



Em parceria com:



3º CONGRESSO

**APEGEL**

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS  
ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇA

25 OUT 2013, LISBOA

AUDITÓRIO DO METROPOLITANO  
ESTAÇÃO DO ALTO DOS MOINHOS

**COMPETÊNCIAS DO  
ENFERMEIRO GESTOR**

**BOAS PRÁTICAS DA  
GESTÃO EM ENFERMAGEM**

**A experiência de Gerir em Enfermagem**

Da formação ao contexto da prática dos cuidados



**esep**

escola superior de  
enfermagem do porto

[mmartins@esenf.pt](mailto:mmartins@esenf.pt)

Maria Manuela Martins

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2019, LISBOA  
HOTEL PINO DE ALTO  
10H30 - 12H30

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



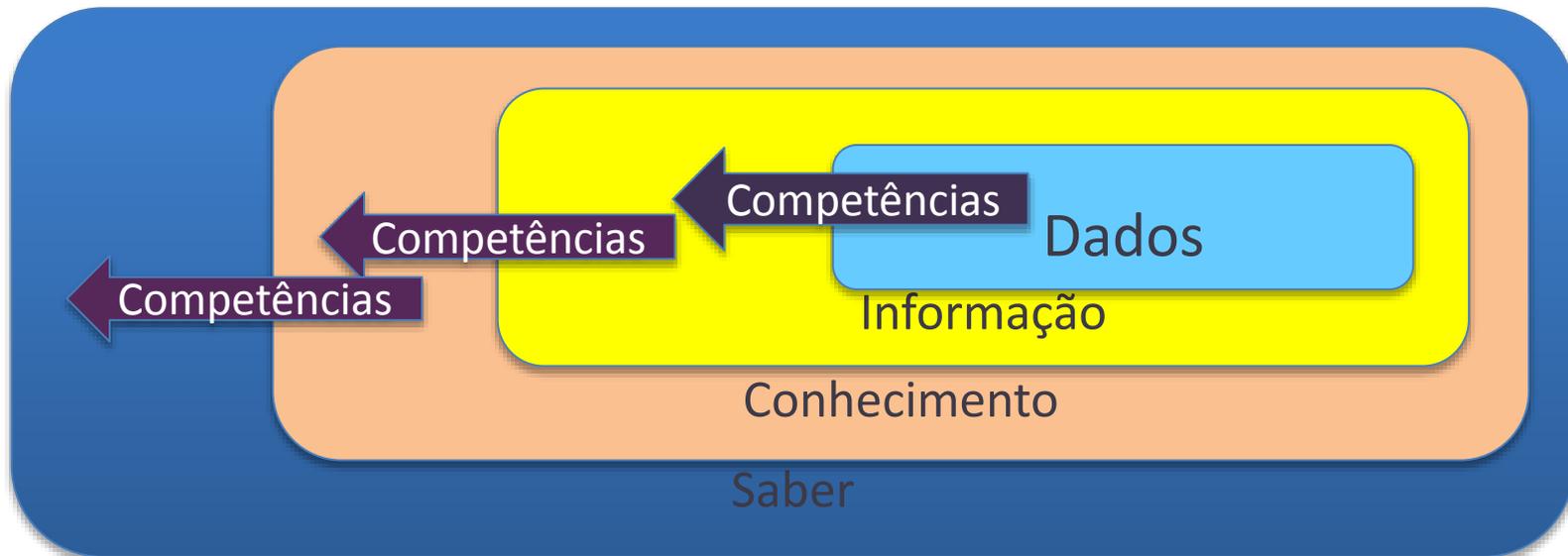
Em parceria com:



## Objectivos:

- Contextualizar a formação no processo de construção de competências
- Partilhar a experiência de Ensina e Aprender na área da gestão
- Apresentar um estudo de caso - diagnóstico das necessidades de formação dos gestores de enfermagem

## Conhecimento organizacional e conhecimento individual



### Componentes do conhecimento e o seu processo

Fonte: CEITIL, Mário (2010) – Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa ed Sílabo pag. 74

# Conhecimento e competências





## Modelo do ICEBERG de Competências

OUTPUTS

Fácil de desenvolver

Conhecimentos

Habilidades

Experiência



São

necessários

mas não

suficientes



INPUTS

Mais difícil de

desenvolver

Auto conceito

Traços

Valores

Motivações



São preditores de

êxito a longo

prazo

# Competências?

1

São características permanentes nos indivíduos

2

Manifestam-se quando se executa uma tarefa ou se realiza um trabalho ( algo observável)

3

O resultado da ação estão relacionados com o êxito

4

Podem ser generalizadas a mais que uma atividade

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2013, LISBOA  
HOTEL PINO DE FORTUNA (P&A)  
10H30 às 12H30 (ALMOOÇO)

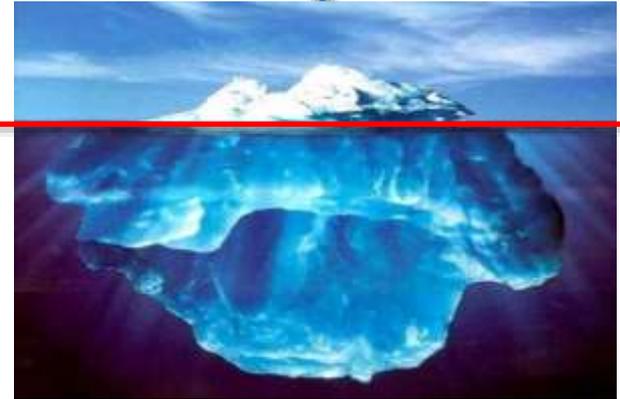
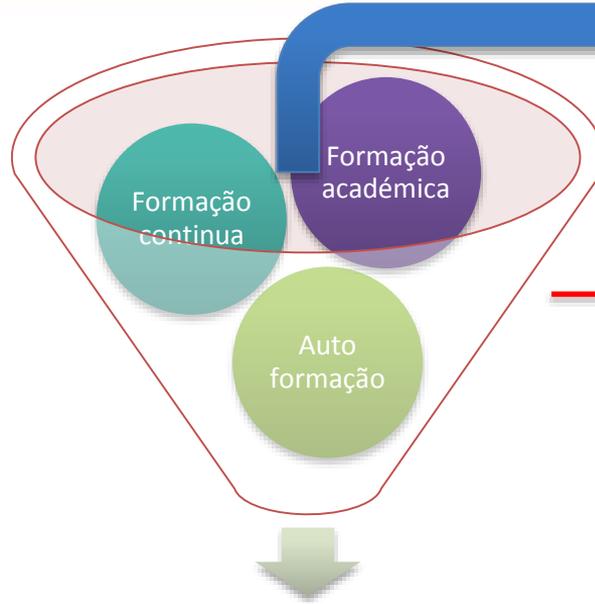
**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:



# Os processos formativos



Competências para a gestão



Formação Académica

**Licenciatura** 1 Unidade curricular

**Pós Graduação** Saúde Enfermagem

**Mestrado** Gestão em Saúde  
Administração e Gestão em Saúde  
Direção e Chefia em Enfermagem

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2019, LISBOA  
HOTEL DE PORTUGAL  
ESTÁGIO DE 12-14H

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**

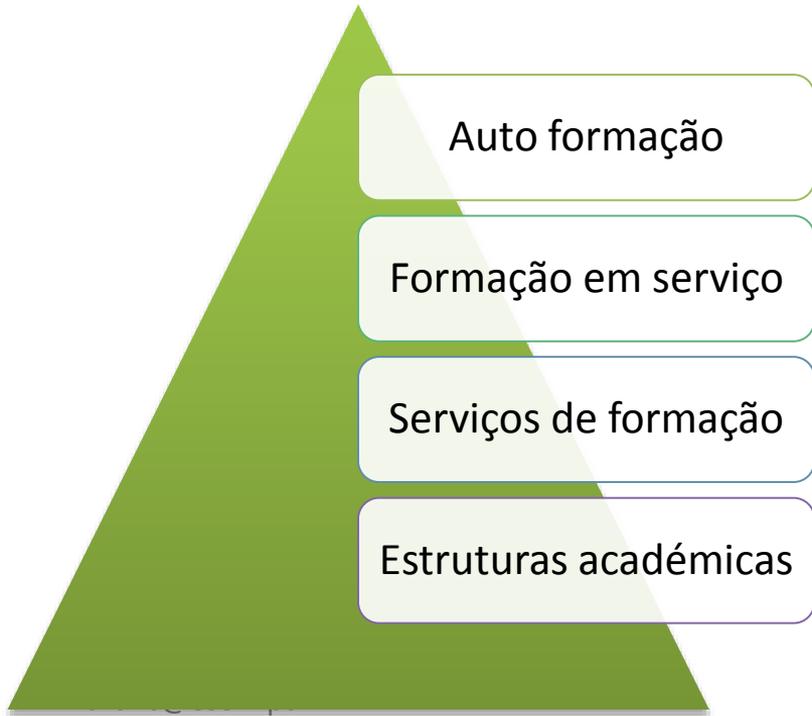


Em parceria com:



Formação Continua

Não conferente de  
diploma ou grau  
académico



3º CONGRESSO

**APEGEL**

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS  
ENFERMEIROS GESTORES E LÍDERANÇAS

28 OUT 2019, LISBOA  
SUBTÍTULO DO CONGRESSO  
2019-2020: O ENFERMEIRO

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM



Em parceria com:



# Mestrado de Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem

## Organização curricular

- 3 semestres – 2 Anos
- 90 ECTS no total



**eseNP**

ESCOLA SUPERIOR DE  
ENFERMAGEM DO PORTO

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2013, LISBOA  
HOTEL PINO DE ALTO  
10H00 - 18H00

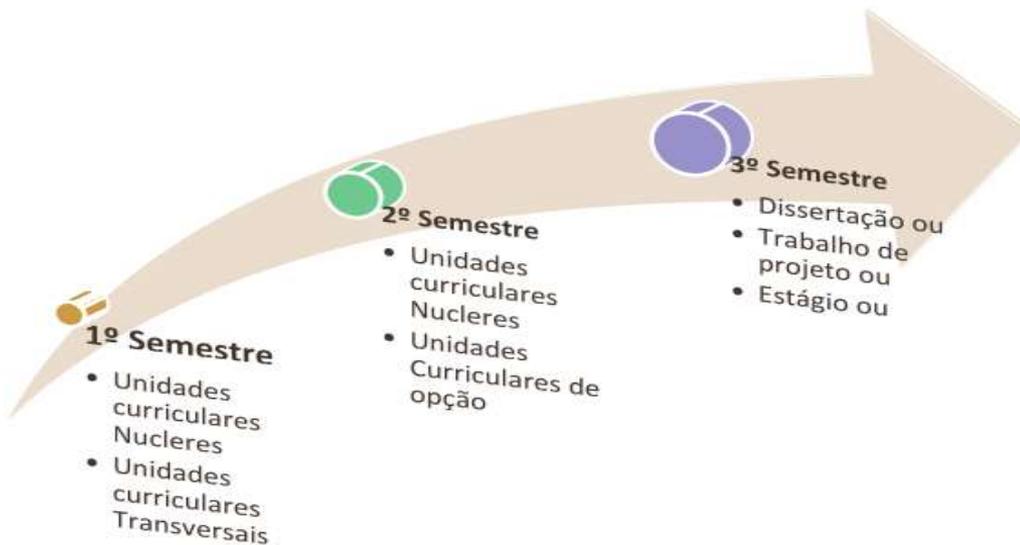
**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:



## Distribuição



Unidades Curriculares	Horas de contacto				Ects		
	T	TP	OT	S			
Resumo mínimo de dados de enfermagem	10	5	5	5	3	Presenciais	Obrigatória
Prática baseada na evidência	10	12	3		2	Presenciais	Obrigatória
Introdução à supervisão clínica em enfermagem	14		6	5	2	Presenciais	Obrigatória
Metodologias de análise quantitativa de dados	20	10	5		3	Presenciais	Obrigatória
Investigação em enfermagem	25	10	5	10	4	Presenciais	Obrigatória
Metodologias de análise qualitativa de dados	20	10	5		3	Presenciais	Obrigatória
Conceitos, métodos e gestão em enfermagem	12	6	4	3	3	E-Learning	Obrigatória
Gestão de recursos humanos em enfermagem e saúde	25	10	15		5	E-Learning	Obrigatória
Processos de trabalho em enfermagem e saúde	10	6	9		3	E-Learning	Obrigatória
Introdução aos sistemas de informação em saúde	15	5	5		2	Presenciais	Opção
Concepção de Cuidados	50		10	10	5	Presenciais	Opção

Unidades Curriculares	Horas de contacto				Ects		
	T	TP	OT	S			
Qualidade em enfermagem e saúde	10	6	9		3	E-Learning	Obrigatória
Economia e finanças em saúde	17	8			3	E-Learning	Obrigatória
Dissertação					15	Presenciais	Obrigatória
Tecnologias da Informação nos Processos de Trabalho na Saúde e na Enfermagem	5	6		9	2	E-Learning	Opção
Segurança e protecção de dados em saúde	10		2	5	2	Presenciais	Opção
Sistemas de apoio à tomada de decisão em enfermagem	10		2	5	2	Presenciais	Opção
Avaliação de sistemas de informação			2	5	2	Presenciais	Opção
Formação em contexto clínico	50		10	10	5	Presenciais	Opção
Informoterapia	10		5	10	3	Presenciais	Opção

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2013, LISBOA  
MUSEUM DO ENFERMEIRO  
10H30 às 18H00

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:



Transversais a  
todos os  
cursos

Em conjunto  
com outros  
curso



Específicas do  
curso

Individuais

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2019, LISBOA  
MUSEUM DO ENFERMEIRO  
10H30 às 18H00

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM



Em parceria com:



# Metodologia - E-Learning

1ª aula  
Presencial

Aulas  
Síncronas

Aulas  
Assíncronas

Avaliação  
final  
presencial

auto  
aprendizagem

com o ambiente

domínio de novas  
ferramentas

Aprender

com os  
professores

com os colegas  
no exercício

A Aprendizagem

Ensinar diferente de aprender

# Estamos na Escola para ajudar na aprendizagem

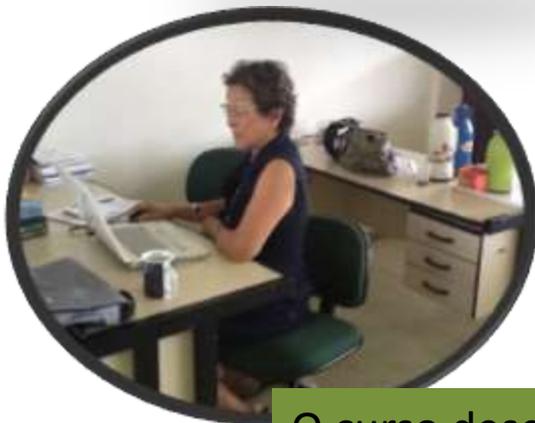


Ensinamos

em sala

em  
encontros  
virtuais

em  
encontros  
individuais



O curso desenvolve-se na medida em que há investigação

3º CONGRESSO

**APEGEL**

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2018, LISBOA  
HOTEL DE PORTUGAL  
ESTÁGIO DE 14.000 HORAS

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM



Em parceria com:



**esep**  
ESCOLA SUPERIOR DE  
ENFERMAGEM DO PORTO

Mestrado de Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem

Linhas de Investigação:

Sistemas de Informação

Tecnologias de informação e gestão

Processos de gestão

Processos de organização de cuidados

Saúde no trabalho



3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2018, LISBOA  
HOTEL PINO DE ALTO  
10H30 às 18H00

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:



Promover o desenvolvimento de competências com base nos padrões de qualidade preconizados pela Ordem dos Enfermeiros.

Desenvolver ferramentas suportadas em tecnologia de informação para o apoio à gestão em enfermagem

Grupo de trabalho:

Coordenador Maria Manuela Martins

**Investigadores:**

Ilda Fernandes

Júlia Martinho

Rosa Maria Freire

Maria José Lumini

Narcisa Gonçalves

José Carlos Carvalho

## Conceção

- Sustentabilidade teórica
- Aproximação ao campo
- Seleção das escalas a incluir para o diagnóstico
- Construção do instrumento

## Aplicação

- Amostra – todos os chefes, responsáveis de serviço e 30% dos enfermeiros de cada serviço
- Entrega dos questionários até 15 de junho recolha até 30 de junho
- O Departamento distribui e recolhe

## Análise

- Durante o mês de julho o grupo de investigação procederá à análise dos dados
- A 30 de Julho divulgação dos primeiros resultados

## Apresentação

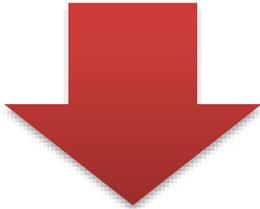
- Relatório para o Hospital
- Artigo, preservando as questões éticas de identificação

Reproduzir para mais hospitais até conseguir uma amostra suficiente para testar as escala



Estratégias de coleta de dados

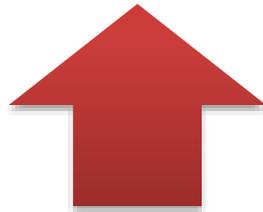
Variáveis em estudo



Questionário  
Enf. Gestores



Questionários  
aos Enfermeiros



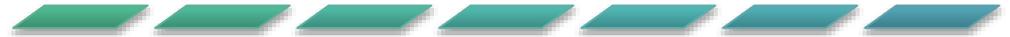
Padrões de Qualidade



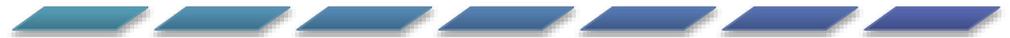
Ações dos gestores



Perfil tecnológico



Tecnologias de informação e comunicação



Perfil demográfico



## Operacionalização das variáveis

### Padrões de Qualidade

- A satisfação do cliente
- A promoção da saúde
- A prevenção de complicações
- O Bem-estar e o autocuidado
- A readaptação funcional
- A organização dos Cuidados de enfermagem

### Ações dos gestores

- Prática Profissional, ética e legal
- Gestão de Cuidados
- Gestão de recursos humanos
- Intervenção Política e Assessoria
- Desenvolvimento Profissional
- Saúde no trabalho

**Reliability  
Statistics**  
Cronbach's  
Alpha  
,902

### Tecnologias de informação e comunicação

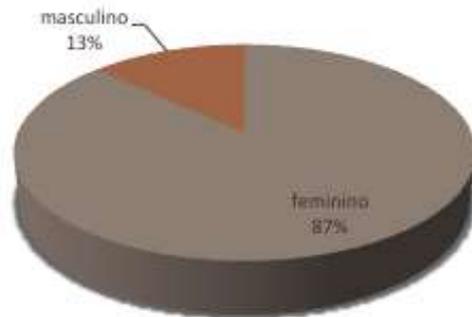
Correio eletrónico  
Intranet  
SAPE  
Boletins informativos  
Portal  
Web  
ALERT

CDM  
Grupos de discussão  
Avisos  
Partilha de documentos  
Calendário / Agenda  
Links  
Pesquisa

# Dados da pesquisa

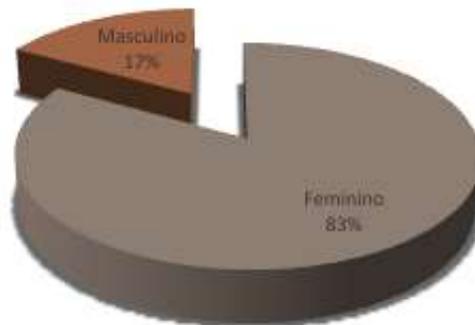
Amostra 23 Gestores - 48,9 do universo

Distribuição dos gestores por genero



Amostra 456  
Enfermeiros- 25% do  
Universo

Genero dos Enfermeiros



# Caracterização da amostra



Os anos como gestor variaram de 1 a 20 anos, sendo o tempo médio 8,65 anos

Os anos no atual Serviço dos enfermeiros variam 1 e 38 anos, sendo o valor médio 7,9 anos

# Síntese

## Competências do Enfermeiro Gestor

Garantir a Segurança do Cidadão / Família / Comunidade

### Eixo 1- Prática Profissional, ética e legal

Competência 1 – Garante o respeito pelos valores, regras deontológicas e prática legal

Competência 2 – Garante as melhores práticas profissionais

Sempre mais de 50% dos Enfermeiros

### Eixo 2 - Gestão de Cuidados e Serviços

Competência 3 – Prevê e Gere Pessoas

Competência 4 – Optimiza e promove o desenvolvimento de competências

Competência 5 – Prevê e assegura os meios necessários à prestação de cuidados

Competência 6 – Prevê e gere riscos

### Eixo 3 - Intervenção Política e Assessoria

Competência 7 – Participo na definição e implementação de políticas

Competência 8 – Planeamento estratégico

Às Vezes e poucas vezes a maioria dos Enfermeiros

### Eixo 4 - Desenvolvimento Profissional

Competência 9 – Promove a enfermagem baseada na evidência

Competência 10 – Promove a formação e o desenvolvimento da prática de enfermagem

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2018, LISBOA  
HOTEL DE PORTUGAL  
ESTÁGIO DE 12.000 HORAS

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:



## Síntese:

- ① É importante ter reconhecimento das competências nos locais de trabalho;
- ② É importante ter reconhecimento formal das competências;
- ③ Há pouco conhecimento específico divulgado na área de gestão em enfermagem;
- ④ No caso apresentado onde há mais necessidades é na intervenção política e assessoria, seguida da gestão de serviço e cuidados e desenvolvimento profissional

3º CONGRESSO

**APEGEL** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ENFERMEIROS GESTORES E LIDERANÇAS

25 OUT 2019, LISBOA  
HOTEL DE PORTUGAL  
ESTÁGIO DE 12 A 14 HORAS

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR  
BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM**



Em parceria com:

