

## **Olhar Estratégico para o Futuro da Enfermagem em Cabo Verde: o Caso dos Enfermeiros da Região Sanitária Santiago Norte 2018-2028**

**Autores: Esandra Sandrine Dias Fernandes<sup>1</sup> Doutor Luís Miguel Velez Lapão<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Os enfermeiros são considerados coração do sistema de saúde. Este estudo tem como objetivo analisar a evolução do futuro do enfermeiro na Região Sanitária Santiago Norte (RSSN), mediante a elaboração de cenários estratégicos e alternativos, e da sua análise propor estratégias de planeamento dos Recursos Humanos de Enfermagem para a RSSN. Usou-se o método de análise de cenários, visando definir cenários para o futuro do enfermeiro da RSSN. A construção de cenários decorreu em três fases, nas duas primeiras fases, foram realizados dois *workshops* de cenarização utilizando a técnica de *brainstorming* como técnica de recolha de informação, e na terceira fase fez-se evoluir os cenários temático dos *workshops* para cenários de decisão, com base nas informações recolhidos nos *workshops* e na literatura científica sobre a enfermagem. A informação recolhida no primeiro *workshop* permitiu identificar as incertezas críticas que irão influenciar o futuro do enfermeiro da RSSN. Os eixos que parecem ser os que mais determinarão o futuro são: a Legislação/Contratação e a Capacidade de Inovação e Formação. Resolvendo estas incertezas numa matriz 2x2, construíram se três cenários distintos, “Enfermeiros – “Poucos, mas Ativos”, “Desorganizados – Mais Enfermeiros, mas desorganizados e pouco ativos” e “Enfermeiro Digital”. Nestes cenários fica evidente que o problema não é só falta de RH, mas também a organização, liderança e a distribuição destes RH na RSSN.

**PALAVRAS-CHAVES: Enfermagem, Enfermeiros da RSSN, Análise de Cenários, Capacidade de Inovação do Enfermeiro**

---

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre em Gestão de Recursos humanos. Email: [Sandrine.12009@hotmail.com](mailto:Sandrine.12009@hotmail.com); [Esandra.fernandes@ceadi.cv](mailto:Esandra.fernandes@ceadi.cv)

<sup>2</sup>Doutorado em Engenharia de Sistemas de Saúde, Email: [luis.lapao@ihmt.unl.pt](mailto:luis.lapao@ihmt.unl.pt)

## **ABSTRACT**

Nurses are considered the heart of the health system. This study aims to analyze the evolution of the nurse's future in the Santiago Norte Sanitary Region (RSSN), through the development of strategic and alternative scenarios, and from its analysis to propose planning strategies for Nursing Human Resources for the RSSN. The scenario analysis method was used, in order to define scenarios for the future of the RSSN nurse. The construction of scenarios took place in three phases, in the first two phases, two scenarios workshops were carried out using the brainstorming technique as a technique for collecting information, and in the third phase, the thematic scenarios of the workshops evolved into decision scenarios, with based on information collected in workshops and scientific literature on nursing. The information collected in the first workshop allowed to identify the critical uncertainties that will influence the future of the nurse of the RSSN. The axes that seem to be the ones that will most determine the future are: Legislation / Contracting and the Capacity for Innovation and Training. Solving these uncertainties in a 2x2 matrix, three distinct scenarios were built, "Nurses -" Few, but Active "," Disorganized - More Nurses, but disorganized and not very active "and" Digital Nurse ". In these scenarios it is evident that the problem is not only lack of HR, but also the organization, leadership and distribution of these HR in RSSN.

**KEYWORDS:** Nursing, Nurses from RSSN, Scenario Analysis, Nurse's Innovation Capacity

### **Introdução**

O planejamento estratégico é o processo de gerir mudança e de criar o melhor futuro possível para uma organização. Atualmente toda organização precisa de um planejamento estratégico sólido e objetivo para poder atingir os seus objetivos (Rainha et al., 2014).

Os enfermeiros são elementos chave nas equipas de saúde modernas. A nível mundial o cenário do trabalho na área de enfermagem tem-se revelado exigente, primando-se por um padrão profissional e um trabalhador cada vez mais qualificado, proactivo, empreendedor e promotor da inovação, portanto será necessário que o enfermeiro mostre uma assistência diferenciada e qualificada, o que remete à reflexão crítica acerca das ações que desenvolve e das suas finalidades e de como essas ações podem ser aprimoradas (Ferreira et al., 2016). Será importante haver um

planeamento estratégico para determinar o que uma organização quer ser no futuro, e como vai fazer para chegar lá (Gregório, 2011).

Segundo o Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos de Saúde de Cabo Verde (PEDRHS, 2005-2014; 2015-2020) e o Plano Nacional de Desenvolvimento Sanitário (2012-2016), o país encontra-se em processo de transição epidemiológica. As doenças não transmissíveis em progressão rápida, tendem a atingir um peso significativo sobre a saúde dos cabo-verdianos e a exigir soluções programadas do Sistema Nacional de Saúde (SNS).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento da Região Sanitária Santiago Norte (2017-2021) a RSSN conta com insuficiência de Recursos Humanos (RH), mobilidade frequente dos mesmos e transferência dos técnicos de saúde sem substituição prévia, há também inexistência de um plano de reciclagem/formação contínua dos técnicos de saúde.

Tendo em consideração que a mudança de perfil epidemiológico coloca novos desafios ao SNS em Cabo Verde, em termos de especialização dos técnicos de saúde, criação de novos serviços, investimento nos equipamentos tecnológicos, entre outros. O futuro vai depender de a forma como os Sistemas de Saúde responder às necessidades dos utentes e das populações (Lapão,2010). É de fundamental importância que os enfermeiros saibam como posicionar perante esses novos desafios, como seja o das novas tecnologias digitais.

### **Desafios e Perspetivas Futuras para Enfermagem**

A enfermagem necessita de inovação operacional o que significa adotar maneiras inteiramente novas de atender um cliente. Os enfermeiros precisam comprometer-se com a “Liderança Estratégica”, o que significa ajustar os objetivos, as competências, os recursos e capacidades externas do meio em que se encontra, desenvolver e implementar uma estratégia que garanta à profissão uma vantagem diferencial competitiva na área de saúde e tornar a enfermagem responsiva a mudanças (Shamian, 2014).

Reconhece-se que seja difícil circundar um corpo único de conhecimentos, pois o profissional de enfermagem encontra na linha da frente da assistência, mas este esforço passará pela promoção da investigação e dos avanços científicos na área da enfermagem, que por inferência influenciará o enfermeiro a um melhor diagnóstico, uma melhor intervenção e uma melhor avaliação das suas intervenções, promovendo a sua autonomia profissional com base na evidência (Stetler, 1998 apud Peixoto & Peixoto, 2011).

De acordo com Shamian (2014), é difícil acreditar em quão pequena presença os enfermeiros tem em torno de mesas de decisões políticas. Cada vez menos enfermeiros são encontrados nas funções executivas de hospitais, governos e agências internacionais. O “Impacto da política” da voz da enfermagem, o conhecimento e a experiência são mínimos e tem que se transformar essa

realidade, fazer um curativo, preencher um registo clínico ou qualquer outra atividade de forma mais eficiente e com melhor qualidade, potenciando mesmo a enfermagem à distância. De acordo com Lapão, (2017) investir no capital humano, nas organizações de aprendizagem, no desenvolvimento de lideranças criativas e inovação operacional.

### **Enfermagem em Cabo Verde**

A urgência pelos cuidados de enfermagem e hospitalares surgiu com a descoberta do arquipélago de Cabo Verde pelos portugueses (Vieira, 1989).

Em Cabo Verde os médicos eram muito poucos, os enfermeiros faziam os trabalhos dos médicos, eles aprimoravam as suas perícias clínicas, no sentido de detetar sinais e sintomas, que permitem fazer o diagnóstico de imediato e implementar o tratamento conhecido na época. Muitas vezes apareciam serventes, auxiliares e pessoas leigas para realizar o trabalho de enfermagem, muitas vezes eram pessoas que não tinham nenhuma preparação (Gomes, 2010).

Os enfermeiros cabo-verdianos tratavam e salvavam vidas, e isso marcou a sociedade, as pessoas reconheciam o valor do enfermeiro, viviam uma prática diária de forma autónoma, foram desenvolvendo um sentido de serviço e de profissão, que mais tarde, com as alterações nas condições de vida e nas possibilidades de cuidados de saúde, percebeu que tratar a doença não era o suficiente e começaram a fazer a promoção da saúde e a prevenção das doenças (Gomes, 2010; Martins, 2015).

Em Cabo Verde a enfermagem tem tido um avanço qualitativo no que diz respeito ao desenvolvimento da capacitação dos profissionais de modo a prestarem cuidados de qualidade aos utentes, à família e às comunidades (Martins, 2015).

### **Evolução Do Número De Enfermeiros Em Cabo Verde**

O gráfico a seguir mostra que o número de enfermeiros foi crescendo e com o início de cursos de enfermagem na ilha de Santiago e São Vicente, de acordo com Gomes (2010) no ano de 2006 CV dispunha de 471 enfermeiros. No que tange aos RH afetos às estruturas de saúde, CV contou em 2013 com 594 enfermeiros, o que representa um aumento de 23% e 20%, respetivamente, em relação ao ano de 2009. Nota-se que o número de enfermeiros tem aumentado sistematicamente no país. De acordo com o relatório estatístico 2016, em CV existe um total de 690 enfermeiros no sector público, com o rácio/ 10.000 de 12, 99% (MS; INE,2016).

**Figura 1- Gráfico da evolução dos números de enfermeiros em Cabo Verde**



Fonte: Ministério da saúde & INE (2004-2018)

O quadro seguinte mostra o ratio populacional/profissionais de saúde (Enfermagem) do ano 2005 até 2020 em CV, observa-se que em 2005 rácio de 10.25 enfermeiros por 10.000 habitantes e passará para o rácio de 13.75 enfermeiros por 10.000 mil habitantes em 2020 (OMS,2008).

**Quadro 1-Ratio populacional/ profissionais de saúde (Enfermagem)**

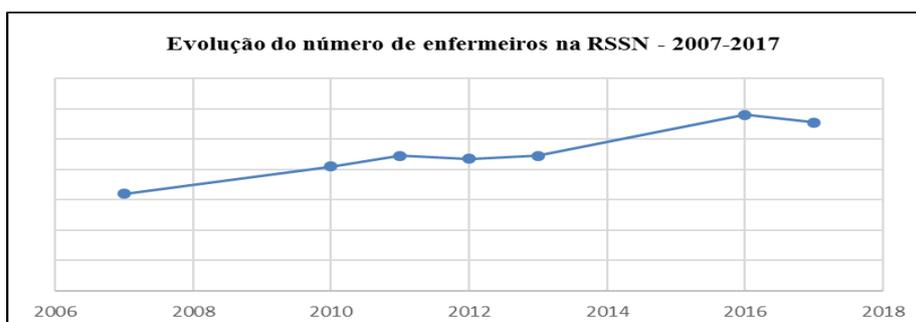
Ano	2005	2010	2015	2020
Ratio enfermeiros /10,000 hab	10.25	10.93	12.63	13.75

Fonte: MS,PE (2005-2015)

### **Evolução do número de enfermeiros na Região Sanitária Santiago Norte**

O gráfico a seguir mostra a evolução do número dos enfermeiros na RSSN durante 10 anos (2007-2017), nota-se que o número de enfermeiros tem estado a evoluir. Pode-se observar que entre os anos de 2010 até 2013 o número dos enfermeiros tem estado entre 82 a 89 enfermeiros na RSSN, depois do ano 2013 houve um aumento significativo do número de enfermeiros na região, com abertura do concurso para novos enfermeiros licenciados na área de Enfermagem, a RSSN passou a contar com mais enfermeiros, pois entre 2013 até 2016 o número de enfermeiro passou de 89 para 112 enfermeiros.

**Figura 2-Gráfico da evolução do número de enfermeiros na Região Sanitária Santiago Norte 2007-2017**



Fonte: Ministério de saúde e relatório da RSSN (2007-2017)

## Metodologia

Para construir os cenários recorreu-se ao método de “análise de cenários prospetivos”, um método proposto por Lapão (1998), que condensa os 10 passos do procedimento descrito por Shoemaker (1995) em 3 fases, nas quais o envolvimento de uma equipa de cenarização é fundamental. Para preparar as sessões de cenarização, previamente fez-se uma revisão da literatura, com o objetivo de identificar as principais incertezas críticas e forças de mudança. Estas fases decorreram em 2 *workshops* temáticos com uma duração de 3h. O primeiro é um “*workshop*” de contextualização da análise de cenários para o problema em estudo, o segundo *workshop* para seleção e validação dos primeiros cenários e uma terceira fase onde se desenvolveu a análise dos cenários finais. Ambos os *workshops* foram gravados para permitir posterior análise de conteúdo, de modo a melhor detalhar os resultados obtidos.

Escolheu-se para este trabalho um período de longo prazo, 10 anos, pois permite pensar em muitas alternativas para o futuro do enfermeiro na RSSN.

A população em estudo é constituída por enfermeiros que exerceram e outros que exercem a sua atividade na RSSN. Foram formalmente convidados 8 (oito) enfermeiros para o grupo de cenarização. A escolha destes informadores-chave foi feita por conveniência, sendo que o principal critério utilizado foi a experiência profissional.

Para entender como era a enfermagem antes da criação da RSSN e depois da sua criação foi realizado um estudo piloto, pois não existem estudos ou dados disponíveis. Também para a revisão bibliográfica, consultou-se bases de dados online recorrendo aos motores de busca Pubmed, Google académico, Scielo, Lilacs-Bireme, ainda tendo consultado os arquivos eletrónicos de alguns congressos de enfermagem.

Durante o *workshop* foram explorados vários fatores em equipa de forma a determinar quais serão as «forças motrizes», ou seja, quais os fatores críticos que mais poderão moldar o futuro do enfermeiro na RSSN. A combinação das forças motrizes deu origem a diversas histórias do futuro. O primeiro *workshop* iniciou-se com um seminário de modo a introduzir as ideias da análise prospetiva de cenários, possibilitando aos participantes dos *workshops* tornarem-se mais familiarizados com o conceito e as ferramentas deste tipo de análise. Os *workshops* foram gravados com consentimento dos participantes para permitir posterior análise de conteúdo.

Com aplicação do método de cenários prospetivo conseguiu-se, na primeira fase, fazer um ponto da situação do enfermeiro na RSSN, identificando as principais tendências, os principais fatores-chave (*stakeholders*) e as principais incertezas, e fatores críticos com possível impacto no futuro do enfermeiro na RSSN. Para começar as principais incertezas e fatores críticos são condensados em 2 incertezas críticas: as forças motrizes dos cenários. Estas forças motrizes representam os

fatores mais significativos que poderão influenciar o futuro do enfermeiro na RSSN, e a partir deles começou-se a desenhar os primeiros cenários.

Na segunda fase, concebeu-se as necessidades de mudança do enfermeiro da RSSN, construídos estrategicamente em torno das «forças motrizes», testando a consistência e a plausibilidade dos primeiros cenários.

Numa terceira fase, já só com a participação dos autores deste estudo, trabalhou-se o material recolhido para caracterizar cada um dos cenários, fazendo-se evoluir os cenários encontrados nas fases anteriores para possíveis cenários de decisão, e identificando pontos-chave, mais sensíveis, que poderão influenciar a tomada de decisão dos diferentes atores-chave envolvidos. Posteriormente construiu-se uma narrativa e definiram-se indicadores para fazer a monitorização e, se necessário, a atualização dos cenários. Nesta fase consegue-se determinar e identificar facilmente as necessidades de futuras investigações para amenizar as incertezas encontradas.

## Resultados e Discussão

Durante os *workshops* de cenarização foram abordados e debatidos vários temas que poderão influenciar o futuro dos enfermeiros da RSSN, com o objetivo de identificar incertezas críticas e as respetivas «forças motrizes». No primeiro *workshop* foram debatidos os fatores externos e internos a classe de enfermagem na RSSN.

**Tabela 1- Fatores com maior relevância para o futuro do enfermeiro da RSSN que emergiram nos *workshops***

Fatores mais relevantes	Outros fatores discutidos
Políticas do governo para área de Enfermagem	Falta de formação adequada,
Ensino da Enfermagem	Falta de organização
Cultura de empreendedorismo e inovação	Formação/ especialização do enfermeiro
Vontade política	Papéis do enfermeiro (reconhecimento e valorização)
Reforma na saúde	Organização do serviço
	Supervisão na área de enfermagem na RSSN
	Cultura organizacional

Fonte: Análise da autora

### ***As políticas do governo para a área de Enfermagem: na autonomia da Enfermagem e na abertura de concursos***

As políticas do governo para a área de enfermagem: na autonomia da enfermagem e na abertura de concursos surgiu como tema nos *workshops* de cenarização, tendo sido considerado o motor do progresso e satisfação profissional na área de enfermagem. É necessário à introdução de medidas que modifiquem a legislação em vigor na área de enfermagem, dar mais crédito à realização de investigação científica, avaliação do desempenho e a formação contínua dos

enfermeiros quer pelo sistema, quer de forma autónoma. Sente-se a necessidade da representação da classe dentro do próprio SNS.

No entanto, durante o *workshop*, os participantes mostraram muita preocupação com a classe de enfermagem na RSSN. Os enfermeiros precisam conhecer, assumir e emponderar-se no exercício dos seus papéis na sua área de atuação, fazer uma reflexão profunda sobre a classe de enfermagem na RSSN, conhecer outras realidades, e saber aonde o enfermeiro encontra e aonde quer chegar.

O enfermeiro terá de ser empreendedor tanto na comunidade quanto no ambiente hospitalar, o que significa ter a necessidade de realizar coisas novas (suportadas pela evidência dos cuidados de enfermagem) e, ao mesmo tempo, pôr em prática ideias já existentes, de forma inovadora, visando a solução de problemas.

### ***A Economia, quando cresce permite mais contratações e evolução nas carreiras***

A evolução da economia surgiu como tema no *workshop* de cenarização, tendo sido considerado como um motor para o desenvolvimento de um país, permitindo a implementação de planos para o desenvolvimento profissional.

O ambiente económico cabo-verdiano terá um impacto significativo nas contratações do enfermeiro no SNS. Para os participantes, ainda apesar de haver mais contratações, o número de enfermeiros ainda não é suficiente na RSSN, tendo em conta o número da população da RSSN.

Os participantes frisam ainda que há descrédito de sistema, pois só agora houve evolução de carreira com alguma qualidade, e que há dirigentes que empatam a progressão na carreira. De igual forma os participantes, realçam a necessidade de maior estímulo por parte da organização, pois os colaboradores são os primeiros clientes da organização.

### ***As Novas Tecnologias e os Cuidados de Saúde Primários***

O tema as novas tecnologias e os cuidados de saúde primários emerge no presente contexto no impacto que terá na progressão da área de enfermagem. A tecnologia tem gerado impacto significativo no processo de trabalho dos enfermeiros. Por exemplo a informatização da enfermagem potencializando tanto a forma de assistência como a gestão de certos processos de enfermagem ajudando a obter melhores resultados.

No entanto, a perceção que ficou dos participantes é que a nova tecnologia na RSSN é um meio valioso, mas é apenas um instrumento que veio para auxiliar o trabalho de enfermagem. Por outro lado, tendo em conta a situação epidemiológica do país, ficou a ideia que há necessidade de ter enfermeiros comunitários na RSSN.

Durante o debate, emergiu a possibilidade de se apostar na criação de aplicativos digitais para ajudar na luta contra as doenças crónicas na região e em CV.

### ***O ensino da Enfermagem para a liderança***

O tema ensino da enfermagem para a liderança surge no *workshop*, como um impulsionador para desenvolvimento do espírito de liderança na classe de enfermagem facilitando o desenvolvimento e a valorização da classe no sistema, os outros elementos da equipa e perante a sociedade.

Quanto à formação, os participantes frisam a existência de sérias dificuldades na qualidade da formação, percebendo na maioria das vezes que os novos profissionais concluem a sua formação com poucas competências, ficando a ideia de que hoje os enfermeiros estão sendo formados para o emprego e não para um desempenho profissional ótimo. O que deixa no ar a possibilidade de no futuro esta vir a ser um grande problema em relação ao perfil do enfermeiro na RSSN.

As universidades devem melhorar a sua qualidade de ensino na área de enfermagem. Pois, a preparação do enfermeiro requer uma preparação técnica com qualidades especiais, como a ética, a dedicação, a disciplina, a responsabilidade, o comprometimento e acima de tudo a paixão pela profissão de enfermagem. O ensino de enfermagem deve fortalecer a capacidade de liderança e de autonomia nos seus enfermeiros, que repercute na qualidade da cultura organizacional das instituições e nas relações de trabalho.

### ***A reforma da Saúde, que pode possibilitar o enquadramento do enfermeiro nas equipas clínicas***

Em relação ao processo de reforma do sistema de Cabo Verde, o processo de reforma tem sofrido alterações e transformações que se verificam no próprio sistema, ou seja, na organização, gestão, administração, nas estruturas centrais e descentralizadas, nos indicadores de saúde pública, no perfil epidemiológico, no financiamento, nos recursos humanos e materiais e nas exigências cada vez maiores da população cabo-verdiana.

Tendo em conta que Cabo Verde está num processo de transição demográfica e epidemiológica em que há aumento de doenças crónicas, assim como o aumento de esperança média de vida, mais pessoas estão a viver com muita comorbilidades, sendo que, é uma boa oportunidade para o governo ou Sistema de Saúde apostar nos enfermeiros comunitários na RSSN e em CV, pois há necessidade de emponderar o enfermeiro na Atenção Primária de Saúde.

Por outro lado, os participantes responderam que para o enfermeiro da RSSN contribuir para o SNS e responder às necessidades dos utentes no futuro, é necessária alguma representatividade do enfermeiro no sistema.

## **Decisão das Principais Incertezas Críticas**

Emergiram diversos temas e fatores no primeiro *workshop*. Para decidir quais as incertezas críticas que serão as forças-motrizes da mudança, perguntou-se os participantes no final do *workshop*, quais dos dois fatores entre os discutidos que consideravam mais importantes para a definição do futuro do enfermeiro na RSSN, tendo cada participante indicado a economia, quando cresce permite mais contratações e evolução nas carreiras, a reforma na saúde, que pode possibilitar o enquadramento do enfermeiro nas equipas clínicas e o ensino de enfermagem para a liderança e as novas tecnologias.

Considerou-se que os fatores, a economia que quando cresce permite mais contratações e a política do governo para a área de enfermagem condensa o eixo legislação/contratações. Tendo em conta os resultados dos dois *workshops* considerou-se que o primeiro eixo reflete a maior ou menor tendência para proporcionar melhores condições laborais e o desenvolvimento da área de enfermagem na RSSN e influenciar a qualidade de prestação dos cuidados de enfermagem e no próprio Sistema de Saúde Cabo-verdiana.

Atualmente foi atualizado o PCCS da classe de enfermagem em Cabo Verde, com o propósito de estimular o desenvolvimento profissional do enfermeiro e dos desafios preconizados para o setor da saúde (B.O nº 26 I serie, em 3/5/2018), também já foi aprovado a criação da Ordem dos Enfermeiros de Cabo Verde.

A forma como são orientadas as políticas para área de enfermagem será fundamental para a organização e o desenvolvimento da enfermagem no país e na RSSN. Considerando o valor da classe de enfermagem na promoção da saúde, prevenção da doença, na reabilitação e nos cuidados continuados, imponderando o enfermeiro na sua área de atuação dentro do SNS, irá possibilitar a melhoria dos indicadores de saúde e a redução de custos dentro do sistema. Se houver melhor organização iniciando do recrutamento do enfermeiro no sistema, ter políticas mais claras do que se quer para a classe de enfermagem e apostar no enfermeiro como sendo pilar para o desenvolvimento na área de saúde, o desenvolvimento da classe de enfermagem será mais sustentável.

Para definir a segunda força-motriz, consideraram-se os fatores, o ensino da enfermagem, a reforma da Saúde, parcerias internacionais, as novas tecnologias e os CSP. Como aqueles que terão maior impacto no futuro do enfermeiro na RSSN. Considerando a Capacidade de Inovação/Formação, pois essa capacidade de inovação dependerá do envolvimento, de interesse e do comprometimento dos enfermeiros da RSSN com o desenvolvimento da profissão de enfermagem. Também dependerá da contínua e rápida evolução tecnológica. Estes cenários esperam que o sistema aposte na formação e especialização de classe de enfermagem. Será delineado de uma forma mais assertiva o melhor perfil de líderes para os cargos de liderança.

De acordo com Silva et al., (2010) há necessidade de mudança, tais como as novas modalidades de organização do mundo do trabalho em saúde e das exigências no perfil de novos profissionais voltados para a transdisciplinaridade na produção do conhecimento.

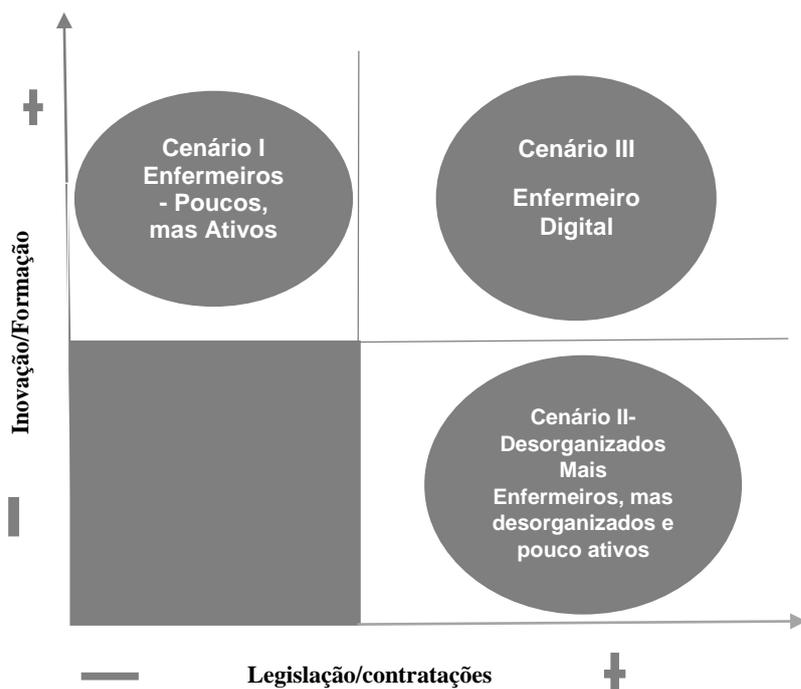
O avanço da enfermagem como profissão social e como ciência, tecnologia e inovação vêm sendo resultado de um esforço coletivo liderado pelos pesquisadores da área tendo como alvo o alcance de um impacto significativo na qualidade do cuidado e melhor saúde da população (Erdmann, 2013).

A forma como o enfermeiro encarar a enfermagem perante o ensino e a evolução tecnológica será fundamental para o desenvolvimento da profissão e para determinar que enfermeiros teremos na RSSN e no SNS. Havendo o despertar de interesse por áreas de investigação, mais apostas nos CSP e na implementação de novos projetos e programas, participação e engajamento nas políticas de saúde. Certamente que haverá melhorias na qualidade de prestação de cuidados de enfermagem influenciando assim uma melhoria dos indicadores de saúde da população da RSSN.

### Caracterização dos Cenários

Após definição das forças motrizes dos cenários constroem-se os cenários finais que agora se descrevem. As descrições que se seguem constituem histórias do futuro do enfermeiro da RSSN, ficando a discussão das implicações que cada um terá, nos profissionais e no sistema de saúde, para a secção seguinte.

Figura 3-Cenários finais



## Cenário I- Enfermeiros - Poucos, mas Ativos

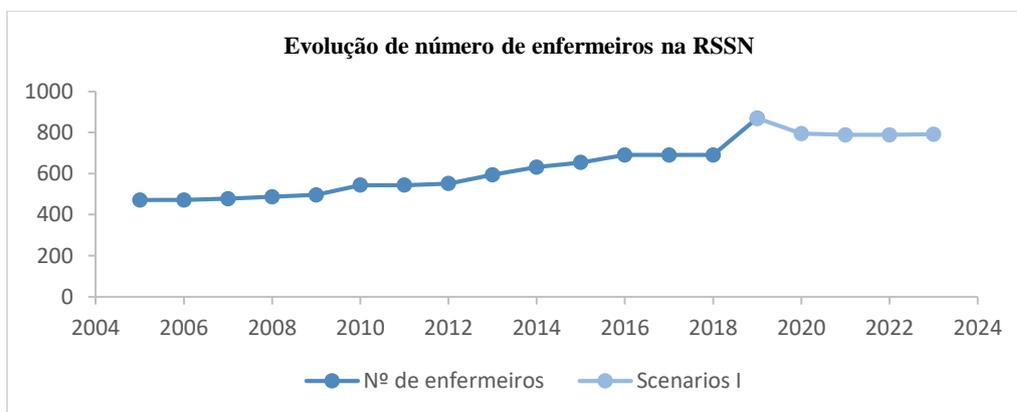
Neste cenário, considera-se que na sequência das alterações económicas e legislativas, mantém-se o número de enfermeiros no sistema ou com pequenas modificações. Mas, as mudanças na formação e na gestão permitem que (o trabalho supere o número limitado dos enfermeiros) os enfermeiros sendo poucos, são mais ativos.

O enfermeiro sentirá a necessidade de responder as necessidades dos utentes e procurará investigar e solucionar problemas, sempre procurando a melhor forma de atender um utente, realizar um procedimento de enfermagem, a melhor abordagem para cada tipo de utente, e isso ajudará o enfermeiro a melhorar a qualidade dos seus serviços, ajudando a melhorar também a satisfação do utente que procura o serviço de saúde.

No entanto, o SNS e o próprio serviço terá de procurar formas de incentivo e de motivação para a classe de enfermagem, pois a valorização do enfermeiro será crucial para o desenvolvimento da RSSN.

Num cenário até 2028, considera-se que manter-se-ão em número reduzido, aquém das necessidades, mais políticas que promovem a sua melhor organização e uma melhoria na formação permitiu que os enfermeiros se tornassem mais presentes no SNS e melhorassem os seus contributos, sobretudo nos CSP.

**Figura 4 - Gráfico da evolução de número de enfermeiro na RSSN no cenário I**



**Fonte: MS e análise da autora**

Por outro lado, em relação à formação na RSN, reconhece a necessidade do aumento da qualidade, haverá necessidade de diálogo com os dirigentes apresentando de forma clara qual é a repercussão que terão, se não forem revistos os princípios básicos do curso de enfermagem e o valor da profissão. A formação desempenha um papel determinante em relação à prestação de cuidados de enfermagem na RSN.

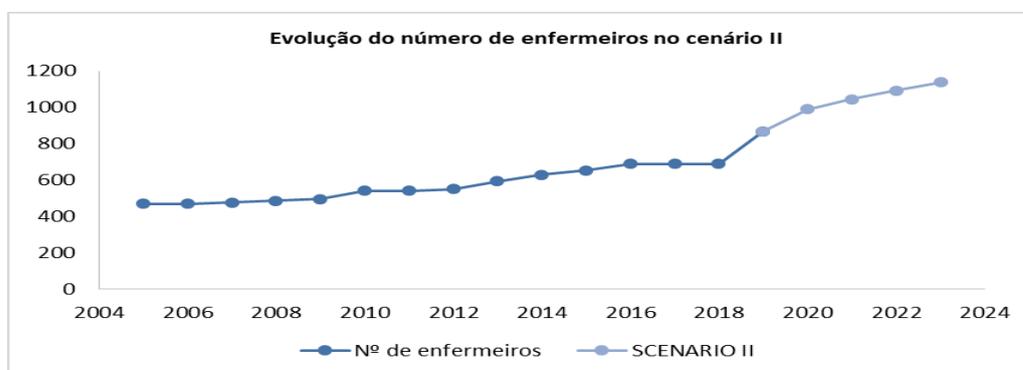
## **Cenário II- Desorganizados – Mais Enfermeiros, mas Desorganizados e Pouco Ativos**

Neste cenário, apesar de haver mais contratações, o número de enfermeiros ainda não seria o suficiente para satisfazer as necessidades da RSSN, além disso mostraram pouco ativos/dinâmicos.

Neste cenário apesar de eles estarem em números maiores nos serviços, encontram-se desmotivados e sobrecarregados, todavia, o serviço não encontra organizado da melhor forma possível, e não existindo nenhum estímulo por parte da organização. Nestas condições o enfermeiro não apresenta uma boa qualidade de vida no trabalho e nem fora dele, pois, ele também carrega o conceito biopsicossocial. Certamente que muitos não procuram atualizar os seus conhecimentos, por inúmeras razões e isso representa uma imagem de monotonia. Por outro lado, o enfermeiro mostra medo de enfrentar dificuldades, pois não consegue se defender perante uma determinada situação.

Num cenário até 2028, o Governo tem feito ao longo dos anos uma aposta na formação e no aumento do número de enfermeiros, todavia mantendo-se a sua má organização do trabalho e uma formação ainda frágil não permitiu que se potenciasssem os enfermeiros, e estes se tornassem mais presentes no SNS e melhorassem os seus contributos.

**Figura 5- Gráfico da evolução de número de enfermeiro na RSSN no cenário II**



Fonte: MS e análise da autora

Na sequência das contínuas aberturas de concurso na área de enfermagem no país, a maioria dos estudantes procurarão realizar o curso de enfermagem, mesmo não conhecendo a sua verdadeira essência, mas pela oportunidade de ter um emprego e não uma profissão, o que dificulta o desenvolvimento da classe de enfermagem, o que mostra necessário utilizar novos critérios na admissão do enfermeiro no sistema atual.

Por parte do SNS, deve-se repensar qual seria o perfil de enfermeiro que se quer para o sistema de saúde Cabo-verdiana, os responsáveis definiriam melhor os critérios de admissão do novo enfermeiro no Sistema de Saúde.

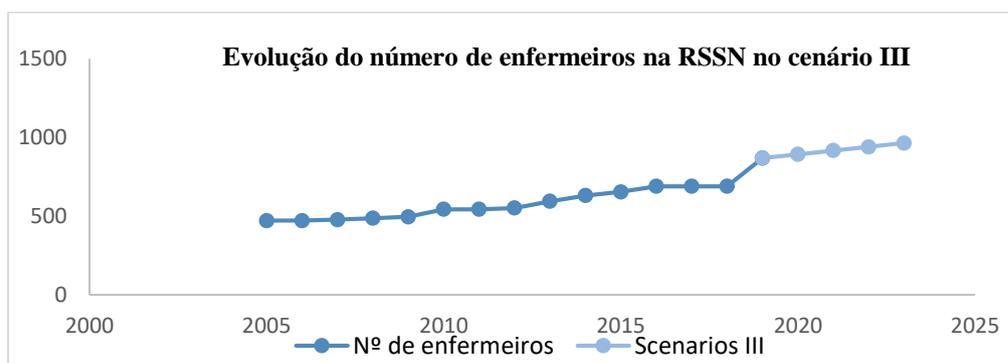
### **Cenário III - Enfermeiro Digital**

Neste cenário, as políticas do governo e as mudanças na formação de enfermeiros, aliadas ao uso da tecnologia, a humanização dos cuidados mostra-se fundamental para as práticas da enfermagem, porém nunca substituir o papel do enfermeiro no processo do cuidado e dos cuidados primários de saúde.

Para que o enfermeiro possa utilizar as novas tecnologias e associá-la aos cuidados primários, o Ministério de Saúde teria que apostar mais nos profissionais de enfermagem, reconhecendo o seu contributo para a melhoria da qualidade de vida dos utentes na RSSN, pois a enfermagem é a força de mudança na RSSN. Para isso seria necessário melhorar as políticas de saúde, valorizar a promoção e prevenção da doença, ter uma definição clara sobre as políticas de saúde.

No cenário enfermeiro digital, num cenário até 2028, o número de enfermeiros mantém-se em número reduzido, mas uma clara aposta na telemedicina, nas novas tecnologias digitais e na formação melhorou a capacidade de resposta dos serviços permitindo aos enfermeiros estarem mais presentes no SNS e melhorar os seus contributos para o acesso. A ligação entre hospital e centros de saúde seria uma realidade.

**Figura 6-Gráfico da evolução do número de enfermeiros da RSSN no cenário III**



**Fonte: MS e análise da autora**

Em relação aos enfermeiros formados, estes encontram-se abertos às novas tecnologias, usando as novas tecnologias para obter maiores vantagens em relação à prestação de cuidados de enfermagem na RSSN, criando grupos de pesquisas e de investigação na RSSN, realizando mais seminários entre as estruturas por meio de videoconferência abrangendo todo a RSSN, facilitando assim a participação nos projetos de telemedicina, melhor utilização dos sistemas de informação e nos sistemas de qualidade.

## Estratégias para o planeamento dos Recursos Humanos (enfermeiros) na RSSN

Apresenta-se um conjunto de objetivos estratégicos que em linhas gerais pretende sinalizar várias ações, que poderão servir para a elaboração de planos estratégico para os enfermeiros da RSSN, em consonância com os vários cenários apresentados.

Esses **objetivos estratégicos** são: melhorar condições de trabalho e de liderança dos enfermeiros da RSSN; melhorar a qualidade de formação dos enfermeiros apostando cada vez mais na excelência; criar grupos de supervisão de enfermagem no HRSRV; criar um processo de integração do enfermeiro no serviço na RSSN; reforçar a capacidade de gestão, de liderança e de inovação na RSSN; apostar numa cultura de criatividade e de empreendedorismo na RSSN e investir no uso das novas tecnologias digitais na RSSN.

### Desenvolvimento dos indicadores dos cenários

Uma das vantagens dos cenários é estimular novas formas de pensar e de debater o futuro. Nenhum dos cenários pretende representar o futuro real. A antecipação destes cenários permitirá preparar estratégias e estimular a criação de novas formas de prática, para melhorar o trabalho de enfermagem na RSSN.

Foram considerados alguns indicadores, sendo possível encontrar outros que também contribuam para a monitorização da implementação desta nova prática. A informação que é recolhida nestes indicadores irá permitir elaborar as melhores estratégias para a profissão, encontrar o caminho para o futuro e melhoria no seu dia-a-dia, levando em conta os fatores e tendências externos, identificando os principais *stakeholders* com quem terá de se relacionar e o que necessita para os fazer aceitar o enfermeiro como a peça essencial, o coração da equipa de saúde.

**Tabela 1- Indicadores para gerir e acompanhar a evolução da mudança no futuro do enfermeiro na RSSN**

Principais Domínios	Indicadores
Enfermeiros	Número de profissionais qualificados a prestar cuidados de Enfermagem; Número de enfermeiros por população; Número de enfermeiros desempregados e emigrantes; Nível de salário dos Enfermeiros; Número de enfermeiros com especialidade; Número de enfermeiros investigadores;
Sistema de saúde	Número de utentes que requerem enfermeiros para prestação de cuidados de Enfermagem nos diferentes níveis de atenção à saúde; Gastos com campanhas de informação; Gastos com programas relacionados a promoção de saúde e prevenção de doenças; Número de profissionais jovens de Enfermagem formados na área e oportunidade para fazer especialidades nas áreas prioritárias.
Educação	Número de Universidades com cursos de formação para o desenvolvimento da profissão de Enfermagem com qualidade e rigor científica; Número de Universidades com especialidades e mestrado em Enfermagem;
Evolução dos serviços	Número de artigos publicados sobre prestação de cuidados de Enfermagem e inovação na área de saúde; Número de serviços que recorrem a tecnologias de informação a sua prestação e suporte; Número de artigos publicados incidindo sobre a inovação e formação em Enfermagem e a integração no sistema de saúde;

Fonte: elaborada pela autora

## **Discussão de algumas implicações dos cenários**

Da análise destes cenários, pode-se deduzir que no futuro, só haverá mudanças maior na classe de enfermagem se os enfermeiros valorizarem a profissão e colocar em prática os cuidados de enfermagem de forma eficiente, principalmente com a criação da Ordem de Enfermagem em Cabo Verde.

Relativamente às necessidades de saúde, o país encontra em transição epidemiológica e demográfica, sabe-se que a prevalência de doenças crónicas irá aumentar, e que estas são condições de saúde onde há necessidade de ter enfermeiros preparados e de ter enfermeiros comunitários, já demonstrou ser uma mais-valia. O futuro será caracterizado por utentes melhor informados. O enfermeiro terá de se adaptar a esta nova realidade, para poder ser considerado uma peça indispensável na equipa de saúde.

Em relação ao primeiro cenário, desde antigamente Ribeiro, (1973), já referia que falar eternamente do *deficit* de enfermeiros num País não iria ajudar muito. Têm que se encarar o outro lado do problema que é a questão da qualidade dos quantitativos atuais, da utilização plena e adequada dos profissionais de enfermagem de nível superior disponíveis e da sua responsabilidade pelo próprio desenvolvimento profissional.

Mostra-se necessário a organização nos serviços de saúde, uma das consequências do excesso de enfermeiros e desorganizados, característico no segundo cenário, está sendo a escolha da emigração em busca de melhores oportunidades laborais, melhores condições económicas e melhor satisfação profissional. Logo é preciso promover a inovação na enfermagem, quer pelo Governo, quer pela Ordem e pelas Universidades.

Em relação a formação um dos alicerces do desenvolvimento da liderança é a formação e a experiência no terreno, de modo que somente a condução competente do processo ensino-aprendizagem pode propiciar a base necessária à atuação satisfatória do enfermeiro-líder. Tal facto evidencia a necessidade de refletir sobre esse processo, seus atores e as características da liderança em enfermagem (Neves e Sanna, 2016).

A evolução das tecnologias de informação está a ter um impacto muito marcante na área de saúde, neste sentido, o enfermeiro que possui o conhecimento tecnológico, associado ao conhecimento técnico científico, pode utilizá-lo em todos os processos de tomada de decisão (Queiroz et al., 2017).

## **CONCLUSÃO**

Na realização de qualquer projeto, não existe a previsão exata, há sempre que contar com os efeitos negativos e positivos oriundas de incertezas futuras que poderão ser reduzidos ou mesmo

eliminadas, se forem desenvolvidos estudos prospetivos, antes da tomada de decisão, pois haverá maior segurança na ação.

Conseguiu-se perceber quais as tendências das necessidades futuras dos enfermeiros da RSSN em três cenários distintos, que irão permitir melhor capacidade de adequação as estratégias tanto de formação, de políticas, bem como de aproveitamento dos enfermeiros no SNS.

Atualmente, o problema não é só falta de RH, mas também a organização, liderança e a distribuição destes RH na RSSN. Em relação à formação, mostra se necessário repensar o modelo de formação do curso de enfermagem e melhorar a qualidade de ensino, primando pela formação de um profissional com espírito crítico, criativo e investigativo.

A mudança será mais efetiva se todos os profissionais estiverem envolvidos. Para isso, tem de haver uma liderança forte, com visão do futuro e capacidade de planeamento estratégico, para assim influenciar tanto os profissionais na comunidade como os *policy-makers*. O futuro parece promissor, mas só existirá se este movimento for concretizado.

## **Referencias**

Boletim oficial. I Seria Número 26. Da República de Cabo Verde. 3 de Maio de 2018.

Decreto Legislativo que cria a RSSN – Cabo Verde- Decreto-Lei n° 58/2006 De 26 de Dezembro.

Erdmann, A.L. (2013). A Inovação em Enfermagem. *Ciência y Enfermería*, vol. XIX, núm. 3, pp. 7-9. Universidad de Concepción. Disponível em [:http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441814001](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441814001)

Ferreira, G.E., Dall'Agnol, C.M & Porto, A.R. (2016). Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. *Esc Anna Nery*; 20(3): e 20160057. Disponível em: [revistaenfermagem.eean.edu.br>de...](http://revistaenfermagem.eean.edu.br/de...)

Gregório, B.P.J. (2011). Análise de cenários para o planeamento de recursos humanos da saúde: o farmacêutico comunitário em Portugal, 2020. Dissertação de mestre em saúde e desenvolvimento - Universidade Nova de Lisboa.

Gomes, G.M.N. (2010). História da Enfermagem em Cabo Verde. Mindelo.

Martins, A. S. (2015). História da Enfermagem em Cabo Verde- Contributos do passado a construção do Futuro (Unicv ed.). Praia, Cabo Verde.

Ministério da Saúde/Plano Nacional de Desenvolvimento Sanitário 2012-2016. Volume I.

Ministério da Saúde/Plano estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde 2005 – 2014.

Ministério da Saúde/plano estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde 2015 – 2020.

Neves, V.R., Sanna, M.C. (2016). Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. Rev Bras Enferm. jul-ago;69(4):733-40. Disponível em: [www.scielo.br > pdf > reben > 0034-7167-reben-69-04-0733](http://www.scielo.br/reben/0034-7167-reben-69-04-0733)

Lapão, L. 2010. Saúde 2.0: O Valor das Comunidades Virtuais para a Saúde, TecnoHospitalar Revista de Engenharia e Gestão da Saúde, 37, 8-12.

Lapão LV, Dussault G. (2017) A contribuição da eHealth e mHealth para melhorar o desempenho da força de trabalho em saúde: uma revisão. Public Health Panorama 3 (3), 463-471

Peixoto, T. A. & Peixoto. N. M. (2011). Futuro Da Enfermagem: Uma Perspectiva Oportuna. Disponível em: [eformasau.pt/files/Revistas/RSV110/RSV\\_110\\_Art4.pdf](http://eformasau.pt/files/Revistas/RSV110/RSV_110_Art4.pdf)

Queiroz, P. E. S., Schulz, S. R. & Barbosa. V. D. J. (2017). Importância da Tecnologia no Processo de Enfermagem para o Tratamento De Feridas Crônicas. Revista Enfermagem Contemporânea. Outubro;6(2):158-166. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org > ...](https://pdfs.semanticscholar.org/...)

Schoemaker, P. J. H. 1995. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, 36, 25-40. Disponível em: [https://www.researchgate.net > publication > 2200422...](https://www.researchgate.net/publication/2200422...)

Rainha; Rodrigues; Oliveira; Fernandes; Duarte; Borges(2014).Planeamento Estratégico Militar Versus Planeamento Estratégico Empresarial: Análise de Métodos e Resultados. Coleç. Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 8, n. 33, p. 185-194, set./dez. 2014. Disponível em : [www.academia.edu > Planeamento Estratégico Militar v...](http://www.academia.edu/Planeamento_Estrat%C3%A9gico_Militar_v...)

Silva, G.M., Fernandes, J. D., Teixeira, G.A.S. & Silva, R. M. O. (2010). Processo De Formação Da(O) Enfermeira(O) Na Contemporaneidade: Desafios E Perspectivas. texto contexto Enferm, Florianópolis, 2010 Jan-Mar;19(1):176-84. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072010000100021&script=sci...tlnq..](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072010000100021&script=sci...tlnq..)

Shamian, J. O papel da enfermagem na atenção à saúde. Rev Bras Enferm. 2014 novdez;67(6):869-70. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2014670601>

Vieira, H. de S. R., (1989). História da Medicina em Cabo Verde. Praia – Cabo Verde: Instituto Cabo-verdiano do Livro, Disco, estudos e ensaios