

**Gestão em enfermagem em contexto de psiquiatria: gestão do tempo no exercício das competências dos gestores**

**Nursing management in the context of psychiatry: time management in the exercise of managers competencies**

**La gestión de enfermería en el contexto de la psiquiatría: la gestión del tiempo en el ejercicio de las competencias de los gestores**

Luisa Pires Alferes<sup>1</sup>

Maria Manuela Martins<sup>2</sup>

Margarida Reis Santos<sup>2</sup>

Ana Poeira<sup>3</sup>

Rui Alferes<sup>1</sup>

Regina Pires<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hospital Magalhães Lemos, Porto, Portugal

<sup>2</sup> Escola Superior de Enfermagem do Porto/Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar; Investigadora integrada do Grupo de Investigação-NursID: Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem – CINTESIS, Porto, Portugal.

<sup>3</sup> Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal

**Autor de Correspondência:**

Luisa Pires da Silva Pires Alferes. Rua D. Antão de Almada, 62, 4435-011. Rio Tinto, Porto, Portugal. E-mail: luisalferes@gmail.com

**Resumo**

**Contexto:** Gerir recursos humanos, atividades e processos administrativos, são desafios diários que se pretendem traduzir na qualidade assistencial aos utentes. As mudanças no paradigma de gestão nas unidades de saúde em Portugal determinam que os enfermeiros gestores de saúde mental e psiquiatria contribuam para a qualidade e produtividade dos serviços, o que torna imprescindível uma boa gestão do tempo.

**Objetivo:** Compreender a distribuição do tempo pelas atividades dos cinco domínios de competências do enfermeiro gestor atendendo às suas características pessoais e aos contextos clínicos de saúde mental e psiquiatria.

**Metodologia:** Estudo quantitativo, descritivo e transversal, realizado em unidades de saúde de assistência psiquiátrica portuguesas. Amostra não probabilística, intencional, de 48 enfermeiros gestores. Dados colhidos com questionário *online* e analisados com recurso a estatística descritiva e analítica.

**Resultados:** O valor médio do tempo despendido na realização das atividades inerentes às competências Prática Profissional, Ética e Legal, Gestão de Cuidados e Gestão de Recursos Humanos situa-se acima de dois terços do total do score máximo. Nas competências Intervenção Política e Assessoria e Desenvolvimento Profissional situa-se em valores de média próximos de metade, ou seja, as que os gestores consideraram despendem menos tempo. Gestão de Cuidados é a competência que, em média, os gestores consideraram despendem mais tempo na concretização das atividades que a integram.

**Conclusão:** Conclui-se uma assimetria na distribuição do tempo atribuído à execução das tarefas inerentes a cada uma das competências do gestor de enfermagem, nomeadamente na Prática Profissional Ética e Legal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Cuidados.

**Palavras-chave:** Enfermagem; Gestão em Saúde; Competência Profissional; Gerenciamento do Tempo.

## **Abstract**

**Background:** Managing human resources, activities and administrative processes, are daily challenges that are intended to translate in the quality of assistance to users. The changes in the management paradigm in health units in Portugal determine that nurses who manage mental health and psychiatry contribute to the quality and productivity of services, which makes good time management essential.

**Objective:** To understand the distribution of time by the activities of the five areas of competencies of the nurse manager, taking into account their personal characteristics and the clinical contexts of mental health and psychiatry.

**Methodology:** Quantitative, descriptive and cross-sectional study, carried out in Portuguese psychiatric healthcare units. Intentional non-probabilistic sample of 48 nurse managers. Data collected with an online questionnaire and analyzed using descriptive and analytical statistics.

**Results:** The average amount of time spent in carrying out the activities inherent to the Professional Practice, Ethics and Legal skills, Care Management and Human Resource Management is above two thirds of the total maximum score. In the Political Intervention and Advisory and Professional Development competencies, the average values are close to half, that is, those that the managers considered to spend less time. Care Management is the competence that, on average, managers considered spending more time in carrying out the activities that integrate it.

**Conclusions:** It concludes an asymmetry in the distribution of the time allocated to the execution of the tasks inherent to each of the competencies of the nursing manager, namely in the Ethical and Legal Professional Practice, Human Resource Management and Care Management.

**Keywords:** Nursing; Health Management; Professional Competence; Time Management.

## Resumen

**Contexto:** La gestión de recursos humanos, actividades y procesos administrativos, son retos diarios que pretenden traducirse en la calidad de la atención a los usuarios. Los cambios en el paradigma de gestión en las unidades de salud en Portugal determinan que los enfermeros que gestionan la salud mental y la psiquiatría contribuyan a la calidad y productividad de los servicios, lo que hace imprescindible una buena gestión del tiempo.

**Objetivo:** Comprender la distribución del tiempo por las actividades de las cinco áreas de competencia del enfermero gerente, teniendo en cuenta sus características personales y los contextos clínicos de salud mental y psiquiatría.

**Methodology:** Estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, realizado en unidades de salud psiquiátrica portuguesas. Muestra intencional no probabilística de 48 gestoras. Datos recolectados con un cuestionario en línea y analizados mediante estadística descriptiva y analítica.

**Resultado:** El tiempo medio empleado en la realización de las actividades inherentes al Ejercicio Profesional, Ética y Competencias Jurídicas, Gestión de la Atención y Gestión de Recursos Humanos es superior a dos tercios de la puntuación máxima total. En las competencias Intervención Política y Asesoría y Desarrollo Profesional se encuentra en valores promedio cercanos a la mitad, es decir, aquellos que los gerentes consideraron dedicar menos tiempo. La Gestión del Cuidado es la competencia que, en promedio, los directivos consideraron dedicar más tiempo a la realización de las actividades que la integran.

**Conclusiones:** Se concluye una asimetría en la distribución del tiempo destinado a la ejecución de tareas inherentes a las competencias del gerente de enfermería, concretamente en Práctica Profesional Ética y Jurídica, Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Cuidado.

**Descriptor:** Enfermería; Gestión en Salud; Competencia Profesional; Administración del Tiempo

Recibido a 30/11/2021. Aceptado a 31/01/2022

## Introdução

As instituições de saúde deparam-se diariamente com o paradigma da prática de cuidar e a necessidade efetiva de uma gestão de tempo eficaz. A gestão de cuidados de enfermagem é diariamente comprimida, atendendo a uma orientação na linha do economicismo, para evitar desperdícios de tempo e de recursos humanos, sendo este último considerado uma das variáveis da máquina do estado que consome a grande parte do capital económico em saúde.

Assim, um gestor eficaz está a tornar-se um recurso fundamental para a sociedade, e define como usar ou não usar o seu tempo (Drucker, 2019).

Vivemos na era capitalista, e neste sistema de produção, o tempo de trabalho ganha maior dimensão social e conceitual (Faria e Ramos, 2014). Os profissionais de saúde encontram-se assoberbados de trabalho e com escassez de tempo para a sua realização, sendo muitas vezes a prestação de cuidados realizada de forma automática, sem dar lugar ao processo de pensamento que potencie a tomada de decisão refletida e ponderada dos cuidados a prestar. As competências acrescidas avançadas em gestão, revelam que o campo de ação do enfermeiro gestor se compõe do domínio da gestão e domínio de assessoria e consultadoria, conforme a complexidade da função desempenhada (Regulamento n.º 76/2018).

Uma gestão moderna e inovadora exige ao enfermeiro a sua implicação e envolvimento como líder, conhecimentos consistentes sobre governação, gestão de recursos humanos, adaptação à cultura organizacional, capacidade de mensuração e recompensa, recorrendo a métodos de colaboração e sentimento de pertença institucional, que fomentem e estimulem a produção de ideias e empenho diário. Santos, Pestana, Guerrero, Meirelles e Erdmann (2013), na revisão integrativa que realizaram sobre as práticas dos enfermeiros em gestão de cuidados de enfermagem, revelam que gerir compreende o trabalhar com pessoas e envolve recursos como o planeamento, organização liderança e controlo. O desempenho do gestor abrange a adoção e planeamento de estratégias que promovam processos de renovação e desenvolvimento dos profissionais e da instituição. “O planeamento, entendido como instrumento do processo de trabalho gerencial, pode ser definido como um modo de fazer escolhas e de elaborar planos para favorecer um processo de mudança” (Oliveira et al., 2017, p.15).

As particularidades das competências em gestão revelam-se, num mundo capitalista, comuns e globais à sociedade mundial, uma vez que os estados têm que lidar com um conjunto de novos desafios, experimentando soluções para enfrentá-los no que se refere à gestão e necessidade de mudança impostas pelas profundas crises institucionais e financeiras, surgidas a partir da década de oitenta (Lotta, 2016).

Os gestores mais atentos inquietam as organizações no sentido de estas adotarem estratégias inovadoras, disponíveis no mercado da saúde, tornando a instituição mais produtiva e modernizada, equacionando sempre o tempo como fator crucial. Toda a atividade requer tempo para ser realizada, sendo primordial saber onde colocamos a nossa atenção, com o objetivo de melhorar a nossa produtividade (Drucker, 2019).

A gestão de tempo contempla o desempenho de condutas e atitudes com base na prioridade da execução da tarefa e na dificuldade de conclusão da mesma. Alves, Luz e Bilac (2017), referem que para uma eficiente gestão do tempo é necessário não só planejar e estabelecer o

cronograma de atividades a serem cumpridas na jornada de trabalho, mas também, um roteiro de prioridades.

É exigido ao enfermeiro gestor a capacidade de priorizar o tempo para um desempenho de gestão eficiente, implicando uma reflexão crítica envolta em responsabilidade, tendo por base a definição de objetivos e prioridades, uma correta planificação e organização do tempo, em constante reavaliação e monitorização dos imprevistos. Para Barbosa (2018), a gestão do tempo pode ser considerada como um dos fatores críticos no desempenho de sucesso de um gestor. O tempo é um bem precioso, não passível de armazenar, não há stock de tempo para recorrer quando é preciso, pelo que, para o gestor, torna-se uma habilidade sem igual a administração correta do mesmo, o que concorre para o sucesso pessoal e da organização.

Neste sentido, é essencial “adotar uma metodologia de administração do tempo que se concentre em atividades importantes (...) reduzir seu tempo nas esferas da urgência e das circunstâncias e aumentá-lo na esfera da importância” (Barbosa, 2018, p. 51).

O presente estudo teve por objetivo identificar como o enfermeiro gestor, dos contextos clínicos de saúde mental e psiquiatria, percebe a distribuição do seu tempo pelas diferentes atividades dos cinco domínios de competências do enfermeiro gestor e identificar a relação entre as características pessoais e profissionais do enfermeiro gestor, dos contextos clínicos de saúde mental e psiquiatria, e a distribuição do seu tempo pelas diferentes atividades inerentes aos cinco domínios de competências.

## Metodologia

Estudo quantitativo, descritivo e transversal. A população em estudo eram os gestores dos serviços de psiquiatria de Portugal. As instituições foram identificadas pela Circular Informativa da Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) número 10/2014, que contempla todas as instituições de assistência psiquiátrica públicas e sociais de Portugal Continental; nas Regiões Autónomas a identificação das instituições de saúde foi efetuada através de pesquisa em diversas fontes, nomeadamente, pelo contacto com os Centros Hospitalares das Regiões dos Açores e Madeira.

Foi efetuado contacto telefónico com todas as unidades de saúde identificadas, através da direção de Enfermagem, auscultando sobre o interesse e disponibilidade na participação no estudo e obtenção de informação sobre o número de Enfermeiros Gestores/Coordenadores com pelo menos meio ano de funções na área de Saúde Mental e Psiquiatria, a exercer em unidades de internamento completo, parcial e consultas, identificando-se um universo populacional de 147 enfermeiros gestores.

A colheita de dados decorreu entre novembro de 2019 e março 2020, através de questionário *online*, enviado aos enfermeiros gestores através da plataforma Google Drive. Amostra do estudo foi não probabilística, intencional, constituída por 48 enfermeiros gestores, margem de erro de 12%, grau de confiança de 95%.

O questionário era composto por dois grupos de questões. O primeiro incluía 15 questões relativas ao contexto de trabalho e à caracterização sociodemográfica e profissional dos

participantes. O segundo contemplava a Escala de Percepção do Trabalho dos Gestores em Enfermagem (Martins et al., 2021). Esta escala foi desenvolvida no âmbito de um estudo inserido no projeto de investigação “Dos Paradigmas à Operacionalização da Gestão em Enfermagem (POGE) da Escola Superior de Enfermagem do Porto, integrado no NursID: Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem/CINTESIS: Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde – Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.

Salienta-se que a colheita de dados para o presente estudo foi realizada no período em que se aguardava a publicação do artigo relativo à construção e validação da Escala de Percepção do Trabalho dos Gestores em Enfermagem (Martins et al., 2021), o que se concretizou em 2021, verificando-se que esta apresenta uma elevada consistência interna global (*alfa de Cronbach* de 0,950). A escala global e as subescalas (fatores) revelaram uma fiabilidade e consistência interna aceitáveis, boas ou, mesmo, muito boas (Martins et al., 2021).

A escala é constituída por 43 afirmações referentes aos cinco domínios de competências dos enfermeiros gestores: Prática Profissional Ética e Legal (cinco itens); Gestão de Cuidados (14 itens); Gestão de Recursos Humanos (14 itens); Intervenção Política e Assessoria (seis itens); e Desenvolvimento Profissional (quatro itens). Foi solicitado aos enfermeiros gestores que exprimissem a sua opinião relativamente ao tempo despendido na realização de cada uma das atividades, com base numa escala numérica, tipo Likert, quatro pontos: 1 - Não ocupa tempo; 2 - Ocupa pouco tempo; 3 - Ocupa algum tempo; 4 - Ocupa a maior parte do tempo. O *score* da EPTGE é obtido pela soma aritmética simples dos *scores* individuais dos itens e pode variar entre 43 e 172 pontos, resultando valorações diferentes em cada subescala, de acordo com o número de itens.

A análise dos dados foi efetuada com recurso ao *Programa Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0. A relação entre as características pessoais, o contexto de trabalho e o tempo despendido pelos enfermeiros gestores, foi analisada com recurso ao teste de Kruskal-Wallis, teste U de Mann-Whitney e Median Teste.

O estudo obteve a aprovação do Conselho de Administração e Comissão de Ética das instituições onde foi desenvolvido, foi solicitada autorização aos autores da escala para a sua utilização. Ao preencher o questionário os enfermeiros aceitaram de livre vontade participar no estudo.

## Resultados

Os participantes no estudo eram maioritariamente do sexo feminino (58,3%; n=28), 56,3% situavam-se na classe etária com idade superior a 50 anos (M=50,79; DP=9,574 anos), todos estavam habilitados com o curso de licenciatura em enfermagem, 35,41% (n=17) tinham o grau de mestre e nenhum possuía o título de doutor, 83,3% (n=40) eram especialistas em saúde mental e psiquiátrica e 6,3% (n=3) em enfermagem de reabilitação.

Relativamente ao tempo de exercício profissional dos enfermeiros gestores, verificou-se que possuíam mais de 21 anos de experiência profissional, com uma média de 13,85 anos de exercício de funções de gestão em serviços de psiquiatria (DP=9,91 anos), 43,8% (n=21)

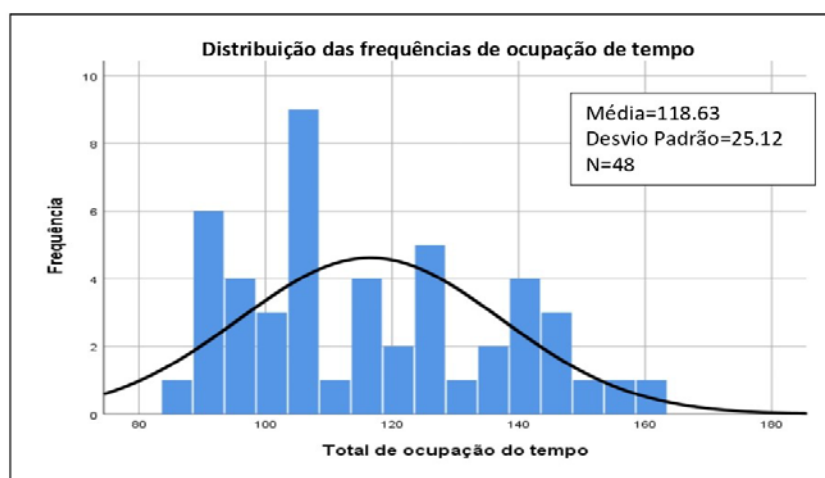
desempenhavam funções há mais de 15 anos, tendo em média 10,08 anos de exercício como gestores no serviço atual.

Verificou-se que a maioria (77,1%; n=37) dos enfermeiros gestores exercia funções em instituições de saúde não acreditadas, em unidades de internamento completo (81,3%; n=39), incluem o tratamento em crise e reabilitação em unidades de crónicos, 12,5% (n=6) nos serviços de consulta e 6,2% (n=3) em unidades de internamento parcial. Já no que se refere à natureza assistencial, a maioria (52,08%; n=25) trabalhava em unidades de doentes agudos, 29,16% (n=14) em serviços de doentes crónicos e 18,75% (n=9) em unidades de para utentes estáveis (internamento parcial e consultas).

No que diz respeito à lotação dos serviços, constatou-se que 47,9 % (n=23) dos participantes geriam serviços com uma capacidade até 25 clientes e 4,2% (n=2) unidades com uma lotação para mais de 76 doentes, a taxa de ocupação média anual situava-se em 103,10, com um atendimento médio diário de 32,38 doentes.

O número de enfermeiros nas equipas que os participantes do estudo geriam variava entre menos de 10 elementos (50%; n=24) e mais de 20 (4,2%; n=2), e 45,8% (n=22) lideravam equipas constituídas por 11 a 20 enfermeiros.

Da análise global das atividades que compõem os cinco domínios da escala de perceção do trabalho do enfermeiro gestor em unidades de saúde mental e psiquiatria, verifica-se que o tempo despendido pelos gestores para a sua realização se traduz numa curva assimétrica positiva à direita (M=118,63; DP= 25,12) (**Figura 1**).



**Figura 1** - Distribuição das frequências da escala de perceção do trabalho do gestor de enfermagem

Quanto ao tempo despendido pelo gestor pelos diferentes domínios de atividade (**Tabela 1**), verifica-se que o valor médio do tempo despendido na realização das atividades afetas ao domínio da Prática Profissional, Ética e Legal, Gestão de Cuidados e Gestão de Recursos Humanos se situa acima de dois terços do total de tempo que poderia ser consumido se o enfermeiro atribuísse o score 4 (Ocupa a maior parte do tempo) a todas as atividades (T=20, T=56 e T=56, respetivamente). A ocupação do tempo na realização das atividades inerentes aos domínios Intervenção Política e Assessoria e Desenvolvimento Profissional situa-se em

valores de média próximos de metade do total do score máximo possível, sendo os que os gestores consideraram despendido menos tempo. A Gestão de Cuidados é o domínio que, em média, os gestores consideraram despendido mais tempo na concretização das atividades que o integram.

**Tabela 1** – Tempo despendido pelo gestor pelos domínios de atividade

COMPETÊNCIA	Média	Desvio padrão
Prática Profissional, Ética e Legal	15,08	2,731
Gestão dos Cuidados	43,17	8,29
Gestão de Recursos Humanos	39,42	6,195
Intervenção Política e Assessoria	12,08	4,10
Desenvolvimento Profissional	8,06	3,99
Total (T)	118,63	25,12

Relativamente à relação entre a idade e o sexo do enfermeiro gestor e a distribuição do tempo para realização das atividades inerentes a cada um dos domínios competências (Tabela 2) concluiu-se que existem diferenças estatisticamente significativas ( $< 0,05$ ) em função da idade do enfermeiro gestor nos domínios Prática Profissional Ética e Legal ( $p=0,005$ ) e Gestão de Recursos Humanos ( $p=0,027$ ), verificando-se que em ambos os domínios são os enfermeiros mais novos, classe etária idade igual ou inferior a 50 anos, os que utilizam mais tempo para a realização das atividades.

Na relação entre o sexo e a distribuição do tempo para realização das atividades inerentes a cada um dos domínios de intervenção (Tabela 2) apurou-se que não existiam diferenças estatisticamente significativas.

**Tabela 2** – Relação entre a distribuição do tempo e a idade e sexo do gestor

COMPETÊNCIA	Idade em classes ( $p$ )	Sexo ( $p$ )
Prática Profissional, Ética e Legal	0,005*	0,815
Gestão dos Cuidados	0,189	0,432
Gestão de Recursos Humanos	0,027*	0,752
Intervenção Política e Assessoria	0,756	0,916
Desenvolvimento Profissional	0,291	0,347

Nota: \*A correlação é significativa ao nível de  $p<0,05$

Relativamente à percepção dos enfermeiros gestores sobre o tempo utilizado nas atividades inerentes a cada uma das cinco competências, em função das suas características profissionais (Tabela 3) verificou-se que existia relação estatisticamente significativa entre o não ser detentor de especialidade e o domínio de competência Gestão de Recursos Humanos



( $p=0,040$ ), sendo os gestores não especialistas os que utilizavam mais tempo na realização das atividades inerentes a este domínio competências.

Quanto à área de especialização em enfermagem dos gestores, concluiu-se que existiam diferenças estatisticamente significativas relativamente ao tempo disponibilizado para as atividades inerentes às competências Gestão de Cuidados ( $p=0,048$ ) e Gestão dos Recursos Humanos ( $p=0,032$ ), sendo os gestores com especialidade em saúde mental e psiquiatria os que apresentavam maior dispersão do tempo, contudo, disponibilizavam menos tempo para estas funções que os especialistas em reabilitação (**Tabela 3**).

Considerando as variáveis, grau académico e tempo de exercício profissional, a amostra não revelou assimetrias estatísticas em relação à distribuição do tempo (**Tabela 3**).

No que concerne ao tempo de gestão de serviços de psiquiatria identificaram-se diferenças estatisticamente significativas para a Prática profissional Ética e Legal ( $p=0,026$ ) e Gestão de Recursos Humanos ( $p=0,036$ ), sendo os gestores com menos de 10 anos de experiência os que dedicavam mais tempo ao desempenho das atividades inerentes a estes domínios de competências, comparativamente aos que tinham mais de 10 anos (**Tabela 3**).

**Tabela 3** – Relação entre distribuição do tempo e as características profissionais e académicas dos gestores

COMPETÊNCIA	Detentor de especialidade ( $p$ )	Área de especialidade ( $p$ )	Grau académico ( $p$ )	Tempo de exercício profissional ( $p$ )	Tempo de gestão em psiquiatria ( $p$ )
Prática Profissional, Ética e Legal	0,115	0,073	0,983	0,083	0,026*
Gestão dos Cuidados	0,410	0,048*	0,602	0,423	0,543
Gestão de Recursos Humanos	0,040*	0,032*	0,386	0,180	0,036*
Intervenção Política e Assessoria	0,844	Incapaz de calcular	0,800	0,809	0,756
Desenvolvimento Profissional	0,870	0,490	1,000	0,501	0,161

Nota: \*A correlação é significativa ao nível de  $p<0,05$

Relativamente à perceção dos enfermeiros gestores sobre o tempo dispensado às atividades inerentes a cada uma das cinco competências de gestão em função das características dos contextos clínicos onde exerciam atividade, nomeadamente tempo de desempenho no atual serviço, áreas de atuação, acreditação do serviço, natureza dos serviços e número de enfermeiros nas equipas (**Tabela 4**), apenas se verificou existir associação entre a competência Prática Profissional Ética e Legal e o exercício de funções em serviço acreditado ( $p=0,029$ ). Sendo os gestores dos serviços acreditados os que percecionaram consumir mais tempo no exercício de atividades inerentes a este domínio de competências.

**Tabela 4** – Relação entre distribuição do tempo e as características dos contextos de exercício

COMPETÊNCIA	Tempo no serviço atual ( <i>p</i> )	Área da atuação ( <i>p</i> )	Serviço acreditado ( <i>p</i> )	Natureza do serviço onde trabalha ( <i>p</i> )	Número enfermeiros por serviço ( <i>p</i> )
Prática Profissional, Ética e Legal	0,309	0,062	0,029*	0,122	0,472
Gestão dos Cuidados	0,625	0,073	0,197	0,282	0,748
Gestão de Recursos Humanos	0,241	0,051	0,595	0,260	0,291
Intervenção Política e Assessoria	0,407	0,808	0,114	0,166	0,817
Desenvolvimento Profissional	0,892	0,449	0,552	0,398	0,352

Nota: \*A correlação é significativa ao nível de  $p < 0,05$

Relativamente à lotação de doentes por serviço, média diária de atendimento e taxas médias de ocupação anual e a distribuição de tempo do gestor para o desempenho das atividades inerentes a cada competência (**Tabela 5**), verificou-se existir relação estatisticamente significativa na Gestão de Recursos Humanos em função da lotação de doentes por serviço ( $p=0,031$ ), sendo os gestores dos serviços que possuem dotações entre os 51 e os 75 doentes os que percecionam utilizar mais tempo nas atividades inerentes à gestão de recursos humanos.

Em relação às variáveis média de atendimento diário e taxa de ocupação anual dos serviços, não se apuraram assimetrias na distribuição do tempo alocado para o desempenho das atividades.

**Tabela 5** – Relação entre distribuição do tempo e características assistenciais dos serviços

COMPETÊNCIA	Lotação de doentes em classes ( <i>p</i> )	Média diária de atendimentos ( <i>p</i> )	Taxa de ocupação anual ( <i>p</i> )
Prática Profissional, Ética e Legal	0,453	0,905	0,247
Gestão dos Cuidados	0,350	0,767	0,395
Gestão de Recursos Humanos	0,031*	0,800	0,564
Intervenção Política e Assessoria	0,623	Incapaz de calcular	1,000
Desenvolvimento Profissional	0,396	0,834	0,137

Nota: \*A correlação é significativa ao nível de  $p < 0,05$

## Discussão

No presente estudo as cinco competências da área de atuação no domínio da gestão operacional revelaram, no somatório das atividades que as constituem, diferentes distribuições de tempo, considerando as variáveis estudadas.

Na Prática Profissional, Ética e Legal, verificou-se assimetria na distribuição do tempo em função da variável idade e tempo de gestão de serviços de psiquiatria, sendo os gestores mais novos que dedicam mais tempo à realização das atividades inerentes a esta componente. Benner (2001) refere que o fator tempo é crucial na aquisição de experiência profissional, pois é com o decorrer deste que o profissional tem oportunidade de vivenciar um maior número de situações que permitem a construção do conhecimento prático, através da aprendizagem experiencial. Vanzella (2010) concluiu que a idade permite ao colaborador a aquisição de experiência profissional importante para a realização das atividades com mais eficiência, menor desperdício e mais segurança, contribuindo para evitar erros na tomada de decisão, na medida em que já foi desenvolvendo aprendizagens com a vivência de situações similares.

Ainda no domínio da Prática Profissional, Ética e Legal os achados deste estudo revelaram que gestores de serviços acreditados eram os que percecionavam consumir mais tempo no exercício de atividades inerentes a esta competência. Estes achados contrariam a lógica do princípio da gestão pela qualidade de serviços acreditados, pois, como referem Rodrigues, Carâp, El-Warrak e Rezende (2011), já na década de 60 do século XX a produção pela qualidade se baseava em processos, objetivando eliminar erros, evitar desperdícios, otimizar recursos e economizar tempo.

No que concerne à Gestão de Cuidados, constatou-se que os especialistas de reabilitação consumiam uma fração maior de tempo na execução das atividades inerentes à competência. Sendo o estudo no âmbito da gestão de serviços de psiquiatria, os resultados revelaram concordância com o relatório apresentado pela Ordem dos Enfermeiros (2018) que menciona que enfermeiros especialistas têm maior participação na tomada de decisão, controle sobre as práticas de enfermagem, maior liderança e acrescido reconhecimento de perícia.

Em relação ao tempo afeto pelos gestores às atividades da componente Gestão de Recursos Humanos, identificaram-se assimetrias na distribuição, sendo os mais novos, e com experiência de gestão até 10 anos, a consumirem mais tempo. Os gestores compreendem as situações como parte de um todo, mas têm de aprender com a experiência o que esperar das situações. Estes resultados vêm comprovar a teoria de Benner (2001), que considera que a experiência otimiza a capacidade de percepção e resolução de problemas por parte dos gestores, o que pode justificar que os mais novos e inexperientes necessitem de mais tempo para a tomada de decisão apropriada. Estes achados levam-nos a considerar que a experiência vivida e tempo de gestão, podem levar o gestor a não necessitar de tanto tempo para desempenho destas funções.

Constatou-se, ainda, que os gestores não habilitados com uma especialização em enfermagem e os especialistas em reabilitação consumiam mais tempo na realização das atividades do domínio da Gestão de Recursos Humanos, resultados que se alinham com os princípios de

Benner (2001), que menciona que no processo de aquisição de competências é necessário refletir nas aprendizagens que a prática oferece (*Know-how*), ligando os saberes da prática à teoria (conhecimento cognitivo). Também Silva, Marinho, Silva, Bartelmebs e Silveira (2014, p. 51) referem que “... o conhecimento é uma síntese das interações entre sujeitos e objetos, sensação e percepção, através das estruturas cognitivas, permitindo um conhecimento do mundo cada vez mais aprofundado à medida que as interações com o mundo se intensificam”. Apurou-se que os enfermeiros gestores de serviços com lotação entre 51 a 75 doentes eram os que percecionava consumir mais tempo a gerir recursos humanos resultados que podem ser compreendidos com o explicitado no Regulamento nº 76/2018 de 30 de janeiro, em que o enfermeiro gestor “...é o responsável, em primeira linha, pela defesa da segurança e qualidade dos cuidados de enfermagem (...)”(p. 3478), pelo que se compreende um maior consumo de tempo do gestor nas unidades com elevado número de doentes.

## **Conclusões**

Com este estudo concluiu-se que os enfermeiros gestores mais novos, quer em idade quer em tempo de gestão em psiquiatria, os que não possuem uma especialidade e os que são especialistas em enfermagem de reabilitação, os que gerem de serviços acreditados e unidades com lotações entre 51 a 75 doentes, despendem mais tempo na concretização de algumas atividades que constituem as competências funcionais do seu domínio de atuação.

Face aos resultados, pensamos que é pertinente recomendar a alocação de mais tempo para as atividades inerentes à competência de Desenvolvimento Profissional e Intervenção Política e Assessoria, pois os enfermeiros gestores devem contribuir, de forma ativa, para o crescimento profissional, planeamento de políticas de saúde, e para a coordenação e gestão dos serviços de que são responsáveis.

Pelo exposto, torna-se clara a relevância deste estudo para a prática, nomeadamente, para a consciencialização do enfermeiro gestor de serviços de saúde mental e psiquiatria sobre o tempo que aloca à realização das diferentes atividades inerentes aos domínios de competências da sua categoria funcional, visando a promoção de uma gestão dinâmica e de qualidade.

Os gestores especialistas em saúde mental e psiquiátrica estarão mais despertados para a gestão das atividades nesta área de intervenção, reunindo condições de excelência para o desempenho das funções que lhes competem.

## **Referências bibliográficas**

Administração Central dos Serviços de Saúde. (2014). Circular Informativa - Implementação do Programa de Gestão dos doentes Mentais Internados em Instituições do Setor Social. N.º 10/2014/DPS/ACSS. Ministério da Saúde. Disponível em <https://www2.acss.min-saude.pt/Portals/0/CN-10-2014.pdf>

Alves, L. C. F., Luz, C. N. M., & Bilac, D. B. N. (2017). Gestão do tempo e produtividade: estudo de caso no setor de pessoal de empresa privada de saneamento básico. *Revista Multidebates*, 1(2), 8-25. Disponível em <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/39>

Barbosa, C. (2018). *A tríade do tempo*. Brasil: Buzz Editora. ISBN: 9788593156618.

Benner, P. (2001). *De iniciado a perito*. Coimbra: Quarteto Editora.

Drucker, P. F. (2019). *O Gestor Eficaz – O guia para fazer com que as coisas certas aconteçam*. Actual Editora. ISBN:9789896944247.

Faria, J. H., & Ramos, C. L. (2014). Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 47-74. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p47-74>

Lotta, G. S. (2016). Políticas públicas: novos desafios à luz das transformações do Estado. In: Bassotti, I. & Santos, T. (Org.), *Tópicos essenciais sobre gestão pública* (pp. 15-41). São Paulo: Escola de Governo e Administração Pública (egap). ISBN:978-85-7285-155-81. Disponível em <http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2016/10/2016-eBOOK-t%C3%B3picos-essenciais-sobre-gestao-publica.pdf>

Martins, M. M., Gonçalves, M. N., Teles, P., Bernardino, E. Guerra, N., Ribeiro, O. M. P. L. (2021). Construção e validação de um instrumento de percepção do gestor. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, 14, e245192. doi: 10.5205/1981-8963.2021.245192

Oliveira, S. A., Almeida, M. L., Santos, M. F., Zilly, A. Peres, A. M., & Rocha F. L. R. (2017). Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. *Revista de Administração em Saúde*, 17(69). Disponível em <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.64>

Ordem dos Enfermeiros. (2018). Os cuidados de enfermagem especializados como resposta à evolução das necessidades em cuidados de saúde. Ordem dos enfermeiros. INESC-TEC. Disponível em [https://www.ordemenfermeiros.pt/media/5908/estudocuidadosespecializadosenfermagem\\_inesctecabril2018.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/media/5908/estudocuidadosespecializadosenfermagem_inesctecabril2018.pdf)

Regulamento n.º 76/2018 de 30 de janeiro (2018). Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão. Diário da República, N.º 21 – II Série Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/114599547>

Rodrigues, M. V., Carâp, L. J., El-Warrak, L. O., Rezende, T. B. (2011). *Qualidade e Acreditação em saúde. Gestão em Saúde (1ª ed)*. Rio de Janeiro: Editora FGV. ISBN: 978-85-225-1168-6

Santos, J. L. G., Pestana, A. L., Guerrero, P., Meirelles, B. S. H., & Erdmann, A. L. (2013). Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 66(2), 257-263. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>

Silva, J. A., Marinho, J.C.B.; Silva, G.R., Bartelmebs, R. C., & Silveira, J.B. (2014). Sensação e percepção no contexto dos estudos em Epistemologia Genética. *Revista Eletronica de*

Vanzella, E. (2010). A terceira idade e o mercado de trabalho. *Revista Brasileira De Ciências Da Saúde*, 14(4), 97-100. Disponível em <https://doi.org/10.4034/RBCS/2010.14.04.13>

**Luisa Pires Alferes** - Mestre; Enfermeira especialista em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiatria; Hospital Magalhães Lemos, Porto, [luisapires@hmlemos.min-saude.pt](mailto:luisapires@hmlemos.min-saude.pt); Tese de Mestrado – Gestor de Enfermagem: Das Atividades à Gestão do Tempo em Unidades de Saúde Mental, 2020, Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP)

**Maria Manuela Martins** - Doutora; Professora Coordenadora; Escola Superior de Enfermagem do Porto/Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar; Investigadora integrada do Grupo de Investigação-NursID: Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem – CINTESIS; [mmartins@esenf.pt](mailto:mmartins@esenf.pt)

**Margarida Reis Santos** - Doutora; Professora Coordenadora; Escola Superior de Enfermagem do Porto/ Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar; Investigadora integrada do Grupo de Investigação - NursID: Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem – CINTESIS; [mrs@esenf.pt](mailto:mrs@esenf.pt)

**Ana Poeira** - Doutora; Professora Adjunta Convidada; Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal; Investigadora Integrada na NURSE`IN Unidade de Investigação em Enfermagem do Sul e Ilhas; [ana.poeira@ess.ips.pt](mailto:ana.poeira@ess.ips.pt),

**Rui Alferes** - Mestre; Enfermeiro Especialista em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiatria; Hospital Magalhães Lemos, Porto, [ruialferes@hmlemos.min-saude.pt](mailto:ruialferes@hmlemos.min-saude.pt)

**Regina Pires** - Doutora; Professora Adjunta; Escola Superior de Enfermagem do Porto; Investigadora integrada do Grupo de Investigação - NursID: Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem – CINTESIS; [regina@esenf.pt](mailto:regina@esenf.pt)