



REVISTA PORTUGUESA DE ENFERMAGEM DE REABILITAÇÃO

VOL. 9, Nº 1

Perspetiva / Reflexão

DOI - 10.33194/rper.2026.43011 | Identificador eletrónico – e43011

Data de submissão: 16-10-2025; Data de aceitação: 19-02-2026; Data de publicação: 26-02-2026

GESTÃO POR OBJETIVOS NA ENFERMAGEM DE REABILITAÇÃO: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES PARA OS PROCESSOS DE TRABALHO

*MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN REHABILITATION NURSING:
CHALLENGES AND IMPLICATIONS FOR WORK PROCESSES*

*GESTIÓN POR OBJETIVOS EN ENFERMERÍA DE REHABILITACIÓN:
DESAÍOS E IMPLICACIONES PARA LOS PROCESOS DE TRABAJO*

Maria Manuela Martins¹ ; Maria Antónia Chora² ; José Manuel Chora³ 
Lúgia Monterroso⁴ ; Rute Salomé Silva Pereira¹ 

¹ Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar - Universidade do Porto, Porto, Portugal

² Universidade de Évora, Évora, Portugal

³ Unidade Local de Saúde do Alentejo Central, Évora, Portugal

⁴ Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal

Autor Correspondente: Rute Salomé Silva Pereira, rutesalomesilvapereira@gmail.com

Como Citar: Martins MM, Chora MA, Chora JM, Monterroso L, Silva Pereira RS. Gestão por objetivos na Enfermagem de Reabilitação: desafios e implicações para os processos de trabalho . Rev Port Enf Reab [Internet]. 26 de fevereiro de 2026 [citado 20 de março de 2026];9(1):e43011. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rper/article/view/43011>

FICHA TÉCNICA

eISSN: 2184-3023 pISSN: 2184-965X

www.rper.pt

PROPRIEDADE INTELECTUAL

Associação Portuguesa dos Enfermeiros de Reabilitação

www.aper.pt

A equipa editorial da revista pode ser consultada em <https://rper.aper.pt/index.php/rper/about/editorialTeam>
A equipa de revisores da revista pode ser consultada em <https://rper.aper.pt/index.php/rper/revisores>



Este trabalho encontra-se publicado com a Licença Internacional Creative Commons.
Atribuição - Não Comercial - Sem Derivações 4.0. Direitos de Autor (c) 2026 Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação

RESUMO

Introdução: A definição de objetivos e metas constitui um elemento central na organização dos processos de trabalho em enfermagem de reabilitação, orientando o planeamento, a tomada de decisão e a avaliação da qualidade dos cuidados.

Objetivos: Analisar criticamente como a definição de objetivos e metas condiciona os processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação e propor recomendações para a prática profissional.

Metodologia: Reflexão fundamentada numa revisão narrativa da literatura científica, em documentos normativos da Ordem dos Enfermeiros e na experiência clínica dos autores.

Reflexão: A definição de objetivos e metas influencia três domínios interdependentes dos processos de trabalho: a prestação e gestão dos cuidados, a avaliação de desempenho profissional e os processos de formação contínua. Identificaram-se benefícios associados à melhoria da eficácia, qualidade e segurança dos cuidados, bem como desafios relacionados com metas irrealistas, foco excessivo em indicadores quantitativos e limitada integração das dimensões psicossociais e subjetivas da reabilitação.

Conclusão: A definição reflexiva, colaborativa e centrada na pessoa de objetivos e metas constitui um instrumento estruturante dos processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação, contribuindo para a excelência clínica, o desenvolvimento profissional e a sustentabilidade dos serviços de saúde. Recomenda-se a utilização de indicadores sensíveis à reabilitação e o fortalecimento de competências em planeamento, comunicação e avaliação.

Descritores: Enfermagem em Reabilitação; Qualidade da Assistência à Saúde; Processo de Trabalho em Saúde; Gestão em saúde; Objetivos; Indicadores de Qualidade em Assistência à Saúde

ABSTRACT

Introduction: The definition of objectives and goals constitutes a central element in the organization of work processes in rehabilitation nursing, guiding planning, decision-making, and the evaluation of care quality.

Aim: To critically analyze how the definition of objectives and goals conditions the work processes of rehabilitation nurses and to propose recommendations for professional practice.

Methodology: Reflection based on a narrative review of the scientific literature, normative documents from the Ordem dos Enfermeiros, and the authors' clinical experience.

Reflection: The definition of objectives and goals influences three interdependent domains of work processes: care delivery and management, professional performance evaluation, and continuous education processes. Benefits were identified in terms of improved effectiveness, quality, and safety of care, as well as challenges related to unrealistic goals,

excessive focus on quantitative indicators, and limited integration of psychosocial and subjective dimensions of rehabilitation.

Conclusion: The reflective, collaborative, and person-centered definition of objectives and goals constitutes a structuring instrument of rehabilitation nurses' work processes, contributing to clinical excellence, professional development, and the sustainability of health services. The use of rehabilitation-sensitive indicators and the strengthening of competencies in planning, communication, and evaluation are recommended.

Descriptors: Rehabilitation Nursing; Quality of Health Care; Healthcare Work Process; Health Management; Goals; Quality Indicators, Health Care

RESUMEN

Introducción: La definición de objetivos y metas constituye un elemento central en la organización de los procesos de trabajo en enfermería de rehabilitación, orientando la planificación, la toma de decisiones y la evaluación de la calidad de los cuidados.

Objetivos: Analizar críticamente cómo la definición de objetivos y metas condiciona los procesos de trabajo de los enfermeros de rehabilitación y proponer recomendaciones para la práctica profesional.

Metodología: Reflexión fundamentada en una revisión narrativa de la literatura científica, en documentos normativos de la Ordem dos Enfermeiros y en la experiencia clínica de los autores.

Reflexión: La definición de objetivos y metas influye en tres dominios interdependientes de los procesos de trabajo: la prestación y gestión de los cuidados, la evaluación del desempeño profesional y los procesos de formación continua. Se identificaron beneficios asociados a la mejora de la eficacia, la calidad y la seguridad de los cuidados, así como desafíos relacionados con metas poco realistas, un enfoque excesivo en indicadores cuantitativos y una limitada integración de las dimensiones psicossociales y subjetivas de la rehabilitación.

Conclusión: La definición reflexiva, colaborativa y centrada en la persona de objetivos y metas constituye un instrumento estructurante de los procesos de trabajo de los enfermeros de rehabilitación, contribuyendo a la excelencia clínica, el desarrollo profesional y la sostenibilidad de los servicios de salud. Se recomienda la utilización de indicadores sensibles a la rehabilitación y el fortalecimiento de competencias en planificación, comunicación y evaluación.

Descriptorios: Enfermería en Rehabilitación; Calidad de la Atención de Salud; Proceso de Trabajo en Salud; Gestión en Salud; Objetivos; Indicadores de Calidad de la Atención de Salud

INTRODUÇÃO

A gestão por objetivos constitui uma abordagem estratégica na organização dos serviços de saúde, orientando o planeamento, a tomada de decisão e a avaliação dos cuidados de enfermagem. A definição de objetivos e metas contribui para a eficácia e eficiência dos processos assistenciais, bem como para a qualidade e segurança dos cuidados prestados, constituindo um elemento central da gestão contemporânea em saúde^(1, 2).

Os processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação integram atividades assistenciais, de gestão, formação e investigação, exigindo planeamento estruturado e flexível. Neste contexto, a definição de objetivos e metas é um componente essencial para assegurar a efetividade dos cuidados e a humanização da prática clínica⁽³⁾. Estas competências encontram-se alinhadas com o perfil profissional do enfermeiro especialista em reabilitação, que inclui a conceção, implementação e avaliação de programas especializados orientados para a funcionalidade, qualidade de vida e participação social^(4, 5).

Estas competências exigem um domínio na formulação de objetivos e metas, uma vez que a gestão por objetivos representa uma abordagem contemporânea relevante e estratégica para os serviços de saúde⁽⁶⁾. A sua correta definição é fundamental e impacta vários domínios da prática profissional: a prestação e gestão de cuidados, a avaliação de desempenho e os processos de formação e educação contínua essenciais para o desenvolvimento profissional, contribuindo para um exercício profissional de excelência.

Nas organizações de saúde, os objetivos distribuem-se hierarquicamente em níveis estratégico, tático e operacional, derivando dos planos nacionais e setoriais de saúde. Exemplificando na reabilitação respiratória: a nível estratégico, promover acesso equitativo e prevenir internamentos evitáveis; a nível tático, criar programas comunitários articulados com cuidados primários; e a nível operacional, reduzir em 10% as admissões na urgência por agudização da doença pulmonar obstrutiva crónica. O desafio reside em harmonizar estes objetivos entre níveis, potencializando sinergias organizacionais sem comprometer a singularidade de cada processo individual de reabilitação⁽⁷⁾.

Na gestão de cuidados, entende-se por objetivos os resultados esperados para a saúde, funcionalidade e qualidade assistencial, enquanto as metas correspondem a indicadores específicos, mensuráveis e temporalmente definidos que operacionalizam esses objetivos⁽⁸⁻¹⁰⁾.

A definição de objetivos e metas constitui igualmente um fator estruturante da avaliação de desempenho, permitindo aos enfermeiros especialistas identificar competências a desenvolver, avaliar progressos e promover excelência clínica. Adicionalmente, orientam o percurso formativo e a aprendizagem contínua, servindo de referência para

aquisição de competências, melhoria de práticas e fortalecimento de equipas especializadas—elementos essenciais ao desenvolvimento profissional.

Apesar da sua relevância, a aplicação da gestão por objetivos na enfermagem de reabilitação apresenta desafios conceptuais e práticos. A reabilitação constitui um processo complexo, multidimensional e centrado na pessoa, no qual indicadores tradicionais de desempenho podem não captar adequadamente dimensões subjetivas, como a reconstrução da identidade, a adaptação psicossocial e a ressignificação do projeto de vida⁽¹¹⁾. Assim, a definição de objetivos e metas deve ser compreendida como um processo técnico e ético, que equilibra rigor científico, sensibilidade clínica e centralidade na pessoa.

Com base neste enquadramento, o presente artigo propõe analisar criticamente como a definição de objetivos e metas condiciona os processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação e propor recomendações para a prática profissional.

DESENVOLVIMENTO

Esta reflexão baseou-se numa revisão narrativa da literatura científica, em documentos normativos da Ordem dos Enfermeiros e em experiência clínica dos autores. Foram incluídos artigos publicados entre 2000 e 2025, documentos orientadores de entidades profissionais e literatura clássica sobre gestão por objetivos. A seleção dos documentos considerou relevância temática, atualidade e impacto científico.

A definição de objetivos e metas constitui um elemento estruturante dos processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação, influenciando a prestação e gestão de cuidados, a avaliação de desempenho profissional e os processos de formação contínua. Estes domínios interdependentes configuram pilares essenciais para a qualidade, segurança e efetividade da prática em enfermagem de reabilitação.

No contexto organizacional, objetivos e metas funcionam como referenciais para decisões baseadas na evidência, em consonância com os princípios do *Evidence-Based Management*. Objetivos bem formulados orientam a recolha sistemática de dados e a definição de indicadores de desempenho, sendo essenciais para decisões estratégicas, táticas e operacionais alinhadas com a missão, visão e valores institucionais^(1, 12). A quantificação dos objetivos permite monitorizar o desempenho e sustentar processos de melhoria contínua⁽⁸⁾.

Na prestação e gestão de cuidados, a gestão de cuidados é uma competência central do enfermeiro de cuidados gerais e manifesta-se através da aplicação sistematizada do processo de enfermagem⁽⁴⁾. No caso dos enfermeiros especialistas em reabilitação, concebem, implementam e avaliam programas especializados orientados para a qualidade de vida, a participação na sociedade e o exercício de cidadania⁽⁵⁾.

A definição de objetivos orienta a intervenção clínica, enquanto as metas operacionalizam resultados mensuráveis e temporalmente definidos. O planeamento antecipado de cuidados e a tomada de decisão partilhada permitem alinhar os objetivos às preferências, valores e condições clínicas da pessoa em reabilitação, favorecendo intervenções individualizadas e centradas na pessoa⁽⁹⁾. Incluem, por exemplo, melhorias em aspetos cardiorrespiratórios, motores, sensoriais, cognitivos e na realização das atividades de vida⁽⁵⁾.

A formulação de objetivos deve integrar a natureza da situação desejada, critérios de sucesso, população-alvo, área de aplicação e prazo. Devem ser coerentes, consistentes e hierarquizados, clarificando responsabilidades (“Quem faz?”, “O quê?”, “Como?” e “Quando?”) e promovendo motivação, participação e colaboração⁽⁹⁾. O modelo SMART constitui uma ferramenta amplamente utilizada, preconizando objetivos Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Temporalizados⁽⁸⁾.

A definição de objetivos e metas constitui igualmente um eixo estruturante da avaliação de desempenho profissional, permitindo alinhar práticas individuais aos objetivos organizacionais, identificar competências a desenvolver e monitorizar progressos. Indicadores sensíveis à reabilitação, como ganhos em autonomia e qualidade de vida, permitem avaliar o impacto das intervenções e promover uma cultura de responsabilidade e excelência clínica⁽¹³⁾.

No domínio da formação e educação contínua, objetivos e metas orientam o desenvolvimento profissional, ao permitirem que os enfermeiros de reabilitação atualizem competências e alinhem práticas com metas institucionais, objetivos de melhoria dos cuidados e desenvolvimento profissional individual. Esta capacitação reforça o desempenho, promove pensamento crítico e favorece intervenções mais eficazes e individualizadas, sendo essencial para o desenvolvimento profissional, satisfação do enfermeiro e qualidade dos serviços prestados⁽¹⁴⁾. Planos formativos estruturados em objetivos gerais e específicos (devendo ambos seguir os princípios SMART) sustentam práticas pedagógicas eficazes e contribuem para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados^(2, 15).

Contudo, a definição e gestão de objetivos na enfermagem de reabilitação envolve desafios complexos. A reabilitação é um processo multidimensional influenciado por fatores biológicos, psicológicos, sociais e ambientais, exigindo uma abordagem holística e centrada na pessoa, traduzindo-se em metas realistas e significativas para a pessoa e a sua família^(9, 11). Metas irrealistas podem gerar frustração, sobrecarga emocional e risco de *burnout*, enquanto a ênfase excessiva em indicadores quantitativos - tempos, volumes de atividade ou produtividade - tende a desvalorizar dimensões subjetivas do cuidado, como autonomia, esperança e experiência vivida da pessoa⁽¹⁶⁾. A tensão entre

metas institucionais mensuráveis e objetivos personalizados constitui um desafio constante, frequentemente agravado pela escassez de recursos humanos, materiais e tempo para planeamento colaborativo. Estas limitações acabam por restringir o envolvimento efetivo da pessoa na definição de objetivos do seu próprio processo de reabilitação⁽¹⁷⁾.

Do ponto de vista ético, a definição de objetivos deve respeitar a autonomia, valores e expectativas da pessoa em reabilitação, promovendo a tomada de decisão partilhada e o alinhamento realista entre equipa, pessoa e família⁽⁹⁾. O desenvolvimento de competências em planeamento, comunicação e avaliação, associado a metodologias participativas, é fundamental para transformar objetivos e metas em instrumentos efetivos de melhoria contínua nos processos de trabalho⁽¹⁸⁾.

Assim, a definição de objetivos e metas impacta profundamente os processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação, devendo constituir uma prática reflexiva, colaborativa e estratégica, que integre rigor técnico-científico, centralidade na pessoa e desenvolvimento organizacional.

Esta reflexão baseia-se numa revisão narrativa e na experiência clínica dos autores, o que pode introduzir viés interpretativo e não permite generalizações sistemáticas. Estudos empíricos são necessários para aprofundar a compreensão do impacto da definição de objetivos e metas nos processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação.

CONCLUSÃO

A análise crítica desenvolvida evidencia que a definição de objetivos e metas condiciona de forma significativa os processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação, influenciando a organização e gestão dos cuidados, a avaliação do desempenho profissional e os processos de formação contínua. Quando formulados de forma clara, mensurável e alinhada com a missão institucional, os objetivos e metas contribuem para a eficácia, segurança e qualidade dos cuidados, potenciando ganhos em funcionalidade, autonomia e qualidade de vida das pessoas em reabilitação.

Todavia, a reflexão permitiu identificar desafios relevantes, nomeadamente a tendência para a definição de metas irrealistas, a predominância de indicadores quantitativos e a insuficiente integração das dimensões subjetivas e psicossociais do processo de reabilitação. Estes fatores podem comprometer a centralidade na pessoa, a motivação das equipas e a humanização dos cuidados, reforçando a necessidade de abordagens holísticas e participativas na definição de objetivos.

Face a estes resultados, recomenda-se a adoção de práticas colaborativas de definição de objetivos, envolvendo a pessoa em reabilitação, a família e a equipa multiprofissional, bem como a utilização de indicadores sensíveis à reabilitação que integrem

resultados clínicos, funcionais e psicossociais. Recomenda-se ainda o investimento no desenvolvimento de competências dos enfermeiros de reabilitação em planeamento, comunicação e avaliação, de modo a fortalecer a utilização dos objetivos e metas como instrumentos estratégicos de melhoria contínua dos processos de trabalho.

Conclui-se que a definição de objetivos e metas, quando concebida de forma reflexiva, ética e centrada na pessoa, constitui um instrumento estruturante dos processos de trabalho dos enfermeiros de reabilitação, contribuindo para a excelência clínica, o desenvolvimento profissional e a sustentabilidade dos serviços de saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row; 1985.
2. Bloom BS, Engelhart M, Furst E, Hill W, Krathwohl D. Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals. Handbook I: cognitive domain. New York: David McKay; 1956.
3. Ventura-Silva JMA, Martins MMFPS, Trindade LL, Ribeiro OMPL, Ribeiro MIB, Cardoso MFPT. O processo de trabalho dos enfermeiros especialistas em Enfermagem de Reabilitação numa ótica marxista. Rev Port Enferm Rehabil. 2021;4(2):72-80. doi:10.33194/rper.2021.73
4. Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro de Cuidados Gerais. Regulamento n.º 190/2015. Diário da República. 2.ª série [Internet]. 2015 abr 23 [citado 2025 fev 15];(79). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/190-2015-67058782>
5. Ordem dos Enfermeiros. Regulamento das competências específicas do enfermeiro especialista em Enfermagem de Reabilitação. Regulamento n.º 392/2019. Diário da República. 2.ª série [Internet]. 2019 maio 3 [citado 2025 fev 15];(85). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/392-2019-122216893>
6. Dewey J. Democracy and education: an introduction to the philosophy of education. New York: Macmillan; 1916.
7. Chiavenato I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Atlas; 2023.
8. Borralho C. Sistemas de planeamento e controlo de gestão: fundamentos e ferramentas de suporte. Lisboa: Edições Sílabo; 2023.
9. Wade DT. Goal setting in rehabilitation: an overview of what, why and how. Clin Rehabil. 2009;23(4):291-5. doi:10.1177/0269215509103551
10. Reis H, Rodrigues J. Controlo de gestão: ao encontro da eficiência. Lisboa: Escolar Editora; 2011.
11. Silva Pereira RS, Martins MM, Alves Machado WC, Lourenço MC, Cruz VV, Vargas CP. Da luta pelo reconhecimento ao continuum de dependência-independência nas atividades de vida para o bem-viver. Rev Port Enferm Rehabil. 2025;8(2). doi:10.33194/rper.2025.39907
12. Kovner AR, D'Aunno TA. Evidence-based management in healthcare: principles, cases, and perspectives. 2nd ed. Chicago: Health Administration Press; 2017.
13. Campbell SM, Roland MO, Buetow SA. Defining quality of care. Soc Sci Med. 2000;51(11):1611-25. doi:10.1016/S0277-9536(00)00057-5
14. Ornellas TCF, Monteiro MI. Lifelong learning entre profissionais de enfermagem: desafios contemporâneos. Rev Enferm Ref. 2023;serVI. doi:10.12707/rvi22055
15. Harden RM. Learning outcomes and instructional objectives: is there a difference? Med Teach. 2002;24(2):151-5. doi:10.1080/0142159022020687
16. Ferreira AI, Nunes FG, Duarte H, Martinez LF. GRH - gestão de recursos humanos para gestores. Lisboa: Editora RH; 2015.
17. Kang E, Kim MY, Lipsey KL, Foster ER. Person-centered goal setting: a systematic review of intervention components and level of active engagement in rehabilitation goal-setting interventions. Arch Phys Med Rehabil. 2022;103(1):121-30.e3. doi:10.1016/j.apmr.2021.06.025
18. Batalden PB, Davidoff F. What is "quality improvement" and how can it transform healthcare? Qual Saf Health Care. 2007;16(1):2-3. doi:10.1136/qshc.2006.022046

DIVULGAÇÕES ÉTICAS

Contribuição do(s) autor(es):

Concetualização: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Curadoria dos dados: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Investigação: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Metodologia: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Administração do projeto: MMM

Supervisão: MMM

Validação: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Visualização: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Redação do rascunho original: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Redação - revisão e edição: MMM; MAFCC; JMLC; LM; RSSP

Todos os autores leram e concordaram com a versão publicada do manuscrito.

Financiamento:

Os autores declaram que não houve qualquer financiamento para a realização deste artigo.

Comissão de Ética:

Não aplicável, por se tratar de um artigo de reflexão.

Declaração de consentimento informado:

Não aplicável, por não envolver participantes humanos.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram não existir conflitos de interesse.

Proveniência e revisão por pares:

Submetido diretamente pelos autores submetido a revisão de pares.