

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROFISSIONAL ENFERMEIRO EM UNIDADES DE INTERNAÇÃO

Hildete Bahia da Luz<sup>1</sup>, Neiva Lunardi<sup>2</sup>

---

LUZ, H. B. & LUNARDI, N. Avaliação do desempenho do profissional enfermeiro em unidade de internação. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 39(2/3): 81-85, abr./set., 1986.

---

**RESUMO.** Com base nos conceitos de KATZ<sup>2</sup>, elabora-se um instrumento de avaliação profissional para enfermeiros, subdividido em três etapas: habilidade conceitual, humana e técnica. Discriminam-se qualidades desejáveis aos enfermeiros, conceituação das mesmas, e um cálculo matemático para atribuição dos graus. Justifica-se o presente estudo com o interesse dos autores em despertar, nos administradores do Serviço de Enfermagem, a importância da problemática da avaliação profissional, pois se entende que, a partir da mensuração da qualidade do desempenho, pode-se prever a qualidade da assistência prestada à clientela. O instrumento a ser apresentado não será baseado nos bons enfermeiros e sim naquilo que fazem, nos tipos de habilitações que demonstram ter na execução eficiente do seu trabalho. Habilidade entendida como uma capacidade que pode ser desenvolvida e que se manifesta no desempenho das funções.

**ABSTRACT.** Base on KATZ's<sup>2</sup> concepts, the authors developed an instrument to evaluate nurses' professional achievement. This instrument consists of three parts measuring respectively. The ability to conceptualize, to express humaneness and technical skills. Concepts about nurse's desirable qualities and mathematic calculations used to measure and score them are defined and described. The present study is justified by the need of awakening Nursing Services Administrators' awareness of the significance of professional evaluation's problems, considering that the quality of assistance delivered to clients can be predicted through, achievement quality measurement. The present instrument is based, not only in good nurses achievement, but also on their activities and kind of abilities they display during the efficient performance of their work. Ability, here, is considered as skills which can be developed and demonstrated through functions fulfillment.

### CONSIDERAÇÕES GERAIS

Serviço de Enfermagem, para JOUGLAS<sup>1</sup> “é um grupo de pessoas, formalmente organizado em direção à obtenção de um objetivo comum: prestar assistência de enfermagem ao indivíduo, englobando sua família e a comunidade”.

Atentando-se para as expressões chaves deste conceito — “grupo de pessoas organizado”, entende-se que se necessita criar indicadores que possam avaliar o desempenho dos membros deste grupo e, talvez por analogia, inferir a atenção prestada ao indivíduo, família e comunidade.

Analisando-se o processo ensino-aprendizagem, pode-se determinar o grau em que as mudanças de comportamento estão ocorrendo, o que só será possí-

vel após a identificação dos objetivos do trabalho e construída uma lista de situações que facilite a expressão do comportamento desejado.

RAPOSO<sup>4</sup>, comentando a avaliação do desempenho do empregado, diz que deverá ser realizada através de questionários que indicarão, quantitativamente, o grau de discrepância ou não, entre a atuação ideal do empregado segundo o perfil do seu cargo e a atuação real do avaliado. Os fatores a serem medidos variam na razão da função do cargo ocupado. Logo, devem existir questionários por conjuntos semelhantes de classes e cargos.

No momento atual do desenvolvimento da enfermagem, os perfis de cargos do enfermeiro encontram-se descritos claramente nos manuais e regimen-

---

1. Professor Assistente da Universidade Federal de Pelotas – RS. Especialista em Administração Hospitalar da Faculdade Portalegrense, RS.

2. Professor Assistente da Universidade Federal de Pelotas – RS. Mestre em Enfermagem Fundamental da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

tos dos vários serviços. Não se pretende estabelecer um perfil único para as várias posições hierárquicas do enfermeiro, mas sim apresentar algumas idéias que sirvam de estímulos aos estudiosos de enfermagem na busca de soluções para o problema.

Entende-se por desempenho o conjunto de ações do enfermeiro em dado período, segundo as descrições de suas tarefas, previamente estabelecidas pelo serviço, e do conhecimento pleno dos supervisores e supervisionados.

Em enfermagem, encara-se o supervisor como um homem de meio, onde funciona como elo entre a equipe operacional e o comando central do serviço. É um elemento educador e orientador das ações assistenciais desenvolvidas pela sua equipe. Como educador, deve entender que a avaliação do desempenho é um dos elementos componentes do processo de aprendizagem.

Administrativamente, KOONTZ & O'DONNELL<sup>3</sup> dizem que "avaliação significa fazer uma apreciação ou estimativa". Essa estimativa poderá ser em termos de conceitos ou graus numéricos desde que sejam estabelecidos os critérios para a mesma.

Geralmente, e com uma certa naturalidade, a avaliação não é desejada pelos homens, a não ser que saibam com antecedência que a estimativa será favorável para aumentar o prestígio próprio.

Todo processo de avaliação requer um referencial; deve haver algum tipo de padrão em relação ao qual se faz a avaliação. Esse referencial é muito embaraçante porque existem poucas bases confiáveis para medir a atividade humana social.

Quando se avaliam chefes administradores, isto é, a cúpula dos serviços, esse procedimento de estimar refere-se à eficiência potencial que um homem tem na consecução de certos resultados através da utilização de recursos humanos e outros.

Os homens que desempenham papéis de comando são avaliados por sua imagem, pelo modo de lidar com pessoas, pelos resultados produzidos, pelo esforço cooperativo dos seus subordinados e pelo "moral" do grupo.

Geralmente os diretores do serviço de enfermagem e chefes de unidade de internação consideram desconfortáveis as avaliações formais, provindas do subsistema de recursos humanos hospitalar e preferem as avaliações informais e contínuas realizadas por seus companheiros de função.

Avaliação contínua pode ser considerada aquela realizada no dia-a-dia pelo supervisor de enfermagem. As funções, ocupações e tarefas são conferidas, os problemas são discutidos, são dadas orientações, é reavaliada a amplitude do trabalho e a iniciativa do subordinado.

A avaliação contínua, apesar de oferecer oportunidade do supervisor de enfermagem observar o progresso e sua equipe, corre o risco dos enfermeiros, em função do comando, sentirem-se atarefados e, por vezes, darem pouca atenção às solicitações do subordinado. As falhas inevitavelmente são percebidas, enquanto o êxito não é valorizado. A avaliação contínua carece de sistematização e objetividade.

Muitos sistemas hospitalares preferem realizar avaliações periódicas sistemáticas e formais, que podem ser anuais e semestrais. Esta deverá ter como finalidade fornecer subsídios aos homens de comando para um julgamento das habilidades profissionais de seus subordinados.

Muitas vezes, as avaliações formais apresentam formulários contendo questões sobre personalidade, espírito cooperativo, capacidade de liderança, conhecimento do trabalho, capacidade de produção e nível de satisfação. A verdade é que não se encontra na literatura específica um parâmetro para formulação de avaliação do desempenho do enfermeiro. Cada serviço cria seu próprio formulário, a partir de um padrão desejado e das finalidades e objetivos do seu serviço.

O presente trabalho pretende servir de subsídios aos diretores e supervisores do serviço de enfermagem e tem como base os conceitos de KATZ<sup>2</sup> sobre habilitações de uma Administradora Eficiente.

### **INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ENFERMEIRO**

O instrumento visa apresentar subsídios para a avaliação do desempenho do enfermeiro em função assistencial, em unidade de internação.

O enfermeiro assistencial é entendido como aquele que tem função de execução profissional, que consiste em exercer atividade de planejamento, organização, coordenação, supervisão, orientação e execução de planejamento de enfermagem, visando promover e preservar, recuperar e reabilitar a saúde individual e coletiva.

Observa-se que os instrumentos buscam avaliar aquilo que o enfermeiro faz, os tipos de habilitações que demonstram ter na execução eficiente de seu trabalho.

**Instrumento de Avaliação do Enfermeiro a Nível Assistencial**

Nº	Fatores de Avaliação	Habilitação	Conceituação	Grau				
				O	MB	B	R	I
01	Colabora no planejamento, execução e avaliação dos programas de educação para a saúde.	Conceitual	Refere-se a ser capaz de oferecer subsídios necessários ao planejamento e estar disponível na execução nas outras fases.					
02	Tem espírito de iniciativa	Conceitual	Refere-se à qualidade de saber agir quando em dificuldade.					
03	Ser organizado.	Conceitual	Refere-se à ser capaz de trabalhar em seqüência mantendo o ambiente organizado.					
04	Participação em reuniões.	Conceitual	Refere-se à capacidade de colaborar através de perguntas e sugestões para o crescimento do grupo.					
05	Capacidade de elaborar relatórios.	Conceitual	Refere-se a ser capaz de observar a coerência e qualidade das anotações e uso correto da terminologia científica, compatível com o objetivo da Instituição.					

Nº	Fatores de Avaliação	Habilitação	Conceituação	Grau				
				O	MB	B	R	I
01	Assiduidade e pontualidade.	Humana	Refere-se a estar presente no horário predeterminado e executando atividades de enfermagem previstas.					
02	Espírito de equipe.	Humana	Refere-se a ser capaz de trabalhar em grupo delegando atividades compatíveis com a capacitação das categorias ocupacionais.					
03	Capacidade de aceitar sugestões e auto-crítica.	Humana	Refere-se à capacidade de aceitar sugestões e avaliar os "porquês" de suas ações.					
04	Responsabilidade.	Humana	Refere-se a ser capaz de responder pelos próprios atos e/ou de outrem, membros de sua equipe.					
05	Capacidade de decisão.	Humana	Refere-se a ser capaz de decidir, medindo as conseqüências de seus atos ou propor alternativas de ação.					

Nº	Fatores de Avaliação	Habilitação	Conceituação	Grau				
				O	MB	B	R	I
06	Atendimento ao público e visitas.	Humana	Refere-se à capacidade de manejar com as ansiedades e desinformação do público.					
07	Apresentação pessoal.	Humana	Refere-se à propriedade no vestir, em situações do trabalho.					
08	Estabilidade emocional.	Humana	Refere-se à capacidade do enfermeiro de ser ponderado e não sugestionável a situações vivenciadas.					
09	Atitude profissional.	Humana	Refere-se à propriedade: do tom de voz, das críticas aos elementos da equipe multiprofissional, dos comentários aos problemas vivenciados na unidade e adequação dos locais a ser prestada a informação.					

Nº	Fatores de Avaliação	Habilitação	Conceituação	Grau				
				O	MB	B	R	I
01	Supervisiona atividades de auxiliares e atendentes de enfermagem.	Técnica	Refere-se a educar e orientar o funcionário na execução dos procedimentos de enfermagem.					
02	Assegura a utilização correta do equipamento e material.	Técnica	Refere-se a ser capaz de revisar os equipamentos e promover a manutenção, bem como, uso e solicitação adequada do material necessário.					
03	Demonstra interesse técnico-científico.	Técnica	Refere-se manter-se atualizado, questiona os colegas quanto às dúvidas da sua atuação na assistência e buscar complementação. Participa com interesse em pesquisa científica.					
04	Participa na admissão, alta e transferência do cliente.	Técnica	Refere-se a estar presente no momento da admissão, transferência e alta do cliente, promovendo adaptação, reforçando as informações para a manutenção da saúde.					
05	Presta assistência a clientes graves.	Técnica	Refere-se à capacidade de identificar as prioridades na assistência optando pelo atendimento dos mais urgentes.					
06	Elabora plano diário de atendimento a cliente.	Técnica	Refere-se à quantidade de observações, das necessidades afetadas, do cliente e problemas de enfermagem prescrevendo coerente.					

**Legenda:**

- Ótimo (O) – 5 (cinco)
- Muito Bom (MB) – 4 (quatro)
- Bom (B) – 3 (três)
- Regular (R) – 2 (dois)
- Insuficiente (I) – 1 (um)

**Cálculo do Instrumento**

A atribuição do grau ao enfermeiro avaliado deverá ser obtida através da soma total dos pontos alcançados pelo mesmo em cada habilitação.

No segundo momento, somam-se os totais parciais de cada habilitação e o resultado divide-se por 10 (dez) obtendo-se assim o grau final.

Sugere-se que o instrumento seja preenchido conjuntamente entre o enfermeiro supervisor e o enfermeiro assistencial. Eventualmente, poderá ser realizada auto-avaliação pelo enfermeiro assistencial e hetero-avaliação pelo supervisor, para posterior confronto e discussão dos fatores, chegando-se a um consenso sobre o grau a ser obtido.

**RECOMENDAÇÕES**

Aos diretores dos Serviços de Enfermagem, recomenda-se que:

1. Divulguem amplamente o sistema de avaliação determinando o lapso de tempo que será aplicado, os critérios a serem adotados, as conceituações dos tempos, componentes de impressos de avaliação com objetivo de minimizar os medos e ansiedades que a avaliação desperta nos subordinados, e analisando que a avaliação serve como vetor de crescimento da equipe e não como elemento punitivo.

2. Que sejam formulados outros impressos, porém que sejam baseados nos perfis dos vários cargos que o enfermeiro ocupa.
3. Que os Administradores do Serviço de Enfermagem aprofundem os seus estudos sobre Habilitações do Administrador Eficiente, de Robert Katz, que busquem identificar quais as habilidades devem estar desenvolvidas nos enfermeiros ocupando os vários cargos.
4. Que a avaliação do desempenho do mesmo grupo de enfermeiros seja feita ao mesmo tempo, evitando interpretações errôneas.
5. Que os resultados do desempenho da avaliação sejam divulgados de forma gráfica.
6. Que sejam feitas correções dos aspectos falhos, encontrados na avaliação, através de encontros científicos, reuniões e seminários e outros.

---

LUZ, H. B. & LUNARDI, N. Evaluation of the performance of professional nurse in internment unity. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 39(2/3): 81-85, Apr./Sept., 1986.

---

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. JOUCLAS, V. M. G. Os manuais na organização do serviço de enfermagem. *Rev. Enf. Novas Dimens.*, São Paulo, 4(1):47-52, jan./fev., 1978.
2. KATZ, R. As habilitações de um administrador eficiente. *Expansão*.
3. KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. *Princípios de administração; uma análise das funções administrativas*. 13. ed. São Paulo, Pioneira, 1982. 2v.
4. RAPOSO, G. Um estudo sobre avaliação. In:\_\_\_\_\_. *Administração de pessoal*. Porto Alegre, Fundação Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde, 1979.