


Adriana Luiz Sartoreto MAFRA*

Edirlei Machado Dos-SANTOS**

 <https://orcid.org/0000-0002-1221-0377>**O ENSINO DE GERÊNCIA E O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERAIS EM ENFERMAGEM NA GRADUAÇÃO:
UMA REVISÃO DE LITERATURA****MANAGEMENT EDUCATION AND THE DEVELOPMENT OF
GENERAL NURSING SKILLS IN UNDERGRADUATE STUDIES: A
LITERATURE REVIEW**

Recebido em: 05 de Junho de 2017

Aprovado em: 05 de Junho de 2018

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de identificar e avaliar como vem sendo realizado o ensino de gerência dos serviços de enfermagem e como é desenvolvida a competência geral na graduação, fornecendo subsídios norteadores ao enfermeiro no âmbito da Gestão em Enfermagem, especialmente para os desafios lançados às suas competências gerenciais. Consiste em uma pesquisa de revisão bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi realizado pela Internet, no banco de dados Lilacs e na Base de Dados Bibliográficos Especializada na Área de Enfermagem do Brasil. Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram: artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais no período de 2000 a 2016, independentemente do método de pesquisa utilizado. Foi possível observar que o cuidado de enfermagem consiste na essência da profissão e que as competências gerais propostas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação dos profissionais de saúde apontam suas interfaces com os saberes da Administração e da Enfermagem. Apesar de o tema ter uma repercussão forte e um amplo espaço no mercado de trabalho, ainda existe uma dificuldade em definir com clareza as competências gerenciais do enfermeiro, mas as metas caminham para a possibilidade de alcançar melhores resultados correspondentes aos desafios da profissão e do mercado de trabalho.

Descritores: Enfermagem. Competência profissional. Gerenciamento.**ABSTRACT**

The present study was developed with the purpose of identifying and evaluating how the management of nursing services has been carried out and how the general competence in the undergraduate course has been developed, providing nursing guidance in Nursing Management, especially for the challenges their managerial skills. It consists of a bibliographic review research. The bibliographical survey was carried out through the Internet, in the database Lilacs and in the Bibliographic Database Specialized in the Nursing Area of Brazil. The criteria used for the selection of the sample were: articles published in national and international journals from 2000 to 2016, independent of the research method used. It was possible to observe that nursing care consists of the essence of the profession and that the general competences proposed by the National Curricular Guidelines for the training of health professionals point their interfaces with the knowledge of the Administration and Nursing. Although the theme has had a strong repercussion and ample space in the labor market, there is still a difficulty in clearly defining the managerial competencies of the nurse, but the goals go towards the possibility of achieving better results corresponding to the challenges of the profession and the labor market.

Descriptors: Nursing. Professional Competence. Management.

* Docente do Centro Universitário de Santa Fé do Sul, SP – Unifunec, alsmafra@bol.com.br

** Doutor em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem (FEnf) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Pesquisador do Núcleo de Pesquisa e Estudos Qualitativos em Saúde (NUPEQS) da UNICAMP e do Núcleo de Epidemiologia e Saúde Coletiva (NESC) do Instituto Multidisciplinar em Saúde (IMS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Adjunto do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campus Três Lagoas (CPTL), edirlei.machado@ufms.br

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mundo globalizado, fomentado pela oferta de novas tecnologias de comunicação, de aparelhos eletrônicos e com inovações nos processos de trabalho e nas relações interprofissionais, torna-se indispensável a ocorrência de mudanças no ensino, considerando as diversas áreas de atuação e, em especial, a área de saúde.¹

O processo de trabalho do enfermeiro no contexto gerencial possui inúmeras especificidades que reivindica do profissional características para agir sobre seus elementos-objetos, instrumentos e atividades. Compreendendo esse subprocesso, os objetos do trabalho gerencial correspondem à equipe de enfermagem e à organização da assistência.²

Felli e Peduzzi acreditam que para o enfermeiro ter suas ações viabilizadas ele deve se utilizar de um conjunto de instrumentos como o planejamento, a supervisão, a avaliação, o dimensionamento de pessoal, a educação permanente e atividades que permitam o gerenciamento do cuidado e da unidade com a finalidade de proporcionar uma assistência de qualidade e um ambiente de trabalho seguro e adequado.³

Portanto, o enfermeiro que executa atividades gerenciais necessita incorporar capacidades para operacionalizar suas ações diárias. Estas capacidades são adquiridas ao longo de sua formação acadêmica e são chamadas de competências.

De acordo com Brasil (2001), as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) enfatizam a necessidade de prover o enfermeiro de competências gerais e específicas para o trabalho⁴. Das competências gerais como atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento, comunicação e educação permanente, cinco estão relacionadas às competências gerenciais.⁵

A DCN, em seu art. 5º, descreve quais são as competências e habilidades específicas que também fazem parte dessa formação que abrange conhecimentos e que devem assegurar a integralidade da atenção à saúde e garantir aos cidadãos direitos preconizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS).⁴

Diante do exposto, é possível assinalar que a DCN norteia o ensino de enfermagem para as necessidades do SUS ao reconhecer que o enfermeiro deve ser capaz de conhecer e intervir sobre os problemas e situações de saúde-doença mais incidentes e prevalentes no perfil epidemiológico nacional.

Almeida e Peres⁶ corroboram com esta questão argumentando que nesta proposta está incluído o modelo de competências e sugerem que as mudanças na formação profissional estão relacionadas à capacidade formativa que se traduz na capacidade do discente de apreender todos

os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem justapostos pelo futuro profissional de saúde no seu dia a dia de trabalho.

Analisando o exposto e considerando a importância do ensino de gerência e o desenvolvimento de competências gerais em enfermagem para a formação do enfermeiro, o problema de pesquisa configurou-se na seguinte questão norteadora: Como vem sendo desenvolvido o ensino de gerência em enfermagem durante a graduação no Brasil e como o graduando desenvolve sua competência geral durante o curso?

O objetivo do presente estudo foi identificar e avaliar como vem sendo realizado o ensino de gerência dos serviços de enfermagem e como é desenvolvida a competência geral na graduação fornecendo subsídios norteadores ao enfermeiro no âmbito da Gestão em Enfermagem, especialmente para os desafios lançados às suas competências gerenciais.

2 MÉTODO

Para o alcance do objetivo geral, optamos pelo método da revisão de literatura. A revisão de literatura é imprescindível para a elaboração de um trabalho científico. O pesquisador deve acreditar na sua importância para a qualidade da pesquisa e que tudo é aproveitável para os relatórios posteriores.

Para Echer⁷, na elaboração do trabalho científico é necessário ter uma ideia clara do problema a ser resolvido e, para que ocorra esta clareza, a revisão de literatura é fundamental.

Trentini e Paim⁸ afirmam que “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o assunto a ser estudado”.

Uma ampla revisão bibliográfica acerca do tema de pesquisa colabora para se efetivar a contento, a tarefa de delimitação da unidade de leitura, isto é definir exatamente o que dentro do tema escolhido optamos por pesquisar, também, auxilia o pesquisador na captação de fontes de idéias para novas investigações, a orientação em relação ao que já é conhecido, a percepção de temas e problemas pouco pesquisados e a perceber o momento em que a situação problema está esclarecida⁷.

O levantamento bibliográfico foi realizado na base de dados Lilacs (Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde) e na base de dados BDENF (Base de Dados Bibliográficos Especializada na Área de Enfermagem do Brasil), considerados os principais da área da saúde brasileira.

Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram: artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais; artigos que abordem a temática de enfermagem e competência, enfermagem e gestão de pessoas e enfermagem e gerenciamento dentro de todas as áreas de

interesse da enfermagem; periódicos indexados nos bancos de dados Lilacs e BDENF; artigos publicados no período de 2000 a 2016, independentemente do método de pesquisa utilizado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Cenário profissional na enfermagem

Na evolução histórica dos serviços de saúde e da enfermagem surgem preocupações com a crescente demanda desses serviços, sua complexidade e representatividade que vêm sendo estudados ao longo dos anos com o interesse de subvencionar melhores práticas na assistência ao usuário.

O cuidado de enfermagem consiste na essência da profissão e pertence a duas esferas distintas: uma objetiva, que se refere ao desenvolvimento de técnicas e procedimentos, e uma subjetiva que se baseia em sensibilidade, criatividade e intuição.

Uma vez evidenciada esta situação, observa-se a necessidade de desenvolver e de organizar o trabalho da enfermagem para suplantiar os antigos modelos praticados nos serviços de saúde.

De acordo com Medeiros⁹, as transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão levando as empresas a efetuarem mudanças significativas no modo de se auto gerirem. Observa-se cada vez mais uma substituição dos modelos de gestão hierárquicos e burocráticos que restringem as ações da empresa por modelos mais flexíveis, com estruturas horizontais e práticas mais participativas que possam gerar e manter a competitividade das empresas no mercado.

Não distante do mundo dos negócios, os serviços de saúde também têm passado por transformações, principalmente no cenário político mundial, que incluem a crescente difusão de novas tecnologias e socialização da informação que contribuem para a ocorrência de mudança de comportamento dos usuários dos serviços de saúde e para o aumento da competitividade das instituições de saúde¹⁰.

Nessa direção, os serviços de saúde e os profissionais que neles atuam tem convivido com a necessidade de buscar o aprimoramento de seus conhecimentos e ações com o objetivo de proporcionar a qualificação da assistência almejada pelos clientes internos e externos, até mesmo pela necessidade incondicional de persegui-la e concretizá-la quando consideradas as questões éticas e legais da profissão.¹¹

Atualmente as instituições dos mais variados setores se mostram preocupadas com a qualidade dos serviços prestados. A saúde é um setor que vem se expandindo e apenas prestar serviços não é o bastante, havendo a necessidade de ter qualidade para satisfazer a clientela que, por sua vez, sabe avaliar com critérios, utilizando ferramentas específicas, cientes de seus

direitos e dos deveres, bem como dos deveres do prestador de serviço especificamente os serviços de enfermagem.¹²

Tronchin, Melleiro, Takahashi ¹⁰ corroboram com esta questão enfatizando que o conceito de qualidade e as estratégias para desenvolvê-la têm se transformado e vêm incorporando novos parâmetros de modo a propiciar diferentes formas de produzir bens e serviços e os serviços de enfermagem valem-se da implementação de instrumentos para avaliar e monitorar as ações e os programas sob sua responsabilidade.

Os autores acima citados entendem ainda que a qualidade do trabalho na área da saúde deve perpassar pela competência técnica e pela capacidade de interagir utilizando estratégias integradoras com a participação do usuário e da equipe envolvida nesse processo.

[...] a enfermagem, dentro dessa lógica do oferecimento da qualidade assistencial, necessita realizar investimentos com vistas a facilitar o processo de desenvolvimento das ações e de sua equipe, com revisão dos papéis dos membros da equipe de enfermagem, flexibilização de autoridade, conformando a produção de novos conhecimentos para realização de uma gerencia contemporânea¹¹.

Portanto, trilhar um caminho profissional na enfermagem com vistas à qualidade da assistência é inevitável, sendo necessário problematizar a atuação da enfermagem nos serviços de saúde do Brasil onde há muitas inconsistências a serem superadas (SCARPARO, 2015)¹¹.

De acordo com Spagnol¹², o trabalho do enfermeiro é norteado por quatro atividades essenciais: a assistência, a gerência, a atividade educativa e a pesquisa. Da mesma forma, Peres e Ciampone¹³ relatam que o trabalho de enfermagem, como instrumento do processo de trabalho em saúde, subdivide-se em cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar, sendo que as dimensões expostas não devem ser desenvolvidas de forma isolada, considerando a interseção como fator importante para uma atuação segura e livre de riscos aos usuários.

Entendemos que no cenário profissional da enfermagem e no processo de trabalho em saúde há um encontro do profissional com o usuário, no qual expressamos nossas intencionalidades, conhecimentos e representações, como um modo de sentir e elaborar necessidades de saúde para o momento do trabalho. Esse contexto pode ser observado nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem onde enfatizam a necessidade de prover o enfermeiro de competências gerais e específicas para o trabalho.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, em seu Artigo 4º, podemos delimitar as competências gerais e específicas supracitadas:

Art. 4º A formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: **I - Atenção à saúde:** os profissionais de saúde, dentro de seu âmbito profissional, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção

e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde, sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para os mesmos. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas sim, com a resolução do problema de saúde, tanto em nível individual como coletivo; **II - Tomada de decisões:** o trabalho dos profissionais de saúde deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas; **III - Comunicação:** os profissionais de saúde devem ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não-verbal e habilidades de escrita e leitura; o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação; **IV - Liderança:** no trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz; **V - Administração e gerenciamento:** os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde; e **VI - Educação permanente:** os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento/estágios das futuras gerações de profissionais, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços, inclusive, estimulando e desenvolvendo a mobilidade acadêmico/profissional, a formação e a cooperação por meio de redes nacionais e internacionais⁴.

Ainda de acordo com a DCN, em seu art. 5º, há a descrição de que várias competências e habilidades específicas que também fazem parte dessa formação abrangem conhecimentos que devem assegurar a integralidade da atenção à saúde e garantir os direitos dos cidadãos preconizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS)⁴.

Portanto, é possível assinalar que a DCN norteia o ensino de enfermagem para as necessidades do SUS ao reconhecer que o enfermeiro deve ser capaz de conhecer e intervir sobre os problemas e situações de saúde-doença mais incidentes e prevalentes no perfil epidemiológico nacional.

3.2 A construção do perfil gerencial do enfermeiro

De acordo com Felli e Peduzzi, ao relacionar o referencial teórico acerca de processo de trabalho à prática profissional do enfermeiro, é sabido que existem quatro processos distintos: o assistencial, o gerencial, o educacional e o de pesquisa³.

A atuação gerencial é uma ferramenta que o enfermeiro dispõe para utilizar no processo de cuidar objetivando desenvolver condições para a realização de uma assistência adequada ao

cliente, por meio da organização do processo de trabalho. Todavia, observa-se que o enfermeiro encontra dificuldades em integrar as atividades gerenciais com as ações assistenciais. Destaca-se que o cuidado deve ser gerenciado dentro das instituições, extrapolando o tecnicismo e integrando conhecimento, habilidade e atitude¹⁴.

As dimensões assistencial e gerencial são as mais evidenciadas no trabalho do enfermeiro, marcadas pela influência histórica do método funcional e seus reflexos questionáveis ao processo de trabalho do enfermeiro. Entende-se que, para superar as adversidades vivenciadas nos serviços de saúde, em direção da busca por assistência com qualidade, o modelo gerencial ora instalado necessita ser revisto¹¹.

As atividades gerenciais do enfermeiro estão contempladas no Artigo 11 da Lei 7498/86 que regulamenta o exercício profissional da enfermagem. O artigo enfatiza que é privativo do enfermeiro o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de enfermagem (BRASIL, 1986)¹⁵. Cabe, portanto, ao enfermeiro, compreender seu papel em relação à gerência da assistência.

Felli e Peduzzi acreditam que a gerência usada como ferramenta no processo do “cuidar” pode ser separada em recursos humanos e em organização do trabalho, uma vez que fazem parte do objeto de trabalho do enfermeiro no processo de trabalho gerencial. São vários os instrumentos utilizados³. A citar, temos os recursos físicos, os financeiros, os materiais e os saberes gerenciais que utilizam ferramentas específicas para serem operacionalizados, compreendendo o planejamento, a coordenação, a direção e o controle.

A gerência do cuidado realizada pelo enfermeiro relaciona-se diretamente à busca pela qualidade assistencial e de melhores condições de trabalho, por meio de ações como: realização do cuidado, gerência de recursos humanos e materiais, liderança, planejamento da assistência, capacitação da equipe de enfermagem, coordenação da produção do cuidado e avaliação das ações de enfermagem, está diretamente relacionada à busca pela qualidade assistencial e de melhores condições de trabalho para os profissionais¹⁶.

Melo e Vieira compreendem que, em termos de perfil, o enfermeiro gestor tem papel importante no planejamento, organização, gerenciamento e avaliação do processo de trabalho em enfermagem e tais perspectivas são endógenas e exógenas, o que supõe que o enfermeiro deva estar preparado para trabalhar com conflitos, dialogar, negociar, prover estratégias capazes de interagir com a equipe, paciente e acompanhante e, assim, pode proporcionar maior qualidade do cuidado e da prestação de serviço.¹⁷

Ainda para esses autores, as tendências e propostas para a gerência de enfermagem só serão alicerçadas quando as instituições compreenderem que administrar faz parte do cuidar e que um gerenciamento produtivo é totalmente alicerçado no respeito, confiança e valorização de pessoas. Dessa maneira, é possível perceber os processos de gestão que o enfermeiro desenvolve em seu local de trabalho, destacando o avanço no conhecimento e no crescimento

destes profissionais e principalmente o desenvolvimento e crescimento de suas respectivas instituições.

3.3 Desenvolvimento de Competências na enfermagem

Fleury ressalta que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, após a publicação do artigo intitulado *Testing for competence Rather than Intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), visando à busca de métodos mais efetivos no processo de seleção de pessoas, associando competência a cinco fatores: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais¹⁸.

Com o passar dos anos, competência se tornou uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto implica na negação desta capacidade, e conota um sentimento pejorativo, depreciativo. Não ser competente sinaliza que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social¹⁹.

A evolução do conceito de competência ocorre em três dimensões distintas: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa²⁰.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos²¹.

De acordo com Zarafian, as demandas do mundo do trabalho na atualidade vêm exigindo cada vez mais do profissional um perfil empreendedor. Na área da saúde, em especial na área da enfermagem, toda sua formação e prática profissional seguem as tendências sustentadas pela perspectiva das competências-capacidades que a pessoa precisa adquirir, buscando iniciativas, não só se limitando apenas às atividades predeterminadas, mas compreender e dominar novas situações no trabalho além de ter responsabilidade e ser reconhecida por suas ações²².

Corroborando com este autor, Serrano, Costa e Costa afirmam que a profissionalização dos cuidados de enfermagem, a especificidade do saber e a resposta aos desafios dos modelos de gestão têm colocado o conceito de competência na centralidade das novas lógicas das organizações²³.

De acordo com Manenti, Ciampone, Mira, Minami, Soares²⁴, a globalização e as transformações ocorridas no processo de trabalho, incluindo o setor de prestação de serviços de saúde galgaram as mudanças no perfil de competências dos profissionais enfermeiros, visando atender às necessidades de saúde, demandando que estes saibam agir, mobilizar, transferir conhecimentos para resolver situações práticas, aprender constantemente e engajar-se em resposta às exigências e necessidades de cada área de atuação.

Para este mesmo autor, a gerência das mudanças e a adoção de estratégias de como mudar o perfil das competências profissionais devem ser feitas por aqueles que conduzem os processos de trabalho, exigindo pessoas que liderem as mudanças sob os preceitos da qualidade e produtividade. Isso exige o desenvolvimento e agregação de novas competências.

Segundo Serrano, Costa e Costa²³, os problemas de saúde, devido à sua alta complexidade, exigem respostas multiprofissionais, sendo assim, é imprescindível que os cuidados de enfermagem sejam implementados por profissionais competentes.

Os autores acima citados afirmam ainda que a interdisciplinaridade numa equipe de saúde não exclui a independência e a autonomia de cada profissional e tão pouco um referencial próprio que precise da contribuição específica no vasto domínio da saúde. A resposta à variedade de relações que se estabelecem nos comportamentos observados, sustentados pelos vários paradigmas e pela existência de vários tipos de saberes mobilizados pela enfermagem, mobilizam no enfermeiro competências cognitivas (raciocínio lógico, resolução de problemas); competências afetivas (a arte de cuidar) e competências estéticas e reflexivas (o conhecimento de si e a transferência para outras situações).

A construção de competências durante a formação acadêmica não garante a renovação da prática. O aperfeiçoamento destas deve ser um compromisso pessoal do enfermeiro e das organizações empregadoras por meio da formação de uma rede de conhecimento permanente²⁵. Tal possibilidade permite que as competências gerenciais sejam desmitificadas como uma habilidade e um talento nato, pois podem ser adquiridas, sendo o resultado da combinação de capacidades, práticas e conhecimentos organizados que pode ser construída a partir da formação acadêmica e de maneira permanente na prática profissional de Enfermagem²⁶.

Existe um documento que vem sendo elaborado desde 2003 chamado Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro de Cuidados Gerais que fala exclusivamente das competências do enfermeiro. Este regulamento foi reorganizado e possui uma nova versão que foi homologada e publicada em 2011. Em seu Preâmbulo é possível observar a formulação do perfil de competência do enfermeiro de cuidados gerais e da apresentação em domínios das 96 competências traçadas.

Em seu Anexo I, o Regulamento traz as competências do enfermeiro de cuidados gerais e descreve como ficaram distribuídos os domínios, os descritivos e os critérios de competência a serem desenvolvidos pelo profissional²⁷. Nesta pesquisa, serão apresentados os domínios e sua competência. A saber:

A - DOMÍNIO: Responsabilidade profissional, ética e legal.

Competência:

- **A1.** Desenvolve uma prática profissional com responsabilidade.
- **A2.** Exerce a sua prática profissional de acordo com os quadros ético, deontológico e jurídico.

B - DOMÍNIO: Prestação e gestão de cuidados.

Competência:

- **B1.** Atua de acordo com os fundamentos da prestação e gestão de cuidados.
- **B2.** Contribui para a promoção da saúde.
- **B3.** Utiliza o Processo de Enfermagem.
- **B4.** Estabelece uma comunicação e relações interpessoais eficazes.
- **B5.** Promove um ambiente seguro.
- **B6.** Promove cuidados de saúde interprofissionais.
- **B7.** Delega e supervisiona tarefas.

C - DOMÍNIO: Desenvolvimento Profissional.

Competência:

- **C1.** Contribui para a valorização profissional.
- **C2.** Contribui para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados de Enfermagem.
- **C3.** Desenvolve processos de formação contínua.

Diante do exposto, é possível observar que a enfermagem vivencia uma construção interativa e contínua entre a pessoa e o meio. Essa interação é influenciada pelo conjunto de saberes do enfermeiro e a sua aplicação no processo de cuidar resultando em “o agir comunicacional”, que é elemento central no processo de socialização²³.

Abreu²⁸ corrobora neste sentido afirmando que a formação e o trabalho são indutores e transformadores de identidades e a formação comporta a legitimação de novas formas de identidade pela alteração dos saberes e das relações no trabalho. E continua sua narrativa afirmando que o profissional se revela em um processo contínuo de construção e reconstrução, confrontando com patrimônios individuais e coletivos. Relata ainda que existem esquemas de ação que permitem ao profissional se adaptar apenas àquilo que ele inova para a atribuição da

singularidade da ação, ou seja, saberes procedimentais que estão incorporados na rotina e ampliam o *habitus* e se tornam “conhecimento em ação”.

Estudos⁶ apontaram para a necessidade de propiciar situações de ensino-aprendizagem que propiciem a aquisição de conhecimentos para fundamentar as atitudes a serem mobilizadas em sua inserção no mundo do trabalho.

Haja vista esta necessidade ser real, pois as áreas de atuação do enfermeiro têm se ampliado, uma vez que este profissional vem sendo cada vez mais reconhecido quanto ao seu preparo para atuar em todos os níveis de assistência à saúde, como afirma Ribeiro²⁹.

Portanto, cabe ao ensino discutir, junto aos cenários de atuação do enfermeiro, a renovação constante dos conhecimentos e habilidades que embasam o desenvolvimento de atitudes na prática profissional, favorecendo o processo de gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências.

4 CONCLUSÃO

O cuidado de enfermagem consiste na essência da profissão e pertence a duas esferas distintas: uma objetiva, que se refere ao desenvolvimento de técnicas e procedimentos, e uma subjetiva, que se baseia em sensibilidade, criatividade e intuição.

Uma vez evidenciada esta situação, observa-se a necessidade de desenvolver e de organizar o trabalho da enfermagem para suplantiar os antigos modelos praticados nos serviços de saúde.

As indicações evidenciadas na pesquisa revelam consonância histórica com a prática profissional do enfermeiro, ao demonstrarem evolução no que se espera de um profissional competente para gerir serviços de Enfermagem, de modo que este seja dinâmico perante as mudanças socioeconômicas, que exigem novas competências deste profissional.

As competências gerais propostas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação dos profissionais de saúde apontam suas interfaces com os saberes da Administração e da Enfermagem, surgindo os desafios a serem enfrentados para sua efetivação.

Desenvolver, concomitantemente, competências para lidar com a racionalidade necessária e presente no processo de trabalho gerencial e competências ético-políticas e comunicativas que abarcam o autoconhecimento, o saber relacionar-se e lidar com pessoas difíceis e dilemas e saber gerenciar conflitos revela alguns dos desafios mais importantes do profissional enfermeiro que assume áreas de gerência de pessoas.

Ressalta-se que as competências gerenciais indicadas como importantes na literatura administrativa, designadas como essenciais para o nível de gestão, foram confirmadas no estudo realizado, guardando as especificidades do processo de trabalho gerencial na enfermagem.

O conceito de competências e habilidades evidencia a importância do seu caráter processual, ou seja, uma perspectiva de desenvolvimento e aprimoramento ininterruptos durante a graduação e a atuação/experiência profissional. Dessa forma, competência e habilidade são entendidas como um processo de aprendizagem desenvolvido por meio de teorias, aulas e relacionamento interpessoal, isto é, são capacidades que se adquirem ao longo da vida pessoal e profissional.

Evidencia-se que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Entende-se que os vários conceitos de competências analisados podem ser abordados como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho e, de outro lado, as competências entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização.

O conhecimento das competências necessárias aos enfermeiros permite aos gestores adequarem as necessidades do serviço ao perfil profissional que se espera para esta função e, deste modo, qualifica a assistência prestada, nos diferentes níveis de atenção.

Foi possível observar também que a implantação destas competências gerenciais estabelece uma relação mútua entre a organização e o profissional e que a valorização de pessoas e a oferta de condições de trabalho só têm aumentado e qualificado o desenvolvimento da organização e a satisfação profissional. Desta maneira, a satisfação não se resume só à de forma intra e intequipes, mas deve levar em consideração que o cliente/usuário dos serviços de saúde passa a ser o principal beneficiado e as instituições contam com melhoria, qualidade e eficácia nos serviços prestados.

Faz-se necessário, com vistas ao maior desenvolvimento do conhecimento científico, que haja uma ampliação dos recortes de pesquisa. Além disso, é interessante que novos estudos se baseiem na coleta de dados em campo, com a realização de pesquisas quantiqualitativas sobre o processo de gestão na enfermagem.

REFERÊNCIAS

- 1 Silva VR. A prática gerencial do enfermeiro em instituições hospitalares. [Dissertação]. [São Paulo]. Escola Paulista de Medicina/UNIFESP, 2000. 271 f.

- 2 Fabriz LA, Eduardo EA, Poliquese CB, Veran MP, Oliveira VC, Bernardino E. Competências necessárias para o gerenciamento na prática do enfermeiro: revisão integrativa. *Rev Enferm, UFPE on line.*, 2014 jun [Acesso em 26 mar 2011]; 8(6):1757-63. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v8i6a13651p1757-1763-2014>
- 3 Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, Tronchin DMR, Fugulin FMT, Peres HHC, Massarollo MCKB, Fernandes MFP, et al. *Gerenciamento em enfermagem*. 2nd ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. p.1-12.
- 4 BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2017.
- 5 Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto contexto - enferm.* [Internet]. 2006 Sep [cited 2011 mar 26]; 15(3): 492-499. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>.
- 6 Almeida ML, Peres AM. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. *Invest Educ Enferm. Jan./Apr. 2012* [Internet]; 30(1). Disponível em: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/view/7823/10514>.
- 7 Echer IC. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. Porto alegre, jul. 2001; 22(2):5-20
- 8 Trentini M, Paim L. *Pesquisa em enfermagem: uma modalidade convergente-assistencial*. Florianópolis: Editora da UFSC; 1999.
- 9 Medeiros IBO. Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Resende. Anais do III SEGeT, 2006*.
- 10 Kurcgant P. (Coord). *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara; 2010. Capítulo: Tronchin DMR, Melleiro MM, Takahashi TT. A qualidade e a avaliação dos serviços de saúde de enfermagem. v.15, p. 1301-14.
- 11 Scarparo AF. *Perspectivas do gerenciamento de enfermagem hospitalar*. [Tese]. [Ribeirão Preto/SP]. Universidade de São Paulo, 2012.
- 12 Bilha AMM, Falkievicz ALC, Souza ML, Herbert RR. Gestão da qualidade nos serviços de enfermagem. *Revista do curso de enfermagem. Santa Cruz.* [Internet] 2015; [acesso em 07 fev 2017]; (4):1-2. Disponível em: <http://ojs.santacruz.br/index.php/Revenf/article/view/1039>.
- 13 Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto - Enferm.* [Internet]. 2006 Set [Acesso em 01 mar 2017]; 15(3): 492-499. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>.
- 14 Montezeli JH, Peres AM. Gerenciamento: contrapontos percebidos por enfermeiros entre a formação e o mundo do trabalho. *Ciência, Cuidado e Saúde.* [Internet]. 2012 [Acesso em 01

- mar 2017]; 11(suplem.): p.138-43. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v11i5.17065>
- 15 BRASIL. Conselho Federal de Enfermagem. Lei nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986. Disponível em: http://novo.portalcofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html Acesso em 01 de março de 2017.
- 16 Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Hörner MBS, Lorenzini EA. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm.* [Internet]. 2013 Apr [Acesso em 01 mar 2017]; 66(2): 257-263. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>
- 17 Melo A, Vieira SS. O Enfermeiro frente as competências gerenciais na gestão à saúde: uma pesquisa bibliográfica. *Revista de Psicologia.* [Internet]. 2015 Nov [Acesso em 01 mar 2017]; 9 (28): 71-77. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v9i28.366>
- 18 Fleury MTL. *As pessoas na organização.* 4ª ed. São Paulo: Gente; 2002. p. 51-62.
- 19 Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. *Rev Adm Contemp.* [Internet] 2001 [acesso em 01 mar 2017]; 5(spe): 183-196. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- 20 Durand T. Forms of incompetence. In: 4th Internacional Conference on Competence-Based Management. Jun 18-20, 1998; Oslo (NW). Oslo (NW): Waikato Management School; 1998
- 21 Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev Bras Enferm.* [Internet]. 2008 Fev [acesso em 01 mar 2018]; 61(1): 109-112. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672008000100017>
- 22 Zarifian P. *Objetivo competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas; 2001.
- 23 Serrano MTP, Costa ASMC, Costa NMVN. Cuidar em Enfermagem: como desenvolver a(s) competência(s). *Rev. Enf. Ref.* [Internet]. 2011 Mar [acesso em 01 mar 2018]; serIII(3): 15-23. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832011000100002&lng=pt.
- 24 Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm. USP* [Internet]. 2012 June [acesso em 01 mar 2018]; 46(3): 727-733. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027>.
- 25 Soto-Fuentes P., Reynaldos-Grandón K., Martínez-Santana D., Jerez-Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichán* [Internet]. 2014 [acesso em 01 mar 2018]; 14(1):79-99. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf>.

- 26 Miccas FL, Batista SHSS. Permanent education in health: a review. *Revista de Saúde Pública* [Internet]. 2014 [acesso em 01 mar 2018]; 48(1): 70-85. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n1/en_0034-8910-rsp-48-01-0170.pdf.
- 27 ORDEM DOS ENFERMEIROS. Regulamento do perfil de competências do enfermeiro de cuidados gerais. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros; 2012.
- 28 Abreu WC. Formação e aprendizagem em contexto clínico. Coimbra: Formasau; 2007.
- 29 Ribeiro ABA, Reis RP, Bezerra DG. Gestão em Saúde Pública: um Enfoque no Papel do Enfermeiro. *Rev Bras Ciênc Saúde*. [Internet]. 2015 [acesso em 01 mar 2018]; 19 (3):247-252. Disponível em: DOI:10.4034/RBCS.2015.19.03.12