

Competências do enfermeiro na gestão hospitalar

Ivanilda Gomes Onanhai

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

Orientadora: Prof^a. Doutora Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes
Coorientadora: Doutora Lídia Maria Marques Santos Videira

Covilhã, fevereiro de 2022

Dedicatória

Aos meus queridos pais em especial, João Gomes Onanhai e Leonarda Gomes Caroné, foi uma grande bênção de vos ter na minha vida, por isso, dedico vos este trabalho com muito orgulho.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a Deus em primeiro lugar, por permitir que eu chegasse até esta fase, me dando forças, empenho, determinação e sobretudo humildade para parar, reconhecer os meus erros, retroceder, rever e recomeçar para evoluir como ser humano.

Em especial, à minha orientadora, professora Doutora Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes, da Universidade da Beira Interior e à coorientadora enfermeira Doutora Lídia Maria Marques Santos Videira, do Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira (CHUCB) E.P.E.

À Universidade da Beira Interior e para todos os docentes do curso de Gestão de Unidades de Saúde, pela vossa paciência e a vontade de ensinar.

Agradeço à minha incrível família em geral, pelo amor, carinho e apoio.
Aos meus queridos tios, Lela Caroné Gomes Mintambanar, Samper Afonso Mendes, Alberto Afonso Mendes e Ico Mendes Marques.

Aos meus irmãos, Eurides Duque Caroné Olenca e Denòs Duque Caroné Olenca.
À minha filha amada, Lenivalda Leni Gomes Ugelo.

Também, gostaria de agradecer Maria Dulce Gomes e Mário Luís Capaz.

Por fim, principalmente, para todos aqueles que me apoiaram financeiramente e moralmente, de salientar que não poderia ter feito este trabalho sem vocês.

Muito obrigada a todos.

Prefácio

O fim da história pode ser melhor apreendido a partir de seu começo.

(Perry Anderson)

Resumo

Tendo em conta o atual mercado de trabalho, dos profissionais de saúde, onde a qualidade faz a diferença, este exige que os enfermeiros com funções de gestão possuam as competências para o melhor exercício da sua atividade profissional.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão, o qual foi realizado no Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira (CHUCB), que é uma Entidade Pública Empresarial (E. P.E), situada na Covilhã-Portugal. Para atingir o objetivo desta investigação, foi realizado um estudo exploratório com carácter descritivo no qual é feita abordagem qualitativa, com uma amostra não probabilística em bola de neve, realizada aos doze profissionais de saúde do CHUCB, de modo que as entrevistas foram feitas no mesmo hospital, de forma presencial e individual, com um guião semiestruturado com questões abertas. Também, os dados recolhidos foram analisados através de técnica de análise de conteúdo.

De acordo com as quatro categorias de análises utilizadas nesta pesquisa, sobretudo as competências mais valorizadas nos enfermeiros em funções de gestão, percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, assim como processo de desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão, os resultados evidenciaram que, a capacidade de gestão de conflitos é uma das competências mais valorizada nos enfermeiros com funções de gestão. Também, constatou-se que as lacunas das competências identificadas nos enfermeiros com funções de gestão, podem ser colmatadas através de formação acrescida na área de gestão. Deste modo, a forma de desenvolvimento de competências mais valorizada pelos entrevistados é através da formação profissional contínua.

Assim, concluiu-se que, um enfermeiro enquanto gestor, precisa saber gerir conflitos, assim como, encontrar soluções para diferentes situações que geram conflitos. Também, espera-se que os enfermeiros gestores possuam a formação específica em gestão, para poderem desempenhar de melhor forma, as suas funções de gestão.

Palavras-chave

Competências; Competências do Enfermeiro com Funções de Gestão; Gestão das Instituições de Saúde; Profissionais de Saúde.

Abstract

Taking into account the current job market, where quality makes a difference, this requires that nurses with management functions have the skills to better exercise their professional activity.

The main objective of this study is to identify the skills valued in nurses with management functions, which was carried out at the Cova da Beira University Hospital Center (CHUCB), which is a Public Business Entity (E.P.E), located in Covilhã-Portugal. To achieve the objective of this investigation, an exploratory study with a descriptive character was carried out, in which a qualitative approach is used, with a non-probabilistic snowball sample, carried out with the twelve CHUCB health professionals, so that the interviews were carried out in the same hospital, in person and individually, with a semi-structured script with open questions. Also, the collected data were analyzed using the content analysis technique.

According to the four categories of analysis used in this research, especially the most valued competencies in nurses in management roles, perception of the gaps between valued and held competencies, as well as the process of developing the competencies of nurses with management roles, the results showed that the ability to manage conflicts is one of the most valued skills in nurses with management functions. Also, it was found that the competence gaps identified in nurses with management functions can be filled through increased training in the management area. Thus, the form of competence development most valued by the interviewees is through continuous professional training.

Thus, it was concluded that, as a manager, a nurse needs to know how to manage conflicts, as well as find solutions for different situations that generate conflicts. Also, it is expected that nurse managers have specific training in management, so that they can perform their management functions in the best way possible.

Keywords

Skills; Skills of the Nurse with Management Functions; Management of Health Institutions; Health professionals.

Índice

1	Capítulo - Introdução	1
1.1	Enquadramento Geral do Problema de Investigação	1
1.2	Estrutura Geral de Investigação	2
1.3	Definição dos Conceitos Chave	3
1.3.1	Conceito de Competência	3
1.3.2	Profissão de Enfermagem	7
2	Capítulo - Revisão da Literatura	10
2.1	Competências dos Recursos Humanos	10
2.1.1	Competências do Enfermeiro com Funções de Gestão Hospitalar.....	12
2.2	Características das Competências dos Recursos Humanos	15
2.3	Carreira de Enfermagem.....	17
3	Capítulo - Trabalho Empírico.....	19
3.1	Metodologia de Investigação	19
3.1.1	Instrumentos de Recolha e de Análise de Dados.....	19
3.1.2	Opção Técnica e Metodológica.....	22
3.2	Amostra.....	24
3.3	Modelo de Análise	26
4	Capítulo - Análise, Discussão dos Resultados e a Proposta do Modelo de Competências dos Enfermeiros Gestores	28
4.1	Competências mais Valorizadas nos Enfermeiros em Funções de Gestão.....	28
4.2	Percepção das Lacunas entre as Competências Valorizadas e as Detidas.....	32
4.3	Desenvolvimento de Competências dos Enfermeiros com Funções de Gestão.....	35
4.4	Competências Requeridas para as Funções de Gestão dos Enfermeiros para os Setores Público e Privado.....	38
4.5	Proposta do Modelo de Competências do Enfermeiro com Funções de Gestão Hospitalar	40
5	Capítulo - Implicações.....	43
5.1	Implicações Teóricas	43
5.2	Implicações Práticas.....	44

6	Capítulo - Conclusões	45
6.1	Limitações e Sugestões para Futuras Linhas de Investigação.....	47
	Referências Bibliográficas	48
	ANEXOS	60

Lista de Figuras

Figura 3.1 - Esquema do modelo de análise de competências dos enfermeiros gestores (autoria própria)	27
Figura 4.1 - Modelo de competências dos enfermeiros com funções de gestão do CHUCB (autoria própria)	42

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 - Caraterização sociodemográfico dos entrevistados	25
Tabela 4.1 - Competências mais valorizadas nos enfermeiros em funções de gestão	28
Tabela 4.2 - Percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas	32
Tabela 4.3 - Desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão	36
Tabela 4.4 - Competências requeridas para as funções de gestão dos enfermeiros para os setores público e privado	38

Lista de Acrónimos

AC	Antes de Cristo
CHUCB	Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira
EPE	Entidade Pública Empresarial
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.
UE	União Europeia

1 Capítulo - Introdução

1.1 Enquadramento Geral do Problema de Investigação

A área de saúde, nomeadamente hospitalar, tem sido afetada pelas novas mudanças do mercado de trabalho (Bernardino, Felli & Peres, 2010). Segundo os autores, o uso de novos conhecimentos necessários à realização do trabalho em diversos campos de atividade profissional, impõe que todos os profissionais de saúde, em particular os enfermeiros gestores possuam perfis que melhor se adaptem a estas mudanças.

Deste modo, o termo competência não é novo, tem sido usado em diversas percepções entre elas: no mercado de trabalho, em especial na área de saúde, assim como nas instituições de ensino (Faustino, Moraes, Oliveira & Egry, 2003). Nos últimos anos, ao falar do conceito de competência, é preciso ter em conta os seguintes elementos fundamentais que a constitui: os conhecimentos, habilidades e aptidões (Ramos & Bonvicini, 2016). De acordo com os autores, é imprescindível quando se fala de mudança, pois, isso leva o conceito de competência a uma nova mobilidade de saberes.

Assim sendo, a competência do enfermeiro é compreendida como uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (Nobahar, 2016). Conforme o autor, para prestar os cuidados de qualidade aos utentes, espera-se que o enfermeiro possua as competências para a realização da sua atividade profissional de forma mais segura, porque a sua competência vai refletir-se na melhor qualidade de serviços prestados aos utentes, assim como, maior satisfação dos utentes.

A presente investigação trata de competências do enfermeiro na gestão hospitalar. Segundo Augusto (2013), em Portugal, existem poucos estudos desenvolvidos sobre as competências do enfermeiro com funções de gestão, por isso, continua ainda a existir as lacunas neste âmbito. Neste sentido, por ser um tema que carece de estudos, isso mostra a importância em investigar este tema em Portugal.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral, identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão. E como objetivos específicos:

- Perceber as lacunas entre as competências valorizadas e as detidas;
- Identificar os processos de desenvolvimento de competências;
- Descrever os conceitos sobre as competências.

Para atingir o objetivo desta investigação, foi realizado um estudo exploratório com caráter descritivo no qual é feita abordagem qualitativa, com uma amostra não probabilística em bola de neve, realizada aos doze (12) profissionais de saúde do CHUCB, E.P.E. Também, foram feitas entrevistas semiestruturadas com questões abertas aos participantes deste estudo, com a finalidade de recolher os dados que foram posteriormente analisados através de técnica de análise de conteúdo.

O interesse por este tema justifica-se pela necessidade das instituições de trabalho, principalmente na área de saúde, em procurar os profissionais competentes e capacitados para responder às atuais exigências do mercado de trabalho. Diante deste contexto, a relevância da identificação de competências do enfermeiro com funções de gestão desenvolvida nesta pesquisa, irá contribuir com melhores resultados não só na área de gestão em saúde, mas também, na área de enfermagem.

1.2 Estrutura Geral de Investigação

A presente dissertação está dividida em seis (6) capítulos, entre os quais: 1º capítulo - introdução, 2º capítulo - revisão da literatura, 3º capítulo - trabalho empírico, 4º capítulo - análise e discussão dos resultados, 5º capítulo - implicações e 6º capítulo - conclusões.

No primeiro capítulo: será feita a introdução, bem como, enquadramento geral do problema de investigação e definições dos conceitos chave, ou seja, serão definidos os conceitos de competência e a profissão de enfermagem.

Também, no que se refere ao segundo capítulo: que trata da revisão da literatura, será feita uma abordagem sobre as competências dos recursos humanos, competências do enfermeiro com funções de gestão hospitalar, assim como, as características de competências dos recursos humanos e a carreira de enfermagem.

No terceiro capítulo: trabalho empírico, onde se descreve a metodologia utilizada para coletar os dados, isto é, os instrumentos de recolha e de análise de dados, opção técnica e metodológica, amostra e o modelo de análise.

No quarto capítulo: será realizada análise de dados e a discussão dos resultados obtidos.

No quinto capítulo: encontram-se as implicações teóricas e práticas.

Por fim, no sexto capítulo: encontram-se as principais conclusões, limitações e sugestões para futuras linhas de investigação.

1.3 Definição dos Conceitos Chave

1.3.1 Conceito de Competência

O conceito de competência não é algo recente, porque o estudo começou a emergir em diferentes áreas do conhecimento e, em grande parte, ligado às discussões acadêmicas e empresariais de modo a compreender o nível individual de competência dos indivíduos (Fleury & Fleury, 2001). Conforme os autores, a competência é um termo do entendimento comum, usado para denominar um indivíduo com alta capacidade para exercer determinada função.

Segundo Mendes & Coelho (2009), o conceito de competência teve a sua origem pela primeira vez, pelo psicólogo americano conhecido por David McClelland, no início dos anos setenta. Em 1972, o McClelland publicou um artigo intitulado por “*Testing Competence Rather Than Intelligence*”, onde se questionava que o teste de inteligência aplicado aos critérios de seleção das pessoas não se mostrava como uma ferramenta eficiente na avaliação de maior desempenho. Foi assim, através desta interrogação que permitiu a entrada da noção de competência no mundo.

Para André & Rodrigues (2013), o termo competência surge na América, nos finais dos anos 60, e princípios dos anos 70, ligado aos traços de personalidade das pessoas, de modo que o McClelland foi considerado em 1973, como pioneiro a iniciar os debates sobre o tema de competência, que teve a sua origem da psicologia. Na base do pressuposto dos autores acima indicados, a competência pode ser vista como resultado de um processo longo de aprendizagem, independentemente da raça, género ou condições socioeconómicas.

Além disso, a abordagem comportamental promovida por McClelland em 1973, tem como o propósito identificar e analisar os trabalhos feitos com eficácia entre as pessoas, de modo a promover o desempenho individual (Mulder, Weigel & Collins, 2006). De acordo com os autores, esta abordagem foi usada para diferenciar o conceito de competência e da inteligência, isto é, através de uma análise por meio de entrevista e eventos comportamentais.

Nesta perspetiva, o conceito de competência é entendido como tendo um cariz ideológico. Entretanto, as instituições de trabalho procuram sempre compreender o sentido principal das ideias dos colaboradores que as incorporam. Neste contexto fica claro que, esta definição enquadra-se na possibilidade de encontrar melhor forma de atender os objetivos dos liderados (Gottsmann & Delignières, 2016).

Portanto, ao falar do conceito de competência, é possível ter em conta os três componentes que a constitui, entre eles: Em primeiro lugar, o conhecimento obtido em determinado assunto. Segundo, trata-se de habilidade que permite desempenhar de melhor forma as funções atribuídas. E o terceiro, tem haver com as atitudes que mostram um trabalho bem-sucedido. Pois, este conceito pode ser usado para aumentar a competição entre as pessoas, assim como, nas instituições de trabalho (Pikkarainen, 2014).

Segundo Hayton & Mcevoy (2006), o termo competência é usado para melhorar o nível do desempenho das pessoas. Contudo, foi possível constatar que, existem muitas definições do conceito de competência, isto é, definidos por muitos autores e de inúmeras maneiras. Porém, ser competente é muito relevante, de modo que, influencia positivamente não só na realização das tarefas de modo eficaz, mas também, aumenta o nível de confiança entre os colaboradores.

Conforme Potolea & Toma (2019), a competência pode ser considerada como resultado de um processo longo de aprendizagem, e que tem como finalidade garantir bom resultado no trabalho. Deste modo, para o melhor desempenho das funções, espera-se que tenham conhecimentos que facilitem, no exercício da atividade profissional, sobretudo, em situações específicas.

De acordo com Sani & Ibrahim (2020), a competência significa um conjunto de conhecimentos que facilitam na realização das tarefas de forma eficaz. Nesta perspectiva, percebe-se que, independentemente do cargo que a pessoa ocupa, o conhecimento desta irá influenciar no exercício das suas funções, de maneira que, a sua competência tem um impacto positivo no desempenho profissional.

Desta maneira, a competência é entendida como um ajuste de conhecimentos, habilidades, compreensões, valores, atitudes e desejos, que forneçam os motivos para que a pessoa seja vista como modelo de referência. Neste sentido, as ações vistas no exercício das funções, devem maximizar os resultados com eficiência, pois, os conhecimentos adquiridos ao longo de atividade profissional, precisam de ser demonstrados em forma de atitudes, que podem contribuir com resultados positivos para a própria instituição (Hoskins & Crick, 2010).

Para Gedviliene, Gerviene, Pasvenskiene & Ziziene (2014), num processo de aprendizagem, aprendemos não só lidar com as pessoas, mas sim, ser competentes. Mas, o mais importante, contudo, é verificado que a noção de competência deve ser abordada

no ensino, isto é, desde o primário até ao ensino superior, de modo a capacitar futuros profissionais, com competências que atendam às atuais exigências do mercado de trabalho. Deste modo, irá facilitar não apenas a sua integração no mercado de trabalho como profissional, mas também, no exercício da sua atividade em diferentes situações.

Segundo Rastgoo (2016), na avaliação do desempenho dos colaboradores de uma instituição, é necessário possuir conhecimentos, habilidades e motivações. Porque, estes são elementos característicos das competências que permitem fazer a avaliação de forma mais correta, bem como, identificar as falhas e encontrar soluções para as mesmas. Nesta conjuntura, a relevância do uso de competências não se limita somente na avaliação do desempenho dos colaboradores, mas também, pode ser utilizada em diferentes contextos de trabalho.

Bagaeva, Iliashenko & Borremans (2018), afirmaram que, além da capacidade de produção e horário de funcionamento de uma instituição, a sua sustentabilidade exige as competências que adaptem melhor às atuais imposições do mercado de trabalho. Porque, nos dias de hoje, o uso de competência é indispensável não só na realização das tarefas bem-sucedidas, mas também, é usada para descrever atitudes dos colaboradores, independentemente do cargo que ocupam. Portanto, para o melhor desempenho das funções, é fundamental a inovação de conhecimentos, com o objetivo de garantir melhor maneira de exercício das funções e a segurança no trabalho.

Neste sentido, o termo competência surgiu ligado ao mercado de trabalho, e com mais predominância na área de saúde. Deste modo, a competência pode ser definida como uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, que permitam exercer de maneira mais segura e específica uma determinada atividade profissional. Todavia, não é apenas uma competição que garanta um trabalho eficaz, mas também, é preciso desenvolver as competências com a finalidade de contribuir para melhoria dos resultados (Ferrés & Piscitelli, 2012).

Entretanto, tendo em conta a atual imposição do mercado de trabalho, o uso de competência tem sido cada vez mais utilizado em diferentes áreas de trabalho, especialmente para designar a pessoa com alta capacidade para desempenhar determinadas funções. Assim sendo, o uso de competência é considerado como uma solução para o progresso de todas as instituições. Porém, o conceito de competência está sempre vinculado ao trabalho de qualidade, de modo a possibilitar a realização das tarefas com sucesso (Rathje, 2007).

Desta forma, Valloze (2009), considera o seguinte relato sobre a competência: um profissional de saúde capaz de avaliar o estado anormal do utente, isto é, que tem um problema grave de oclusão da artéria radial, ele entende que deve proceder o mais rápido possível. Ele chamou o médico responsável a fim de confirmar a situação do utente, depois o médico mandou-o para realizar embolectomia. Perante esta situação, podemos afirmar que, devido a intervenção deste profissional, o utente escapou do perigo. Portanto, conclui-se que, o profissional é competente, porque ele foi capaz de agir corretamente para impedir o mal que poderia acontecer.

Também, é verificado que, a competência é um conceito que está a ser cada vez mais empregado no mercado de trabalho. Neste contexto, as instituições de trabalho, principalmente na área de enfermagem, estão influenciadas por diferentes competências dos seus profissionais, onde a qualidade faz diferença. Porém, tendo em conta o atual mercado de trabalho, este exige as competências que irão facilitar no melhor desempenho das funções (Garside & Nhemachena, 2013).

Nesta perspetiva, devido às novas exigências do mundo moderno, as instituições competitivas são as que conseguem assegurar progresso no trabalho. Motivo pela qual, o uso de competência tem sido uma forma mais eficaz de persuadir os esforços dos colaboradores na realização das tarefas. Deste modo, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos que permitam alcançar não só um resultado de qualidade, mas também, garantir o sucesso do mercado (Premovic, 2016).

Neves, Garrido & Simões (2008), afirmaram que as instituições de trabalho estão influenciadas por competências que atendem atuais imposições do mercado de trabalho. Neste sentido, é necessário desenvolver as competências com o objetivo de dar resposta às expectativas dos líderes e dos liderados. Assim, a competência é definida como um conjunto de procedimentos que possibilitem a realização do trabalho de forma mais segura e eficaz.

Para Camara, Guerra & Rodrigues (2010), o termo competência é utilizado nas instituições de trabalho, assim como, nas instituições de ensino. No mercado de trabalho, este conceito é usado para designar indivíduos com capacidades para desempenhar as suas funções de forma eficaz. Nesta ordem de ideia, a competência é entendida como um componente indispensável no desenvolvimento do exercício profissional.

De acordo com Rego *et al.* (2018), o conceito de competência é usado não apenas para alcançar um resultado eficiente, mas também, para aumentar o nível de competitividade

entre as pessoas, bem como, nas instituições de trabalho. Por isso, é importante perceber que, independentemente de competências serem fundamentais para um desempenho melhor, também, são consideradas como a base para a sobrevivência de uma instituição.

Atualmente, o termo competência é utilizado em diferentes instituições de trabalho, mas na área de saúde, este termo é usado de modo a garantir melhor qualidade dos serviços prestados aos utentes. Por essa razão, é imprescindível o uso de competências em todos os procedimentos a serem realizados na área de saúde. Portanto, a área de saúde como sendo uma área sensível que exige muito conhecimento por parte dos seus profissionais, isso mostra a relevância deste conceito nesta área (Axley, 2008).

1.3.2 Profissão de Enfermagem

Conforme Limiñana-Gras, Sànchez-Lopes, Romàn & Corbalàn-Bernà (2013), tendo em conta diferentes áreas de atividade profissional, assim como, qualificações profissionais, a enfermagem é uma profissão exclusivamente da área de saúde, praticada desde o século IV e V antes de Cristo (A.C). Nessa altura, devido às limitações em novas tecnologias e intervenções terapêuticas, os cuidados eram feitos através de canções pelos curandeiros. Pois, o tratamento tinha como finalidade minimizar a dor e o alívio do sofrimento.

Assim sendo, a Florence Nightingale é considerada como a mãe da enfermagem moderna, isto é, ela é a mulher mais conhecida na história da profissão de enfermagem. Todavia, antigamente esta profissão era praticada por um grupo das pessoas religiosas, mas depois da criação da escola de enfermagem em 1860, os ensinamentos de Nightingale contribuíram de forma positiva para a evolução da profissão de enfermagem, que tem como objetivo, formar futuros profissionais com capacidades para exercer as suas funções (Glasper, 2020). Desta forma, a Florence Nightingale foi quem acrescentou novos atributos à profissão de enfermagem, permitindo assim a sua progressão de maneira mais segura e eficaz. Portanto, Nightingale tinha como propósito, garantir melhor qualidade dos cuidados prestados aos utentes como um todo (Borges *et al.*, 2010).

Segundo Pires (2009), a enfermagem é uma profissão reconhecida desde século XIX, por Florence Nightingale. Deste modo, tendo em conta a sua prática, esta profissão é exercida por profissionais da área de saúde, na medida que isso exige que estes profissionais possuam formação específica nesta área, assim como desenvolver conhecimentos que lhes permitam realizar tarefas de forma mais eficaz. Pois, esta profissão é regulada pelo órgão responsável pela atividade profissional (Ordem dos Enfermeiros).

Mu, D'silva, Lobo & Sequera (2015), afirmaram que a profissão de enfermagem é uma profissão que está ligada à vida humana. Neste sentido, independentemente dos procedimentos realizados nesta área, também, os cuidados prestados aos utentes são feitos de acordo com o estado de saúde de cada utente. Deste modo, esta profissão exige muita capacidade por parte dos profissionais de saúde, na medida que eles devem possuir os conhecimentos, habilidades e valores que lhes permitam exercer as suas atividades profissionais de maneira mais segura.

Desta forma, enfermagem é uma profissão da área de saúde, que tem como finalidade assegurar para que todos os indivíduos possam obter um bom estado de saúde, assim como, garantir a melhor qualidade de vida para toda a comunidade. Neste contexto, os cuidados são prestados desde o nascimento da pessoa até à morte. Porém, esta profissão serve de modelo à maioria das profissões (Devi, 2013).

Na mesma linha do pensamento Patidar, Kaur, Sharma & Sharma (2011), realçaram que a enfermagem é uma profissão exclusivamente da área de saúde, que tem como foco principal cuidar dos seres humanos. Assim sendo, os profissionais que trabalham nesta área cuidam não só das pessoas doentes, mas também, das pessoas saudáveis, ou seja, também, é feita a promoção de saúde, assim como, o tratamento das doenças, isto é, tendo em conta a necessidade específica de cada indivíduo.

Como asseguram Motakpalli, Shaheen, Jamadar, & Bendigeri (2018), a profissão de enfermagem é considerada como uma das profissões mais relevantes da área de saúde, e que está articulada aos cuidados de saúde. Desta forma, esta profissão tem como um dos objetivos principal, a prevenção da doença e a promoção de saúde, no qual são feitos através dos programas de educação em saúde, no sentido de garantir melhor qualidade de vida para toda a população. Também, esta profissão é vista como uma das profissões com mais exigências.

Segundo Khatri & Sharma (2018), a enfermagem, além de ser uma profissão nobre, também, procura contribuir com resultados positivos, isto é, através das ações realizadas no exercício profissional, entre as quais: cuidar dos indivíduos para que recuperem bom estado de saúde, assim como salvar vidas. Por isso, a profissão de enfermagem é considerada como uma das profissões que dá valor à vida humana.

Para Silva & Sant'Anna (2017), a enfermagem é uma profissão reconhecida recentemente. Antigamente, nos anos 1986, esta profissão era praticada por profissionais de saúde, que na sua maioria eram mulheres, mas atualmente, existem

diferentes qualificações profissionais, sendo elas: auxiliar de enfermagem, enfermeiro, enfermeiro especialista e enfermeiro gestor. Deste modo, o trabalho só tem valor com a divisão das tarefas de acordo com as qualificações existentes, ou seja, independentemente de ser homem ou mulher, pois, o mercado moderno está influenciado por diversas qualificações dos profissionais.

Neste contexto, profissão de enfermagem é uma profissão de saúde, que exige muito conhecimento em enfermagem, bem como, renovação desses conhecimentos por parte dos profissionais desta área. Assim, tendo em conta os procedimentos realizados por estes profissionais, o ambiente de trabalho, principalmente a área de saúde, requer o trabalho em equipa com o objetivo de minimizar os erros, assim como, contribuir com melhores resultados (Rispel & Bruce, 2014).

Atualmente, em Portugal, a profissão de enfermagem está cada vez mais a progredir, isto é, devido aos diversos tipos de qualificações académicas, entre os quais: serem detentores de grau de mestre e detentores de grau de doutorado, facilitando assim nova adaptação de procedimentos realizados na prática de enfermagem. Contudo, a enfermagem é uma profissão reconhecida recentemente. Deste modo, para ser reconhecida como tal, não foi uma tarefa fácil, a qual só foi possível através de um processo marcado por várias interferências estrangeiras (Silva, 2015).

2 Capítulo - Revisão da Literatura

2.1 Competências dos Recursos Humanos

Os indivíduos que colaboram numa instituição são chamados recursos humanos, isto é, os funcionários. Deste modo, a palavra recursos humanos é utilizada para designar os indivíduos que estão incorporados numa instituição. Neste sentido, para o desempenho eficaz de uma instituição, é necessário desenvolver as competências dos recursos humanos, porque, eles são uma das partes mais fundamental na avaliação do desempenho da instituição. Portanto, os seus conhecimentos terão impactos positivos na evolução da instituição, de modo que, o sucesso depende deles (Batarlienė, Čižiūnienė, Vaičiūtė, Šapalaitė & Jarašūnienė, 2017).

Nesta perspectiva, uma das competências dos recursos humanos não é apenas a capacidade de identificação dos fatores que contribuem para o crescimento de riscos, mas também, encontrar maneira de eliminá-los. Promover o sistema de implementação de programas de avaliação de riscos com a finalidade de minimizar o seu crescimento, pode ser considerada como uma forma de desenvolver as competências dos recursos humanos (Oborilová, Myšková & Melichar, 2015).

Deste modo, para atender às exigências do atual mercado de trabalho, os recursos humanos devem possuir as competências que melhor se adaptem a essas mudanças. Nesta perspectiva, devido às constantes mudanças no mundo moderno, os funcionários que eram capazes antigamente não seriam atualmente, porque o termo competência está a ser cada vez mais usado nas instituições de trabalho. Por isso, as competências dos recursos humanos são necessárias para o melhor desempenho das funções, porque acrescentam valores positivos para a instituição (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007).

Assim, o desenvolvimento de novas competências dos recursos humanos, são consideradas como alicerces para a sobrevivência de qualquer instituição. Neste contexto, na avaliação de um desempenho melhor, é importante ter em conta as competências dos colaboradores. Porém, independentemente das suas competências terem influências positivas no desenvolvimento pessoal, também, permitem que a instituição consiga alcançar resultados eficientes (Fowler, 2018). Também, gestão de riscos é considerada como uma das competências mais relevante dos recursos humanos. Embora, antigamente era impossível prever mudanças no que diz respeito aos recursos humanos, mas atualmente, devido às novas mudanças no mercado de trabalho, estas

exigem as competências que permitam minimizar riscos, bem como, garantir um trabalho de qualidade (Bombiak, 2018).

Para Sridevi & Maheshwar (2014), a área dos recursos humanos é a área responsável pelo sucesso de uma instituição, principalmente quando se fala de mudança. Desta forma, as competências dos recursos humanos são fundamentais não apenas para o desenvolvimento pessoal, mas também, para o trabalho de equipa, de modo que, o trabalho de equipa é a base primordial para o alcance dos resultados de qualidade. Assim, os funcionários são obrigados a possuírem não só os conhecimentos, assim como, habilidades que irão facilitar na realização das tarefas concedidas.

Neste contexto, a evolução de qualquer instituição depende das competências dos seus recursos humanos. Por esta razão, é considerada como uma área mais difícil de gerir e de determinar quais as competências que os colaboradores precisam de ter para desempenhar, de melhor forma, as suas funções. No entanto, o uso de competências é necessário para desenvolver conhecimentos que permitam atingir os objetivos de uma instituição (Potoczek, 2017). Deste modo, os recursos humanos devem criar estratégias de ensino dentro da instituição de trabalho, de modo a desenvolver as competências que facilitam a melhor integração dos colaboradores e que permitem qualificá-los por meio de aprendizagem e treinamentos, para que possam atender às atuais exigências do mercado de trabalho (Marler & Parry, 2016; Wiśniewska & Wiśniewski, 2012).

Nesta perspetiva, para assegurar melhor qualidade no desempenho das funções, é preciso não apenas motivação dos recursos humanos, mas também, exige as competências dos mesmos, porque as suas competências irão influenciar diretamente nos resultados de uma instituição. Desta forma, é relevante possuir conhecimentos e habilidades, com o objetivo de possibilitar a realização das tarefas de forma mais segura (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Segundo Darvish, Moogali, Moosavi & Panahi (2012), a avaliação do desempenho de uma instituição deve ser pautada nas competências dos recursos humanos. Assim sendo, o melhor funcionamento de uma instituição, assim como, o progresso desta, depende de competências dos seus recursos humanos. Neste sentido, independentemente de proporcionar melhor resultado, também, terá um impacto positivo com o sucesso institucional, aumentando o nível de produtividade institucional.

Atualmente, o termo competência tem sido usado em todas as instituições de trabalho, ou seja, de modo a aumentar o nível de competitividade no mercado de trabalho.

Contudo, para garantir um trabalho de qualidade, assim como, assegurar desenvolvimento de uma instituição, é preciso que os recursos humanos possuam competências que permitam contribuir com os resultados eficientes, isto é, dependendo das estratégias adotadas pelos recursos humano (Clardy, 2007).

2.1.1 Competências do Enfermeiro com Funções de Gestão Hospitalar

Para desempenhar de forma mais eficaz as funções atribuídas, é importante que o enfermeiro gestor possua competências e habilidades de comunicação, que são alicerces para melhor desempenho não só da atividade profissional, mas também, para o trabalho de equipa. Nesta perspetiva, devido às novas mudanças no mercado de trabalho, é exigido que este profissional tenha competências que visam implementar mudanças na instituição de trabalho (Piwowar-Sulej, 2021).

Portanto, a função do enfermeiro gestor, tem sido um cargo de grande relevância, isto é, está a despertar grande interesse na área de saúde. Desta forma, independentemente de gestão de equipas, o enfermeiro gestor também é responsável pela qualidade dos cuidados prestados aos utentes. Assim sendo, este profissional, deve ter não apenas competências que irão influenciar nos resultados positivos de uma instituição, assim como, capacidade de interagir com os profissionais que trabalham em diferentes serviços (Furukawa & Cunha, 2011). Assim sendo, desenvolver habilidades com a finalidade de identificar os fatores que podem influenciar negativamente o bem-estar da saúde das pessoas, é considerada como uma das competências mais relevante para o enfermeiro gestor (Wilson *et al.*, 2016).

Segundo Camelo, Rocha, Chaves, Silva & Soares (2016), a preocupação na competência do enfermeiro com funções de gestão tem sido aumentada, ou seja, devido à predominância do uso de competência. Contudo, para assegurar vantagem competitiva é preciso desenvolver as competências deste profissional, de modo a assegurar melhores serviços de saúde aos utentes, bem como, contribuir para obtenção dos resultados positivos. Porém, o mercado moderno deve criar sistemas de ensino-aprendizagem nas instituições de trabalho, no sentido de capacitar os seus profissionais.

Desta maneira, o trabalho do enfermeiro gestor não cabe apenas em gestão de equipas de enfermagem, mas também, ele é responsável pela qualidade dos cuidados prestados à população. Deste modo, o papel do enfermeiro com funções de gestão, compõe um cargo de extrema importância. Razão pela qual, no atual mercado de trabalho, o fator

qualidade constitui não só um dos aspetos mais relevante no desenvolvimento da atividade profissional, mas também, permite alcançar o sucesso da instituição (Cunha, Costa & Henriques, 2019).

Deste modo, percebe-se que as competências do enfermeiro com funções de gestão, não se limita apenas em uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mas também, deve garantir qualidade dos serviços de saúde. Deste modo, a competência de um enfermeiro gestor é vista como um fator insubstituível no desenvolvimento da instituição (Oliveira, Queirós & Castro, 2015). Também, uma das competências importante do enfermeiro com funções de gestão é a capacidade na gestão de conflitos, porque em todas as instituições de trabalho existem conflitos. Assim sendo, é importante possuir competência não só para a prática profissional, mas também, na gestão de conflitos, de forma a contribuir para a qualidade dos serviços prestados à comunidade, assim como, preservar boa imagem da instituição (Osugui *et al.*, 2020).

O regulamento n.º 101/2015 do artigo 3.º do perfil de competências do enfermeiro gestor, define o enfermeiro gestor como um profissional que tem conhecimento específico, sobretudo na área de enfermagem. Deste modo, as suas competências estão ligadas à resolução dos problemas que afetam a saúde e a vida das pessoas, sendo responsável pelo progresso profissional da sua equipa, criando um clima favorável à prática de enfermagem, assim como, assegurar boas relações profissionais, de modo a garantir melhor qualidade dos cuidados prestados à população.

Nesta perspetiva, o mercado de trabalho, principalmente nas instituições de saúde, nota-se que, os profissionais de saúde, sobretudo, os enfermeiros com função de gestão, na sua maioria não possuem competências específicas na área de gestão. Neste sentido, estes profissionais precisam desenvolver as suas competências em gestão, de modo a permitir não apenas o melhor desempenho das funções, assim como, um bom trabalho de equipas. Desta forma, a combinação de diferentes competências dos profissionais têm impactos positivos no alcance dos objetivos comuns (Fronteira, Jesus & Dussault, 2020).

Conforme Freitas (2018), o progresso no desempenho das funções na instituição de saúde depende do enfermeiro gestor, pois ele é um elemento decisivo e responsável na orientação das tarefas, nas relações entre os profissionais com os utentes e nas equipas de enfermagem. Além disso, o enfermeiro gestor poderá ter sucesso no exercício da sua função, através de boas relações interprofissionais, isto é, as informações partilhadas entre os profissionais, criando mecanismos de tomada de decisão conjunta, de modo a assegurar melhor qualidade dos serviços de saúde.

Como diz Sousa (2012), a competência de um enfermeiro gestor pode ser considerada como um elemento-chave e indispensável para o sucesso das instituições. Neste contexto, o sistema de globalização e as mudanças persistentes no que toca aos procedimentos de trabalho, estão cada vez mais exigentes e competitivos de modo que a diferença se torna necessária para o melhor desempenho das funções. Pois, estas precisam ser cada vez mais bem-sucedidas, inovadoras em conhecimentos para uma gestão eficaz, permanecendo alinhadas com os objetivos e os resultados institucionais.

Porém, a competência do enfermeiro gestor está definida em quatro níveis, que são: prática profissional, ética e deontologia profissional, prestação dos cuidados e gestão dos cuidados e desenvolvimento profissional (Cardoso, 2012). Segundo o autor, também, a função do enfermeiro gestor compreende os seguintes procedimentos de enfermagem: a vigilância, a monitorização do estado de saúde dos utentes, o tratamento precoce, a prevenção de complicações ligadas aos cuidados de saúde, o apoio emocional, a reabilitação e o alívio do sofrimento.

Segundo Fonseca (2015), é indispensável a inovação dos conhecimentos por parte dos enfermeiros gestores, no sentido de facilitar na melhor forma de realização das tarefas com mais alta complexidade. Ainda que a inovação do conhecimento é cada vez mais fundamental, porque possibilita à população o alcance dos cuidados de enfermagem seguros, ou seja, tendo em conta as necessidades específicas de cada pessoa, família e comunidade. Também, é importante ter em conta os benefícios da profissão de enfermagem, assim como, a sua finalidade para a população.

Além disso, as competências identificadas para um enfermeiro com função de gestão de serviços de saúde, incluem a definição das normas e critérios que permitem alcançar o progresso da instituição (Ferreira, 2012). No entendimento deste autor, é relevante implementar programas de avaliação do desempenho dos profissionais, no sentido de dar resposta às exigências do processo de gestão, assim como, do mercado de trabalho. Deste modo, é necessário desenvolver as competências dos enfermeiros gestores, a fim de garantir sucesso não só no exercício das funções, mas também, na qualidade dos serviços prestados.

Nesta conjuntura, é competência do enfermeiro gestor, acrescentar atributos que permitem aos utentes receberem os cuidados seguros. Desta forma, o trabalho do enfermeiro com funções de gestão não cabe apenas a gestão de equipas de enfermagem, mas também, garantir melhores serviços de saúde para os utentes. Assim, ele pode prestar os cuidados de qualidade aos utentes, bem como, aumentar o nível de segurança

dos utentes e promover o empoderamento destes utentes. Pois, isso estabelece a confiança em termos de relações interpessoais (Sharifi, Adib-Hajbaghery & Najafi, 2019).

Na perspectiva de Cai (2016), tendo em conta as exigências do atual mercado de trabalho, assim como, das funções dos enfermeiros gestores, surge progressivamente a necessidade de desenvolver as competências destes profissionais, de modo a garantir o melhor desempenho das suas funções. Desta forma, as competências definidas para estes profissionais de saúde compreendem: as sensibilidades, os conhecimentos e as habilidades.

Assim, devido aos desafios presentes nas instituições de trabalho, os enfermeiros gestores são cada vez mais avaliados a nível de desempenho profissional. Neste sentido, eles devem possuir as competências que lhes permitam não somente exercer as suas funções de maneira eficaz, mas também, garantir melhores serviços de saúde (Frederico-Ferreira & Silva, 2012). Conforme os autores, os procedimentos de gestão devem possibilitar que os utentes consigam alcançar melhor qualidade nos cuidados prestados, assim como, garantir a segurança dos utentes.

Atualmente, a função do enfermeiro gestor está influenciada por competências que atendem as imposições do mercado de trabalho. Também, é a função do enfermeiro gestor, responsável por liderar os profissionais de saúde, segundo a finalidade da instituição, isto é, ser capaz de autoavaliação, para assimilação das suas competências de gestão, conhecendo os possíveis pontos fortes e fracos e procurando alternativas (Mateus, 2015). De acordo com o autor, a gestão deve promover a criação dos contributos, no sentido de poder melhorar as políticas institucionais e a gestão dos serviços de saúde.

2.2 Características das Competências dos Recursos

Humanos

Boa gestão dos recursos humanos compreende tudo aquilo que influencia de forma positiva nos resultados das instituições. Neste sentido, é fundamental que as pessoas considerem as seguintes características das competências dos recursos humanos: o saber, a intuição, a criatividade, a emoção e a sensibilidade (Urbano, 2012). Segundo o autor, é importante desenvolver essas características, na medida que facilitam na melhor maneira de realização das tarefas, assim como, aumentar o nível da competitividade entre os colaboradores, tendo em conta os resultados de qualidade.

Neste sentido, desenvolvimento das novas competências dos recursos humanos é considerado como um fator essencial para o avanço nas instituições de trabalho. Além disso, a característica qualitativa dos recursos humanos, sendo ela: o saber, interfere positivamente no progresso de uma instituição. Porém, a maioria das instituições de trabalho não conseguem desenvolver estratégias que permitam alcançar o sucesso do mercado, isto é, devido à incapacidade dos recursos humanos para responder às novas mudanças do mercado de trabalho (Csugány & Tánzós, 2018).

Conforme Petrova & Albdrane (2020), as competências dos recursos humanos são fundamentais não apenas para o exercício das funções, mas também, permitem alcançar o progresso da instituição. Portanto, a característica dos recursos humanos, como por exemplo: o desenvolvimento profissional, é considerado como um dos elementos que contribui para qualificar as ações de uma pessoa na realização das suas tarefas, assim como, possibilitar a evolução futura da instituição, isto é, através de sistema de motivação dos seus colaboradores.

Deste modo, para que haja o progresso nas instituições de trabalho, é necessário para que a avaliação do desempenho dos colaboradores seja pautada nas suas competências, de modo a garantir melhores resultados institucionais (Saengchot, Wattana, Wiriyapinit & Thanawastien, 2016). Também, estes autores afirmam que, as características dos recursos humanos, como: conhecimentos e habilidades, permitem implementar as novas mudanças em diferentes campos de atividade profissional, assim como, possibilitar o alcance dos objetivos e o sucesso da instituição.

Ainda para os mesmos autores (Saengchot, Wattana, Wiriyapinit & Thanawastien, 2019), se os gestores dos recursos humanos forem capazes de identificar os fatores que contribuem para o insucesso da instituição, assim como, as características mal sucedidas dos recursos humanos, isto é, através de implementação de novas condutas que permitem não só identificar os fatores que contribuem no crescimento de riscos, mas também, encontrar a forma de eliminá-los, terão o sucesso não apenas na realização das tarefas, assim como, do mercado de trabalho.

Como afirmam Al-Savegh, Hatoum & Hussein (2020), a experiência de um profissional no desempenho da sua função pode ser considerada como a melhor forma de desenvolver as suas competências, na medida que permite a adaptação ao novo ambiente de trabalho. Segundo os autores, existe característica natural dos recursos humanos, como: a criatividade, tem impacto positivo no desempenho dos colaboradores. Pois, permite alcançar os objetivos de uma instituição.

Deste modo, a abordagem de sistema de gestão dos recursos humanos, assegura que as características das competências dos recursos humanos (intuição e a sensibilidade) podem ser interligadas de modo a garantir o sucesso da instituição (Kalimullin, Yungblud & Khodyreva, 2016). Segundo estes autores, esta abordagem exige um conjunto de procedimentos fundamentais, que facilitam na gestão em diferentes áreas de trabalho.

Segundo Su & Wright (2012), gestão eficaz das instituições de trabalho, pode ser influenciada pelas seguintes características dos recursos humanos: níveis de habilidade, maturidade e atitude no trabalho. Ainda, os autores afirmam que, o uso de competência na gestão dos recursos humanos pode não ser a única forma para persuadir os esforços no trabalho, mas também, de garantir a maneira mais segura no exercício das funções.

Nos últimos anos, é verificado no mercado de trabalho que a característica dos recursos humanos, isto é, alta taxa de desemprego, resultou numa enorme crise económica e social vivida recentemente nos países membros da união europeia (UE), (Ecirli, Dobre, Dobrescu & Danetiu, 2014). Para estes autores, é essencial que as entidades responsáveis pelas políticas do mercado de trabalho, levem em consideração a tomada de decisões económicas e sociais, de modo a garantir a coerência e a segurança nas instituições de trabalho.

2.3 Carreira de Enfermagem

Para Subtil (2017), em 1981, foi criada a carreira de enfermagem. Também, em 1988, a formação dos enfermeiros foi adaptada no sistema educativo nacional e ao nível do ensino superior politécnico. Ainda em 1996, foi regulamentado o exercício profissional dos enfermeiros e em 1998, foi criada a Ordem dos Enfermeiros.

Também, em 2019 a carreira de enfermagem foi dividida nas seguintes classes: enfermeiro, enfermeiro especialista e enfermeiro gestor. Contudo, havia exigências por parte dos profissionais de saúde, sobretudo os enfermeiros, isto é, devido às condições de trabalho e à remuneração. Mas mesmo assim, os enfermeiros ficaram um pouco satisfeitos com a nova estruturação da carreira de enfermagem (Fronteira, Jesus & Dussault, 2020).

Deste modo, a carreira de enfermagem tem sido conhecida como a melhor forma de ajudar os indivíduos, família e a comunidade, de modo a garantir a segurança nos cuidados prestados à população (Mooney, Glacken & O'Brien, 2007). Nesta perspetiva,

os autores afirmam que, a enfermagem do século XXI tem como principal finalidade garantir melhor qualidade de serviços de saúde.

Atualmente, com a atual carreira de enfermagem não implementada, a maioria dos profissionais de saúde principalmente os enfermeiros, sentem insegurança no que diz respeito à sua prática. Deste modo, isso pode influenciar de forma negativa, não apenas a realização das tarefas com sucesso, mas também, no desempenho profissional, tendo em conta a qualidade dos serviços prestados aos utentes (Pereira & Moreira, 2015).

Também, encontra-se no (decreto-lei n.º 248/2009, de 22 de setembro, do n.º 1 do artigo 21.º), que a avaliação de desempenho dos profissionais da área de saúde, está regido por sistema adaptado, do sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP), a estabelecer em diploma próprio.

No entanto, a atual carreira de enfermagem está composta por três (3) classes, sendo elas: classes dos enfermeiros, classes dos enfermeiros especialistas e classes dos enfermeiros gestores (modificação ao decreto-lei n.º 247/2009, de 22 de setembro do artigo 7.º). Ainda a segunda modificação ao mesmo decreto-lei acima referido, alterado pelo (decreto-Lei n.º 122/2010, de 11 de novembro do artigo 1.º), institui o atual regime legal da carreira de enfermagem nas entidades públicas empresárias e nas parcerias em saúde.

3 Capítulo - Trabalho Empírico

3.1 Metodologia de Investigação

Após a conclusão da revisão da literatura sobre as competências dos recursos humanos e das competências do enfermeiro com funções de gestão hospitalar que incluem, as características das competências dos recursos humanos e a carreira de enfermagem. Vamos, neste capítulo, abordar os instrumentos de recolha e de análise de dados, opção técnica e metodológica, amostra e por último, o modelo de análise.

3.1.1 Instrumentos de Recolha e de Análise de Dados

A coleta de dados é considerada como uma atividade central de uma investigação (Costa, Nascimento, Cruz, Terra & Silva, 2013). Conforme os autores, numa investigação, a técnica utilizada que define a natureza do tema. Os investigadores recorrem as diferentes fontes para recolher os dados que precisam analisar, entre as quais, a observação direta, entrevistas semiestruturadas, assim como, os outros documentos disponíveis para completar a recolha de dados.

Portanto, é no sentido de encontrar a resposta sobre as competências do enfermeiro na gestão hospitalar, que se efetuou entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados. A entrevista como tal, é a técnica mais usada no trabalho de campo, porque permite obter dados ou informações objetivos e subjetivos sobre um determinado tema, assim como, facilitar o diálogo entre dois ou mais sujeitos (Batista, Matos & Nascimento, 2017).

Neste contexto, a técnica de entrevista apresenta como vantagens: independentemente de facilitar na obtenção das informações importantes sobre o tema pesquisado, também, permite explorar ideias relevantes dos inqueridos, bem como, a finalidade das mesmas para o estudo (Júnior & Júnior, 2011). Por outro lado, além de possibilitar o contacto direto entre o inquiridor e o inquerido, esta técnica também, permite não somente descobrir o significado das atitudes dos entrevistados durante a realização das entrevistas, assim como, facilitar na análise de dados obtidos (Ribeiro, 2008).

Como desvantagens: esta técnica exige conhecimento e domínio do tema por parte do investigador, de modo a influenciar a forma de explorar com mais profundidade informações bastante importantes. Desta forma, durante a realização das entrevistas, o entrevistador deve garantir segurança dos próprios entrevistados, de modo a facilitar a melhor maneira da obtenção das informações relevantes (Ribeiro, 2008).

Assim sendo, a entrevista semiestruturada permite aos entrevistados expressarem livremente as suas ideias a respeito do tema a ser abordado e das questões que acharem relevantes para eles (Kiljunen, Kankkunen, Partanen & Valimaki, 2018). Quanto à sua realização, o entrevistador tem como a principal função, possuir conhecimentos a partir de diferentes aspetos considerados importantes, entre os quais, a linguagem, expressões, pausas e a velocidade na comunicação (Silvestre, Fialho & Saragoça, 2014). Deste modo, a realização da entrevista exige sempre um guião que orienta o objetivo do tema a ser abordado na entrevista e o controlo do mesmo, facilitando a sua compreensão assim como alcançar informações importantes, em caso de não haver a possibilidade de voltar a fazer as entrevistas com os mesmos indivíduos, posteriormente (Rodrigues, 2007).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um guião. Neste guião seguimos a estrutura da entrevista de (Augusto, 2013), a quem solicitei autorização para a utilização do seu guião. O guião está constituído por duas partes: a primeira parte, pretende fazer a caracterização sociodemográfica dos entrevistados, que serão apresentados sequencialmente conforme a ordem a seguir.

1. Que idade tem?
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Qual a sua profissão atual?
4. Há quantos anos completos exerce a sua atividade profissional atual?
5. Neste momento trabalha no setor público, no privado, ou em ambos?
6. Tem experiência profissional em ambos os setores (público e privado)?
7. Que relação profissional estabelece com o enfermeiro gestor na sua organização?
8. Desempenha funções de gestão na organização onde trabalha atualmente?
9. Se não desempenha, já desempenhou funções de gestão na organização onde trabalha atualmente?
10. Já desempenhou funções de gestão noutra organização?

A segunda parte, está constituída por quatro questões abertas, que pretende principalmente, identificar as competências mais valorizadas para as funções de gestão dos enfermeiros, obter a percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, identificar os processos de desenvolvimento de competências consideradas mais relevantes para esses profissionais, assim como, a diferença entre as competências apresentadas pelos enfermeiros com funções de gestão do setor público e pelos que desempenham o mesmo tipo de funções no setor privado.

Em relação à presente investigação, é importante ressaltar que, obteve a aprovação deste estudo nº 15/2021, com o parecer nº 23/2021, emitido no dia 13 de abril de 2021, no dia 06 de julho de 2021, no qual foi aprovado pelo Presidente da Comissão de Ética do Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira (CHUCB), E.P.E. Também, o mesmo estudo foi aprovado pelo Presidente e Diretor Clínico do CHUCB e pelo Presidente do Conselho de Administração do CHUCB. No qual foram entregues os seguintes documentos: carta de pedido de autorização de entrevista, guião de entrevista, declaração de responsabilidade e confidencialidade, ficha de critérios de inclusão de indivíduos vulneráveis, ficha de apresentação do estudo, pedido de colaboração no estudo através do consentimento livre e informado dos participantes, assim como, resumo do estudo (ANEXOS I, II, III, IV, V, VI, VII e VIII).

De seguida, depois a sua autorização, as entrevistas foram marcadas em horários pré-estabelecidos pelos participantes do estudo, na medida que as mesmas ocorreram no próprio hospital, de forma presencial e individual. Deste modo, as entrevistas começaram com um breve conceito introdutório do tema, onde foram explicados os objetivos da investigação. Também, foi garantida a confidencialidade das entrevistas, assim como os critérios de proteção de dados e anonimato, para que as falhas inerentes à recolha de dados sejam evitadas ou minimizadas. Ainda, foi pedida a autorização para gravar as entrevistas com o apoio de gravador de voz de computador, e com a assinatura do consentimento livre e informado após as entrevistas, esclarecendo assim quaisquer dúvidas dos participantes. Entretanto, as entrevistas ocorreram nos dias 13, 19, 21 e 22 do mês de julho de 2021, tendo a duração média de 10 minutos por cada entrevistado.

Contudo, a análise de dados constitui uma etapa de reflexão crítica de um trabalho de investigação, que resulta num percurso árduo e de grande responsabilidade, porque, é através dela que se consegue transformar tudo aquilo que foi obtido através de dados empíricos em significados que suportam as teorias. Por isso, não se deve esquecer de que garantir a segurança aos entrevistados são um dos aspetos mais fundamentais que permite alcançar informações importantes, bem como, a compreensão dos discursos dos inqueridos (Teixeira, Nitschke & Paiva, 2008).

Neste sentido, os dados recolhidos foram analisados através de técnica de análise de conteúdo. Para compreender a importância desta análise, os autores (Silva & Fossá, 2015), argumentam que a análise de conteúdo é uma técnica que permite analisar todas as informações recolhidas durante as entrevistas ou apercebidas pelo investigador. Pois esta técnica de análise permite qualificar as informações em grupos, assim como,

identificar os fatores que podem influenciar na comunicação durante a realização da entrevista.

Deste modo, os dados recolhidos das entrevistas foram gravados com o apoio de gravador de voz do computador, posteriormente, foram transcritos na sua íntegra. Em seguida, na primeira fase a pré-análise, foi efetuada a leitura e a organização de todas as informações recolhidas. Após a conclusão da primeira fase, iniciou-se a segunda fase, a exploração do material, que compõe a codificação das informações de cada entrevistado separadamente. Depois a terminar a codificação de todas as informações, procedeu-se à última fase, a análise de dados, que integra a categorização das respostas, que definiram indicadores que foram depois agrupados em categorias, aos quais foram inseridas nas questões que constavam no guião das entrevistas. Também, de destacar que todos estes procedimentos foram feitos manualmente.

Para Farias, Impolcetto & Benites (2020), a etapa de codificação tem como finalidade identificar todos os textos, recortes de falas, palavras ou opiniões idênticas e comportamentos, isto é, interpretar os significados contidos nos diversos documentos da amostra. É por isso que essa etapa se chama codificação porque resultam nos códigos. De acordo com os autores, é importante destacar que o processo de codificação é uma etapa flexível que exige uma constante interlocução entre a questão de investigação e os objetivos de estudo. Assim, o pesquisador tem a autonomia para revisar a lista dos códigos ou até mesmo elaborar outros, caso considere necessário.

Ainda os mesmos autores (Farias, Impolcetto & Benites, 2020), afirmam que, a etapa de categorização constitui a conversa entre os diferentes códigos que emergiram no processo de codificação.

3.1.2 Opção Técnica e Metodológica

Todavia, a escolha do método de estudo não depende apenas do tema da investigação, mas também, do objetivo da pesquisa. Por isso, optou-se por método qualitativo como o mais conveniente em estudos exploratórios, isto é, no caso deste estudo, sobretudo, quando se trata de análise em profundidade das informações de grande interesse para a investigação (Costa, Nascimento, Cruz, Terra & Silva, 2013).

Neste contexto, a temática elaborada e abordada nesta investigação é específica, o que leva à necessidade de realizar um estudo exploratório com caráter descritivo, no qual é feita abordagem qualitativa, com uma amostra não probabilística em bola de neve, realizada aos doze (12) profissionais de saúde do CHUCB. Também, foi aplicada

entrevista semiestruturada com questões abertas aos participantes deste estudo, com a finalidade de recolher os dados que foram posteriormente analisados através de técnica de análise de conteúdo.

Deste modo, um estudo exploratório tem como o objetivo principal, aumentar oportunidade de familiarizar com o fenómeno ou com o tema em estudo (Moreira, Frontes & Barboza, 2014). Com base neste pressuposto, pretende-se ter mais proximidade com o fenómeno em estudo, ou seja, a realidade a ser estudada, isto é, de modo a compreendê-lo e explorar as questões norteadoras e relevantes para investigação (Bonin, 2012).

Entretanto, pretende-se estudar a realidade social, o que leva à necessidade de utilizar abordagem qualitativa, com a finalidade de compreender o comportamento humano e social, que está fundamentado na interação entre o entrevistador e entrevistado, permitindo assim a comparação dos fatos observados e encontrar o significado das ações sociais (Alves, 2011). Assim sendo, o termo qualitativo significa não só a interação em simultâneo entre os sujeitos, fatos e objetos que compõem a questão de investigação, mas também, a obtenção de um grande volume de informações e ideias necessárias para a realização de uma pesquisa (Chizzotti, 2003).

De acordo com Silva (2013), a metodologia qualitativa de investigação é entendida como um sistema idêntico e interligado, entre a técnica de recolha e de análise de dados, ambos constituídos por um conjunto de normas e técnicas que possibilitam não apenas a aquisição do conhecimento subjetivo dos fenómenos sociais, mas também, a compreensão da realidade social.

Diante disso, a metodologia qualitativa apresenta como vantagens: é extremamente importante, principalmente quando se trata de temas novos ou menos estudados (Kerr & Kendall, 2013). Por outro lado, ao aproximar-se mais o inquiridor com a realidade que pretende estudar, dando-lhe mais oportunidade de conhecer o significado da realidade social e a interpretação da mesma (Silva, 2013). Ainda, para este autor, neste tipo de investigação, o inquiridor atua como uma figura fundamental na realização da pesquisa, pois, ele é visto como um elemento-chave, de modo que o seu conhecimento influencia na melhor forma de recolher os dados.

Segundo Kerr & Kendall (2013), a metodologia qualitativa apresenta como desvantagens: não é apropriada, sobretudo, quando quer coletar dados estatísticos de

um grande número de população, assim como a sua reprodutividade, isto é, depende exclusivamente da habilidade do investigador.

Para Boni & Quaresma (2005), técnica de entrevista com questões abertas, é mais usada nas pesquisas de caráter exploratórios. Porque é uma das técnicas onde não há parâmetros de respostas definidos, ou seja, normas que devem ser seguidas para responder às questões colocadas. Neste sentido, esta técnica permite alcançar não apenas informações pertinentes sobre um determinado tema, bem como, conhecer a realidade estudada.

Nesta perspectiva, técnica de entrevista semiestruturada com questões abertas, apresenta como vantagens para investigação: permite não apenas o contato direto entre o inquiridor e inquerido, mas também, conhecer atitudes dos entrevistados, de modo a explorar com mais profundidade as informações relacionadas com o tema. Neste sentido, devido à liberdade de expressão, isto é, uma vez que nesta técnica não há critérios definidos de respostas, no qual as questões precisam de ser respondidas dentro da formalidade. Porém, esta técnica permite obter informações adicionais que podem ter grande relevância para o estudo (Boni & Quaresma, 2005).

No que toca às desvantagens de técnica de entrevista semiestruturada com questões abertas, estas devem-se por duas causas, entre elas: o primeiro motivo é a falta de o entrevistador possuir ferramenta apropriada para a sua realização, como por exemplo: aparelho gravador de voz. E o segundo, trata-se de incerteza no que concerne aos critérios de proteção de dados e o anonimato, de forma que isso pode impossibilita a obtenção de informações de grande relevância por parte dos entrevistados (Boni & Quaresma, 2005).

3.2 Amostra

Como afirmam Rego, Cunha & Meyer (2018), um estudo qualitativo não exige as amostras grandes, o ideal é que a escolha do método seja baseada não apenas na questão de investigação, mas também, nos objetivos de estudo, e não na quantidade de amostras que o método escolhido acarretará.

Assim sendo, a amostra deste estudo está composta por doze (12) profissionais de saúde que trabalham no CHUCB, E. P.E, que é uma entidade pública empresarial situada na Covilhã-Portugal, entre os quais: 1 assistente operacional, 2 enfermeiras, 1 enfermeira especialista, 1 enfermeira gestora, 1 técnico de radiologia, 1 assistente social, 1

neuropsicóloga, 1 fisioterapeuta, 1 audiologista, 1 técnico de diagnóstico e terapêutica e 1 médico pediatra.

Também, os participantes deste estudo foram selecionados através de amostragem não probabilística em bola de neve. A amostragem conhecida como bola de neve, é um tipo de amostra não probabilística, isto é, a partir deste tipo de amostragem é impossível conhecer a probabilidade de um dos elementos de uma determinada população ser selecionado para fazer parte de um estudo (Vinuto, 2014). Ainda, para este autor, ela pode ser usada sobretudo nos estudos de caráter exploratórios, com as seguintes finalidades: ter mais domínio e melhor assimilação do tema, assim como, encontrar solução para a orientação de um estudo mais amplo.

Conforme Luna (1998), num trabalho de investigação, é preciso definição dos critérios de um estudo, que podem ser: os critérios de inclusão ou de exclusão, isto é, dependendo da preferência de cada investigador. Assim sendo, os critérios de inclusão são os critérios que permitem identificar as características predefinidas que os participantes deverão possuir para participarem no estudo. Deste modo, no caso da presente investigação, optou-se por critério de inclusão de todos os profissionais de saúde do CHUCB, e como critério de exclusão, os pessoais de limpeza, utentes e seguranças.

Assim, a tabela em seguida pretende descrever os dados sociodemográficos da amostra dos doze (12) participantes deste estudo, com a finalidade de facilitar na sua compreensão, assim como, apresentar as informações que melhor caracterizam os entrevistados.

Tabela 3.1 - Caracterização sociodemográfico dos entrevistados

Entrevistados	Género	Idade	Nível de escolaridade	Profissão atual	Anos de exercício profissional	Sector de atividade atual	Experiência em outro sector de atividade	Desempenh a funções de gestão atualmente	Experiência em funções de gestão em outra instituição
E. 1	F	49	9º Ano	Assistente Operacional	20	PÚBLICO	NÃO	NÃO	NÃO
E. 2	F	44	Licenciatura	Enfermeira	23	PÚBLICO	NÃO	NÃO	NÃO
E. 3	F	45	Mestrado	Enfermeira	24	PÚBLICO	PRIVADO	NÃO	NÃO
E. 4	F	42	Mestrado	Enfermeira Especialista	19	PÚBLICO	NÃO	NÃO	NÃO
E. 5	F	55	Estudos superiores especializados	Enfermeira Gestora	33	PÚBLICO	NÃO	SIM	SIM
E. 6	M	36	Licenciatura	Técnico de Radiologia	15	PÚBLICO	NÃO	NÃO	NÃO
E. 7	F	54	Pós-graduação	Assistente Social	29	PÚBLICO	PRIVADO	SIM	NÃO

E. 8	F	60	Mestrado	Neuropsicóloga	35	AMBOS	PRIVADO	SIM	SIM
E. 9	F	53	Licenciatura	Fisioterapeuta	26	PÚBLICO	PRIVADO	SIM	NÃO
E. 10	F	33	Mestrado	Audiologista	10	PÚBLICO	PRIVADO	NÃO	NÃO
E. 11	M	35	Licenciatura	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	11	AMBOS	PRIVADO	SIM	NÃO
E. 12	M	59	Mestrado	Médico Pediatra	25	PÚBLICO	PRIVADO	NÃO	NÃO

Fonte: Autoria própria, baseada nos dados recolhidos na entrevista

A Tabela 3.1 demonstra os dados da caracterização sociodemográfica composta por doze (12) profissionais entrevistados da área de saúde. Assim sendo, o género feminino predomina com 75% (n=9) dos entrevistados e 25% (n=3) corresponde ao género masculino. Esses profissionais de saúde, encontram-se numa faixa etária entre 33 a 60 anos de idade, e com os seguintes níveis de escolaridade: 1 com 9º ano, 4 licenciados, 5 mestres, 1 especialista e 1 com pós-graduação.

Desta forma, esses profissionais possuem diferentes funções/cargos, entre os quais: 1 assistente operacional, 2 enfermeiras, 1 enfermeira especialista, 1 enfermeira gestora, 1 técnico de radiologia, 1 assistente social, 1 neuropsicóloga, 1 fisioterapeuta, 1 audiologista, 1 técnico de diagnóstico e terapêutica e 1 médico pediatra.

Em relação aos anos de exercício profissional, estes variam entre 10 a 35 anos. No qual, 83% (n=10) desses profissionais trabalham no setor público e 17% (n=2) trabalham em ambos os setores. Assim, como mostra a tabela 3.1, 42% (n=5) dos entrevistados não têm a experiência em outro setor de atividade e 58% (n=7) têm experiências profissional em setor privado. Quanto às funções de gestão, dos 12 entrevistados, 58% (n=7) não desempenham funções de gestão atualmente e 42% (n=5) desempenham. Por fim, 83% (n= 10) desses profissionais não possuem experiências em funções de gestão em outras instituições, enquanto 17% (n=2) exercem essas funções em outras instituições de saúde.

3.3 Modelo de Análise

Para conseguir dar a resposta às questões de investigação, foi elaborado um modelo de análise no qual servirá de suporte à presente investigação, e com o propósito de identificar as categorias das competências mais valorizadas do enfermeiro com funções de gestão, assim como, contribuir para o desenvolvimento dessas competências. Porém, estas categorias foram criadas a partir do guião das entrevistas.

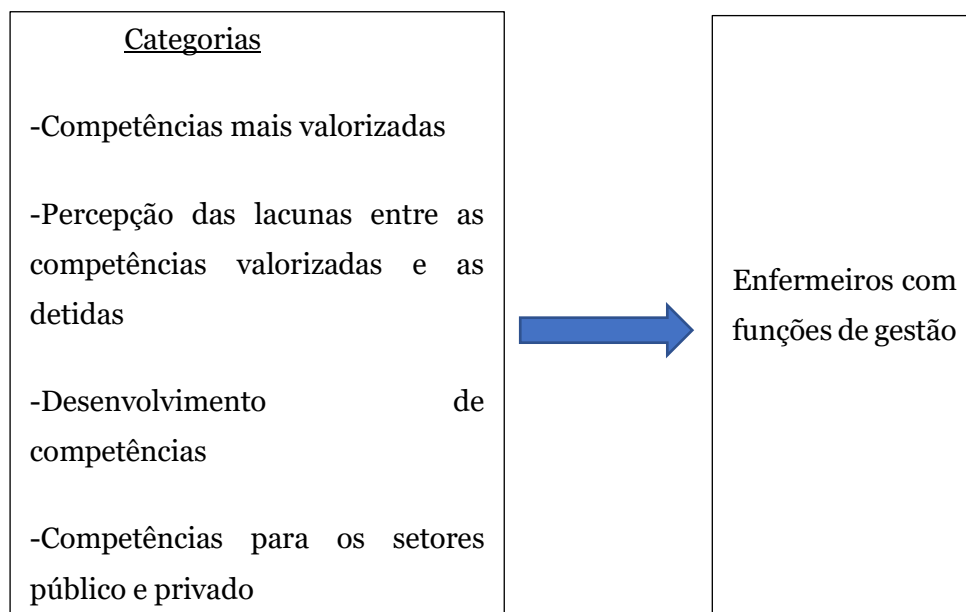


Figura 3.1 - Esquema do modelo de análise de competências dos enfermeiros gestores (autoria própria)

4 Capítulo - Análise, Discussão dos Resultados e a Proposta do Modelo de Competências dos Enfermeiros Gestores

Neste capítulo, iremos analisar os dados recolhidos das entrevistas, bem como a realização da discussão dos resultados obtidos e a elaboração do modelo de competências dos enfermeiros com funções de gestão.

Com base nos dados alcançados das nossas entrevistas, conseguimos construir tabelas, nas quais são apresentadas de forma resumida as diversas opiniões relevantes dos participantes. As respostas são apresentadas, em forma de indicadores para as seguintes categorias de análises: competências mais valorizadas nos enfermeiros em funções de gestão, percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão e as competências requeridas para as funções de gestão dos enfermeiros para os setores público e privado.

4.1 Competências mais Valorizadas nos Enfermeiros em Funções de Gestão

Relativamente à análise realizada de dados recolhidos, foram identificadas seis (6) competências mais relevantes para as funções de gestão dos enfermeiros, no qual foi possível apresentá-las a seguir na (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Competências mais valorizadas nos enfermeiros em funções de gestão

Categoria de análise	Indicadores	Entrevistados com evidências	Nº total dos entrevistados em percentagem (%)	
Competências mais valorizadas	Diálogo entre equipas	E.1 e E.11	2	16,66 %
	Trabalho em equipa	E.2 e E.9	2	16,66 %
	Competências humanas	E.3 e E.10	2	16,66 %
	Boa capacidade relacional	E.4	1	8,33 %
	Gestão de conflitos	E.5, E.6 e E.7	3	25 %
	Gestão de equipas	E.8 e E.12	2	16,66 %
	TOTAL	12 Entrevistados	12	100 %

Fonte: autoria própria

Assim sendo, os resultados de análise de dados da tabela acima apresentada obtêm-se da seguinte maneira: na primeira posição encontra-se gestão de conflitos com 3 evidências das 12 entrevistados, correspondendo aos 25%, em seguida, emergiram as quatro competências entre as quais: diálogo entre equipas, trabalho em equipa, competências humanas e gestão de equipas, ambos com 2 evidências por cada indicador, que corresponde aos 16,66%, ou seja, representando um total de 66,64% em 8 evidências das 12 entrevistas realizadas, e na última posição fica boa capacidade relacional com 8,33% em 1 das 12 entrevistas efetuadas.

No que toca ao diálogo entre equipas, entende-se que, para que haja o sucesso na realização das tarefas em equipas, deve haver uma boa comunicação entre equipa, não importa ser líder ou liderado, como descrevem os discursos a seguir: *“Eu acho que deve haver um diálogo entre equipa não como chefe-chefe, isto é, não importa ser mais acima ou ser mais abaixo.” (E.1). “Eu acho que deve haver muita comunicação entre equipa, porque só uma boa comunicação é que pode fazer uma equipa funcionar bem.” (E.11).*

Conforme Silva & Granetto (2019), a comunicação numa instituição é considerada como um elemento indispensável na criação da imagem positiva da instituição, por isso não deve haver entre o líder e os seus liderados fatores que os impeçam de preservarem diálogo entre eles. Para estes autores, uma boa gestão é pautada por um bom diálogo entre equipas, pois, serve como um indicador, na hora de medir sucesso e insucesso dos colaboradores.

Em relação ao trabalho em equipa, percebe-se que para a qualidade em enfermagem, é importante que haja um trabalho em equipa, como uma maneira de melhorar o desempenho das funções, como explicam os relatos: *“Eu acho que é fundamental para que haja um trabalho em equipa, para podermos desempenhar da melhor forma o nosso papel como enfermeiros.” (E.2). “Eu acho que nas grandes competências se destaca o trabalho em equipa, porque o trabalho flui melhor e podemos fazer um trabalho muito melhor se trabalharmos em equipa.” (E.9).*

Segundo Araújo & Rocha (2007), o trabalho em equipa resulta de uma relação de reciprocidade na comunicação e interação, ou seja, provoca a escuta do outro, o que constitui a criação de um canal de comunicação e de troca de conhecimentos entre os profissionais. Para os autores (Silva & Granetto, 2019), o trabalho em equipa tem como finalidade, garantir os melhores resultados no trabalho.

Relativamente às competências humanas, os relatos demonstram que é imprescindível perceber que os colaboradores não são simples objetos, mas sim seres humanos com determinadas características e gostos, como alegam alguns entrevistados: *“Eu acho que as competências humanas são fundamentais para um enfermeiro gestor, eu gosto, acima de tudo, perceber a parte humana das pessoas e gerir as pessoas não como se elas fossem coisas ou números, mas como pessoas.”* (E.3 e E.10).

Como afirmam Silva & Schwertner (2018), as instituições de trabalho, antes de procurar no mercado de trabalho profissionais capacitados e competentes, devem acima de tudo definir quais as competências humanas que são mais pertinentes para o sucesso de todos, no sentido de tornar essa procura mais efetiva. De acordo com os autores, as competências humanas irão fazer a diferença na hora de mobilizar os conhecimentos desses profissionais e proporcionarão um aperfeiçoamento do procedimento em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidas no processo organizacional.

Outra competência é a boa capacidade relacional, entende-se que, para que os próprios profissionais continuem unidos, é preciso terem boas relações interprofissionais com a finalidade de alcançar os objetivos comuns, como afirma um dos entrevistados: *“Eu acho que o enfermeiro gestor tem que ser uma pessoa com capacidade relacional muito boa, porque ele tem que lidar com vários elementos da sua equipa, em que cada um com as suas particularidades, e tem que saber lidar e orientar a equipa da melhor forma.”* (E.4).

A construção da relação entre os profissionais de saúde inclui contributos históricos de cada responsável da instituição, criada como uma equipa multidisciplinar em saúde. As boas relações interpessoais e interprofissionais são fontes potenciais na gestão de conflitos, bem como possíveis repercussões na qualidade do trabalho (Oliveira, Lemes, Machado, Silva & Miranda, 2010).

No que diz respeito à gestão de conflitos, compreende-se que um enfermeiro gestor precisa de saber gerir os conflitos, porque em todas as equipas, assim como nas instituições de trabalho há conflitos, por isso, a gestão de conflitos é fundamental para um enfermeiro gestor, conforme explicam estes registos: *“Uma das competências mais importante é a gestão de conflitos, é extremamente importante para tentar manter o espírito de equipa.”* (E.5). *“Gestão de conflitos para promover boas relações interprofissionais, para que se consiga fazer uma gestão melhor.”* (E.6). *“Um enfermeiro gestor precisa, enquanto responsável de serviço, de saber gerir os conflitos, para que eles não existam ou para que eles desapareçam.”* (E.7).

Questão de conflitos é universal em todas as instituições de trabalho, por isso, gestão de conflitos é importante principalmente, para os enfermeiros gestores. Embora, nem todos os profissionais sabem controlar situações que geram conflitos. Contudo, isso exige muito conhecimento por parte destes profissionais, mas também, gestão de conflitos é considerada como uma das competências relevante dos enfermeiros com funções de gestão (Martins *et al.*, 2020).

Quanto à gestão de equipas, nota-se que para um trabalho de qualidade, é importante perceber a diferença entre os profissionais, de modo a assegurar que a equipa continua unida sempre em prol daquilo que é o interesse comum, como segue os argumentos: *“Gestão de equipas, obriga a gerir diferentes sensibilidades, atendendo a essa biodiversidade entre os profissionais, assegurando as melhores qualidades, garantindo que estamos sempre prontos a adotar novas práticas, que tenham evidências científicas para serem mudadas.” (E.8 e E.12).*

Gestão de equipas é considerada como uma tarefa difícil de longo prazo, que obriga metas e objetivos bem claros. O alinhamento entre as necessidades de gestão e as competências de equipas de trabalho, devem ser pré-estabelecidas pelas instituições que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo (Junior & Carvalho, 2003).

No entanto, no que se refere às competências mais valorizadas, os resultados da análise demonstram as seguintes competências mais valorizadas para as funções de gestão dos enfermeiros: diálogo entre equipas, trabalho em equipa, competências humanas, boa capacidade relacional, gestão de conflitos e gestão de equipas.

Também, vale destacar que, de entre estas competências citadas pelos entrevistados, os resultados evidenciaram que, a capacidade de gestão de conflitos é uma das competências mais valorizada nos enfermeiros com funções de gestão, no qual este indicador apresentou maior percentagem de 25% (n=3) de evidências. Em consonância com o estudo realizado por autores (Aragão *et al.*, 2016), concluíram que o maior problema enfrentado pela maioria dos profissionais de saúde, sobretudo, os enfermeiros gestores deve-se à falta de capacidade na gestão de conflitos. Pois, gestão de conflitos é extremamente relevante para manter boas relações interprofissionais.

4.2 Percepção das Lacunas entre as Competências Valorizadas e as Detidas

Nas entrevistas feitas sobre a percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas nos enfermeiros com funções de gestão, encontramos oito (8) evidências, que serão representadas na (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 - Percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas

Categoria de análise	Indicadores	Entrevistados com evidências	Nº total dos entrevistados em percentagem (%)	
Percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas	Certas falhas na comunicação	E.1	1	8,33 %
	Capacidade de motivação de equipa	E.2	1	8,33 %
	Competência técnica e humana	E.3	1	8,33 %
	Não sei	E.4, E.9 e E.11	3	25%
	Formação acrescida na área de gestão	E.5 e E.7	2	16,66 %
	Competências estão todas presentes	E.6 e E.10	2	16,66%
	Capacidade de gestão de equipas	E.8	1	8,33 %
	Cultura de maior investigação	E.12	1	8,33 %
	TOTAL	12 Entrevistados	12	100 %

Fonte: autoria própria

Com base nos resultados da análise da tabela acima referida, foi possível mencionar as seguintes competências detidas e as valorizadas nos enfermeiros gestores: certas falhas na comunicação, capacidade de motivação de equipa, competência técnica e humana, formação acrescida na área de gestão, capacidade de gestão de equipas e a cultura de maior investigação. Deste modo, as seis competências destacadas pelos entrevistados representam um total de 58,31% (n=7) das evidências, isto é, 8,33% (n=1) por cada indicador, com exceção de formação acrescida na área de gestão com 16,66% (n=2). Também, de realçar que 25% (n=3) disseram que não sabem e 16,66% (n=2) afirmaram que as competências estão todas presentes.

No que concerne à certa falha na comunicação, entende-se que no dia a dia podem acontecer falhas, o que significa que qualquer que seja o ser humano está sujeito a erro, mas isso só se resolve se falar em reuniões, de modo a melhorar cada vez mais, como apresentam as descrições: *“As mais presentes a nível de certas falhas na comunicação, é a questão de encontrarmo-nos mais vezes em reuniões, para dialogar o que está bem, o que está mal, o que se deve fazer, o que não se deve fazer, para a melhoria de todos.”* (E.1).

Desta forma Almeida, Leal, Pinho & Fagundes (2006), afirmaram que para minimizar as falhas é preciso reconhecimento das mesmas. Assim sendo, a identificação dos procedimentos que contribuem para o crescimento das falhas é considerada como uma das estratégias mais eficaz que permite redução das falhas. Neste sentido, não basta identificar as falhas, mas também, encontrar forma mais adequada de minimizá-las.

Em seguida, a capacidade de motivação de equipa, percebe-se que é essencial para que a equipa se sinta motivada para o trabalho, porque isso seria uma grande mais-valia para os colaboradores, como mostram os discursos: *“Era importante que a função de chefia tivesse uma maior capacidade de motivação de equipa.”* (E.2).

De acordo com Martins, Potra & Lucas (2020), a motivação dos profissionais é essencial para o melhor desempenho dos mesmos, por isso é muito importante para a gestão em enfermagem. Para estes autores, é necessário que os colaboradores se sintam motivados para trabalhar, cabendo aos gestores compatibilizarem os objetivos dos colaboradores e os objetivos institucionais, serem conhecedores e serem sensíveis aos fatores que contribuem na motivação de equipas.

Quanto às competências técnicas e humanas, tudo indica que as competências técnicas assim como as humanas são fundamentais para um enfermeiro gestor, como mostram as evidências: *“Competências técnicas e humanas são essenciais para as funções de gestão de um enfermeiro, pois, acabam por perdê-las porque não exercem na prática.”* (E.3).

As competências técnicas e humanas são capazes de acrescentar novos atributos que permitem alcançar os cuidados humanizados, visando o trabalho como realização profissional, coligando as competências técnicas e humanas na prática dos profissionais (Backes, Koerich & Erdmann, 2007).

Declarações de não faço a ideia: *“Não faço mínima ideia, porque era preciso avaliar pelo menos os enfermeiros com funções de gestão, para perceber o que está em falha.”*

(E.4). *“Não sei, acho que não estou a saber nada daquilo.”* (E.9). *“Não posso responder, porque não tenho suficiente relação com eles, para poder responder a esta pergunta.”* (E.11).

Em relação à formação acrescida na área de gestão, os relatos mostram que a própria instituição de trabalho deve criar mecanismos que possibilitam a formação dos gestores na área de gestão, como a forma de capacitar os enfermeiros gestores, como mostra em seguida: *“Penso que a própria instituição em si, deveria oferecer a possibilidade de serem feitos alguns cursos, algumas formações na área de gestão, ter uma formação acrescida na área de gestão seria uma mais-valia.”* (E.5 e E.7).

Segundo Pais, Costeira, Silva & Moreira (2020), a formação em gestão é uma estratégia eficaz para os enfermeiros gestores, porque se estes não possuírem as competências de gestão, os resultados obtidos da má gestão vão influenciar no seu bem-estar e interferindo de forma negativa a sua atividade profissional.

Discursos de que as competências estão todas presentes: *“Eu acho que as competências estão todas presentes.”* (E.6). *“Dos poucos que eu lido, acho que fazem um bom papel pelo menos.”* (E.10).

No que se refere à capacidade de gestão de equipas, nota-se que deve ser desenvolvida as competências em gestão de equipas, como explicam os relatos: *“Capacidade de gestão de equipas, eu acho que essas capacidades podem ser desenvolvidas para os enfermeiros gestores, porque isso não surge naturalmente e espontaneamente.”* (E.8).

Conforme Junior & Carvalho (2003), a gestão de equipas é considerada como uma tarefa difícil de longo prazo, que obriga metas e objetivos bem claros. O alinhamento entre as necessidades de gestão e as competências de equipas de trabalho, devem ser pré-estabelecidas pelas instituições que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo.

Quanto à cultura de maior investigação, verifica-se que é possível colmatar algumas lacunas causadas por limitações em investigações, como afirma o entrevistado: *“Pois como digo, não acho que as competências não estejam presentes, acho que não estão a ser usadas, por algumas limitações em investigações, acho que falta a cultura de maior investigação.”* (E.12).

Para Oliveira & Ben (2021), há necessidade de desenvolver novas pesquisas ligadas ao trabalho dos enfermeiros gestores, como a forma de aperfeiçoar o conhecimento da

inovação pela enfermagem e novas descobertas e influências destas para a ciência. Ainda, acrescentam os autores (Mendes & Trevisan, 2000), é notório que a dedicação de maior parte de tempo à investigação, são determinantes críticos que possibilitam a evolução da carreira profissional. No caso de enfermagem, é necessário que criem condições propícias para o avanço da pesquisa em enfermagem.

Portanto, em relação à percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, foi possível destacar as seguintes competências detidas e as valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão: certas falhas na comunicação, capacidade de motivação de equipa, competência técnica e humana, formação acrescida na área de gestão, capacidade de gestão de equipas e a cultura de maior investigação.

A respeito desta questão, constatamos que as lacunas das competências identificadas nos enfermeiros com funções de gestão, podem ser colmatadas através, de formação acrescida na área de gestão, no qual este indicador emergiu às respostas dos entrevistados, com 16,66% (n=2) de evidências. Esse resultado condiz com o do autor (Morais, 2020), no seu estudo realizado sobre as competências acrescidas pelos enfermeiros gestores, concluiu que há necessidade de formação em gestão, porque os enfermeiros gestores na sua maioria não possuem formação específica na área de gestão, que é o alicerce do conhecimento para o exercício da função que ocupam.

4.3 Desenvolvimento de Competências dos Enfermeiros com Funções de Gestão

Depois do reconhecimento das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas nos enfermeiros com funções de gestão, procuramos entender de que forma podem ser desenvolvidas tais competências. Contudo, apuramos cinco (5) indicadores de processo de desenvolvimento de competências, o qual podemos ver na (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 - Desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão

Categoria de análise	Indicadores	Entrevistados com evidências	Nº total dos entrevistados em percentagem (%)	
Desenvolvimento de competências	Diálogo entre equipas	E.1 e E.2	2	16,66 %
	Formação profissional contínua	E.3, E.4, E.5, E.8 e E.10	5	41,66 %
	Não sei	E.6, E.7, e E.11	3	25 %
	Trabalho em equipa	E.9	1	8,33 %
	Ter tempo e horário dedicado às funções de gestão	E.12	1	8,33 %
	TOTAL	12 Entrevistados	12	100 %

Fonte: Autoria própria

Tendo em conta os dados da tabela acima supracitada, obtemos os seguintes resultados da análise: em primeiro lugar encontra-se formação profissional contínua com 41,66% (n=5), a seguir o diálogo entre equipas com 16,66% (n=2), e por último, o trabalho em equipa e ter tempo e horário dedicado às funções de gestão, ambos com um total de 16,66% (n=2), ou seja, 8,33% (n=1) por cada indicador. Também, vale destacar que 25% (n=3) dos entrevistados afirmaram que não sabem.

Relativamente ao diálogo entre equipas, alguns entrevistados afirmam que é importante a comunicação entre equipas. Deste modo, não importa ser chefe ou subordinado, como segue as declarações: *“O chefe deve falar mais connosco, para ver o que está em falta e o que não está, ser unanime, ser ouvinte e não por o lugar de chefe, ou seja, não mostrar a superioridade.”* (E.1). *“Deve haver mais diálogo entre equipa, saber os objetivos de cada um, saber o que vamos fazer em equipa para concretizar os objetivos, para podermos melhorar tudo, quer o nosso desempenho, quer a nossa satisfação pessoal.”* (E.2).

A comunicação entre equipa é vista como uma estratégia que permite reduzir as barreiras dentro das instituições. A forma como os gestores gerem suas equipas influencia a confiança para que os colaboradores possam expor as suas opiniões com mais facilidade (Cervi, Blümke & Blümke, 2020). Segundo os autores, a comunicação formal ou informal

entre equipa pode ser aliada, para que o trabalho tenha melhor resultado, qualidade e agilidade, aumentando sentimento de orgulho dos colaboradores em fazer parte da instituição.

Em relação à formação profissional contínua, compreende-se que a melhor maneira de desenvolver as competências em gestão é através de formação contínua, como referem os entrevistados: *“Cursos ou formações, fazem falta para algumas pessoas, porque uma coisa é ser chefe e outra coisa é fazer parte da equipa, às vezes falta um bocadinho essa noção em algumas pessoas, pelo que faz bem a formação profissional contínua aos enfermeiros gestores.”* (E.3, E.4, E.5, E.8 e E.10).

De acordo com Assad, Valente, Santos & Cortez (2021), há necessidade do enfermeiro gestor desenvolver as suas competências, isto é, desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências dignas para a função de gestão, e isso só pode ser possível, através de um processo de formação contínua que visa a aprendizagem significativa do mesmo.

Evidências de não sei: *“Não sei, eu acho que não há competências em falta, ou na posição que eu ocupo não consigo ter essa percepção, eu vejo que está tudo normal.”* (E.6, E.7 e E.11).

Quanto ao trabalho em equipa, verifica-se que para fazer o melhor trabalho, é necessário trabalhar em equipa, como afirma um dos participantes: *“É trabalhar em equipa, porque trabalho em equipa todos fazem um melhor trabalho.”* (E.9).

Neste sentido, Duarte & Boeck (2015), afirmaram que é relevante perceber o trabalho em equipa como uma troca total de conhecimentos, união em busca do mesmo resultado como um todo e, principalmente, ter o sentimento de pertença à equipa. Para estes autores, não basta fazer parte da equipa de trabalho, mas também é necessário sentir a equipa e identificar-se com ela.

No que toca ter tempo e horário dedicado às funções de gestão, percebe-se que qualquer que seja o trabalho, depende de um tempo suficiente para o fazer, conforme o entrevistado: *“Não é verdadeiramente uma questão de falta, mas uma questão de indisponibilidade das pessoas para fazer, e isso só se resolve na medida que tendo tempo dedicado no horário para o fazer, é a melhor maneira de assegurar uma boa gestão.”* (E.12).

Porém, com base na análise feita sobre o desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão, evidenciamos as seguintes formas de desenvolvimento de competências: o diálogo entre equipas, formação profissional contínua, trabalho em equipa e ter tempo e horário dedicado às funções de gestão.

Deste modo, de entre estas formas de desenvolvimento de competências mais valorizadas pelos entrevistados, a formação profissional contínua revelou a maior percentagem de 41,66% (n=5) de evidências. Por outro lado, os autores (Treviso, Peres, Silva & Santos, 2017), afirmaram que, as competências em gestão podem ser desenvolvidas, através das seguintes ferramentas que habilitam o procedimento de trabalho do enfermeiro gestor: liderança, comunicação e tomada de decisão que ajudam a nortear novas condutas e transformar processos de gestão.

Neste contexto, ao compararmos os resultados da análise de dados obtidos das entrevistas com os dos autores acima citados, comprovamos que os processos de desenvolvimento de competências são diferentes uns dos outros, e isso pode dever-se pelo facto destes estudos serem realizados em duas realidades diferentes.

4.4 Competências Requeridas para as Funções de Gestão dos Enfermeiros para os Setores Público e Privado

É evidente que qualquer profissional da área de saúde pode desempenhar a sua atividade profissional no setor público assim como no privado. Deste modo, em relação às opiniões dos entrevistados sobre alguma diferença entre as competências apresentadas pelos enfermeiros com funções de gestão no setor público e pelos que desempenham o mesmo tipo de funções no setor privado, obtemos três (3) indicadores de respostas, apresentados na (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 - Competências requeridas para as funções de gestão dos enfermeiros para os setores público e privado

Categoria de análise	Indicadores	Entrevistados com evidências	Nº total dos entrevistados em percentagem (%)	
Competências para os setores público e privado	Não faço ideia	E.1, E.4, E.7 e E.12	4	33,33 %
	As competências são diferentes	E.2, E.6, E.8, E.9 e E.10	5	41,66 %
	As competências são mesmas	E.3, E.5 e E.11	3	25 %
	TOTAL	12 Entrevistados	12	100 %

Fonte: Autoria própria

Com base nos resultados da análise da tabela acima apresentada, constatamos que 5 entrevistados que constituem 41,66% afirmaram que as competências são diferentes, 4 dos entrevistados, ou seja, 33,33% disseram que não sabem e por último, 3 dos entrevistados que correspondem a 25% confirmaram que as competências são as mesmas. Assim sendo, apresentamos as provas em seguida:

Evidências de não fazer ideia: *“Não sei, eu só posso falar pelo público, não posso falar do privado.” (E.1 e E.12). “Não faço ideia, eu nunca trabalhei no privado não sei, eu só conheço a realidade do setor público.” (E.4). “Não tenho informação suficiente para me pronunciar, embora tendo trabalhado no setor privado, mas desconheço este nível de detalhe das informações do enfermeiro.” (E.7).*

Afirmações que as competências são diferentes: *“Os enfermeiros gestores do setor privado estarão mais operacionais em termos monetários, e isso pode fazer alguma diferença na forma como lideram as suas equipas.” (E.2). “Alguma diferença a nível de orçamentos com que se possa lidar, que é diferente no público e no privado.” (E.6). “No setor privado, essas pessoas têm mais necessidade de terem melhores gestão de recursos humanos e mais liderança, porque o setor privado é mais competitivo.” (E.8). “Cabe a diferença, porque, em termos estatísticos, os enfermeiros gestores do setor privado são muito mais abordados para trabalhar em números, quer dizer não é que não se pensa na qualidade, mas têm mais concorrência.” (E.9). “Penso que no setor privado talvez haja mais um bocadinho de respeito ou de igualdade, porque hoje em dia, cada vez mais o privado é inserto.” (E.10).*

Declarações que as competências são as mesmas: *“As competências são as mesmas, seja privado, seja público, a finalidade é a mesma, os colaboradores são os mesmos, porque independentemente de ser público ou privado, trabalham para o mesmo fim cuidar das pessoas, por isso a forma como se gere deve ser igual.” (E.3 e E.5). “Deviam ter as mesmas competências, tanto no privado como no público, o público tem que funcionar bem e o privado também tem que funcionar bem, porque só assim é que conseguimos ter a melhor saúde para todos.” (E.11).*

Relativamente à diferença entre as competências apresentadas pelos enfermeiros com funções de gestão no setor público e pelos que desempenham o mesmo tipo de funções no setor privado, os resultados mostram que as competências desenvolvidas pelos enfermeiros gestores do setor público quer do privado, são diferentes umas das outras, isto é, tendo em conta a maior percentagem de 41,66% (n=5) das evidências encontradas nas respostas descritas pelos entrevistados.

4.5 Proposta do Modelo de Competências do Enfermeiro com Funções de Gestão Hospitalar

Deste modo, antes de elaborarmos o modelo de competências dos enfermeiros gestores, vale destacar que, as competências mais valorizadas nos enfermeiros em funções de gestão, a percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão e as competências requeridas para as funções de gestão dos enfermeiros para os setores público e privado, são as categorias de análises utilizadas nesta investigação. Neste sentido, compreendendo a importância da proposta do presente modelo de gestão dos enfermeiros, e baseando nos vários relatos, apresentamos em seguida as opiniões que suportam o modelo.

Quanto às competências mais valorizadas, percebe-se que a gestão de conflitos é uma das competências mais relevante para um enfermeiro gestor, como podemos ver nas descrições: *“Uma das competências mais importante é a gestão de conflitos, é extremamente importante para tentar manter o espírito de equipa.”* (E.5). *“Gestão de conflitos para promover boas relações interprofissionais, para que se consiga fazer uma gestão melhor.”* (E.6). *“Um gestor precisa, enquanto responsável de serviço, de saber gerir os conflitos, para que eles não existam ou para que eles desapareçam.”* (E.7).

Questão de conflitos é universal em todas as instituições de trabalho, por isso, gestão de conflitos é importante principalmente, para os enfermeiros gestores. Embora, nem todos os profissionais sabem controlar situações que geram conflitos. Contudo, isso exige muito conhecimento por parte destes profissionais, mas também, gestão de conflitos, é considerada como uma das competências importante dos enfermeiros com funções de gestão (Martins *et al.*, 2020).

No que toca à percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas, nota-se que a formação acrescida na área de gestão tem grande relevância na função do enfermeiro gestor, como explicam os relatos: *“Penso que a própria instituição em si, deveria oferecer a possibilidade de serem feitos alguns cursos, algumas formações na área de gestão, ter uma formação acrescida na área de gestão seria uma mais-valia.”* (E.5 e E.7).

Conforme Reis (2004), as instituições de saúde, além de serem muito difíceis de gerir, também, impõem mudanças relevantes nos sistemas de saúde, que constituem novos

desafios principalmente na área de gestão. Por isso, se espera cada vez mais, dos seus gestores uma atitude proactiva e inovadora, o que exige a formação dos enfermeiros gestores na área de gestão, para além de conhecimentos obtidos para a prática de enfermagem.

Relativamente ao desenvolvimento de competências, compreende-se que as competências que estão em falta, podem ser desenvolvidas através de formação profissional contínua, como demonstram os discursos: *“Cursos ou formações, fazem falta para algumas pessoas, porque uma coisa é ser chefe e outra coisa é fazer parte da equipa, às vezes falta um bocadinho essa noção em algumas pessoas se calhar, fazia bem a formação profissional contínua aos enfermeiros gestores.”* (E.3, E.4, E.5, E.8 e E.10).

Desta forma, o estudo realizado por autores (Gomes & Valente, 2020), concluíram que é importante implementar estratégias que permitem a formação contínua dos enfermeiros gestores, com a finalidade de obter as competências de gestão, cada vez mais exigidas pelo mercado de trabalho.

Em síntese, tendo em conta a proposta do modelo de análise elaborado na base das respostas das entrevistas, fica claro pela conclusão de que, gestão de conflitos, formação acrescida na área de gestão e formação profissional contínua, ambos têm influências positivas nas competências mais importantes para a função do enfermeiro gestor, isto é, de acordo com as evidências.

Nesta perspetiva, tendo em conta os resultados da análise de dados recolhidos para a realização deste estudo, apresentamos em seguida a proposta do modelo que ilustra de forma sintetizada as competências dos enfermeiros com funções de gestão.

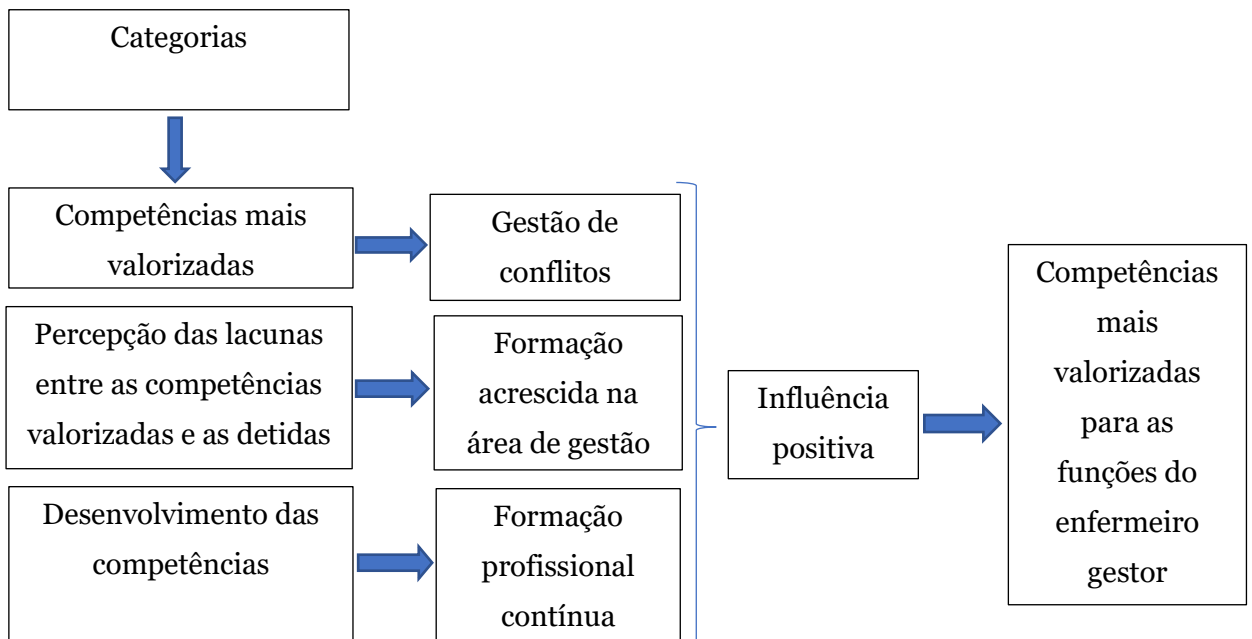


Figura 4.1 - Modelo de competências dos enfermeiros com funções de gestão do CHUCB (autoria própria)

5 Capítulo - Implicações

Neste capítulo, iremos abordar as implicações teóricas e práticas, da nossa investigação sobre as competências do enfermeiro com funções de gestão.

5.1 Implicações Teóricas

Os resultados obtidos desta investigação, principalmente no que se refere à percepção das lacunas entre as competências valorizadas e as detidas nos enfermeiros com funções de gestão, vão de acordo com as literaturas usadas neste estudo, isto é, permite identificar as lacunas de competências dos enfermeiros gestores, assim como, ajudar na melhor compreensão das causas dessas lacunas identificadas nos profissionais de saúde. Deste modo, irão contribuir, de forma positiva, para desenvolvimento de novas pesquisas na área de saúde.

Neste contexto, percebe-se que, não só nas opiniões dos nossos entrevistados, mas também, em algumas das literaturas mencionadas neste trabalho, que as lacunas identificadas nos enfermeiros gestores, devem-se, na sua maioria, por falta de formação específica na área de gestão. Assim sendo, apresenta-se em seguida algumas abordagens que sustentam estas ideias.

Segundo Ribeiro (2019), há necessidade de os enfermeiros com funções de gestão fazerem formação na área de gestão, porque a maior parte desses profissionais de saúde não detêm formação para essas funções de gestão, ou seja, não têm a formação na área de gestão, que lhes permitem desempenhar, de melhor forma, as suas funções.

Nesta linha do pensamento Moraes (2020), afirma que há falta de formação em gestão, porque os enfermeiros gestores, na sua maioria, não possuem formação específica na área de gestão, que é o alicerce do conhecimento para a função que ocupam.

Conforme Ribeiro (2020), a natureza do processo de gestão em enfermagem, exige que o enfermeiro gestor nas instituições de saúde, tenha não apenas conhecimentos para a prática de enfermagem, mas sobretudo, conhecimentos específicos na área de gestão, que lhe possibilite a orientação estratégica da sua atividade profissional, de modo a desenvolver algumas capacidades em termos de gestão, tendo em conta as competências demonstradas no exercício da sua função.

5.2 Implicações Práticas

Na prática de enfermagem, as competências de um enfermeiro gestor fazem-no um profissional diferente em termos de conhecimentos. Isto é, a experiência de um enfermeiro com funções de gestão, serve como o suporte da equipa multidisciplinar que abrange o resultado de trabalho de diferentes profissionais de saúde (Yamauchi, 2009).

De acordo com Cunha & Neto (2006), para que o enfermeiro gestor possa desempenhar de melhor forma a sua função, exige que este possua as competências para a prática de gestão nas instituições de saúde, pois isso é indispensável para que o mesmo possa dar resposta às imposições do novo mercado de trabalho.

Para o exercício de funções do enfermeiro gestor, exige que este tenha conhecimentos não apenas para a prática de enfermagem, mas também, deve possuir competência que permita a realização de um trabalho eficaz e com a finalidade de alcançar resultados de gestão com eficiência (Camelo & Angerami, 2013).

6 Capítulo - Conclusões

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão. Para atingir o objetivo desta investigação, foram feitas entrevistas semiestruturadas com questões abertas aos participantes deste estudo, com a finalidade de recolher os dados, que foram posteriormente analisados através de técnica de análise de conteúdo. Deste modo, esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório com caráter descritivo no qual é feita abordagem qualitativa, com uma amostra não probabilística em bola de neve, realizada aos doze (12) profissionais de saúde do CHUCB, E. P.E, sendo uma entidade pública empresarial situada na Covilhã-Portugal.

Relativamente às competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão, identificamos seis competências mais valorizadas, sendo elas: diálogo entre equipas, trabalho em equipa, competências humanas, boa capacidade relacional, gestão de conflitos e gestão de equipas. Entre essas competências destacadas pelos entrevistados, os resultados revelam que, a capacidade de gestão de conflitos é uma das competências mais valorizada nos enfermeiros com funções de gestão, isto é, tendo em conta a maior percentagem de 25% das evidências encontradas nas respostas dos entrevistados. Este resultado está em consonância com o dos autores (Aragão *et al.*, 2016), ambos concluíram que, o maior problema enfrentado pela maioria dos profissionais de saúde, sobretudo, os enfermeiros gestores deve-se à falta de capacidade na gestão de conflitos. Pois, gestão de conflitos é extremamente relevante para manter boas relações interprofissionais.

Deste modo, tendo em conta essa convergência das competências dos autores acima citados e com as entrevistas realizadas, isso faz-nos afirmar que este estudo atingiu o seu objetivo. Também, concluímos que, um enfermeiro enquanto gestor precisa, acima de tudo, de saber gerir os conflitos para que estes não existam ou para que desapareçam, porque em todos os ambientes de trabalho existem conflitos, por isso, é importante que ele saiba gerir conflitos, assim como, encontrar soluções para diferentes situações que geram conflitos.

No que se refere à perceção das lacunas das competências dos enfermeiros com funções de gestão, os resultados mostram que as lacunas das competências identificadas nos enfermeiros com funções de gestão, podem ser colmatadas através de formação acrescida na área de gestão, no qual este indicador emergiu as respostas dos entrevistados com 16,66% de evidências. Esse resultado condiz com o do autor (Morais, 2020), no seu

estudo realizado sobre as competências acrescidas pelos enfermeiros gestores, concluiu que, há necessidade de formação em gestão, porque os enfermeiros gestores na sua maioria não possuem formação específica na área de gestão, que é o alicerce de conhecimento para o exercício da função que ocupam.

Em relação às lacunas identificadas pelos entrevistados, concluímos que, os enfermeiros com funções de gestão na sua maioria não estão preparados para desempenhar as suas funções. Também, os entrevistados deram mais relevância à formação em gestão, por isso, espera-se que os enfermeiros gestores possuam a formação em gestão para poderem desempenhar, de melhor forma, as suas funções de gestão, pois, tendo um profissional competente seria uma grande mais-valia para a instituição.

Quanto ao desenvolvimento de competências dos enfermeiros com funções de gestão, os resultados evidenciam que a forma de desenvolvimento de competências mais valorizada pelos entrevistados é através de formação profissional contínua, no qual este indicador apresentou a maior percentagem de 41,66% de evidências. Neste contexto, nota-se que é importante desenvolver as competências durante a formação do enfermeiro, ou seja, formando um profissional com conhecimentos baseados em evidências científicas.

Esse resultado diverge com o dos autores (Treviso, Peres, Silva & Santos, 2017), que afirmaram que, as competências em gestão podem ser desenvolvidas, através das seguintes ferramentas que habilitam o procedimento de trabalho do enfermeiro gestor: liderança, comunicação e tomada de decisão que ajudam a nortear novas condutas e transformar processos de gestão. Apesar de a resposta desta questão divergir com os autores acima citados, concluímos que, esta divergência pode dever-se ao fato destes estudos serem realizados em diferentes realidades. E isso evidencia a importância de se fazer o presente estudo em Portugal.

No que toca à diferença entre as competências apresentadas pelos enfermeiros com funções de gestão no setor público e pelos que desempenham o mesmo tipo de funções no setor privado, os resultados revelam que 41,66% dos entrevistados afirmaram que as competências são diferentes, 33,33% destes disseram que não sabem e 25% confirmaram que as competências são as mesmas. Desta maneira, faz sentido ressaltar que, as diferentes competências apresentadas pelos participantes deste estudo são: competências em gestão de recursos humanos, competências em termos de trabalho com objetivos a atingir e com repercussão em termos monetários. De acordo com os entrevistados, isso pode fazer a diferença na forma como gerem.

No entanto, após as nossas análises, verificamos que as competências que compõem a proposta do modelo das competências dos enfermeiros com funções de gestão são: gestão de conflitos, formação acrescida na área de gestão e a formação profissional contínua, como ilustra (Figura 4.1).

Assim, acreditamos que, a identificação de competências do enfermeiro com funções de gestão hospitalar desenvolvida nesta pesquisa, irá contribuir para o aperfeiçoamento do conhecimento não só na área de gestão, bem como na área de enfermagem. Também, vai permitir que os enfermeiros gestores das instituições de saúde, reflitam sobre as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão, a fim de contribuir com melhores resultados para o desempenho das funções atribuídas.

6.1 Limitações e Sugestões para Futuras Linhas de Investigação

Todavia, todas as investigações têm limitações e esta não é exceção. Deste modo, esta investigação tem como limitação: o facto de a investigadora ter escolhido apenas uma instituição hospitalar. Neste contexto, para futuras linhas de investigação, aconselha-se ampliação do estudo em outras instituições de saúde, como por exemplo uma instituição pública e outra privada. Também poderá ser realizado em dois países, com vista à comparação de realidades culturais diferentes.

Referências Bibliográficas

- Almeida, D. A. de., Leal, F., Pinho, A. F. de., & Fagundes, L. D. (2006). Gestão do Conhecimento na Análise de Falhas : Mapeamento de Falhas Através de Sistema de Informação. *Produção*, 16(1), 171–188.
- Al-Sayegh, K. I., Hatoum, A. S., & Hussein, A. M. Z. A.-H. (2020). The Impact of Human Resources on the Banking Sector Performance in Syria. Cihan University-Erbil *Journal of Humanities and Social Sciences*. (2020); 7 pages doi: 10.24086/cuejhss.vol4n1y2020.58-64.
- Alves, M. L. B. (2011). Reflexões Sobre a Pesquisa Qualitativa Aplicada ao Turismo. *Revista Turismo Em Análise*, 22(3), 599-613. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v22i3p>.
- André, A. R. D., & Rodrigues, A. C. (2013). Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 4, 1–13. <https://doi.org/10.26537/iirh.voi4.2071>.
- Aragão, O. C., Teófilo, J. K. S., Netto, J. J. M., Soares, J. S. A., Goyanna, N. F., & Cavalcante, A. E. S. (2016). Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar. Espaço Para a Saúde - *Revista de Saúde Pública do Paraná*, 17(2), 66-74. <https://doi.org/10.22421/1517-7130.2016v17n2p66>.
- Araújo, M. B. de S., & Rocha, P. de M. (2007). Trabalho em Equipe: Um Desafio para a Consolidação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciencia e Saude Coletiva*, 12(2), 455–464. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000200022>.
- Assad, S. G. B., Valente, G. S. C., Santos, S. C. P. dos., & Cortez, E. A. (2021). Training and Practice of Nurses in Primary Care Management: Perspectives of Schön's Theory. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(3), 1-5. e20200461. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0461>.
- Augusto, M. C. B. (2013). Modelo de Competências dos Enfermeiros com Funções de Gestão em Portugal: Estudo Exploratório. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, ESEIG de Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Axley, L. (2008). Competency: A Concept Analysis. *Journal Compilation. Nursing Forum* 43 (4), 214-222.
- Backes, D. S., Koerich, M. S., & Erdmann, A. L. (2007). Humanizing care Through the Valuation of the Human Being: Resignification of Values and Principles by Health Professionals. *Rev Latino-am Enfermagem* 2007 janeiro-fevereiro; 15(1):34-41 www.eerp.usp.br/rlae.
- Bagaeva, I., Iliashenko, O., & Borremans, A. (2018). Theoretical and Methodological

- Aspects of the Competence Approach to the Evaluation of the Organization's Personnel. *MATEC Web of Conferences*, 193, 1-8. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201819305060>.
- Batarliene, N., Čižiuniene, K., Vaičiute, K., Šapalaite, I., & Jarašuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*, 187, 110–116. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>.
- Batista, E. C., Matos, L. A. L. de., & Nascimento, A. B. (2017). A Entrevista como Técnica de Investigação na Pesquisa Qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(11), 23–38, ISSN 1980–7031.
- Bernardino, E., Felli, V. E. A., & Peres, A. M. (2010). Competências Gerais para o Gerenciamento em Enfermagem de Hospitais. *Cogitare Enfermagem*, 15(2). <https://doi.org/10.5380/ce.v19i2.36976>. 349-353.
- Bombiak, E. (2018). Manager Competencies in The Area of Human Resources Risk Management. *International Journal of Contemporary Management*, 17(3), 29–49. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.024.9620>.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80. <https://doi.org/10.5007/18027>.
- Bonin, J. A. (2012). Pesquisa Exploratória : Reflexões em Torno do Papel desta Prática Metodológica na Concretização de um Projeto Investigativo. 1–14.
- Borges, A. M., Berthold, C., Rodrigues, K. M. R. de., Meincke, S. M. K., Soares, M. C., & Gonzáles, R. I. C. (2010). Florence Nightingale: O Impacto de suas Contribuições no Mundo Contemporâneo da Enfermagem. *Cultura de Cuidados*, 46–54.
- Cai, D.-Y. (2016). A Concept Analysis of Cultural Competence. *International Journal of Nursing Sciences*, 3(3), 268–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2016.08.002>.
- Camara, P. B. da., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Editora Le Ya, 4ª Edição. Lisboa-Portugal, p. 918.
- Camelo, S. H. H., & Angerami, E. L. S. (2013). Professional Competence: The Building of Concepts and Strategies Developed by Health Services and Implications for Nursing. *Texto & Contexto Enferm*, 22(2), 552–560. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072013000200034>.
- Camelo, S. H. H., Rocha, F. L. R., Chaves, L. D. P., Silva, V. L. dos S., & Soares, M. I. (2016). Competências Profissionais e Estratégias Organizacionais de Gerentes de Enfermagem. *Ciência e Enfermagem*: 22(1). 75–86.
- Cardoso, R. (2012). Cuidar em Silêncio : A Voz da Enfermagem em Portugal. 23–37.
- Cervi, C., Blümke, A. C., & Blümke, S. V. (2020). Diminuição de Barreiras

- Organizacionais: A Comunicação Interna como Estratégia de Gestão Hospitalar. *Rev. Gestão. Sistema. Saúde, São Paulo, 9(2), 173-192.*
<https://doi.org/10.5585/rgss.v9i2.14332>.
- Chizzotti, A. (2003). A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais : Evolução e Desafios. *Revista Portuguesa de Educação, 203, 16(2), pp. 221-236.*
- Clardy, A. (2007). Strategy, Core Competencies and Human Resource Development. *Human Resource Development International, 10(3), 339-349.*
<https://doi.org/10.1080/13678860701516628>.
- Costa, A. de S., Nascimento, A. V. do., Cruz, E. B., Terra, L. L., & Silva, M. R. e. (2013). O Uso do Método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil. 4 (1). 49-69.
- Csugány, J., & Tánczos, T. (2018). Spatial Characteristics of Human Resources in the Context of Innovation- and Imitation-Based Economies. *Mednarodno Inovativno Poslovanje = Journal of Innovative Business and Management, 10(2).*
<https://doi.org/10.32015/jimb/2018-10-2-1>.
- Cunha, C., Costa, A. J., & Henriques, M. A. (2019). As Intervenções e Responsabilidades do Enfermeiro de Saúde Pública em Portugal: Uma Scoping Review. *Revista Enfermagem, 1-9.* <https://doi.org/10.12957/REUERJ.2019.37214>.
- Cunha, I. C. K. O., & Neto, F. R. G. X. (2006). Competências Gerenciais de Enfermeiras: Um Novo Velho Desafio? *Texto & Contexto - Enfermagem, 15(3), 479-482.*
<https://doi.org/10.1590/s0104-07072006000300013>.
- Darvish, H., Moogali, A., Moosavi, M., & Panahi, B. (2012). An Empirical Study on Human Resource Competencies and its Relationship with Productivity. *Management Science Letters, 2(7), 2615-2624.*
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.07.001>.
- Devi, A. W. (2013). A Comparative Study on Knowledge and Attitude Towards Nursing Profession Among PCL and B.Sc. Nursing Students in a Selected Nursing Institute, Pokhara, Nepal. *International Journal of Nursing Education, 5(1), 20-25.*
<https://doi.org/10.5958/j.0974-9357.5.1.006>.
- Duarte, M. de L. C., & Boeck, J. N. (2015). O Trabalho em Equipa na Enfermagem e os Limites e Possibilidades da Estratégia Saúde da Família. 13(3). 709-720. doi:
<http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sip00054>.
- Ecirli, A., Dobre, E.-M., Dobrescu, E., & Danetiu, M. I. (2014). Human Resources in European Market in the Past Decade – A Sociological Overview. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 320-329.*
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.070>.
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A Análise de Dados Qualitativos em um Estudo Sobre Educação Física Escolar: O Processo de Codificação e

- Categorização. *Pensar a Prática*, 23. 1-20, ISSN: 1980-6183, <https://doi.org/10.5216/rpp.v23.57323>.
- Faustino, R. L. H., Moraes, M. J. B. de., Oliveira, M. A. de C., & Egry, E. Y. (2003). Caminhos da Formação de Enfermagem: Continuidade ou Ruptura? *Revista Brasileira de Enfermagem*, 56(4), 343–347. <https://doi.org/10.1590/s0034-71672003000400004>.
- Ferreira, M. M. F. (2012). Gestão em Enfermagem de Florence Nightingale aos Nossos Dias. Série Monográfica Educação e Investigação Em Saúde - Enfermagem: De *Nightingale Aos Dias de Hoje 100 Anos*, November, 57–73.
- Ferrés, J., & Piscitelli, A. (2012). La Competencia Mediática: Propuesta Articulada de Dimensiones e Indicadores. Media Competence. Articulated Proposal of Dimensions and Indicators. *Comunicar*, 19(38), *Revista Científica de Educomunicación*; ISSN: 1134-3478; 75-82. <http://dx.doi.org/10.3916/C38-2011-02-08>.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>.
- Fonseca, E. (2015). Formação: Uma Narrativa Para a Prestação de Cuidados de Enfermagem. *Nursing Magazine Digital*, 1–7. <http://www.nursing.pt/formacao-uma-narrativa-para-a-prestacao-de-cuidados-de-enfermagem/>.
- Fowler, S. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182–196. <https://doi.org/10.1177/1523422318756644>.
- Frederico-Ferreira, M., & Silva, C. F. R. da. (2012). Reformas da Gestão na Saúde – Desafios que se Colocam aos Enfermeiros. *Revista de Enfermagem Referência*, 3 Série(8), 85–93. <https://doi.org/10.12707/riii1238>.
- Freitas, C. G. M. de A. P. de. (2018). Gestão em Enfermagem: O Perfil de Competências. Curso de Mestrado em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem. Escola Superior de Enfermagem do Porto, Portugal.
- Fronteira, I., Jesus, É. H., & Dussault, G. (2020). Nursing in Portugal in the National Health Service at 40. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(1), 273–282. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28482019>.
- Furukawa, P. de O., & Cunha, I. C. K. O. (2011). Profile and Competencies of Nurse Managers at Accredited Hospitals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 19(1), 106–114. <https://doi.org/10.1590/s0104-11692011000100015>.
- Garside, J. R., & Nhemachena, J. Z. Z. (2013). A Concept Analysis of Competence and its

- Transition in Nursing. *Nurse Education Today*, 33(5), 541–545. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2011.12.007>.
- Gedvilienė, G., Ziziene, S., Pasvenskiene, A., & Ziziene, S. (2014). The Social Competence Concept Development in Higher Education. *European Scientific Journal*, 10(28), 36–49. [file:///C:/Users/Nikki Mark -Worrell/Downloads/4385-12867-1-PB.pdf](file:///C:/Users/Nikki%20Mark-Worrell/Downloads/4385-12867-1-PB.pdf).
- Glasper, A. (2020). Post-Nightingale era Nurses and Their Influence on the Nursing Profession. *British Journal of Nursing*, 29(17), 1038–1039. <https://doi.org/10.12968/bjon.2020.29.17.1038>.
- Gomes, T. L. V., & Valente, G. S. C. (2020). Competências Gerenciais do Enfermeiro no Processo de Trabalho em Atenção Básica de Saúde. *Research, Society and Development*, 9(7) :1-18, e366974319. doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4319>.
- Gottsmann, L., & Delignières, D. (2016). À Propos des Obstacles Épistémologiques à L'Émergence du Concept de Compétence. *Movement and Sports Sciences - Science et Motricite*, 2016-Janua(94), 71–81. <https://doi.org/10.1051/sm/2015023>.
- Haiton, J. C., & Mcevoy, G. M. (2006). Competencies in Practice: an Interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45(3), 495–500. <https://doi.org/10.1002/hrm>.
- Hoskins, B., & Crick, R. D. (2010). Competences for Learning to Learn and Active Citizenship: Different Currencies or two Sides of the Same Coin? *European Journal of Education*, 45(1), 121–137. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2009.01419.x>.
- Júnior, Á. F. de B., & Júnior, N. F. (2011). A Utilização da Técnica da Entrevista em Trabalhos Científicos. *Evidência*, 7(7), 237–250.
- Junior, R. R., & Carvalho, M. M. de. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *RAE Eletrônica*, 2(1), 1–17. <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12>.
- Kalimullin, A. M., Yungblud, V. T., & Khodyreva, E. A. (2016). Characteristic Features of Innovation Project Management Aimed at University Human Resource Development. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 2237–2253. <https://doi.org/10.12973/ijese.2016.601a>.
- Kerr, L. R. F. S., & Kendall, C. (2013). A Pesquisa Qualitativa em Saúde. *Rev Rene*. 2013; 14(6):1061-1063.
- Khatri, P., & Sharma, M. R. (2018). Attitude of the Nursing Students and Practicing Nurses Toward Nursing Profession in Nepal. 3. www.jiom.com.np *Journal of Institute of Medicine*, April, 2018, 40(1) 113-116.
- Kiljunen, O., Kankkunen, P., Partanen, P., & Välimäki, T. (2018). Family Members' Expectations Regarding Nurses' Competence in Care Homes: A Qualitative

- Interview Study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(3), 1018–1026.
<https://doi.org/10.1111/scs.12544>.
- Limiñana-Gras, R. M., Sánchez-López, M. P., Román, A. I. S.-S., & Corbalán-Berná, F. J. (2013). Health and Gender in Female-Dominated Occupations: The Case of Male Nurses. *The Journal of Men's Studies*, 21(2), 135–148.
<https://doi.org/10.3149/jms.2102.135>.
- Luna, F. B. (1998). Sequencia Básica na Elaboração de Protocolos de Pesquisa. *Arquivo Brasileiro de Cardiologia*, 71(6), 735–740.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>.
- Martins, C. I. S., Potra, T. M. F. dos S., & Lucas, P. B. (2020). Fatores de Motivação dos Enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários. *Pensar Enfermagem*, 24(1), 27–38.
<https://doi.org/10.37548/rpe/1sem2020/3>.
- Martins, M. M., Trindade, L. de L., Vandresen, L., Amestoy, S. C., Prata, A. P., & Vilela, C. (2020). Conflict Management Strategies Used by Portuguese Nurse Managers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), 1-7, e20190336.
<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>
<https://doi.org/10.23973/ras.69.59>.
- Mateus, D. A. V. (2015). Competências de Gestão e Liderança nas Organizações de Saúde e Cultura Organizacional. Tese de Mestrado em Gestão da Saúde, Universidade Atlântica, Barcarena, Portugal.
- Mendes, I. A. C., & Trevisan, M. A. (2000). Ações do Centro Colaborador da OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem: o Caso Brasileiro. 13(2), 9-15.
- Mendes, J. F. de S., & Coelho, M. M. M. S. S. (2009). A importância da Gestão de Competências nas Organizações. Lusiada. *Economia & Empresa*, Lisboa, 9, 113-139
<http://hdl.handle.net/11067/5239>.
- Mooney, M., Glacken, M., & O'Brien, F. (2007). Choosing Nursing as a Career: A Qualitative Study. *Nurse Education Today*, 28(3), 385–392.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2007.07.006>.
- Morais, M. R. S. (2020). As Competências Acrescidas Avançadas Desenvolvidas Pelos Enfermeiros Gestores/Líderes Numa Região Insular: Necessidades Formativas. São Paulo: *Revista de enfermagem*. 2020; 10(30):129-140. doi:
<https://doi.org/10.24276/rrecien2020.10.30.129-140>.
- Moreira, R. L. S. F., Fontes, W. D. de., & Barboza, T. M. (2014). Dificuldades de Inserção do Homem na Atenção Básica a Saúde: A fala dos Enfermeiros. Escola Anna Nery -

- Revista de Enfermagem*, 18(4), 615–621. <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20140087>.
- Motakpalli, K., Shaheen, S., Jamadar, D., & Bendigeri, N. D. (2018). Futuristic Perception and Career Aspects of Nursing Profession Among Nursing Students at Kalaburagi City, Karnataka. *International Journal Of Community Medicine And Public Health*, 5(9), 3865-3869. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20183406>.
- Mu, K., D'silva, J. J., Lobo, J. M., & Sequera, S. K. L. (2015). A Study to Assess the Attitude towards Nursing Profession among the Nursing Students in the Selected College at Mangalore. *International Journal of Health Sciences and Research*, 5(10), 217-220.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2006). The Concept of Competence in the Development of Vocational Education and Training in Selected EU Member States: A Critical Analysis. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 65–85. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais-Teoria e Prática. Edição Sílabo Lda. 2ª Edição- Lisboa, p. 13.
- Nobahar, M. (2016). Competence of Nurses in the Intensive Cardiac Care Unit. *Electronic Physician* (ISSN: 2008-5842). 8(5), 2395-2404, doi: <http://dx.doi.org/10.19082/2395>. <https://www.ephysician.ir>.
- Oborilová, I., Myšková, R., & Melichar, V. (2015). Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 352–359. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01640-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01640-8).
- Oliveira, A. M. de., Lemes, A. M., Machado, C. R., Silva, F. L. e., & Miranda, F. S. (2010). Relação Entre Enfermeiros e Médicos em Hospital Escola: A Perspectiva dos Médicos. *Revista Brasileira de Saude Materno Infantil*, 10(2), 5433–5439. <https://doi.org/10.1590/s1519-38292010000600023>.
- Oliveira, K. T., & Ben, L. W. D. (2021). Percepções Atribuídas por Enfermeiros Sobre a Relação Entre a Inovação e a Enfermagem. *Research, Society and Development*, 2021, 1–9. 10 (6) doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i6.16063>.
- Oliveira, L. M. N. de., Queirós, P. J. P., & Castro, F. V. (2015). A Competência Profissional dos Enfermeiros. Um Estudo em Hospitais Portugueses. *Jornal Internacional de Psicologia Educacional e do Desenvolvimento. Revista INFAD de Psicología.*, 1(2), 143-158. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2015.n2.v1.331>.
- Osugui, D. M., Henriques, S. H., Dázio, E. M. R., Resck, Z. M. R., Leal, L. A., & Sanches, R. S. (2020). Negociação de Conflitos como Competência do Enfermeiro. *Revista*

- Baiana de Enfermagem* 34 1-13, -. <https://doi.org/10.18471/rbe.v34.36035>.
- Pais, N. J., Costeira, C. R. B., Silva, A. M. M., & Moreira, I. M. P. B. (2020). Effectiveness of a Training Program for Nurses' Emotional Management of Patient Death. *Revista de Enfermagem Referencia*, 2020, 5(3), 1–7. <https://doi.org/10.12707/RV20023>.
- Patidar, A. B., Kaur, J., Sharma, S. K., & Sharma, N. (2011). Future Nurses' Perception Towards Profession : A Cross Sectional Survey In State Punjab. *Nursing and Midwifery Research Journal*, 7(4), October. 175-185 <https://doi.org/10.33698/nrf0131>.
- Pereira, N. M. D., & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem : Percepção de Justiça dos Avaliados. *Pensar Enfermagem*, 19(2), 18–53.
- Petrova, I. L., & Albdrane, M. (2020). Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *Business Inform*, 6(509), 304–312. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-304-312>.
- Pikkarainen, E. (2014). Competence as a Key Concept of Educational Theory: A Semiotic Point of view. *Journal of Philosophy of Education*, 48(4), 621–636. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.12080>.
- Pires, D. (2009). A Enfermagem Enquanto Disciplina, Profissão e Trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem-REBEn*. 62(5): 739-744.
- Piwohar-Sulej, K. (2021). Human Resources Development as an Element of Sustainable HRM – With the Focus on Production Engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>.
- Potoczek, N. (2017). The Role of Human Resource Management in Achieving Process Maturity by Organizations. *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance*, ICMLG 2017, 371–379.
- Potolea, D., & Toma, S. (2019). “Competence” Concept and its Implications on Teacher Education. *Journal of Educational Sciences & Psychology*, 9(2), 1–9. <https://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141440539&lang=es&site=ehost-live>.
- Premovic, J. (2016). Characteristics of Human Resources in Serbian Rural Tourism. *Economics of Agriculture*, 63(2), 633–647. <https://doi.org/10.5937/ekopolj1602633p>.
- Ramos, M. M., & Bonvicini, C. R. (2016). Estudo das Competências: Profissionais da Saúde. *Psicologia e Saúde Em Debate*, 2, 28–40. <https://doi.org/10.22289/2446-922x.v2eea3>.
- Rastgoo, P. (2016). The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae*

Mendelianae Brunensis, 64(1), 341–350.
<https://doi.org/10.11118/actaun201664010341>.

- Rathje, S. (2007). Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept. *Language and Intercultural Communication*, 7(4), 254–266.
<https://doi.org/10.2167/laic285.o>.
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 719–726. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916>.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edição Sílabo, Lda. 3ª Edição-Lisboa, p. 548.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Meyer, V. (2018). Quantos Participantes são Necessários para um Estudo Qualitativo ? Linhas Práticas de Orientação. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 44–57.
- Reis, V. P. dos. (2004). Gestão em Saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 22(1), 7–17.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da Entrevista na Investigação Qualitativa. *Evidência*, Vol. 4, Issue 4, pp. 129–148.
<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310>.
- Ribeiro, L. M. L. M. (2020). Inteligência Emocional e Desempenho: Um Estudo em Enfermeiros Gestores. Dissertação do Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Ribeiro, M. R. S. M. (2019). Práticas de Liderança em Enfermagem na Região dos Açores: Self dos Enfermeiros Gestores. Dissertação do Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem. Escola Superior de Enfermagem do Porto, Portugal.
- Rispel, L., & Bruce, J. (2014). A Profession in Peril? Revitalising Nursing in South Africa. *S Afr J Child Health*, 11(2), 117–125.
- Rodrigues, J. S. C. (2007). Estudo Etnobotânico das Plantas Aromáticas e Medicinais. *Curso Teórico-Prático*, 168–174.
- Saengchot, U., Wattana, D., Wiriyapinit, M., & Thanawastien, S. (2016). The Success and Failure of Human Resource Professionals in Thailand. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 354–363.
- Saengchot, U., Wattana, D., Wiriyapinit, M., & Thanawastien, S. (2019). Success and Failure of Human Resource Professional in Thailand. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 2019, 13, (4), 23-32.
- Sani, I., & Ibrahim, R. B. M. (2020). Mediating Role of Work Engagement in The Relationship Between Human Resource Practices and Employee Competence in

- Nigerian Basic Education System: Building a Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 247–263. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i12/8088>.
- Sharifi, N., Adib-Hajbaghery, M., & Najafi, M. (2019). Cultural Competence in Nursing: A Concept Analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103386>.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica ISSN 1677 4280*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>.
- Silva, E. A. da. (2013). As Metodologias Qualitativas de Investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>.
- Silva, H. (2015). Percursos e Desafios de Uma Investigação Sobre a História da Profissão de Enfermagem em Portugal (séc. 19-20). *Pensar Enfermagem*, 19(2), 68–84.
- Silva, L. G. de A., & Granetto, S. Z. (2019). Gestão De Equipas Na Saúde : Estudo De Caso Em Uma Empresa de Saúde em Araguaina-to. 9(1), 65–78.
- Silva, L. L. da., & Schwertner, S. F. (2018). Competências Humanas na Educação Profissional: Percepções das Organizações. *Revista Brasileira Da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(15), 1-21, e6335. <https://doi.org/10.15628/rbept.2018.6335>.
- Silva, R. G. da., & Sant'Anna, A. de S. (2017). Trajetórias de Carreira na Enfermagem: Uma Análise com Profissionais em Distintos Grupamentos Etário-Generacionais. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(2), 100–113.
- Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Da Palavra à Construção de Conhecimento: Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada: *Atas - Investigação Qualitativa Em Ciências Sociais*, 3, 321–330.
- Sousa, T. Â. D. de. (2012). Competências de Liderança nas Chefias de Enfermagem. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde. Faculdade de Universidade do Porto, Portugal.
- Sridevi, B., & Maheshwar, V. (2014). The Role of Human Resources in Creating Knowledge Organization – A Study of SCCL (Singareni Collieries Company Ltd.) . *Journal of Commerce and Management Thought*, 5(2), 201-216. <https://doi.org/10.5958/j.0976-478x.5.2.015>.
- Su, Z-X., & Wright, P. M. (2012). The Effective Human Resource Management System in Transitional China: A Hybrid of Commitment and Control Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065–2086. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610335>.
- Subtil, C. L. (2017). Preocupaciones e Incertidumbres Bajo la Mirada de la Historia de la

- Enfermería. Cultura de Los Cuidados. *Revista de Enfermería y Humanidades*, 16-22. <https://doi.org/10.14198/cuid.2017.48.02>.
- Teixeira, M. A., Nitschke, R. G., & Paiva, M. S. (2008). Análise dos Dados em Pesquisa Qualitativa: Um Olhar para a Proposta de Morse e Field. *Revista Rene*, 9(3), 135–142.
- Treviso, P., Peres, S. C., Silva, A. D. da., & Santos, A. A. dos. (2017). Competências do Enfermeiro na Gestão do Cuidado. *Revista de Administração Em Saúde*, 17(69), 1-15, <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/ert>.
- Urbano, V. das D. C. F. (2012). As Competências dos Recursos Humanos em Unidades Empresariais de Enoturismo. Um Estudo de Caso. Tese de Mestrado em Sociologia. Especialização Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Évora, Portugal.
- Valloze, J. (2009). Competence: A Concept Analysis. *Teaching and Learning in Nursing*, 4(4), 115–118. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2009.02.004>.
- Vinuto, J. (2014). A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um Debate em Aberto, *Tematicas, Campinas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.
- Yamauchi, N. I. (2009). Qualidade Gerencial do Enfermeiro. January 2009, 1–20. <https://www.academia.edu/download/37081021/>.
- Wilson, L., Moran, L., Zarate, R., Warren, N., Ventura, C. A. A., Tamí-Maury, I., & Mendes, I. A. C. (2016). Qualitative Description of Global Health Nursing Competencies by Nursing Faculty in Africa and the Americas. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 24. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.0772.2697>.
- Wiśniewska, S., & Wiśniewski, K. (2012). Human Resources Management in a Knowledge-Based Organization. *Economics and Management*, 17(4), 1620–1627. <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3037>.

Legislação Portuguesa Consultada

Decreto-lei n.º 247/2009, de 22 de setembro do artigo 7.º

Decreto-Lei n.º 122/2010, de 11 de novembro do artigo 1.º

Decreto-lei n.º 248/2009, de 22 de setembro, do n.º1 do artigo 21º

Regulamento n.º 101/2015 do artigo 3.º

ANEXOS

ANEXO I – Pedido de autorização de entrevista no âmbito de tese de mestrado

De: Ivanilda Gomes Onanhai

E-mail: onanhaigomes@gmail.com

Data de entrega: 13/04/2021

Assunto: Pedido de autorização de entrevista no âmbito de Tese de Mestrado

Prezado

Adjunto da Diretora Clínico de
Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira
(CHUCB) E. P.E

Eu Ivanilda Gomes Onanhai estudante de 2º ciclo de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde em Universidade da Beira Interior/Covilhã.

Estou a realizar a minha Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Unidades de Saúde, cujo tema é “Competências do enfermeiro na gestão hospitalar”.

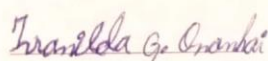
Este trabalho tem como objetivo principal de conhecer as competências exigidas ao enfermeiro no exercício da gestão hospitalar.

Assim venho solicitar a vossa colaboração para participarem neste estudo, bem como por parte dos profissionais de saúde, visto que a sua participação é essencial para a minha investigação. Informo ainda que esta investigação foi aprovada pela Comissão Científica do 2º ciclo em Gestão de Unidades de Saúde da Universidade da beira interior, e assim todos os procedimentos efetuados serão geridos pelas regras de confidencialidade e descrição de aspecto ético e deontológico cumprindo todos os critérios de proteção de dados e anonimato.

Sem nada de momento fico a aguardar a resposta positiva da vossa parte.

Agradeço a disponibilidade e peço desculpa por qualquer incómodo causado.

Os melhores cumprimentos,


Ivanilda Gomes Onanhai

ANEXO II – Carta de autorização de entrevista

Nada e up → cveor
07 JUN. 2021
Verónica

REPÚBLICA PORTUGUESA SAUDE

SNS SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE

Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, E.P.E. Covilhã/Fundão

As competências do Enj. Gestor encontram-se legisladas em Decreto-Lei nº 21/2019 de 27/05. cumprindo-se todos os critérios que viabilizam o presente estudo, não tendo a opinião da Diretora

Assunto: Projecto de Investigação nº 15/2021 - "Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar ..."
Ent.ª Paula Rodrigo
Enfermeira Diretora
08 JUN. 2021

Para: Exmo. Sr. Presidente do Conselho de Administração	Nº: 28/2021
De: Gabinete de Investigação e Inovação	Data: 02-06-2021

Em relação ao assunto em epígrafe, junto envio o pedido de Ivanilda Gomes Onanhai, aluna do curso de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde da Universidade da Beira Interior, para a realização de um estudo subordinado ao tema "Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar" a realizar em todos os Serviços deste Centro Hospitalar.

Envio ainda o parecer nº 23/2021, emitido pela Comissão de Ética do Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira.

Informo que se encontram reunidos todos os requisitos necessários de acordo com o Regulamento e Procedimentos do Serviço de Investigação, Epidemiologia e Saúde Pública.

O presente estudo não envolve qualquer consulta de processos clínicos ou dados clínicos.

Com os melhores cumprimentos,
a orientadora
Cidália Lideira,

A Coordenadora do Gabinete de Investigação e Inovação,

Rosa Saraiva

(Dr.ª Rosa Saraiva)

C.H.U.C.B.,EPE
Reunião de C.A. em 24 JUN. 2021
A Comissão de Ética aprovou o estudo, dando o seu parecer favorável.
Paula Rodrigo

Presidente e Diretor Clínico:
Dr. João Castelhano
Vogais Executivas:
Dr. Vítor Mota
Dr.ª Mariana Dias
Dr.ª Paula Rodrigo

RS/RS 06 JUL. 2021
de acordo
o/ informando
orientadora
Paula Rodrigo

ANEXO III – Guião de entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Conceito Introdutório

- O conceito de competências tem sido amplamente empregado nas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Quando outras áreas, como a Enfermagem, concilia a prestação de cuidados com a própria gestão do seu capital humano, torna-se preponderante efetuar um cruzamento dos dois mundos.
- Competências - “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo”

Parte I - Caracterização sociográfica


1. Que idade tem?
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Qual a sua Profissão atual?
4. Há quantos anos (completos) exerce a sua atividade profissional atual?
5. Neste momento trabalha no setor público, no privado, ou em ambos?
6. Tem experiência profissional em ambos os setores (público e privado)?
7. Que relação profissional estabelece com o enfermeiro gestor, na sua organização
8. Desempenha funções de gestão na organização onde trabalha atualmente?
9. Se não desempenha, já desempenhou funções de gestão na organização onde trabalha atualmente?
10. Já desempenhou funções de gestão noutra organização

Parte II - Competências mais valorizadas para as funções de gestão dos enfermeiros

1. Os enfermeiros com funções de chefia, como profissionais de saúde integrantes do Serviço Nacional de Saúde (SNS), deverão estar preparados para lidar com as constantes mutações tecnológicas, organizacionais e humanas (e.g. Ruthes & Cunha, 2009), e para desenvolver as competências necessárias para o melhor desempenho da sua função. Quais as competências que considera mais importantes para a função de enfermeiro gestor? Porquê?
2. Do contacto que estabelece com enfermeiros com funções de gestão, considera que existem algumas competências que não estão presentes, e que podiam ser desenvolvidas nestes profissionais? Quais?
3. De que forma considera que as competências que estão em falta poderiam ser desenvolvidas?
4. Na sua opinião, considera que existe alguma diferença entre as competências apresentadas pelos enfermeiros com funções de gestão do setor público e pelos que desempenham o mesmo tipo de funções no setor privado? Porquê?

Muito obrigada.

ANEXO IV – Declaração de Responsabilidade e Confidencialidade

 Centro Hospitalar Cova da Beira, EPE

IMPRESSO

Declaração de Responsabilidade e Confidencialidade

Código: CHCB.IMP.CINVEST.32 Edição: 8 Revisão: 0

Eu, Ivanilda Gomes Onanhai, investigadora do curso de mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, de Universidade da Beira Interior (UBI), declara:

- Respeitar o direito de privacidade no que concerne a dados e factos cujo conhecimento lhe advenham da realização do estudo das competências do enfermeiro na gestão hospitalar, no âmbito de tese de mestrado, desenvolvido no Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE;
- Guardar sigilo de todas as informações e documentos a que tenha acesso, bem como não fazer uso dos mesmos, nem os revelar a terceiros. **Os dados serão unicamente utilizados para fins de investigação e de forma anónima;**
- Eliminar o registo/ base de dados construída para o estudo logo que possível;
- Colaborar em auditorias que venham a ser realizadas ao estudo, no âmbito do cumprimento dos procedimentos internos do CHUCB;
- Não oferecer qualquer incentivo aos sujeitos investigados de forma a garantir a integridade da investigação;
- Garantir a confiabilidade, validade e resultados estatísticos da investigação.

Confirma ter conhecimento que:

- O Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira é o responsável pela guarda de todos os dados, documentos, informação ou substâncias, que sejam fornecidos ao investigador para utilização no estudo;
- O investigador terá direitos de publicação dos resultados do estudo;
- O investigador terá de fazer entrega ao Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira de um exemplar do trabalho final.

Covilhã, 13 de abril de 2021

O investigador

Ivanilda Gomes Onanhai

O orientador do estudo

(caso se aplique)
Assinado por : **CRISTINA ISABEL MIRANDA ABREU SOARES FERNANDES**
Num. de Identificação: 81119830515
Data: 2021.04.13 17:28:35+01'00'



Cristina Soares Fernandes

Página: 1 de 1



ANEXO V – Critério de inclusão de indivíduos vulneráveis

	IMPRESSO Inclusão de indivíduos vulneráveis	Código: CHCB.IMP.CINVEST.15	Edição: 2	Revisão: 1
	Centro Hospitalar Cova da Beira, EPE			

Identificação do estudo de investigação clínica	
Título do protocolo	Competências do enfermeiro na gestão hospitalar
Tipo de estudo	<input type="checkbox"/> Estudo intervencional com medicamentos <input type="checkbox"/> Estudo intervencional com dispositivo médico
	<input type="checkbox"/> Estudo observacional prospetivo <input type="checkbox"/> Estudo observacional retrospectivo
Data estimada para o fecho do recrutamento	15 junho de 2021

Identificação do investigador principal	
Nome	Ivanilda Gomes Onanhai
Telefone	+351 920376544
Email	onanhaigomes@gmail.com / ivanilda.onanhai@ubi.pt
Assinatura	<i>Ivanilda Gomes Onanhai</i>
Data	13/06/2021

Identificação do contacto
<input type="checkbox"/> Pedido de parecer para a inclusão no estudo supracitado de adulto potencialmente passível de ser coagido e para o procedimento de obtenção do seu consentimento livre e esclarecido.
<input type="checkbox"/> Notificação de inclusão de adulto potencialmente passível de ser coagido e da obtenção do seu consentimento livre e esclarecido.
Assinalar se a amostra se dirige a:
<input checked="" type="checkbox"/> Funcionário do CHCB <input type="checkbox"/> Aluno da UBI <input type="checkbox"/> Outro, indique qual:
Descrição detalhada do pedido: Pedido de autorização de entrevista no âmbito de tese de mestrado.

Parecer da CES	
Inclusão	
Consentimento	
Assinatura	
Data	



ANEXO VI – Apresentação do estudo

Ficha de apresentação do estudo

Data de Entrada: 13/ 04/ 2021

Estudo N.º 15

Identificação do Investigador

Nome: Ivanilda Gomes Onanhai

Morada: Residência 7 (PAC), Bloco A, N° 39, Covilhã-6200-209

Contacto (telemóvel): +351 920376544

Email : onanhaigomes@gmail.com / ivanilda.onanhai@ubi.pt

Entidade de origem do investigador (escola): Universidade da Beira Interior (UBI)

Identificação do Estudo

Título: As Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar

Investigador Coordenador (se aplicável): Não aplicável

Co-Investigador (es) (se aplicável): Não aplicável

Orientadora: Profª Doutora Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes

Coorientadora: Enfermeira Doutora Lídia Maria Marques dos Santos Videira

Data de início do estudo (elaboração do projeto): Outubro/2020

Data de conclusão do estudo (prevista): Julho/2021

Período de recolha de dados no CHUCB: Maior/2021

Área de investigação: Gestão/enfermagem

Diretor de Departamento e/ou Serviço: Não aplicável



Objetivos:

Objetivo geral: identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão.

Objetivos específicos:

Perceber as lacunas entre as competências valorizadas e as detidas;

Identificar os processos de desenvolvimento das competências;

Desenvolver os conceitos sobre as competências.

Metodologia:

- Ensaio Clínico - Fase II Ensaio Clínico - Fase III Ensaio Clínico - Fase IV
- Estudo Clínico Estudo Clínico (com dispositivo médico)
- Estudo Laboratorial Contacto telefónico Entrevista Questionário
- Consulta Processos Clínicos Recolha dados Estatísticos Outro. Qual? _____

Amostra: 12 profissionais dos diferentes serviços do CHUCB.

Identificação dos Profissionais do CHUCB envolvidos

Profissionais de saúde das diferentes áreas profissionais, identificados pela Enfermeira Lídia Maria Marques dos Santos Videira (n.º Mec .789, Unidade de Neonatologia) e que autorizem a sua participação no estudo.

Carga horaria: não aplicável.

Custos

Estimativa de Custos (se aplicável): Não aplicável.

Entidade(s) que suportam os custos (se aplicável): Não aplicável.



ANEXO VII – Consentimento livre e informado



Centro
Hospitalar
Cova da Beira, EPE

IMPRESSO

Consentimento livre e informado

Código: CHCB.IMP.CINVEST.18

Edição: 3

Revisão: 1

Eu, Ivaniilda Gomes Onanhai, aluna de Universidade da Beira Interior (UBI), a realizar um trabalho de investigação subordinado ao tema “as Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar», vem solicitar a sua colaboração neste estudo.

Informo que a sua participação é voluntária e que os dados não serão transmitidos a terceiros sem a sua prévia autorização.

Poderá retirar o seu consentimento em qualquer momento, sem prejuízo dos dados recolhidos à data e sem que por isso venha a ser prejudicado nos cuidados de saúde prestados pelo CHUCB, EPE.

Informo ainda que a sua privacidade será respeitada, todos os dados recolhidos serão confidenciais e não serão fornecidas quaisquer compensações.

Objetivo do trabalho de investigação: identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão.

Critérios de inclusão: Profissionais de saúde do CHUCB

Critérios de exclusão: Pacientes, pessoal da empresa de limpeza, Assistentes Operacionais, Administrativos, e seguranças do CHUCB

Nome do orientador: Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes/Lídia Maria Marques dos Santos Videira

Metodologia: Será realizado um estudo exploratório de caráter descritivo, no qual será feita uma abordagem qualitativa.

Discriminação dos dados que irá colher: Será feito através das funções desempenhadas.

Local onde o investigador se vai encontrar com o participante, quantas vezes e durante quanto tempo: no CHUCB/via zoom, uma vez com duração de 10- 15 minutos/pessoa.

Risco / Benefício da sua participação: Não haverá riscos/irá ajudar na identificação dos pontos fortes e fracos para a melhoria dos resultados.

Previsão da duração da participação no estudo: 10-15 minutos/pessoa.

Os dados recolhidos serão mantidos tanto tempo quanto o que a lei determine, independente



Página: 1 de 3

suporte:

Nº aproximado de participantes: 12 Participantes

Contacto para esclarecimento de dúvidas: +351 920376544

Consentimento Informado – Aluno

Ao assinar esta página, o investigador está a confirmar o seguinte:

- * Entregou esta informação;
- * Explicou o propósito deste trabalho;
- * Explicou e respondeu a todas as questões e dúvidas apresentadas pelo participante ou representante legal.

Nome do Aluno

Assinatura do Aluno

____/____/____
Data

Consentimento Informado – Participante

Ao assinar esta página está a confirmar o seguinte:

- * O Sr. (a) leu e compreendeu todas as informações desta informação, e teve tempo para as ponderar;
- * Todas as suas questões foram respondidas satisfatoriamente;
- * Se não percebeu qualquer das palavras, solicitou ao aluno/investigador uma explicação, tendo este esclarecido todas as dúvidas;
- * Informa-se ainda:
O participante dos 6 aos 13 anos tem de ser informado verbalmente, sendo imprescindível a assinatura dos pais no consentimento livre e informado;
O participante dos 14 aos 16 anos assina, conjuntamente com os pais, o consentimento livre e informado;
A partir dos 16 anos assina apenas o participante;



* O Sr. (a) recebeu uma cópia desta informação, para a manter consigo.

Nome do Participante (Legível com número do cartão do cidadão ou bilhete de identidade) Representante Legal (Legível com número do cartão do cidadão ou bilhete de identidade)

(Nome do Participante)

(Nome do Representante Legal)

(Assinatura do Participante)

(Assinatura do Representante Legal)

___ / ___ / ___

Data



ANEXO VIII – Resumo do estudo

IMPRESSO
Resumo do estudo

Centro Hospitalar
Cova da Beira, EPE Código: CHC.B.JMP.INVEST.54 Edição: 2 Revisão: 0

Resumo do estudo

Título: Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar

A presente investigação surge no âmbito de cumprimento do plano de 2º ano curricular para obtenção de grau de mestre em Gestão de Unidades de Saúde, cujo tema a investigar as competências do enfermeiro na gestão hospitalar.


A competência profissional é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que em ligação permitem aos colaboradores contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais através de suas aptidões, técnicas e comportamentos (Silva *et al.*, 2018).

Nesta perspetiva, a temática elaborada e abordada para a realização desta investigação é específica, o que leva a necessidade de realizar um estudo exploratório de caráter descritivo, no qual será feita uma abordagem qualitativa. O estudo exploratório é um estudo preliminar cujo principal objetivo é de se tornar a familiarizar com o fenómeno a ser investigado, para que o estudo principal a seguir pode ser desenhado com maior compreensão e precisão (Piovesan & Temporini, 1995).

Neste sentido, apesar de muitos trabalhos desenvolvidos nesse âmbito, mas continua ainda existir as lacunas. A investigação do presente estudo baseia-se na possibilidade de alcançar um mapeamento das competências eficazes à função dos enfermeiros gestores hospitalares, assim como a capacidade de contribuir com melhores resultados na gestão hospitalar, tendendo uma identificação das habilidades, conhecimentos e aptidões dos seus profissionais, para que estes sejam aproveitados segundo os seus perfis de competências.

Equipa de investigação (investigador principal, co-investigador, orientador, co-orientador):
Investigadora: Ivanilda Gomes Onanhai /email: onanhaigomes@gmail.com / ivanilda.onanhai@ubi.pt
Co-investigador (caso se aplique): Não aplicável
Orientadora: Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes /email: cristina.isabel.fernandes@ubi.pt
Coorientadora: Lídia Maria Marques Santos Videira /lvideira@chcbeira.min-saude.pt

Página: 1 de 5





Introdução:

Atualmente, as mudanças na área de saúde têm solicitado elaboradas formas de desempenho dos enfermeiros gestores hospitalares para atender às demandas institucionais crescentes e difíceis. A razão pelo qual as instituições têm procurado novas formas dos conhecimentos e gerências que permitam dar respostas rápidas, eficazes e eficientes às demandas da sociedade em geral assim como das instituições.

Conforme Santos e França (2016), observa-se que a profissionalização dos gestores na área hospitalar ainda está em etapa de desenvolvimento, ocorrendo pouca preocupação eficaz quanto à formação e qualidades de seus profissionais. Segundo os autores, pelo que a literatura sobre a gestão por competências apresenta, podemos considerar que os critérios de competências não são usados de maneira orientada. Com isto, a instituição pode deixar de valerem-se os profissionais mais preparados para os cargos gerenciais.

Esta investigação tem grande relevância para o CHUCB, por um lado irá permitir identificar as principais competências desenvolvidas pelos enfermeiros gestores em prol dos interesses dos seus utentes. Por outro lado, conhecer os pontos fortes e fracos, assim como procurar as soluções precisas para a melhoria dos resultados de saúde. A função de um enfermeiro gestor é indiscutivelmente importante e tem grande vigor na cooperação e na qualidade de prestação dos serviços de saúde.

Objetivos:

Objetivo geral: identificar as competências valorizadas nos enfermeiros com funções de gestão

Objetivos específicos:

Perceber as lacunas entre as competências valorizadas e as detidas;

Identificar os processos de desenvolvimento das competências;

Desenvolver os conceitos sobre as competências.

Metodologia: A temática elaborada e abordada para a realização desta investigação é específica, o que leva a necessidade de realizar um estudo exploratório de caráter descritivo, no qual será feita uma abordagem qualitativa. O estudo exploratório é um estudo preliminar cujo principal objetivo é de se tornar a familiarizar com o fenômeno a ser investigado, para que o estudo principal a seguir pode ser desenhado com maior compreensão e precisão (Piovesan e Temporini, 1995).



Amostra: Como num estudo não é possível envolver toda a população, assim sendo, a amostra deste estudo será os enfermeiros que exercem funções de gestão Hospitalar, assim como, os profissionais que exercem funções ao nível de prestação de cuidados de saúde e que integram essas mesmas áreas de saúde.

Pretende-se entrevistar 12 profissionais de diferentes serviços prestados no hospital.

Informação a aceder:

Tipo de informação		Forma de acesso à informação (b)	Quem acede à informação (c)
Categoria de dados (a)	Detalhe/descrição (se aplicável)		
Parte I ^o - Caracterização sociográfica	Guião de entrevista	Entrevista	Profissionais do CHUCB
Parte II ^o - Competências mais valorizadas para as funções de gestão dos enfermeiros	Guião de entrevista	Entrevista	Profissionais do CHUCB

a) Categorias de dados:

Dados sociodemográficos
Dados de saúde
Dados genéticos
Dados relativos à vida sexual
Dados de qualidade de vida
Dados comportamentais, psicológicos ou volitivos
Amostra biológica
Fotografia ou imagem
Outros

b) Forma de acesso:

Entrevista
Questionário (anexar exemplar)
Inquérito (anexar exemplar)
Contacto telefónico
Consulta ao processo clínico
Consulta a base de dados (indicar qual)
Outra

c) Quem acede:

Profissional do CHUCB
Outro

Duração do estudo: Este estudo tem a duração de 10 meses.

Data de início (elaboração do projeto): Outubro/2020

Data de conclusão (prevista): Julho/2021

Período de recolha de dados no CHUCB: Março/2021



Cronograma:

Cronograma	Jan 2021	Fev 2021	Mar 2021	Abr 2021	Mai 2021	Jun 2021	Jul 2021	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Responsabilidades
Pesquisa bibliográfica	X	X											proteção de dados e anonimato
Entrevista e tratamento de dados			X	X									
Redação					X	X							
Revisão e entrega							X						

Custos associados: Não aplicável.

Avaliação de risco:

Atividades	Riscos associados	Ações de mitigação do risco
Recolha de dados através de entrevista	Não participação dos profissionais no estudo	Através da participação dos profissionais do CHUCB no estudo

Qual a finalidade da realização deste estudo:

Tese

Comunicação

Poster

Artigo

Outra. Qual? _____



Bibliografia:

Piovesan, A. e Temporini, R. E. (1995). PESQUISA EXPLORATÓRIA: PROCEDIMENTO METODOLÓGICO PARA O ESTUDO DE FATORES HUMANOS NO CAMPO DA SAÚDE PÚBLICA. REVISTA DE SAÚDE PÚBLICA, 2.

Santos, S. e França, B. L. S. (30 de setembro de 2016). COMPETÊNCIAS DE GESTORES HOSPITALARES: UM ENFOQUE NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS. p. 8.

Silva, B. C. J. et al. (2018). PERFIL DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS HOSPITALARES. REVISTA DE ENFERMAGEM, 6.

