

Competências profissionais para o gerenciamento de recursos humanos na equipe de enfermagem

Rafaella Augusto Rodrigues Palhano¹, Camila Augusta dos Santos²,
Leila de Fátima Santos³, Lilian Machado Torres⁴

¹ Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais, Brasil.

rafaellapalhano@hotmail.com¹; camilaenf@yahoo.com.br²; leila.santos@cienciasmedicasmg.edu.br³;
lilian.torres@cienciasmedicasmg.edu.br⁴.

Resumo. Conhecimentos, habilidades e atitudes são competências desejadas na formação do enfermeiro. Objetivou-se descrever as competências profissionais necessárias ao enfermeiro para a gestão de recursos humanos na equipe de enfermagem. Revisão integrativa da literatura na Biblioteca Virtual em Saúde, nos bancos de dados LILACS, SciELO e BDEnf. A amostra constituiu-se de nove artigos. Os resultados apontaram que o enfermeiro como gestor da assistência precisa desenvolver competências a partir da visão geral de todo o processo de trabalho. Isso inclui conhecer a equipe, gerenciar possíveis conflitos, discutir questões a partir de comunicação efetiva e tomar decisões que promovam efetividade a qualidade assistencial. Gerir de forma competente recursos humanos transforma os conhecimentos adquiridos na prática assistencial, em ferramentas úteis na gestão do serviço e qualificação do cuidado. Urge que os projetos pedagógicos considerem que o desenvolvimento de competências é um trabalho complexo que terá como base a formação do enfermeiro.

Palavras-chave: Enfermagem; Gestão de saúde; Administração de recursos humanos em saúde; Competência profissional; Recursos humanos em saúde.

Professional skills for the management of human resources in the nursing team

Abstract. The knowledge, skills and attitudes are desired in the training of nurses. The purpose of this study was to describe the professional skills required for nurses to manage human resources in the nursing team. An integrative literature review was carried out in the Virtual Health Library, in the LILACS, SciELO and BDEnf databases. The sample consisted of nine articles. The results pointed out that the nurse as care manager needs to develop skills from the general view of the entire work process. This includes getting to know the team, managing possible conflicts, discussing issues based on effective communication, and making decisions that promote effectiveness and quality of care. Competent management of human resources transforms knowledge acquired in care practice into useful tools in service management and qualification of care. It is urgent that pedagogical projects consider that the development of competencies is a complex work that will be based on the training of nurses.

Keywords: Nursing; Health management; Human resources management in health; Professional competence; Human resources in health.

1 Introdução

O termo competência, utilizado com frequência nos campos educacional e do trabalho, representa um conjunto de recursos cognitivos que permitem soluções pertinentes e eficazes de situações problema a partir da articulação entre o saber e o fazer (Regis, & Batista, 2015).

As diretrizes curriculares para a educação em Enfermagem no Brasil apontam para a necessidade de que todos os profissionais de saúde sejam dotados de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), consideradas um desafio para a assistência à saúde (Brasil, 2001; Aued, Bernardino, Peres, Lacerda, Dallaire, & Ribas, 2016). No entanto, observa-se que as mudanças promovidas no ensino não correspondem suficientemente às exigências do mercado de trabalho (Regis, & Batista, 2015; Brasil,

2001). O termo gestão do cuidado de enfermagem compreende a articulação entre as esferas gerencial e assistencial nos mais diversos cenários de atuação e a interação multiprofissional, com vistas à atuação mais articulada (Santos, Pestana, Guerreiro, Meirelles, & Erdmann, 2013).

Tendo em vista o crescimento da demanda por um profissional com capacidade e as dificuldades para a gestão das equipes, evidenciada por revisões da literatura e pesquisas de campo com abordagem qualitativa realizadas, questiona-se: quais as competências profissionais necessárias ao enfermeiro para a gestão de recursos humanos na equipe de enfermagem?

Espera-se que as instituições formadoras considerem as dimensões necessárias ao desenvolvimento das competências em geral e, especificamente, daquelas que mais se aplicam à promoção do relacionamento interpessoal nas equipes de trabalho. Igualmente a escassez de pesquisas relacionadas ao temas reforça a necessidade e importância do estudo qualitativo realizado.

2 Objetivo

Descrever as competências profissionais necessárias ao enfermeiro para a gestão de recursos humanos na equipe de enfermagem.

3 Metodologia

Revisão integrativa da literatura, considerada um método de pesquisa qualitativa para a incorporação de evidências na saúde e utilizada com frequência pela Enfermagem. Foram percorridas seis etapas distintas: elaboração do problema, coleta, avaliação, análise e interpretação dos dados, além da presente, ou seja, apresentação resultante (Mendes, Silveira, & Galvão, 2008). A seguir encontram-se detalhados os procedimentos metodológicos: a pesquisa se deu na Biblioteca Virtual em Saúde, nos bancos de dados LILACS (Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e BDEnf (Base de Dados de Enfermagem).

Foram selecionados os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) direcionados à temática proposta: “Enfermagem”, “Gestão de saúde”, “Administração de recursos humanos em saúde”, “Competência profissional” e “Recursos humanos em saúde”.

Identificou-se uma população 14 artigos, a partir dos cruzamentos dos descritores citados: “Administração de recursos humanos” AND “Enfermagem, Gestão de saúde” AND “Enfermagem”, “Competência profissional” AND “Recursos humanos em saúde”, “Recursos humanos em saúde” AND “Enfermagem”, “Gestão de saúde” AND “Competência profissional”. Os estudos foram analisados pelo título e resumo e excluídos os que não atenderam aos critérios de inclusão: língua portuguesa ou espanhola, disponíveis na íntegra e publicados nos últimos 10 anos, recorte temporal definido para garantir a atualidade em relação às novas ferramentas na área da gestão. Foram incluídos os artigos que responderam à pergunta do estudo: “Quais as competências necessárias ao enfermeiro para a gestão de recursos humanos na equipe de enfermagem?” Entende-se ser preciso utilizar metodologias qualitativas para a análise em profundidade do que não pode ser quantificado.

Em seguida, a leitura na íntegra da amostra utilizou um instrumento para facilitar a coleta de dados, a partir das variáveis definidas para essa revisão, ou seja, profissão, área de atuação, país de qualificação e qualificação dos autores, assim como dados de identificação da publicação: fonte, ano, periódico, idioma e delineamento do estudo. Foi também incluída a questão referente à variável de interesse. Realizou-se a síntese da produção científica, por meio de quadros sinópticos, de forma a ordenar e avaliar o grau de concordância dos pesquisadores com relação ao problema de estudo.

4 Resultados

Do total de 22 autores 90% deles são enfermeiros, 57% atuam na docência, 33% são pesquisadores e possuem pós graduação *strict sensu*. Após a análise qualitativa da amostra foi possível agrupar os conteúdos em quatro categorias que representam as competências necessárias para o enfermeiro na gestão de recursos humanos na equipe de enfermagem. São elas: Tomada de decisão: processo a ser aprendido; A comunicação como ponto central na gestão de recursos humanos; A importância da gestão de conflitos; e, O enfermeiro no papel de líder da equipe, apresentadas à seguir.

4.1 Tomada de decisão: processo a ser aprendido

Planejar e traçar metas com os membros do grupo, na perspectiva de envolvimento, transforma a busca dos resultados em objetivos comuns (Ruthes, & Cunha, 2009). De fato, aprender a solucionar problemas é crucial para o alcance de resultados com eficiência e eficácia nas unidades de trabalho e na organização como um todo. Possibilita fazer emergir competências nos demais níveis (individuais, funcionais e essenciais) à medida que recursos são otimizados para atendimento às necessidades e expectativas dos indivíduos assistidos (Furukuwa, & Cunha, 2010). Trata-se, portanto de uma competência essencial, pois tomar decisões ultrapassa a ação individual ao envolver toda a equipe.

4.2 A comunicação como ponto central na gestão de recursos humanos

Para a organização é indispensável comunicar-se a fim de estabelecer metas, canalizar energias e identificar e solucionar problemas (Corradi, Zgoda, & Paul, 2008), a partir da tomada de decisões. A comunicação constitui-se em ferramenta importante na viabilização e na operacionalização das ideias (Barasoul, & Poli, 2014). O papel facilitador do profissional na equipe se reflete no apoio necessário à liderança, com vistas ao aprimoramento, crescimento pessoal e desenvolvimento de habilidades (Dias, & Paiva, 2011). Tal direção permite ao enfermeiro alinhar informações, orientações e decisões acertadas sobre o processo de cuidar. A comunicação é competência necessária na gestão de equipes, inclusive permite a abertura para a resolução de conflitos entre seus membros.

4.3 A importância da gestão de conflitos

Para administrar conflitos o ponto chave é conhecer as pessoas e as diferenças entre elas, para que a organização represente mais do que a soma das partes (Marta, Lacerda, Carvalho, Stipp, & Leite, 2010). Conhecer os processos de sua equipe leva o profissional a ser reconhecido como parte dela e não simplesmente uma pessoa que toma decisões ou delega ordens ao invés de comunicá-las. Trabalhar em equipe é essencial (Nascimento, & Oliveira, 2010) e o enfermeiro de posse da competência que permite a gestão de possíveis conflitos e como um dos membros desse grupo, deve estabelecer relação de confiança e segurança, papel discutido a seguir.

4.4 O enfermeiro no papel de líder da equipe

Voltar-se para a equipe e buscar o aprimoramento profissional por meio da educação continuada (Luz, Ide, & Kowalski, 2016) facilita a interação entre atividades administrativas e assistenciais. Importante ressaltar a urgência no desenvolvimento de competências que incluem conhecimentos, habilidades,

atitudes e valores para planejar, organizar e dirigir, a partir de recursos tecnológicos, organizacionais e humanos (Dias, & Paiva, 2011). O mercado espera o profissional plenamente competente a partir de sua formação (Camacho, 2015), o enfermeiro capaz de avaliar as necessidades dos usuários e realizar o trabalho pautado em um planejamento capaz de delinear todas as informações como: ideias e formas de operacionaliza-las; recursos viáveis; definição dos passos a serem seguidos; criação de cronograma de trabalho e os níveis hierárquicos relacionados (Barasoul, & Poli, 2014). São competências a serem desenvolvidas.

5 Discussão

O estudo qualitativo, no formato revisão integrativa da literatura sintetiza que conhecer a equipe, gerenciar conflitos, discutir questões a partir de comunicação efetiva e tomar decisões efetivas para a qualidade assistencial são as competências do enfermeiro na gestão das equipes a partir da visão ampla dos processos de trabalho. Tal clareza para os responsáveis pela formação de profissionais em saúde favorece o alinhamento do projeto pedagógico dos cursos com as necessidades e com os objetivos da formação em enfermagem (Regis, & Batista, 2015).

Muitos profissionais são preparados tecnicamente, mas, como gestores dos serviços, não conseguem discernir suas prioridades por não compreenderem seu novo papel. Pesquisadores apontam fragilidades no ensino da gestão em Enfermagem na graduação, ao revelarem a superficialidade dos conteúdos abordados e das atividades práticas. Percebe-se ainda um desinteresse dos estudantes em aprender sobre gestão em detrimento do conhecimento tecnicista (Aragão, Teófilo, Nettoi, Soares, Goyanna & Cavalcante, 2016). A capacidade de pensar, raciocinar, usar a informação para aquisição de conhecimento, compreensão do mundo e tomada de decisão se inicia desde a tenra infância. São processos aprendidos por meio das relações, que sofrem influências diversas, do estado de segurança física e emocional, do ambiente, além das potencialidades individuais, crenças, valores e aspectos culturais (Carvalho, Kumakura, & Morais, 2017).

O cuidado de enfermagem constitui formas de comunicação. Torna-se necessário investir na habilidade de comunicação, para decodificar as mensagens enviadas e estabelecer um plano de cuidados adequado e coerente com as necessidades dos indivíduos (Oliveira, & Braga, 2016).

Isso posto, integrar-se no grupo se configura numa estratégia de organização que enfatiza a cooperação ativa e conjunta dos profissionais, por meio da articulação das ações, intervenções técnicas e interação de indivíduos e saberes (Rothebarth, Cesário, Lima & Ribeiro, 2016).

Gerenciar conflitos no papel de líder é uma habilidade essencial a partir do reconhecimento de tendências, reflexões sobre padrões e crenças pessoais e profissionais para reposicionar os enfoques conflitantes no contexto de cuidado, que contribui para diminuir impressões conflituosas e beneficia líderes e liderados com vistas nos resultados esperados (Braun, & Fagundes, 2015).

Reflexões e autoavaliação de sua liderança proporcionam ao que lidera as percepções da equipe sobre suas ações e práticas adotadas, visto que são indicadores potentes de desempenho do trabalho da equipe de enfermagem (Silva, Camelo, Soares, Resck, Chaves, Santos, & Leal, 2017).

Os membros executores do cuidado não são considerados por ele apenas seres subordinados e passíveis de controle em tempo integral. O líder deve conhecer as características de cada elemento de seu grupo, identificar talentos, dificuldades e facilidades no processo de trabalho e conquistar uma equipe comprometida com a assistência em saúde.

O enfermeiro terá muitos desafios em sua prática para conseguir sanar as deficiências de sua formação e desenvolver competências necessárias para o cuidado assistencial, gerencial e administrativo, seu cotidiano de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

6 Conclusões

O estudo qualitativo na metodologia revisão da literatura permitiu descrever as principais competências que um enfermeiro gestor deve possuir para trabalhar e permitir o crescimento de sua equipe. Os estudos selecionados foram analisados em seu conteúdo, no sentido de fazer emergir idéias, conceitos, direções que somente podem ser avaliados de forma qualitativa.

Desenvolver competências é um trabalho complexo que terá como base a formação do enfermeiro. Gerir de forma competente recursos humanos transforma os conhecimentos adquiridos durante a prática assistencial, em ferramentas uteis na gestão do serviço e qualificação do cuidado.

Mesmo com lacunas na formação do profissional o enfermeiro procura sanar as dificuldades, pelo dialogo, educação permanente e continuada e pela vivência junto à sua equipe. Urge que os projetos pedagógicos levem em consideração resultados que apontam para essa necessidade.

Para os gestores em exercício em diversos níveis hierárquicos os resultados da revisão podem fazer emergir reflexões e discussões na equipe que contribuam para as mudanças no cotidiano que representem a qualificação do cuidado assistencial de enfermagem. São conclusões relevantes que somente a pesquisa qualitativa poderia trazer à tona.

O estudo possui limitações considerando-se a escolha de duas línguas e disponibilidade na íntegra dos estudos selecionados, o que permitiu a análise de apenas 14 pesquisas. Porém não deixa de contribuir ao levantar estas e outras questões a serem alcançadas para que o trabalho do enfermeiro consiga abarcar todas as dimensões necessárias ao cuidado verdadeiro e autêntico.

Referências

- Aragão, O. C., Teófilo, J. K. S., Nettoi, J. J. M., Soares, J. S. A., Goyanna, N. F., & Cavalcante, A. E. S. (2016). Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. Espaço para a saúde. *Revista de saúde publica do Parana*, 17(2), 66-74.
- Aued, G. K., Bernardino, E., Peres, A. M., Lacerda, M. R., Dallaire, C., & Ribas, E. N. (2016). Competências clínicas do enfermeiro assistencial: uma estratégia para gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(1), 130-137.
- Barasoul, M. E. C; Poli, G. (2014). Competências necessárias ao enfermeiro e o processo de informação. *Revista Saúde e Desenvolvimento*, 6(3), 25-44.
- Braun, C. D. P., & Fagundes, A. C. (2015). O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa. *Revista de gestão do unilasalle*, 6(2), 113-126.
- Brasil (2001). Ministério da Educação. (2001). Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf> . Acesso em 03 de março de 2017.
- Camacho, T. S. A. (2015). Gestão: um desafio para o enfermeiro. XI Congresso Nacional de excelência em gestão. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_067M.pdf. Acesso em 03/junho de 2017.
- Carvalho, E. C., Kumakura, A. R S O., & Morais, S. C. R. V. (2017). Raciocínio clínico em enfermagem: estratégias de ensino e instrumentos de avaliação. *Revista Brasileira de enfermagem*, 70(3), 690-

696.

- Corradi, E. M., Zgoda, L. T. R. W., & Paul, M. F. O. (2008). Gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, 13(2), 184-193.
- Dias, H. C., & Paiva, K. C. M. de. (2011). Competências do enfermeiro: estudo em um hospital. *Revista Brasileira de enfermagem*, 64(3), 511-520.
- Furukuwa, P. O., & Cunha, I. C. K. O. (2010). Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Revista Brasileira de enfermagem*, 63(3), 1061-1066.
- Luz, S. F., Ide, C. A., & Kowalski, I. (2016). Avaliação formative de múltiplas competências assistenciais do enfermeiro: validação de instrument. *Revista Iberoamericana de educacion e investigacion en enfermeria*, 6(1), 9-23.
- Marta, C. B., Lacerda, A. C., Carvalho, A. C., Stipp, M. A. C., & Leite, J. L. (2010). Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. *Revista de pesquisa: cuidado fundamental online*, 2(Supl), 604-608.
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvao, C. M. (2008). Revisão integrativa: Método de pesquisa Para a incorporacao de evidencias na saúde e na enfermagem. *Texto e Contexto Enfermagem*, 17(4), 758-764.
- Nascimento, D. D. G. N., & Oliveira, M. A. C. (2010). Reflexões sobre as competências profissionais para o processo de trabalho nos Núcleos de Apoio à Saúde da Família. *O mundo da saúde*, 34(1), 92-96.
- Oliveira, K. R. E., & Braga, E. M. (2016). O desenvolvimento das habilidades comunicativas e a atuação do professor na perspectiva do aluno de enfermagem. *Revista da escola de enfermagem da USP*, 50(Esp), 32-38.
- Regis, C. G., & Batista, N. A. (2015). O Enfermeiro na área da saúde coletiva: concepções e competências. *Revista Brasileira de enfermagem*, 68(5), 830-836.
- Rothebarth, A. P., Cesário, J. B., Lima, L. P. S., & Ribeiro, R. R. (2016). O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito. *Revista Eletrônica Gestão e Saúde*, 7(2), 531-534.
- Ruthes, R. M., & Cunha, I. C. K. O. (2009). Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. *Revista brasileira de enfermagem*, 62(6), 901-905.
- Santos, J. L. G., Pestana, A. L., Gerreiro, P., Meirelles, B. S. H., & Erdmann, A. L. (2013). Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 66(2), 257-263.
- Silva, V. L. S., Camelo, S. H. H., Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Chaves, L. D. P., Santos, F. C., & Leal, L. A. (2017). Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma *self* de enfermeiros gestores. *Revista da escola de enfermagem da USP*, 207; 51:e03206.