

Millenium, 2(Edição Especial Nº21)


pt

DESAFIOS E SATISFAÇÃO NAS FUNÇÕES GERENCIAIS DE ENFERMEIROS PORTUGUESES: ESTUDO TRANSVERSAL ANALÍTICO

CHALLENGES AND SATISFACTION IN MANAGERIAL ROLES OF PORTUGUESE NURSES: AN ANALYTICAL CROSS-SECTIONAL STUDY

DESAFIOS Y SATISFACCIÓN EN LAS FUNCIONES GERENCIALES DE ENFERMEROS PORTUGUESES: ESTUDIO TRANSVERSAL ANALÍTICO

Alexandre Santos¹  <https://orcid.org/0000-0002-2187-2065>

Vitor Rodrigues²  <https://orcid.org/0000-0002-2795-685X>

Gilberto da Silva¹  <https://orcid.org/0000-0002-0595-0780>

Giselle Teixeira¹  <https://orcid.org/0000-0001-6245-302X>

Ana Cardoso³  <https://orcid.org/0000-0003-1573-7657>

¹ Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil

² Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal

³ Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal

Alexandre Santos – alexandres.adm@gmail.com | Vitor Rodrigues - vmcpr@utad.pt | Gilberto da Silva – Gilberto.tadeu@ufba.br |

Giselle Teixeira – giselle.teixeira@ufba.br | Ana Cardoso – cardoso.anafilipa@gmail.com



Autor Correspondente:

Alexandre Santos

Rua Morgado de Mateus
5000-455– Vila Real - Portugal
Alexandres.adm@gmail.com

RECEBIDO: 30 de abril de 2025

REVISTO: 21 de dezembro de 2025

ACEITE: 19 de fevereiro de 2026

PUBLICADO: 19 de março de 2026

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

RESUMO

Introdução: A gestão em saúde é estratégica para a qualidade assistencial e a organização dos serviços. Enfermeiros em funções de gestão enfrentam desafios quotidianos relacionados com sobrecarga, limitação de recursos e exigências técnicas e relacionais, enquanto fatores motivacionais influenciam a sua atuação e permanência na função.

Objetivo: Analisar as percepções de enfermeiros portugueses sobre os desafios e satisfação no desempenho de funções de gestão em serviços de saúde.

Métodos: Estudo quantitativo, transversal e analítico, conduzido em conformidade com as recomendações da checklist STROBE, realizado com 36 enfermeiros a desempenhar funções de gestão em serviços de saúde do Norte de Portugal. Os dados foram recolhidos por formulário eletrónico, em dezembro de 2024, com questões fechadas sobre desafios e satisfação na gestão. A análise foi conduzida no software SPSS®, versão 24.0. O estudo obteve parecer favorável da Comissão de Ética (Ref. N.º Doc117-CE-UTAD-2024).

Resultados: A média de idades da amostra foi de 36 ± 8 anos, com predominância do sexo feminino (58,3%) e atuação maioritariamente em contexto hospitalar (86,1%). Os principais desafios apontados foram a sobrecarga de trabalho (41,7%) e a falta de recursos (16,7%). Como fatores de satisfação, destacaram-se “fazer a diferença na vida dos doentes” (36,1%) e “aprender coisas novas” (22,2%).

Conclusão: A sobrecarga de trabalho configura-se como o principal desafio relatado pelos enfermeiros portugueses em funções de gestão. Em contrapartida, a satisfação associada ao impacto positivo na vida dos doentes e à aprendizagem contínua emerge como elemento motivador relevante, indicando a necessidade de estratégias institucionais orientadas à valorização e ao desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: gestão em saúde; enfermagem; condições de trabalho; satisfação no trabalho; Portugal

ABSTRACT

Introduction: Health management plays a strategic role in the quality of care and the organization of health services. Nurses in managerial roles face daily challenges related to workload, limited resources, and technical and relational demands, while motivational factors influence their performance and retention in management positions.

Objective: To analyze Portuguese nurses' perceptions of challenges and job satisfaction in the performance of management functions in health services.

Methods: A quantitative, cross-sectional and analytical study, conducted in accordance with the STROBE checklist recommendations, involving 36 nurses in management roles within healthcare services in Northern Portugal. Data were collected via an online questionnaire in December 2024, comprising closed-ended questions on management challenges and satisfaction. The analysis was conducted using SPSS® software, version 24.0. The study received approval from the Ethics Committee (Ref. No. Doc117-CE-UTAD-2024).

Results: The mean age of participants was 36 ± 8 years, with a predominance of females (58.3%) and hospital-based practice (86.1%). The main challenges identified were workload (41.7%) and lack of resources (16.7%). Regarding job satisfaction, the most frequently reported factors were “making a difference in patients' lives” (36.1%) and “learning new things” (22.2%).

Conclusion: Workload remains the main challenge reported by Portuguese nurses in management roles. Conversely, satisfaction related to positively impacting patients' lives and opportunities for continuous learning emerge as relevant motivational factors, indicating the need for institutional strategies aimed at professional development and work valorization.

Keywords: management; nursing; working conditions; job satisfaction; Portugal.

RESUMEN

Introducción: La gestión en salud desempeña un papel estratégico en la calidad de la atención y en la organización de los servicios sanitarios. Los enfermeros en funciones de gestión enfrentan desafíos cotidianos relacionados con la sobrecarga laboral, la limitación de recursos y las exigencias técnicas y relacionales, mientras que los factores motivacionales influyen en su desempeño y permanencia en dichos cargos.

Objetivo: Analizar las percepciones de los enfermeros portugueses sobre los desafíos y la satisfacción laboral en el desempeño de funciones de gestión en los servicios de salud.

Métodos: Estudio cuantitativo, transversal y analítico, realizado de conformidad con las recomendaciones de la lista de verificación STROBE, llevado a cabo con 36 enfermeros que desempeñan funciones de gestión en servicios sanitarios del norte de Portugal. Los datos se recopilaron mediante un formulario electrónico, en diciembre de 2024, con preguntas cerradas sobre los retos y la satisfacción en la gestión. El análisis se llevó a cabo con el software SPSS®, versión 24.0. El estudio obtuvo el dictamen favorable de la Comisión de Ética (Ref. n.º Doc117-CE-UTAD-2024).

Resultados: La edad media de los participantes fue de 36 ± 8 años, con predominio del sexo femenino (58,3%) y actuación mayoritaria en el ámbito hospitalario (86,1%). Los principales desafíos identificados fueron la sobrecarga de trabajo (41,7%) y la falta de recursos (16,7%). En cuanto a la satisfacción laboral, destacaron los factores “hacer la diferencia en la vida de los pacientes” (36,1%) y “aprender cosas nuevas” (22,2%).

Conclusión: La sobrecarga laboral se configura como el principal desafío referido por los enfermeros portugueses en funciones de gestión. Por otro lado, la satisfacción vinculada al impacto positivo en la vida de los pacientes y al aprendizaje continuo emerge como un factor motivador relevante, señalando la necesidad de estrategias institucionales orientadas a la valorización y al desarrollo profesional.

Palabras clave: gestión de la salud; enfermería; condiciones de trabajo; satisfacción laboral; Portugal

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

INTRODUÇÃO

A gestão em enfermagem constitui-se como um eixo estratégico para o fortalecimento dos sistemas de saúde, exercendo influência direta na organização dos serviços, na coordenação das equipes multiprofissionais e na qualidade do atendimento prestado aos utentes (Silva, Oliveira & Costa, 2022).

Nesse cenário, o enfermeiro gestor ocupa posição central na articulação entre as diretrizes institucionais e a prática assistencial, desempenhando funções que abrangem desde a liderança técnica e a tomada de decisões administrativas até o planeamento e a implementação do cuidado (Guerra, Jesus & Araújo, 2023). Embora enfrentem desafios quotidianos que repercutem na organização do trabalho e na qualidade da assistência, a satisfação no trabalho emerge como um elemento crucial para a motivação e o desempenho desses profissionais.

Em Portugal, a atuação dos Enfermeiros gestores encontra-se orientada pelas normativas definidas pela Ordem dos Enfermeiros (OE). O Regulamento nº 76/2018, intitulado “Competência Acrescida Avançada em Gestão”, estabelece o perfil de competências esperado para o enfermeiro gestor, delineando responsabilidades que incluem a prática profissional ética e legal, a gestão da qualidade e da segurança, o desenvolvimento profissional e organizacional, bem como o planeamento, organização, direção e controle das atividades. Além disso, contempla a atuação baseada em evidências, voltada para a obtenção de ganhos em saúde e o exercício de funções de assessoria e consultoria.

A OE (2018) reforça que o exercício das funções de gestão por enfermeiros é determinante para assegurar a qualidade e a segurança do cuidado, constituindo-se como uma componente estratégica para a obtenção de melhores resultados em saúde. Tais funções, portanto, necessitam de reconhecimento, validação e certificação formal pela instituição reguladora, no âmbito de uma perspectiva integrada e voltada para o contínuo desenvolvimento e valorização profissional.

Esse conjunto de competências institucionais direciona a atuação dos enfermeiros gestores e reafirma sua importância tanto na esfera assistencial quanto na gestão (Ordem dos Enfermeiros, 2018). No contexto hospitalar, esses profissionais assumem múltiplas responsabilidades, que incluem o dimensionamento da força de trabalho, a promoção da educação permanente, a gestão de conflitos e da comunicação, além do apoio à tomada de decisões, tendo em vista a ampliação da autonomia profissional (Chora, Chora & Martins, 2021).

Apesar da relevância dessas atribuições, a prática da gestão em enfermagem tem-se tornado progressivamente mais complexa, em virtude de limitações estruturais como a escassez de recursos humanos e materiais, o desgaste profissional, o reconhecimento social ainda limitado da profissão e os entraves relacionados à experimentação, adoção e avaliação de modelos de gestão e tecnologias inovadoras (Rolo et al., 2023).

A crescente complexidade dos sistemas de saúde, somada às reformas em curso, tem ampliado as exigências sobre os enfermeiros em posições de liderança, solicitando um repertório diversificado de competências para a gestão dos desafios quotidianos. Nesse contexto, torna-se imperativo compreender os obstáculos enfrentados pelos enfermeiros gestores em Portugal, bem como os fatores que influenciam a sua satisfação profissional.

O exercício da função de gestor envolve não apenas aspectos estruturais, como a insuficiência de recursos e a sobrecarga de trabalho, mas também elementos subjetivos e relacionais, como a pressão por resultados e as responsabilidades inerentes à gestão (Jesus, Andrade & Pereira, 2021). Soma-se a isso a limitação da autonomia decisória, frequentemente concentrada em instâncias hierárquicas superiores, o que restringe a capacidade de resposta às solicitações dos serviços (Pires, Silva & Monteiro, 2023).

Adicionalmente, a literatura tem enfatizado a importância da formação contínua e do desenvolvimento de competências de gestão como elementos-chave para a resolução desses desafios (dos Santos, Amestoy & da Silva, 2022), além de apontar a relação entre a satisfação no trabalho e a qualidade dos cuidados prestados (Simão, 2024; Moraes et al., 2021).

Apesar do reconhecimento teórico e normativo da relevância da gestão em enfermagem, observa-se que ainda são limitados os estudos empíricos que descrevem, de forma sistematizada, as percepções dos enfermeiros gestores sobre os desafios enfrentados e os fatores associados à satisfação no exercício dessas funções no contexto português. A produção científica nacional tem privilegiado análises normativas ou reflexões conceituais, evidenciando a necessidade de investigações observacionais que contribuam para a compreensão da realidade vivenciada por esses profissionais nos serviços de saúde.

Diante desse cenário, este estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho dos enfermeiros gestores em Portugal, contribuindo para o delineamento de estratégias direcionadas para a melhoria da eficiência organizacional, valorização profissional e qualificação dos serviços de saúde. Compreender estes aspectos pode subsidiar intervenções institucionais que fortaleçam a liderança dos enfermeiros, promovam ambientes de trabalho mais equitativos e sustentem práticas de gestão mais humanizadas.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar as percepções de enfermeiros portugueses sobre os desafios e a satisfação no desempenho de funções de gestão em serviços de saúde. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais desafios percebidos no exercício das funções gerenciais e descrever os fatores associados à satisfação no desempenho do trabalho de gestão.

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

1. MÉTODOS

Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, de caráter transversal e analítico, desenvolvido em consonância com as recomendações da STROBE (Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology), utilizada como guia para o relato e organização metodológica dos principais componentes do estudo, incluindo delineamento, participantes, variáveis, procedimentos de recolha e análise dos dados, conforme orientações descritas por Pacheco et al. (2017).

A população do estudo foi composta por 36 enfermeiros a exercerem a profissão em serviços de saúde do Norte de Portugal, que ocupavam, no momento da recolha de dados, funções de gestão, nomeadamente como responsáveis por serviços, unidades ou turnos. A amostragem foi não probabilística, do tipo intencional.

Os critérios de inclusão consistiram em: exercer funções gerenciais em serviços de saúde no contexto português, aceitar participar voluntariamente do estudo e responder integralmente ao questionário. Foram excluídos profissionais que não desempenhavam funções de gestão ou que apresentaram respostas incompletas no instrumento de recolha de dados.

A recolha de dados ocorreu de forma remota, no mês de dezembro de 2024, por meio de um formulário eletrônico estruturado, de preenchimento voluntário e anônimo, com tempo médio estimado de resposta de aproximadamente 5 minutos. Antes do início do questionário, os participantes tiveram acesso ao termo de consentimento informado em formato digital.

O instrumento de recolha de dados foi desenvolvido especificamente para este estudo e composto por quatro blocos:

1. Caracterização sociodemográfica e profissional, incluindo variáveis como sexo, idade e área de atuação profissional;
2. Principal dificuldade enfrentada no exercício da função gerencial, com opções de resposta fechadas: falta de recursos, sobrecarga de trabalho, relacionamento com a equipa, tomada de decisão e problemas de comunicação;
3. Principal fator de satisfação no desempenho da função de gestor, incluindo as opções: fazer a diferença na vida dos doentes, desenvolver a equipa, aprender coisas novas e valorização e reconhecimento profissional;
4. Escala de percepção sobre a gestão quotidiana, composta por oito afirmações, avaliadas por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Para fins analíticos, as respostas da escala Likert foram agrupadas em dois níveis: “Discordo” (opções 1, 2 e 3) e “Concordo” (opções 4 e 5), estratégia adotada para facilitar a interpretação dos dados e a apresentação gráfica dos resultados, sem prejuízo da análise descritiva.

A construção do instrumento teve como base diretrizes da literatura científica sobre competências e desafios na gestão em enfermagem, conforme discutido por Marinho e Felli (2019), que destacam a liderança, a tomada de decisão e a gestão de recursos humanos e materiais como competências centrais do enfermeiro gestor. A escolha da escala Likert justifica-se pela sua ampla utilização em estudos observacionais nas ciências da saúde, pela simplicidade de aplicação e pela capacidade de captar percepções subjetivas de forma sistematizada.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, com apoio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®), versão 24.0, utilizando frequências absolutas e percentuais, em consonância com o delineamento transversal do estudo e com as recomendações do guia STROBE para estudos observacionais.

A presente investigação respeitou os princípios éticos da pesquisa envolvendo seres humanos e foi aprovada por uma Comissão de Ética em Portugal, sob o parecer nº Doc117-CE-UTAD-2024. Todos os participantes consentiram digitalmente com a participação antes do início da recolha de dados.

2. RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com os blocos do instrumento de recolha de dados, contemplando a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, os principais desafios enfrentados no exercício da gestão, os fatores associados à satisfação no trabalho e as percepções sobre a prática gerencial, conforme descrito na metodologia.

A tabela 1 apresenta caracterização sociodemográfica e profissional dos 36 enfermeiros participantes do estudo. Destacamos a predominância de pessoas que se identificam com o gênero feminino (58,3%) e uma maturidade profissional dos participantes, evidenciada por um tempo médio de experiência profissional de 12,8 anos.

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica e profissional de enfermeiros

Variável	Categorias	N	%
Sexo	Feminino	21	58,3
	Masculino	15	41,7
Estado Civil	Casado/União de facto	22	61,1
	Solteiro	14	38,9
Formação em Gestão	Sim	10	27,8
	Não	26	72,2
Tipo de Instituição	Público	18	50
	Privado	9	25
	Ambos	8	22,2
	Setor social	1	2,8

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

A Tabela 2 apresenta os desafios e os fatores de satisfação na função gerencial. Dentre os desafios, a sobrecarga de trabalho é percebida por 41,7% dos participantes. Em contrapartida, 36,1% dos enfermeiros reconhecem que o trabalho na gestão pode fazer a diferença na vida dos pacientes.

Tabela 2 - Desafios e fatores de satisfação na função dos enfermeiros gestores

Categoria	Opção de resposta	N	%
Dificuldades enfrentadas	Sobrecarga de trabalho	15	41,7
	Falta de recursos	6	16,7
	Problemas de comunicação	5	13,9
	Tomada de decisão	5	13,9
	Relacionamento com a equipa	5	13,9
Fatores de satisfação	Fazer a diferença na vida dos pacientes	13	36,1
	Aprender coisas novas	8	22,2
	Valorização e reconhecimento profissional	7	19,4
	Desenvolver a equipa	5	13,9
	Outro(s)	3	8,4*

Nota = *Melhorar a eficiência da organização

Percepções dos enfermeiros sobre a prática da gestão

A Figura 1 apresenta a distribuição das respostas dos enfermeiros às afirmações relacionadas à experiência no exercício da função gerencial, avaliadas por meio de escala tipo Likert.

Verifica-se elevado nível de concordância com a afirmação *“Sinto-me preparado para tomar decisões críticas relacionadas aos serviços de saúde de que sou responsável”*. Em contraste, as maiores proporções de discordância foram observadas nas afirmações *“Tenho recursos suficientes para gerir o meu serviço de maneira eficiente”* e *“A falta de autonomia nas decisões dos serviços é um obstáculo no meu desempenho”*.

Adicionalmente, observa-se uma concordância expressiva quanto à dificuldade em conciliar as demandas administrativas com a prestação direta de cuidados, bem como em relação à percepção de interação entre as equipas de trabalho.

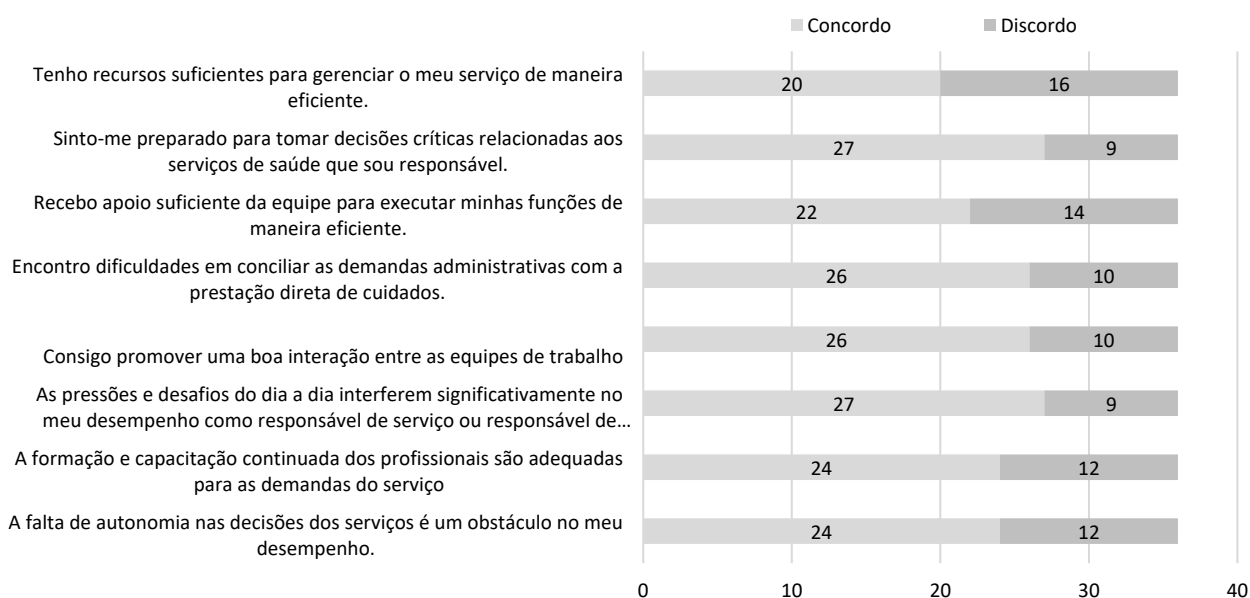


Figura 1 - Percepções dos enfermeiros sobre a prática da gestão

Em conjunto, os dados apresentados delineiam um quadro descritivo das condições em que os enfermeiros exercem funções de gestão, evidenciando a coexistência de exigências organizacionais, percepções de preparação para a tomada de decisão e diferentes fontes de satisfação no trabalho. Esses resultados oferecem uma visão integrada do contexto gerencial vivenciado pelos participantes, sem pretensão de estabelecer relações causais, constituindo a base empírica para a análise desenvolvida na seção seguinte.

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

3. DISCUSSÃO

Analisaram-se as percepções de enfermeiros portugueses acerca dos desafios e da satisfação relacionados ao exercício das funções de gestão nos serviços de saúde. Os resultados evidenciam que, embora os profissionais relatem sentir-se relativamente preparados para a tomada de decisões estratégicas, enfrentam obstáculos substanciais no quotidiano da gestão, nomeadamente a sobrecarga de trabalho, a escassez de recursos humanos e materiais e as restrições relacionadas à autonomia da decisão. Este achado, ainda que reconhecido na prática dos serviços, ganha relevância ao ser sistematizado a partir da percepção dos próprios enfermeiros gestores, permitindo uma leitura empírica do fenómeno no contexto português.

A prevalência da sobrecarga laboral como principal dificuldade identificada é convergente com estudos que apontam o incremento da complexidade na gestão de serviços de saúde, especialmente em contextos de défice de pessoal e maior pressão no atendimento dos utentes (Sousa et al., 2021; Oliveira & Martins, 2022). Tal sobrecarga, no âmbito deste estudo, emerge não apenas como um dado esperado, mas como o principal eixo estruturante das dificuldades relatadas, o que reforça a sua centralidade na agenda da gestão em enfermagem. Além disso, pode comprometer a qualidade dos cuidados prestados, ampliar o risco de falhas operacionais e afetar negativamente a saúde mental dos gestores (Fernandes et al., 2023). Rolo (2023) evidenciou que cerca de 60% dos enfermeiros portugueses trabalham entre 40 e 70 horas semanais, um dado que revela elevados níveis de exaustão e sofrimento psicoemocional, reforçando a magnitude da carga imposta aos profissionais em posições de liderança. Concomitantemente, Melo e Maximino (2021) apontam que a elaboração de escalas e a gestão de equipas se configuram como tarefas desafiadoras perante o elevado índice de absentismo e a imprevisibilidade das dotações de pessoal — fatores que exacerbam a complexidade na gestão de recursos humanos.

A insuficiência de recursos humanos e materiais, enquanto barreira quotidiana, corrobora os dados da literatura especializada, que identificam as carências estruturais como entraves à eficácia e à sustentabilidade da gestão em saúde (Silva, Souza & Tavares, 2021). Os resultados deste estudo reforçam que tais limitações não são percebidas como eventos pontuais, mas como condições estruturais persistentes, exigindo dos gestores elevados níveis de resiliência e capacidade adaptativa. Nesse sentido, Rolo (2023) adverte que a escassez crónica de recursos tem contribuído para o desgaste profissional e a perda de motivação entre os enfermeiros, afetando negativamente a qualidade da gestão e o desempenho das equipas de enfermagem.

Os dados também revelam um paradoxo relevante: ainda que os enfermeiros gestores se encontrem tecnicamente preparados para a tomada de decisões críticas, enfrentam limitações concretas que inibem o pleno exercício das suas atribuições. Apenas 34% dos profissionais do SNS consideram dispor de tempo e recursos adequados para desempenhar as suas funções com qualidade, o que denota fragilidades estruturais persistentes que comprometem a efetividade da ação de gestão (APAH, 2023). Este resultado contribui para a compreensão de uma tensão entre competência individual e condicionantes organizacionais, frequentemente pouco explorada em estudos quantitativos no contexto português.

Adicionalmente, os participantes relataram dificuldades em equilibrar as exigências administrativas com a prestação de cuidados e em promover o trabalho em equipa, o que pode refletir fragilidades organizacionais com impacto direto no desempenho gerencial. A limitação da autonomia emerge como fator crítico, ao restringir a capacidade decisória e dificultar a implementação de práticas inovadoras, sugerindo que a estrutura hierárquica vigente atua como elemento moderador da atuação do enfermeiro gestor.

Apesar dessas adversidades, os dados indicaram níveis moderados de satisfação com o exercício das funções de gestão, destacando-se os fatores “fazer a diferença na vida dos utentes” e “aprender coisas novas” como fontes de motivação intrínseca e realização pessoal. Este achado evidencia que a permanência dos enfermeiros em funções de gestão não se sustenta exclusivamente em condições materiais, mas também em dimensões simbólicas e vocacionais associadas ao cuidado, o que reforça a importância do propósito profissional (Rodrigues et al., 2020; Torres et al., 2023).

Nesse mesmo sentido, Martins et al. (2020) identificaram que oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento institucional figuram entre os principais elementos motivadores para enfermeiros dos cuidados de saúde primários em Lisboa. Ferreira e Sousa (2022) evidenciaram a influência positiva de estilos de liderança transformacional sobre a motivação dos profissionais, indicando que modelos de liderança centrados na valorização e no fortalecimento das equipas podem ampliar o comprometimento e o desempenho dos enfermeiros gestores (Ferreira et al., 2018). Tais evidências dialogam diretamente com os resultados do presente estudo, reforçando a necessidade de políticas institucionais que articulem desenvolvimento profissional e suporte organizacional.

Por outro lado, os menores índices de concordância entre os participantes referem-se à disponibilidade de recursos e à adequação da função desempenhada, evidenciando lacunas na formação contínua em gestão. Conforme Lima et al. (2022), a ausência de formação específica compromete a segurança e a assertividade na tomada de decisões, sobretudo em contextos de elevada complexidade. Martins et al. (2021) demonstraram que muitos enfermeiros gestores se sentem desvalorizados institucionalmente, enfrentando dificuldades para implementar competências estratégicas, o que, à luz dos resultados deste estudo, reforça a urgência de programas estruturados de capacitação e reconhecimento profissional.

As percepções ambivalentes em relação à autonomia e à capacidade de decisão revelam uma tensão persistente entre a qualificação técnica dos gestores e os limites impostos pelas estruturas organizacionais. Ainda que a maioria dos profissionais demonstre segurança para tomar decisões críticas, a percepção de baixa autonomia aponta para a prevalência de modelos hierarquizados e centralizadores, que tendem a inibir o protagonismo e a inovação na gestão em enfermagem (Barbosa et al., 2021).

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o delineamento transversal, que capta as percepções dos participantes num único momento, restringindo a análise de variações temporais. O número reduzido de participantes limita a generalização dos resultados.

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

Embora o instrumento tenha sido desenvolvido especificamente para este estudo, a sua construção fundamentou-se numa revisão rigorosa da literatura e em referenciais consolidados da gestão em enfermagem, conferindo-lhe consistência metodológica. O uso de questionário fechado, ainda que adequado ao objetivo exploratório, pode ter limitado a expressão de percepções mais complexas.

CONCLUSÃO

A sobrecarga de trabalho destacou-se como o principal desafio percebido pelos enfermeiros portugueses no exercício de funções de gestão, seguida pela escassez de recursos humanos e materiais. Em contrapartida, fatores associados ao sentido do trabalho, como a possibilidade de gerar impacto positivo na vida dos doentes e a aprendizagem contínua, emergiram como elementos centrais de motivação e satisfação profissional.

Os achados deste estudo contribuem para a compreensão das percepções dos enfermeiros gestores no contexto português, evidenciando a coexistência de desafios estruturais persistentes e de fatores motivacionais intrínsecos que sustentam o desempenho gerencial. Embora não permitam inferências causais, os resultados oferecem subsídios empíricos relevantes para reflexões institucionais sobre as condições de trabalho, os modelos organizacionais e os processos de formação em gestão em enfermagem.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a necessidade de estratégias organizacionais que promovam melhores condições de trabalho, investimento em formação específica em gestão e ampliação da autonomia decisória dos enfermeiros gestores, envolvendo decisores institucionais, administrações hospitalares e entidades reguladoras.

Considerando as limitações do delineamento transversal e do tamanho amostral, recomenda-se que futuras investigações adotem abordagens longitudinais e amostras ampliadas, bem como métodos qualitativos complementares, a fim de aprofundar a compreensão das dinâmicas envolvidas no exercício da gestão em enfermagem. Ao sistematizar percepções ainda pouco exploradas empiricamente, este estudo contribui para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais ajustadas às realidades dos serviços de saúde.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

A Escola Superior de Saúde da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro em Vila Real – Portugal.

A Escola de Enfermagem da Universidade de Coimbra, Portugal.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração dos Serviços de Saúde e Enfermagem (GEPASE) da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Conceptualização, A.S. e V.R.; tratamento de dados, A.S., V.R. e G.T.; análise formal, A.S., V.R., G.T., G.S. e A.M.; investigação, A.S. e V.R.; metodologia, A.S. e V.R.; administração do projeto, A.S., V.R., G.T. e G.S.; programas, A.S. e V.R.; redação – preparação do rascunho original, A.S.; redação – revisão e edição, V.R., G.S., G.T. e A.C.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares. (2023). *1.º barómetro da cultura organizacional associada à prestação de cuidados*. <https://shre.ink/A3LM>
- Chora, J. M. L., Chora, M. A. F. C., & Martins, M. M. F. P. S. (2021). Gestão de informação e dimensionamento em enfermagem: Indicadores de unidades de cuidados de internamento num hospital central português. In *Políticas Sociais e de Atenção, Promoção e Gestão em Enfermagem 2* (Capítulo 3, pp. 20–35). Edições Universitárias Lusófonas.
- dos Santos, I. A. R., Amestoy, S. C., & da Silva, G. T. R. (2022). Desenvolvimento da liderança por enfermeiros: Ensaio teórico reflexivo à luz da organização de aprendizagem de Peter Senge. *Revista de Enfermagem Referência*, 6(1). <https://doi.org/10.12707/RV21117>
- Fernandes, L. M., Oliveira, M. F., & Freitas, J. B. (2023). Sobrecarga de trabalho e saúde mental em gestores de enfermagem. *Saúde em Debate*, 47(137), 95–105. <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2803>

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0221e.41412>

- Ferreira, A. C., & Sousa, P. J. (2022). Liderança e competências gerenciais na enfermagem: Desafios na formação e prática profissional em Portugal. *Revista de Enfermagem Referência*, 6(2), 45–58. <https://doi.org/10.12707/RV226215>
- Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R. da, Felzemburgh, R. D. M., Santana, N., Trindade, L. de L., Santos, I. A. R. dos, & Varanda, P. A. G. (2018). Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. *Acta Paulista de Enfermagem*, 31(6), 644–650. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>
- Guerra, M., Jesus, É., & Araújo, B. (2023). Liderança e participação do enfermeiro na governação hospitalar. *Servir*, 2(01e), 53. <https://revistas.rcaap.pt/servir/article/view/31602>.
- Jesus, E. S., Andrade, M. I., & Pereira, T. C. (2021). Desafios da gestão de enfermagem em tempos de escassez de recursos e alta demanda assistencial. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(Suppl 1), e20210123. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0123>
- Lima, M. E. M., Silva, A. T., & Morais, H. R. (2022). Gestão em enfermagem: Desafios para a tomada de decisão no cotidiano dos serviços. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 12, e74. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n9-218>
- Martins, C. I. S., dos Santos Potra, T. M. F., & Lucas, P. B. (2020). Fatores de motivação dos enfermeiros em cuidados de saúde primários. *Pensar Enfermagem*, 24(1), 27-38. <http://hdl.handle.net/10400.26/45116>
- Martins, M. M. F. P. S., Gonçalves, M. N., Teles, P., Bernardino, E., Guerra, N., & Ribeiro, O. M. P. L. (2021). Construção e validação de instrumento de percepção do trabalho do gestor. *Revista de Enfermagem UFPE On Line*, 15(1), e245192. <http://hdl.handle.net/10400.26/36673>
- Melo, A., & Maximino, A. (2021). *Planeamento de horários e gestão de pessoal por enfermeiros em hospitais portugueses*.
- Moraes, M. C. S. D., Dutra, G. O., Ferreira, T. D. M., Dias, F. C. P., Balsanelli, A. P., & Gasparino, R. C. (2021). Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55, e03779. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>
- Oliveira, C. A., & Martins, F. J. (2022). As dificuldades da gestão hospitalar na perspectiva do enfermeiro. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9(2), 45–57.
- Ordem dos Enfermeiros. (2018). *Regulamento n.º 76/2018: Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão*. Diário da República, 2.ª série, n.º 21, 30 de janeiro. <https://shre.ink/ALoP>
- Pacheco, R. L., Martimbianco, A. L. C., Garcia, C. M., Logullo, P., & Riera, R. (2017). Guidelines para publicação de estudos científicos. Parte 2: Como publicar estudos observacionais (coorte, caso-controle e transversal). *Diagnóstico e Tratamento*, 22(3), 121-126. <https://shre.ink/ALo4>
- Pereira, R. C., Nascimento, L. C., & Mendes, M. F. (2023). Competências gerenciais em enfermagem: Uma revisão da produção científica. *Cogitare Enfermagem*, 28, e86397. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26742>
- Pires, A. C., Silva, F. T., & Monteiro, L. R. (2023). Autonomia e tomada de decisão dos enfermeiros gestores: Reflexões sobre o contexto hospitalar. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(17), 85–95. <https://doi.org/10.29352/mill0217.XXX>.
- Rodrigues, L. R., Santos, A. P., & Lima, A. S. (2020). Satisfação no trabalho entre enfermeiros gestores: Fatores motivacionais e desafios. *Revista Ciência e Cuidado em Saúde*, 19(1), e49253. <https://doi.org/10.1590/S0034-71671996000300010>
- Rolo, D., Oliveira, H. M., Areosa, J., Antunes, J. A., Amaral, M., Varela, R., & della Santa, R. (2023). *Enfermeiros: Vida e Trabalho – Estudo sobre as condições de vida e de trabalho dos enfermeiros em Portugal*. Edições Húmus.
- Silva, J. F., Souza, A. D., & Tavares, M. C. (2021). Recursos humanos e materiais: Desafios na organização do processo de trabalho em saúde. *Gestão & Saúde*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001400009>
- Silva, R. A., Oliveira, D. M., & Costa, L. H. (2022). Gestão em enfermagem: Competências, desafios e práticas no cenário atual da saúde. *Texto & Contexto Enfermagem*, 31, e20220043. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0043>.
- Simão, J. A. D. O. N. (2024). *O trabalho digno, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em enfermeiros portugueses* [Tese de doutoramento não publicada, Universidade do Porto]. Repositório Aberto.
- Sousa, A. F., Viana, A. L. D., & Campos, G. W. S. (2021). Os nós críticos da gestão do SUS: Evidências e possibilidades. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(6), 2305–2314.
- Torres, R. C., Almeida, L. M., & Pereira, T. S. (2023). Propósito no trabalho e satisfação profissional em enfermeiros gestores. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 32, 77–85.