempenho;</li> <li>- Ausência de arquivação no seu <i>dossier</i>;</li> <li>- Sentimento de que é utilizado por parte dos Recursos Humanos, exclusivamente, para arquivação no <i>dossier</i> do colaborador.</li> </ul>

Apesar de todos os inquiridos assumirem que a avaliação de desempenho na FCM acarreta diversas conveniências, também se verifica ambiguidade e descrença generalizada quanto à influência que a avaliação de desempenho representa nas tomadas de decisão a nível administrativo da FCM. A partir da análise das ideias chave das respostas fornecidas,

compreende-se que os entrevistados identificam diversas falhas do atual método de avaliação de desempenho.

<b>8 Necessidade de otimização do método vigente</b>
<b>Membros da Direção</b>
- A totalidade dos inquiridos concorda.
<b>Avaliadores</b>
- A totalidade dos inquiridos concorda.
<b>Avaliados</b>
- A totalidade dos inquiridos concorda.

Tendo em conta as vantagens e desvantagens apresentadas, bem como a falta de informação, formação e planeamento do método de avaliação vigente, todos os inquiridos assumem a necessidade de o otimizar.

<b>9 Impacto direto sobre os objetivos globais da organização</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de definição formal dos objetivos gerais e estratégicos;</li> <li>- O objetivo primordial consiste na prestação dos melhores cuidados possíveis, de acordo com os meios financeiros disponíveis e fornecidos pelo cantão;</li> <li>- Ausência de impacto direto, outrora tido, aquando da implementação do método vigente, por falta de controlo;</li> <li>- Necessidade de compreender a utilidade e o impacto da avaliação de desempenho nos objetivos gerais da organização;</li> <li>- Possibilidade, de forma indireta, de tomar decisões importantes (formação, progressão na carreira).</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento dos objetivos globais da organização;</li> <li>- Ausência de divulgação dos objetivos globais da organização;</li> <li>- Informação da obrigação de respeitar as normas legais e apresentar os indicadores;</li> <li>- Definição das linhas gerais da organização, mas sem aplicabilidade concreta e específica.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
- A totalidade dos inquiridos desconhece os objetivos globais da organização.

Os membros da Direção afirmam que os objetivos gerais e estratégicos da FCM para os seus colaboradores não estão definidos oficialmente, sendo que os avaliadores e os avaliados não têm conhecimento desses objetivos, apesar de ainda terem designado alguns impactos diretos do presente método de avaliação de desempenho nos objetivos globais da organização.

#### 4.2.2 Opinião sobre a implementação de um novo método de avaliação de desempenho dirigido aos enfermeiros

<b>1 Aspetos a serem avaliados</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de uma avaliação específica para a profissão de enfermagem, com uma relação direta com o descritivo das suas funções;</li><li>- Integração dos itens avaliados pela inspeção anual cantonal.</li></ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de uma avaliação específica para a profissão de enfermagem, com uma relação direta com o descritivo das suas funções;</li><li>- Integração do seu papel de referente de residentes.</li></ul>
<b>Avaliados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de uma avaliação específica para a profissão de enfermagem;</li><li>- Vontade em avaliar a organização;</li><li>- Possibilidade de fazer pedidos de formação;</li><li>- Definição dos critérios mais específicos à Enfermagem e exclusão daqueles que são específicos de outros setores de trabalho (por exemplo, produtos de limpeza).</li></ul>

A totalidade dos inquiridos concorda com a existência de uma avaliação específica da profissão de enfermagem, que inclua o descritivo das suas funções e respetivas obrigações legais. Além disso, segundo os avaliados, outros aspetos a incluir seriam a possibilidade de manifestar os seus pedidos de formação e a sua apreciação global da organização.

<b>2 Competências transversais dos colaboradores da FCM</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade em trabalhar, cooperar e colaborar num espírito de interdisciplinaridade;</li><li>- Capacidade de gerir o <i>stress</i>;</li><li>- Capacidade de se organizar por prioridades;</li><li>- Autonomia;</li><li>- Capacidade de motivar e automotivar;</li><li>- Confidencialidade;</li><li>- Capacidade de observação;</li><li>- Diferenciação das competências com os colegas e com os residentes;</li><li>- Capacidade de identificar situações de conflito e de resolvê-las e/ou procurar a ajuda necessária.</li></ul>

<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatia;</li> <li>- Respeito da dignidade da pessoa;</li> <li>- Confidencialidade;</li> <li>- Capacidade de observação;</li> <li>- Comunicação oral e escrita na língua francesa;</li> <li>- Capacidade de gestão de conflitos;</li> <li>- Espírito de trabalho em equipa;</li> <li>- Respeito das necessidades afetivas e espirituais do residente;</li> <li>- Respeito da hierarquia;</li> <li>- Interesse em procurar informações / protocolos na <i>intranet</i> da FCM;</li> <li>- Interesse na sua formação e na dos outros.</li> </ul>
<b>Avaliados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia;</li> <li>- Capacidade de adaptação às mudanças;</li> <li>- Comunicação oral e escrita na língua francesa;</li> <li>- Participação na elaboração do projeto de vida do residente;</li> <li>- Empatia;</li> <li>- Respeito;</li> <li>- Pontualidade;</li> <li>- Capacidade de assumir as responsabilidades na equipa pelo bem-estar do residente.</li> </ul>

As competências transversais apresentadas pelos inquiridos correspondem às exigidas na FCM e às obrigações legais relativas aos trabalhadores que executam funções nos estabelecimentos médico-sociais.

<b>3 Competências específicas na função de enfermeiro</b>
<b>Membros da Direção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação e recolha de dados clínicos;</li> <li>- Controlo e gestão do material;</li> <li>- Capacidade em estabelecer uma relação de confiança com o residente e respetiva família;</li> <li>- Preparação e realização de uma visita médica, autonomamente;</li> <li>- Higiene das mãos.</li> </ul>
<b>Avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene das mãos;</li> <li>- Capacidade de análise clínica;</li> <li>- Criatividade;</li> </ul>

- Organização e coordenação dos auxiliares de enfermagem, com o estabelecimento de prioridades;
- Respeito pelos protocolos de cuidados disponíveis na rubrica “Protocolos Enfermeiros FCM”;
- Conhecimento do sistema informático da FCM (*Dossier* Informático do Residente – DIR);
- Preparação e distribuição dos medicamentos adequadamente;
- Seguimento do protocolo de prevenção e tratamento de feridas /úlceras de pressão e do procedimento institucional;
- Aplicação adequada do conceito de cuidados paliativos da FCM e do protocolo da dor;
- Aplicação adequada do protocolo institucional da avaliação do risco de má nutrição;
- Realização dos gestos técnicos descritivos das suas funções.

#### **Avaliados**

- Capacidade de transmitir os seus conhecimentos aos membros de equipa;
- Capacidade de formar os estagiários;
- Capacidade de desenvolvimento do papel de referente de um residente;
- Identificação e desenvolvimento de um processo/acompanhamento paliativo;
- Conhecimento dos procedimentos disponíveis no site *intranet* da FCM;
- Conhecimento e aplicação da técnica assética;
- Aplicação adequada do protocolo das contenções físicas presentes no *dossier* individual do residente;
- Preservação e encorajamento da autonomia do residente.

Existe congruência nas respostas dos inquiridos quando equiparadas com o descritivo de funções de enfermeiro da FCM e obrigações legais, relativamente à função de enfermeiro nos estabelecimentos médico-sociais.

#### **4 Periodicidade da aplicação**

##### **Membros da Direção**

- Nos contratos a termo (3 meses), realização até 30 dias depois do início do contrato;
- Nos contratos indeterminados, realização antes do terceiro mês;
- Uma vez por ano.

##### **Avaliadores**

- Nos contratos a termo (3 meses), realização até 30 dias depois do início do contrato;
- Nos contratos indeterminados, realização antes do terceiro mês;
- Uma vez por ano.

##### **Avaliados**

- Uma vez por ano.

Globalmente, os inquiridos concordam que os momentos de avaliação de desempenho deverão ser realizados antes do término do seu período de experiência; um mês para o contrato a termo e três meses para um contrato indeterminado, seguido de uma vez por ano.



## **5 Proposta de implementação do sistema de avaliação**

### **5.1 Elaboração da nova grelha de avaliação**

A nova grelha de avaliação de desempenho foi desenvolvida com base nos valores e exigências da FCM e nas obrigações legais da entidade que controla os estabelecimentos médico-sociais na Suíça - *Contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux*, (CIVESS), em consonância com a revisão bibliográfica realizada e com a análise das necessidades e perceções dos colaboradores apresentadas mediante as entrevistas que lhe foram dirigidas.

Primeiramente, com o auxílio dos Recursos Humanos, desenvolveu-se o portefólio de competências-chave, no qual estão descritas as competências transversais e específicas estabelecidas como essenciais para respeitar os requisitos mínimos na celebração do contrato de trabalho para enfermeiro da FCM. Desta forma, procedeu-se à coordenação entre as exigências legais, as expectativas dos avaliados, avaliadores e administração, o descritivo de funções do enfermeiro e a identificação dos valores e competências transversais dos diferentes departamentos, tendo resultado no reconhecimento de sete categorias primordiais para se ser enfermeiro na FCM, as quais estão descritas no regulamento interno entregue ao profissional aquando da assinatura do contrato de trabalho, sendo elas:

- Enfermeiro – competências específicas que cada enfermeiro deve apresentar, a fim de honrar corretamente o seu contrato de trabalho;
- Capacidade de liderar – competências específicas que permitam ao enfermeiro liderar uma equipa interdisciplinar;
- Comunicação – competências transversais ao nível da comunicação, essenciais para trabalhar na FCM;
- Trabalho em Equipa - competências transversais ao nível do trabalho em equipa, essenciais para trabalhar na FCM;
- Promotor de Saúde – competências específicas e transversais que o enfermeiro deve apresentar, a fim de promover a saúde e, assim, diminuir os diferentes riscos;
- Formando/Formador – competências específicas e transversais do colaborador quanto à sua capacidade e motivação de desenvolver e fazer desenvolver novas competências;
- Profissional – diferentes indicadores legais e deontológicos.

Para além das categorias referidas, o novo método de avaliação de desempenho acrescenta uma oitava categoria, na qual são descritas as competências específicas ao serviço, com o objetivo de descrever e avaliar as que cada enfermeiro-chefe estabelece para os seus enfermeiros no seu estabelecimento médico-social.

De forma a avaliar o desempenho dos colaboradores, optou-se pelo método de escala gráfica, pela facilidade de ser entendido por todos os intervenientes, baixo custo e possibilidade de ser aplicado aos diferentes serviços da organização. Apesar de este método ser utilizado, normalmente, numa escala de 1 a 5 (Cunha et al., 2012), neste Projeto foi adaptado, sendo composto por três níveis, sendo que cada um corresponde se a competência é “Adquirida”, “Parcialmente Adquirida” e “Não Adquirida”, indo ao encontro dos níveis usados na CIVESS e nas organizações que realizam auditorias internas/externas. No nível “Adquirida”, a competência foi atingida pelo colaborador, de acordo com as exigências requeridas no seu descritivo de funções, correspondendo aos valores da FCM. Por outro lado, na competência “Parcialmente Adquirida”, os objetivos e/ou medidas corretivas devem ser sempre acompanhadas por propostas de melhoramento; por outro lado, na competência “Não Adquirida” os objetivos e/ou medidas corretivas devem ser de carácter urgente.

Com a aplicação do método de avaliação de desempenho orientado para os resultados, a nova grelha proporciona que em cada categoria haja a possibilidade do colaborador avaliado e/ou o avaliador realizar comentários e, caso seja necessário, estabelecer objetivos SMART com a identificação dos recursos necessários e do tempo de aquisição, com vista a permitir ao colaborador atingir as metas definidas.

Na segunda parte da avaliação, o avaliado tem a oportunidade de se exprimir quanto à satisfação em trabalhar na FCM, podendo referir pontos positivos e negativos da organização e os seus desejos de formação. Além disso, o avaliador dispõe da possibilidade de realizar uma apreciação global das prestações do avaliado.

A avaliação de desempenho termina com a secção «Espaço reservado aos Recursos Humanos», na qual os Recursos Humanos têm a responsabilidade de analisar e validar a avaliação de desempenho, arquivando-a no *dossier* pessoal de cada colaborador.

De seguida, é apresentada nova grelha de avaliação de desempenho para os enfermeiros da FCM (Tabela 2), acompanhada pelo procedimento interno e por um documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM. A leitura destes documentos permite compreender todo o processo de avaliação de desempenho na FCM.

Tabela 2 - Grelha de Avaliação de Desempenho para os Enfermeiros da FCM.

Fonte: elaboração própria.

### Avaliação de Desempenho FCM (F. 4.2-03)

<b>Nome do colaborador:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Nome do avaliador:</b>	
<b>Estabelecimento FCM:</b>	
<b>Data:</b>	
Símbolos a utilizar	<b>X Colaborador</b>
Em caso de dúvida no preenchimento do formulário, utilize o documento (D. 6.0-09) disponível na <i>intranet</i> da FCM	<b>* Avaliador</b>
	<b>O Se acordo</b>

**+ Competência adquirida**

**+ / - Competência parcialmente adquirida**

**- Competência não adquirida**

<b>a. Enfermeiro</b>	+	+ / -	-
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1.Trabalhar com método e organização			
2.Analisar as diferentes situações clínicas, estabelecendo prioridades			
3.Utilizar e atualizar o registo informático de cuidados de enfermagem (continuidade de cuidados)			
4.Utilizar e atualizar o <i>dossier</i> médico em formato papel			
5.Antecipar/otimizar os cuidados, de acordo com a situação clínica			
6.Assegurar a integração dos diferentes cuidados de enfermagem (preventivos, curativos, de readaptação, paliativos e educacionais) com os critérios de qualidade (eficiência, segurança, eficácia, ergonomia, economia)			
7.Promover cuidados interdisciplinares em colaboração com o médico, ao aplicar, questionar e respeitar as prescrições médicas			
8.Preparar e realizar os cuidados médicos prescritos pela equipa médica			
9.Respeitar os princípios de higiene hospitalar			
10.Desenvolver e aplicar a função de referente de um residente			
11.Aplicar o conceito de cuidados paliativos da FCM e do protocolo da dor			
12.Aplicar o protocolo institucional da avaliação do risco de má nutrição			
13.Aplicar o protocolo institucional de prevenção e tratamento de feridas/úlceras de pressão			
<b>Comentários</b>			

<b>Objetivos / Recursos</b>
<b>Tempo de aquisição</b>

	+	+ / -	-
<b>b. Comunicação</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1.Considerar o residente e os seus familiares como intervenientes ativos nos cuidados realizados			
2.Estabelecer uma relação adaptada com o residente, tendo em conta os seus valores, crenças e preferências			
3.Fazer transmissões orais/escritas adaptadas			
4.Manter uma comunicação eficaz com todas as pessoas envolvidas, mesmo em situações de evolução rápida que necessitem de decisões imediatas, de forma a garantir a qualidade do processo decisivo			
5.Utilizar técnicas e tecnologias de comunicação adaptadas à situação			
6.Empregar, de uma forma coerente, as diferentes ferramentas metodológicas e didáticas para transmitir as informações			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

	+	+ / -	-
<b>c. Trabalho em Equipa</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1.Colaborar e cooperar naturalmente num espírito intra e interdisciplinar			
2.Respeitar os diferentes colaboradores da FCM, independentemente da sua nacionalidade e religião			
3.Conhecer a organização do estabelecimento médico-social onde exerce funções			
4.Demonstrar atitudes favorecedoras: positivismo, curiosidade, diplomacia, inovação			

5. Demonstrar capacidade de integração na FCM e no seu estabelecimento médico-social			
6. Identificar situações de conflito e resolvê-las e/ou procurar a ajuda necessária			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

	+	+ / -	-
<b>d. Capacidade de liderar</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1. Conceder, realizar e avaliar as intervenções de enfermagem em parceria com o residente e os seus familiares			
2. Desenvolver o seu <i>leadership</i> na prestação de cuidados ao residente			
3. Desenvolver o seu <i>leadership</i> na organização do trabalho no seu estabelecimento médico-social (delegação/supervisão/controlo)			
4. Demonstrar o seu espírito crítico perante os diferentes procedimentos da FCM, sugerindo propostas de melhoria			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

	+	+ / -	-
<b>e. Promotor de Saúde</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1. Identificar riscos e perigos para si, residentes, familiares e todos aqueles que estão envolvidos na sua prática profissional			
2. Declarar situações de risco			
3. Aplicar rigorosamente as normas prescritas			
4. Prevenir o declínio funcional, ao estimular a atividade e a mobilização dos residentes, com recurso a técnicas individualizadas e adaptadas a cada situação clínica			
5. Avaliar a eficiência e a durabilidade das medidas realizadas			
6. Promover o desenvolvimento e aplicação de uma prática profissional baseada em conhecimentos científicos atualizados			
7. Promover mudanças de comportamento e estilo de vida saudáveis nos residentes			
8. Facultar ao paciente os meios necessários para um maior controle e melhoria da sua saúde, promovendo o compromisso com o autocuidado			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

	+	+ / -	-
<b>f. Formando / Formador</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1. Realizar autoavaliação			
2. Ter em conta a avaliação de desempenho e implementar meios de evolução			
3. Apoiar a formação e supervisão dos estudantes e dos outros colaboradores			
4. Consultar artigos/obras científicas disponíveis no sistema <i>intranet</i> da FCM			
5. Conhecer as diferentes formações propostas a nível interno			
6. Demonstrar vontade de aprender			
7. Integrar os conhecimentos científicos na sua prática profissional			
8. Desenvolver, individualmente e coletivamente, uma visão crítica, reflexiva, construtiva e criativa sobre as práticas de enfermagem atuais			

<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			
		+	+ / -
<b>g. Profissional</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
1. Respeitar o código deontológico, ético e legal			
2. Conhecer a sua função profissional e respeitar os limites das suas competências			
3. Respeitar as normas e procedimentos (nacionais, internacionais, institucionais...)			
4. Aplicar as medidas de proteção individual e coletiva na sua prática profissional			
5. Aplicar os protocolos na gestão dos resíduos hospitalares			
6. Trabalhar de forma ergonómica			
7. Promover uma imagem positiva da profissão de enfermagem, quer a nível institucional, como externo			
8. Prestar cuidados integrados nos princípios éticos, no quadro legal e nos protocolos institucionais, de acordo com o seu julgamento clínico e, quando possível, com as preferências do residente			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

	+	+ / -	-
<b>h. Competências específicas ao serviço</b>			
<b>O colaborador é capaz de:</b>			
<b>Comentários</b>			
<b>Objetivos / Recursos</b>			
<b>Tempo de aquisição</b>			

<b>Espaço reservado ao colaborador:</b>
<b>Ambições formativas</b>
<b>Satisfação global da função exercida na FCM</b>

**Espaço reservado ao avaliador:****Apreciação geral****Espaço reservado aos Recursos Humanos: Conclusão / Decisão****Avaliação validada em:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_**Avaliação arquivada em:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_**Assinatura Direção Recursos Humanos:**

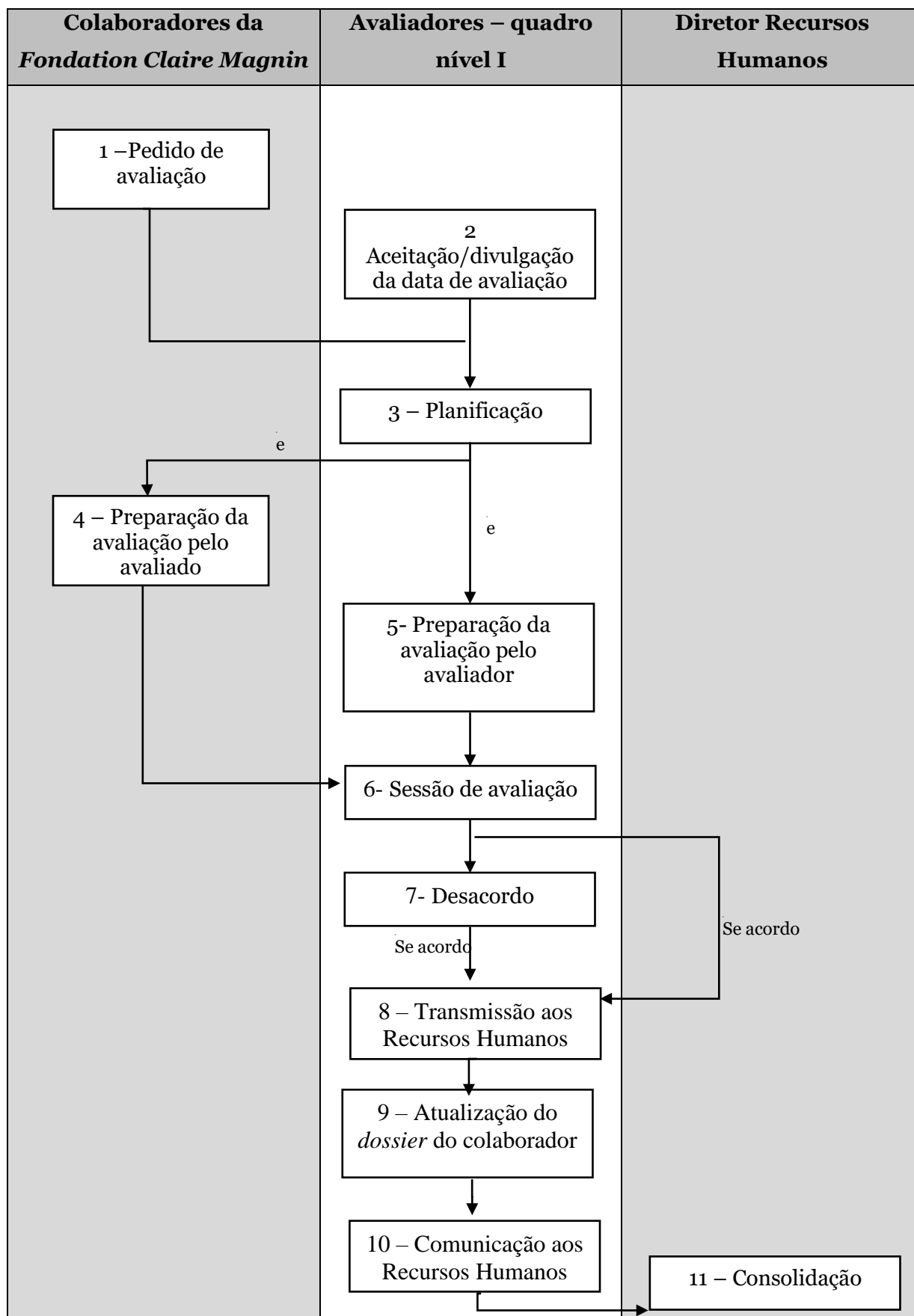
## **5.2 Desenvolvimento do procedimento interno para a avaliação de desempenho da FCM**



Como já foi referido, o processo de avaliação de desempenho da FCM não apresentava um procedimento institucional oficial, pelo que os avaliadores e os avaliados não possuíam informações quanto às ações a executar em termos cronológicos.

Assim, tendo em conta as diferentes etapas para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho elaborou-se um procedimento eficaz, simples e aplicável para a avaliação de desempenho. Este procedimento é composto por um fluxograma (Tabela 3), no qual se identificam os três níveis de atuação dos intervenientes (colaboradores avaliados, avaliador (quadro nível I) e a Diretora dos Recursos Humanos (DRH)) e se enumeram as diferentes etapas do processo de avaliação de desempenho. As diferentes etapas foram detalhadas para consulta atenta do avaliado, do avaliador e dos membros da Direção, as quais constam em pormenor e em toda a sua extensão em anexo (Anexo I).

Tabela 3 – Fluxograma da avaliação de desempenho na FCM.

Fonte: elaboração própria.



De forma a responder ao objetivo de desenvolver um mecanismo de controlo do sistema de avaliação de desempenho na FCM, foi realizada uma análise do manual de utilização do sistema informático para a realização de planos de trabalho (*Polypoint Pep*), da qual se concluiu que a utilização dos seus ícones é a forma mais eficiente no controlo das avaliações de desempenho. De acordo com a opinião dos intervenientes e em colaboração com os membros da Direção, definiu-se que a data da avaliação deve ser anunciada pelos avaliadores aos avaliados 15 dias antes da sua realização, com a inserção do ícone de avaliação planificada . Após realizada a avaliação, este ícone é substituído pelo de avaliação efetuada , que possibilita, de forma automática, a impressão das avaliações de desempenho por período de tempo e por estabelecimento médico-social.

A uniformização do procedimento da avaliação de desempenho, como anteriormente descrito, responde à lacuna existente no atual método de avaliação dos 298 colaboradores ligados contratualmente à FCM. Assim, esta proposta irá integrar o sistema *intranet* da FCM, para que todos os colaboradores tenham acesso à mesma informação, havendo hiperligações com outros procedimentos já estabelecidos, o que permite correlacionar a avaliação de competências com outros documentos de âmbito formativo e legal.

### **5.3 Desenvolvimento de um documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM**

No sentido de informar e esclarecer os indivíduos implicados na avaliação de desempenho, foi desenvolvido um documento (D. 6.0-09), em forma de tabela (Tabela 4), de simples análise e compreensão, no qual constam os seguintes aspetos:

- Espírito da avaliação de desempenho da FCM;
- Atribuição da função do avaliador;
- Símbolos a utilizar durante a avaliação de desempenho;
- Processo de avaliação;
- Periodicidade da avaliação de desempenho;
- Apreciação do nível de exigências;
- Validação da avaliação;
- Acompanhamento administrativo da avaliação de desempenho.

Tabela 4 - Documento de informação sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM.

Fonte: elaboração própria

<b>Documento de Informação sobre a avaliação de desempenho da FCM (D. 6.0-09)</b>
<p>Espírito da avaliação de desempenho da FCM</p>
<p>De acordo com a política de qualidade, a FCM ambiciona proporcionar a evolução dos seus colaboradores, num espírito de melhoria contínua. Para esse feito, a FCM é munida de um sistema de apreciações pontuais, o que permite constatar o desenvolvimento das competências profissionais e atitudes comportamentais dos seus trabalhadores. Os requisitos exigidos, independentemente da função do colaborador, são sustentados nos itens definidos na avaliação de desempenho.</p> <p>O presente método de avaliação de desempenho tem como base:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os valores e exigências da direção da FCM;</li><li>• As exigências legais para cada função;</li><li>• O descritivo de funções de cada profissão;</li><li>• As práticas obrigatórias da entidade que controla os estabelecimentos médico sociais no cantão do Vaud – Suíça - <i>Contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux</i> (CIVESS).</li></ul> <p>Na maioria dos casos, as principais dificuldades encontradas estão relacionadas com o comportamento dos colaboradores. A capacidade de respeitar o ser humano, de uma forma holística, integra-se nos valores da FCM. Por este motivo, as competências comportamentais têm uma importância fulcral na avaliação de desempenho do colaborador.</p> <p>Relativamente às competências técnicas, a FCM preza que os seus colaboradores respondam às exigências da função que representam e, ao mesmo tempo, que cada um possa desenvolver diferentes capacidades ao longo da sua carreira profissional.</p> <p>O avaliador realiza a sua apreciação sobre cada item em função das expectativas que possam ser legitimamente exigidas do colaborador, tendo em conta a sua experiência profissional e/ou formação. Assim, as expectativas de um colaborador recém-formado podem, caso a caso, ser menos escrupulosas quando comparado a um colaborador com experiência, do qual se espera que tenha um nível mais elevado de competências relacionais e técnicas.</p> <p>No caso de existência de conflito entre o avaliador e o avaliado, qualquer um dos intervenientes pode interromper a avaliação e recorrer ao apoio da Direção da FCM.</p>

Atribuição da função do avaliador
<p>O Diretor Geral tem com responsabilidade avaliar os diretores de cada departamento (diretor técnico, diretor recursos humanos, diretor cuidados enfermagem - quadro nível II).</p> <p>Seguidamente, o diretor de cada departamento (quadro nível II) avalia os chefes de serviço de cada estabelecimento médico-social (quadro nível I), que, por sua vez, avaliam os respetivos colaboradores.</p>
Símbolos a utilizar
<p>O avaliador utiliza, exclusivamente, o asterisco (*)</p> <p>O colaborador avaliado utiliza, exclusivamente, a cruz (+)</p> <p>Em caso de acordo, ambos podem rodear os sinais com um círculo (O)</p>
Processo de avaliação
<p>Com uma antecedência de, no mínimo, 15 dias, o avaliador informa ao colaborador a data da avaliação de desempenho, juntamente com a explicação do método e do pedido da realização da sua própria autoavaliação. Desta forma, podem ocorrer duas situações:</p> <p>a) O colaborador recusa realizar a sua própria autoavaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador realiza a avaliação utilizando, exclusivamente, o símbolo que lhe é reservado, o asterisco (*);</li> <li>• O avaliado pode, se desejar, manifestar o seu acordo, inserindo um círculo (O);</li> <li>• No caso de haver desacordo em algum item, o avaliado deve escrever uma cruz (+) na coluna que considera mais apropriada;</li> <li>• No caso de não existir um círculo ou cruz, a avaliação é considerada como aceite pelo avaliado.</li> </ul> <p>b) O colaborador aceita realizar a sua própria autoavaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliado divulga ao avaliador a autoavaliação realizada. Esta deve ser composto pelo símbolo cruz (+);</li> <li>• O avaliador pode, se desejar, manifestar o seu acordo inserindo um círculo (O);</li> </ul>

- No caso de haver desacordo em algum item, o avaliado deve escrever uma cruz (+) na coluna que considera mais apropriada;
- No caso de não existir um círculo ou cruz, a avaliação é considerada como aceite pelo avaliado.

Realça-se o facto de o procedimento e as diferentes etapas da avaliação de desempenho estar presente no sistema informático da FCM – código do documento - (P.4.2-18).

#### Periodicidade

Quando o colaborador apresenta um contrato a termo certo (3 meses), a avaliação de competências realiza-se nos durante os primeiros 30 dias após o início do contrato.

Nos casos de contrato sem termo, a FCM preconiza uma avaliação durante os primeiros 90 dias do contrato, sendo as restantes realizadas uma vez por ano.

Denota-se que o colaborador pode solicitar uma avaliação de desempenho, em qualquer altura, se assim julgar pertinente. Para tal, deve redigir um pedido de avaliação de desempenho excecional, no qual conste a sua justificação, sendo enviado por e-mail ao avaliador direto e à Direção.

Por outro lado, a Direção da FCM e o avaliador direto também têm a possibilidade de pedir uma avaliação extraordinária.

#### Apreciação do nível de exigências

O método de avaliação de desempenho é composto por duas partes. A primeira tem como objetivo avaliar o nível de exigência nas diferentes competências comportamentais e técnicas, incidindo na avaliação e autoavaliação do colaborador em vários indicadores, numa escala com três níveis:

- + Competência Adquirida
- + - Competência Parcialmente Adquirida
- Competência Não Adquirida

As avaliações nas colunas «+-, Competência parcialmente adquirida» ou «-, Competência não adquirida» implicam, obrigatoriamente, o estabelecimento de objetivos, com a concordância do avaliador e do avaliado, num determinado período de tempo, que ultrapassem as lacunas apresentadas pelo colaborador. Realça-se que na “Competência Parcialmente Adquirida”, os objetivos e/ou medidas corretivas devem ser sempre acompanhadas por propostas de melhoramento; por outro lado, na “Competência Não Adquirida” os objetivos e/ou medidas corretivas devem ser de carácter urgente. O período de concretização das medidas propostas depende não só da análise do avaliador

ou da Direção da FCM, mas também da capacidade do avaliado em possuir as condições necessárias para que possa atingir as metas definidas pelo seu superior. Neste âmbito, a Direção da FCM guarda o direito de poder acompanhar os diferentes colaboradores no terreno, a fim de salvaguardar uma prestação aceitável.

As avaliações na coluna «+, Competência Adquirida» significam que o colaborador atingiu as exigências requeridas no seu descritivo de funções, correspondendo aos valores da FCM. Este nível de exigência representa o que cada colaborador deve apresentar, com vista a honrar o seu contrato de trabalho.

Na segunda parte, o avaliado tem a oportunidade de se exprimir quanto à satisfação em trabalhar na FCM, podendo referir pontos positivos e negativos da organização e os seus desejos de formação.

O avaliador dispõe da possibilidade de realizar uma apreciação global das prestações do avaliado.

A avaliação de desempenho termina com a secção «Espaço reservado aos Recursos Humanos», na qual os Recursos Humanos têm a responsabilidade de analisar e validar a avaliação de desempenho, arquivando-a no *dossier* pessoal de cada colaborador.

#### Validação da avaliação

No caso de o avaliado e o avaliador estarem de acordo com a avaliação de competências realizada, esta deve ser assinada no fundo de cada página da avaliação, no espaço destinado para esse efeito. Nesse momento, se o avaliado o desejar, solicita uma cópia da avaliação ao avaliador.

Quando há desacordo, o avaliado não assina a avaliação, sendo obrigatório justificar a sua recusa na segunda parte.

Depois do documento assinado, pelo menos pelo avaliador, a avaliação de desempenho deve ser enviada por correio interno para os Recursos Humanos da FCM.

#### Acompanhamento administrativo da avaliação de desempenho

Após a realização da avaliação de desempenho, o departamento dos Recursos Humanos tem a responsabilidade de dar seguimento aos pedidos do avaliado/avaliador quanto à manifestação de uma insatisfação da organização, pedidos de formação ou ainda relativamente ao acompanhamento dos objetivos propostos pelo avaliador. Assim, cada avaliação deve ser analisada individualmente e, segundo necessidade, deverá ser planeada uma reunião com o interessado, a fim de dar resposta às suas necessidades.

Aquando da finalização de todas as etapas, a Diretora dos Recursos Humanos consolida a avaliação de desempenho do avaliado e arquiva-a no *dossier* pessoal do colaborador.

O desenvolvimento deste documento colmata a deficiência exposta nas entrevistas sobre a falta de informação oficial quanto ao método de avaliação de desempenho vigente. Assim, pretende-se que este documento integre o sistema *intranet* da FCM, para que os colaboradores possam compreender o método de avaliação de desempenho aplicado.

## Considerações finais

Este Projeto teve como objetivo geral o desenvolvimento de um novo sistema de avaliação de desempenho para uma organização sem fins lucrativos sediada na Suíça, a FCM.

Para tal, fez-se um enquadramento teórico dos diversos conceitos e abordaram-se as particularidades individuais, culturais e sociais da gestão do desempenho nos profissionais de saúde nas organizações não lucrativas na Suíça, o que possibilitou a contextualização organizacional e geográfica do presente Projeto.

Posteriormente, identificaram-se as idiossincrasias do processo de avaliação dos enfermeiros e a tipologia dos avaliadores, destacando-se a figura de enfermeiro-chefe, por ser o responsável direto pela avaliação de desempenho dos enfermeiros na FCM. Além disso, foram enumerados os diferentes métodos de avaliação de desempenho, com os respetivos benefícios e limitações, as suas condições de eficácia e os possíveis erros de cotação. Neste âmbito, foi descrito, de forma mais exaustiva, os métodos orientados para o comportamento e para os resultados, por serem os que melhor se identificam com os valores da FCM.

O último tópico do enquadramento teórico aborda os dois tipos de competências que serviram de base para a elaboração do novo método de avaliação de desempenho da FCM, bem como as suas vantagens ao nível dos Recursos Humanos.

Assim, a fundamentação teórica permitiu, por um lado, fundamentar o desenvolvimento do novo procedimento interno a adotar na avaliação de desempenho da FCM, e por outro, elaborar um documento de informação sobre o mesmo processo dirigido aos colaboradores da FCM, possibilitando o atingimento do objetivo específico de desenvolver documentos informativos sobre o método de avaliação de desempenho para os colaboradores da FCM.

A segunda parte do Projeto incidiu no desenvolvimento e apresentação do novo método de avaliação de desempenho para os enfermeiros da FCM. Para que este método tivesse em conta os valores e a missão da organização, as obrigações legais e as perceções de todos os intervenientes no processo, foram realizadas uma breve caracterização da organização e uma entrevista semiestruturada a vinte e um profissionais dos seis estabelecimentos pertencentes à FCM. Apesar da realização e análise das entrevistas ter sido árdua, a sua concretização traduziu-se no recurso ou *input* mais eficaz para a elaboração e aceitação da nova grelha de avaliação de desempenho na FCM, porque se sustentou nas opiniões dos diretamente visados na avaliação: os colaboradores.

É de destacar que a nova grelha de avaliação de desempenho apresentada se encontra em fase de teste num estabelecimento da FCM, desde o mês de junho de 2020.

Para tal, os documentos elaborados no Projeto foram sujeitos a tradução para a língua francesa e encontram-se disponíveis na *intranet* desse estabelecimento da instituição. O mecanismo de controlo do sistema de avaliação de desempenho na FCM encontra-se atualmente funcional e os dados estatísticos relativamente à fase de teste demonstram uma taxa de erros nos dados fornecidos de 0%. Significando um excelente indicador para a posterior aplicação do sistema a toda a organização.

Enfatiza-se também, que tal como é indicado em muita da bibliografia apresentada no início do trabalho, os colaboradores representam a parte mais relevante das organizações, porque os sistemas de avaliação devem ser elaborados para eles, mas também por eles, porque numa primeira instância colocam as suas opiniões ao serviço da melhoria do processo, e também, os responsabiliza em todo esse processo, sendo meio caminho percorrido para os sistemas serem aceites e melhorarem de facto a produtividade organizacional.

No que respeita às limitações do estudo, há várias a apontar aquando da realização e implementação do Projeto. Primeiramente, a gravação das entrevistas poderá ter comprometido o discurso e as ideias do colaborador entrevistado, assim como o facto do autor do Projeto ocupar um cargo na Direção da FCM. Outra limitação prende-se com o facto de, apesar de ter sido pedido à Direção que as entrevistas fossem realizadas durante um tempo livre no trabalho, tal não foi assegurado em alguns casos, o que poderá ter causado viés decorrente de alguma desabilidade social e laboral.

Como sugestões futuras, sugere-se o desenvolvimento de um método de avaliação de desempenho específico para as outras profissões existentes na FCM, tendo já como base de sustentação o sistema desenvolvido para os enfermeiros. Outra proposta passa pela realização de um estudo, que permita mensurar o impacto real da avaliação de desempenho na tomada de decisões operacionais e de gestão na FCM.

Em síntese, a avaliação de desempenho nos enfermeiros é uma das ferramentas essenciais para a materialização e análise das prestações individuais desta classe profissional na FCM. Este Projeto permitiu o alinhamento das expectativas dos intervenientes com os critérios e exigências institucionais e com as bases legais e deontológicas da profissão, através da congruência mútua entre os principais indicadores a avaliar. No sentido de tornar esta avaliação de desempenho eficaz ao longo do tempo, é fundamental providenciar formação e protocolos específicos aos profissionais avaliados e avaliadores dos diferentes departamentos da FCM, dotando-lhes um papel ativo no processo de avaliação.

Assim, projetos neste âmbito, para além de permitirem à organização avaliar individualmente os seus colaboradores, com o intuito de manter os padrões de excelência na prestação de cuidados, também possibilitam o diálogo entre os profissionais, o que

possibilita a compreensão das suas expectativas e desejos, criando-se um ambiente de motivação em busca de objetivos comuns.



## Referências bibliográficas

Aguinis, H. (2009). *An Expanded view of performance management*. In Smither, J. e London, M. (eds), *Performance Management: Putting Research into Action* San Francisco: CA Jossey-Bass/Wiley.

Aguinis, H. (2013). *Performance management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, (3.a Ed.), Lisboa Ed. RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Callen, B. L., Lindley, L. C., & Niederhauser, V. P. (2013). *Health risk factors associated with presenteeism in the workplace*. *J Occup Environ Med*, 55(11), 1312-1317.

Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Cardoso, N. C. (2012). *Projeto de Implementação do Novo Sistema de Avaliação de Desempenho para a Carreira de Enfermagem*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cleveland, J., & Murphy, K. (1992). *Analyzing Performance Appraisal as a Goal-Directed Behavior*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.ª ed.) Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.

Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). *The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal*. *Journal of Business Ethics*, 119(2): 265-273.

Despiegel, N., Danchenko, N., Francois, C., & Drummond, M. F. (2012). *The use and performance of productivity scales to evaluate presenteeism in mood disorders*. *Value Health*, 15(8), 1148-1161.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). *Competency based management: a review of systems and approaches*. *Information Management & Computer Security*, 14(1): 51-64.

Ema, C. (2012). *Factors affecting performance evaluation in public organizations*. *Performance Evaluation*, 12(1): 847-850.

Ferreira, A. (2018). Implementação do Sistema de Gestão de Desempenho de Enfermagem no Centro Hospitalar do Barreiro Montijo: Caso Pedagógico. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., & Marques, C. A. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, , 483-533.

Gonçalves Das Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). Manual de Competencias: Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Pratica (Segunda ed.). Lisboa: Silabo.

Islam, R., & Rasad, M. (2006). *Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study*. *Asia Pacific Management Review*, 11(3): 163-176.

Ivancevich, J. (2007). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Jeronimo, J. (2010). A concepção de um sistema de gestão de desempenho numa consultora de comunicação. Instituto Universitário de Lisboa.

Konh, E. (2007). *Strategic Management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations*. *International Journal of Management Reviews*, 10(3): 281-299.

Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Éditions Études Vivantes.

Lima, G. (2009). Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Lopes, S., & Costa, C. (2010). *Implications of differences in performance in efficiency and effectiveness in portuguese hospitals*. *26th Patient Classification systems International Conference Munich, 17th September 2010*.

Mariuca, A. (2009). *Contributile lui William Edwards Deming privind managementul calitatii*. *Ci Inginerie Económica*, 8, 247-251.

Miller. M.T., & Turgeon, B. (1992). *Supervision et Gestion des Ressources Humaines*. Mc Graw-Hill Éditeurs.

Oliveira, C. (2006). Perceção dos enfermeiros face aos contributos da avaliação do desempenho. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). *Performance Management, Its Assessment and Importance*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41: 434-441.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative evaluation and research methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Rocha, O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar.

Rodrigues, E. (2005). Avaliação de Desempenho dos Enfermeiros e Percepção da Justiça Organizacional. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2009). *The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers: A review of the literature*. *Pharmacoeconomics*, 27(5), 365-378.

Temps, L. (7 de Janeiro de 2016). *En Suisse, les salariés sont absents de leur travail 79 heures par an, mais il y a des remèdes au mal*. Obtido em 18 de Novembro de 2019, de Ressources Humaines: <https://www.letemps.ch/economie/suisse-salaries-absents-travail-79-heures-an-y-remedes-mal>

Vaud, É. d. (s.d.). *Direction Générale de la Santé*. Obtido em 15 de Maio de 2020, de <https://www.vd.ch/themes/sante-soins-et-handicap/pour-les-professionnels/autorisation-dexploiter/demander-une-autorisation-dexploiter-un-etablissement-medico-social-ems/>







## **Anexos**









## Anexo I – Etapas do processo de avaliação de desempenho na FCM



Fonte: elaboração própria



1 – Pedido de Avaliação	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores da FCM</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedido de avaliação espontânea (fora das datas planificadas)</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista anual de avaliações dos colaboradores (Z 475) </li> </ul>
<b>Ligações com outros procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimento de acompanhamento de novos colaboradores (P. 4.2-03) </li> </ul>



2 – Aceitação e divulgação da data da avaliação de desempenho	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre a base da lista do sistema informático <i>Polypoint Pep</i>, anúncio da data de avaliação ao colaborador</li> </ul>
<b>Quando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato a termo certo (3 meses) - até 30 dias depois do início do contrato</li> <li>Contrato sem termo – até 90 dias pós-contratação e depois anualmente.</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Polypoint Pep</i> – manual de utilização do sistema informático para a realização de plano de trabalhos (Z 052) </li> </ul>
<b>Ligações com outros procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimento de acompanhamento de novos colaboradores (P. 4.2-03) </li> </ul>



3 – Planificação	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 dias antes da data da avaliação, transmissão e explicação da grelha de avaliação ao colaborador avaliado</li> <li>No <i>Polypoint Pep</i> inserir o ícone de <u>avaliação planificada</u>  na data definida para avaliação</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Polypoint Pep</i> – manual de utilização do sistema informático para a realização de plano de trabalhos (Z 052) </li> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>





4 - Preparação da avaliação pelo avaliado	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores da FCM</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preenchimento do questionário de avaliação</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>




5 - Preparação da avaliação pelo avaliador	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preenchimento do questionário de avaliação</li> <li>Se necessário, consulta dos membros da Direção</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>




6 – Sessão de avaliação	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante a sessão de avaliação, comparação das duas avaliações</li> <li>Relatório das conclusões no formulário inicialmente completado pelo avaliado e avaliador</li> <li>Formulação de objetivos por um período de tempo</li> <li>Realizar <i>feedback</i> ao avaliado.</li> <li>Validação da avaliação, pela assinatura do avaliado e do avaliador</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03)  - <u>completo e assinado.</u></li> </ul>

7 - Desacordo	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em caso de desacordo, organização de uma reunião com a direção FCM</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03) </li> </ul>
<b>Ligações com outros procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimento de gestão de conflitos (P. 2-2-10) </li> </ul>

8 – Transmissão aos Recursos Humanos	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão do documento oficial de avaliação à Direção dos Recursos Humanos (DRH)</li> <li>• Fornecer uma cópia ao colaborador avaliado</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03)  <u>completo e assinado.</u></li> </ul>
<b>Arquivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Quem:</u> DRH</li> <li>• <u>Objeto:</u> Documento de avaliação de competências do colaborador (F. 4.2-03)  <u>completo e assinado.</u></li> <li>• <u>Lugar:</u> arquivo administrativo do colaborador</li> <li>• <u>Duração:</u> durante o período contratual</li> </ul>

9 – Atualização do dossier do colaborador	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar o <i>Polypoint Pep</i> substituindo o ícone de avaliação planificada para <u>avaliação efetuada</u> </li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Polypoint Pep</i> – manual de utilização do sistema informático para a realização de plano de trabalhos (Z 052) </li> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475)  - <u>completa</u></li> </ul>

10 – Comunicação aos Recursos Humanos	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliadores (Quadro nível I)</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os 3 meses, enviar a lista das avaliações realizadas à DRH por e-mail.</li> <li>• Possibilidade de utilizar o <i>Polypoint Pep</i> para imprimir os dados estatísticos por período de tempo e estabelecimento medico – social da FCM. (ficheiro – imprimir plano seletivo – avaliação de desempenho – <i>definir estabelecimento e período de tempo pretendido</i>).</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Polypoint Pep</i> – manual de utilização do sistema informático para a realização de plano de trabalhos (Z 052) </li> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475)  - <u>completa</u></li> </ul>

11 – Consolidação	
<b>Quem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH</li> </ul>
<b>Como</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em colaboração com a diretora dos cuidados de enfermagem, consolidação anual das listas de avaliação.</li> </ul>
<b>Documentos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Polypoint Pep</i> – manual de utilização do sistema informático para a realização de plano de trabalhos (Z 052) </li> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475) </li> </ul>
<b>Documentos resultantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de avaliações dos colaboradores (Z 475)  - <u>consolidada</u>.</li> </ul>