

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CARREIRA DE ENFERMAGEM

Joana Reis Almada\*



O Decreto-Lei n.º 437/91 de 8 de Novembro ao instituir uma nova Carreira de Enfermagem, trouxe também alterações no que diz respeito à Avaliação do Desempenho, que foram regulamentadas no Despacho 2/93.

As principais alterações instituídas, prendem-se com uma filosofia de avaliação contínua que tem como objectivos (conforme expresso no Dec-Lei 437/91):

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

A regulamentação (Despacho 2/93) pressupõe que a avaliação seja um processo de orientação que envolve o avaliador e avaliado de acordo com normas e critérios estabelecidos, com vista a que se atinja um determinado Padrão ou Padrões de Qualidade de cuidados de Enfermagem, previamente estabelecidos pela instituição.

Está implícito neste processo de avaliação, além de uma qualificação de SATISFAZ ou NÃO SATISFAZ, uma orientação de desempenho que se pretende seja eficaz, no sentido da melhoria dos cuidados prestados pelos enfermeiros.

Esta orientação/avaliação é contínua, mas estão regulamentados momentos formais para ela ser comunicada ao avaliado e registada.

A avaliação é da competência conjuntamente do enfermeiro avaliador e do enfermeiro avaliado.

Assim, as entrevistas formais tornam-se numa espécie de contratos entre o avaliador e o avaliado, onde este define os seus objectivos e o avaliador se compromete a dar-lhe



as condições necessárias para ele os conseguir atingir.

Ao definir os seus próprios objectivos, o avaliado tem que ter em conta os objectivos do serviço, as normas e critérios para a avaliação e as funções definidas para a sua categoria.

Não esquecer que os objectivos devem traduzir: **quem, o quê, quando, que recursos.** Mas é o plano de acção que deve definir o **como** e qual a **exequibilidade**.

Compete ao avaliador "negociar" esses objectivos e planos de acção, de forma a permitir um desenvolvimento pessoal e profissional do enfermeiro enquadrado no serviço e nas condições que ele, como chefe, sabe que poderá proporcionar-lhe nesse período.

Este é um dos aspectos que me parece interessante nesta avaliação pois pressupõe uma implicação efectiva do chefe e, portanto, da instituição no desempenho profissional dos enfermeiros.

Para se poder "exigir" ao enfermeiro determinado nível de desempenho têm que ser dadas condições para isso ser possível.

Cabe assim a todos, cada um a seu nível, Enfermeiro, Chefe, Supervisor, Director e Gestor, promover o estabelecimento de condições adequadas ao desempenho tanto no que diz respeito aos recursos humanos como materiais.

Se este processo de avaliação for correctamente implementado nos serviços, pode tornar-se numa arma preciosa em poder dos enfermeiros chefes, para conseguir, das administrações hospitalares, as condições necessárias para assegurar a qualidade de cuidados de enfermagem pretendida.

Podemos através desta avaliação, deixar de ouvir sempre culpar os enfermeiros por tudo o que não corre bem nos serviços, sendo esquecido que, por vezes, fica um enfermeiro sózinho a cuidar de vinte ou mais doentes (turnos da tarde ou noite). Isto não são condições que permitam um desempenho mínimo, quanto mais com qualidade!

\* En.ª, Chefe do Instituto Português de Oncologia de Francisco Gentil de Lisboa. Formadora na Área de Avaliação do Desempenho — DRHICFAP para a instituição

Outro aspecto que esta avaliação introduziu de novo foi o Relatório Crítico de Actividades.

Como já se viu ao longo de todo o processo, esta avaliação baseia-se em primeiro lugar numa auto-avaliação, pois, ninguém mais que o próprio enfermeiro, sabe o que é capaz de fazer e se, o que faz, lhe traz satisfação e realização profissional e pessoal.

Com base nesta premissa é que é pedido, ao fim de cada triénio, um relatório crítico que corresponde a uma reflexão feita por cada um sobre o seu próprio desempenho profissional e que, como o próprio nome indica, deverá ser crítica.

Por outras palavras, o que se pretende é que cada enfermeiro, ao reflectir sobre o seu desempenho ao longo do triénio, seja capaz de, tendo presentes as suas funções, as normas e critérios para a avaliação do desempenho no seu serviço e os seus próprios objectivos, fazer a si próprio as seguintes perguntas:

- O que fiz?
- Como fiz?
- Fiquei satisfeito com o meu desempenho?
- Atingi os meus objectivos?

E, ao reflectir sobre todos estes pontos, ser capaz de identificar as razões para o sim ou para o não a cada uma destas perguntas.

Ficam, assim, identificadas as suas melhores capacidades e as suas eventuais dificuldades, bem como as condições pessoais, profissionais ou institucionais que condicionaram o seu desempenho ao longo do triénio.

Isto vai permitir-lhe identificar necessidades de formação, sugerir melhorias para o serviço e fazer o seu projecto profissional futuro.

Todo este processo de avaliação é essencialmente individualizado, isto é,

o que está a ser avaliado é o desempenho daquele enfermeiro e quais as suas capacidades de melhorar, não sendo feita uma comparação com outros, pois o que se pretende é desenvolver as capacidades de cada um de acordo com aquilo que cada um poderá conseguir.

Exactamente por este carácter individualizado, pressupõe um conhecimento profundo, por parte do avaliador, do efectivo desempenho de cada

***O que é que interessa mais: continuar a apoiar-se nessas funções para ter um suporte na sua resistência à mudança, ou tentar livrar-se daquilo que não é pertença da enfermagem e começar a investir mais numa orientação de pessoal no sentido da melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem?***

enfermeiro, que se torna essencial para poder dar a cada um a necessária orientação, que é o ponto chave de todo o processo.

Tudo isto, como se pode calcular, traz várias questões que se prendem com o papel do chefe e com o tipo de gestão que faz do seu serviço. Para poder ter este papel de Orientador/Formador, necessita de tempo e disponibilidade que como sabemos, por vezes são limitados, pois, infelizmente, na maior parte das nossas instituições, os enfermeiros chefes estão sobrecarregados com tarefas, mais ou menos administrativas, que não lhes deixam muito tempo para as funções que lhes cabem, por carreira.

Deixo, portanto, aqui uma interrogação:  
- O que é que interessa mais: continuar

a apoiar-se nessas funções para ter um suporte na sua resistência à mudança, ou tentar livrar-se daquilo que não é pertença da enfermagem e começar a investir mais numa orientação de pessoal no sentido da melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem?

Ao concluir, não posso deixar de referir que, para mim, este processo de avaliação pode trazer grandes vantagens tanto a nível individual como a nível dos serviços.

Isto porque, ao ser uma avaliação/orientação individualizada, permite a cada enfermeiro desenvolver mais algumas das suas melhores competências, especializando-se numa determinada área, ou por outro lado, conseguindo identificar as suas dificuldades, investir mais nessas competências, de certa forma deficientes, para conseguir uma qualidade de desempenho mais global.

Na mesma perspectiva a gestão de pessoal torna-se mais fácil ao enfermeiro chefe pois ao ter um conhecimento mais realista do desempenho efectivo de cada enfermeiro, através da observação directa

desse mesmo desempenho e seu registo, pode adaptar as funções de cada um às suas próprias competências ou à necessidade de desenvolver outras, expressas pelos próprios nos seus objectivos.

Tudo isto se prende, evidentemente, com uma utilização diferente do tempo por parte dos enfermeiros chefes, pois a maior crítica que todos apresentam é a da falta de tempo para os momentos formais da avaliação.

Penso que este triénio, que terminou em 1994 na maior parte das instituições, foi como que uma espécie de treino para todos, avaliadores e avaliados, só se podendo ter uma ideia real de todo o processo no triénio que se iniciou em 1995.

O futuro dirá . . .

SV