



VI Seminário Internacional
de Pesquisa e Estudos Qualitativos
22 a 24 de setembro de 2021

Pesquisa Qualitativa

ÉTICA - LÓGICA
EPISTEMOLOGIA

- a) Área de inscrição: 9. Saúde
- b) Modalidade de pesquisa: Outra - Qualitativa
- c) Trabalho a ser apresentado de acordo com:
 - Saúde
 - Mapeamento de competências dos técnicos de enfermagem de centro cirúrgico – Pesquisa Qualitativa

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA DE ENFERMEIROS GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

Eduardo Neves da Cruz de Souza¹

Vanessa Ruivo de Oliveira²

Michele dos Santos Hortelan³

Maria de Lourdes de Almeida⁴

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Educruzz@live.com¹

vanessaruivo_oliveira@hotmail.com²

michele.hortelan2@gmail.com³

m_lourdesdealmeida@yahoo.com.br⁴

Resumo

Objetivo desta pesquisa foi de mapear as competências de enfermeiros gerentes de um hospital público do oeste do Paraná, para identificar as possíveis lacunas entre as competências requeridas para o cargo e quais as competências expressas pelos profissionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada de maio a agosto de 2018, com doze enfermeiros. O estudo ocorreu em duas etapas: Análise documental, disponibiliza pela instituição e entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados pela técnica de Discurso do Sujeito Coletivo. A partir da análise da primeira etapa e da segunda, foi realizado o mapeamento de competências. No resultado da pesquisa documental, surgiram seis competências gerais. Na segunda etapa da pesquisa, emergiram vinte e uma Ideias Centrais. No mapeamento de competências, foram identificadas dezessete lacunas. Espere-se com a identificação das competências expressas e as que faltam para o profissional enfermeiros, colabore com o desenvolvimento de estratégias para melhoria do desempenho profissional.

Palavras-chave: Enfermagem. Competência Profissional. Administração de Recursos Humanos.

Abstract

Competency mapping of nurse managers at a public hospital in western Paraná, to identify possible gaps between the competences required for the position and which competences are expressed by the professionals. Qualitative approach research, carried out from May to August 2018, with twelve nurses. The study takes place in two stages: Analysis of the document provided by the institution and a semi-structured interview. Data were compensated by the Collective Subject Discourse technique. Based on the analysis of the first and second stages, competence mapping was carried out. In the result of the documentary research, six general competences emerged. In the second stage of the research, twenty-one Central Ideas emerged. In the competency mapping, seventeen gaps were identified. It is hoped that with the identification of expressed competences and those that are lacking for professional nurses, collaborate with the development of strategies to improve professional performance.

Keywords: Nursing. Professional competence. Human resource Management.

1. Introdução

Diante das transformações decorrentes da globalização e os avanços das demandas de saúde em todo mundo, tem-se exigido mudanças por parte das organizações em relação aos seus gestores, ou seja, as empresas estão buscando novas formas de avaliar o seu desempenho, com o intuito de atender às demandas das organizações, auxiliando a organização a apresentarem um bom desempenho e alcançar seus objetivos (ARAGÃO et al., 2016).

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a competência se refere a agregação de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para alcançar os objetivos da empresa. As atitudes são importantes para conquista de um alto desempenho em uma determinada área de trabalho durante uma carreira profissional ou no ambiente de uma estratégia corporativa.

A competência pode ser classificada de duas formas, competência individuais que são correlacionadas a profissionais e ao plano individual, e organizacionais que são aquelas que se referem a qualidades ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Tanto a competências individuais quanto organizacionais pode intervir uma na outra (BRANDÃO et al., 2018).

O gerente deve possuir suas competências atreladas às questões de inteligência emocional como autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social. Portanto, deve ser capaz de difundir essas qualidades em toda organização do conhecimento,

uma vez que essas habilidades se concentram em uma única pessoa dentro da organização não é o ideal. Dessa forma, o gestor deve ter as ações e estratégias nas instituições de maneira holística, tendo em vista atingir os objetivos. Atualmente se exige dos dirigentes a capacidade de desenvolver a negociação dos interesses e demandas, e de relação de fatores organizacionais, cada dia mais variados (SILVA; et al, 2016).

Com relação às competências que o enfermeiro tem que adquirir durante a sua graduação está embasado nas Diretrizes Curriculares Nacionais que apontam as seguintes habilidades: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (BRASIL, 2001).

Em relação às habilidades que o enfermeiro deve aprimorar, a atenção à saúde refere que o profissional tem que assegurar que sua prática seja realizada de maneira integrada e continuada com os demais sistemas de saúde, tendo a capacidades de elaborar pensamentos críticos, avaliar os problemas que são impostos pela sociedade e solucioná-los, utilizando evidências científicas (ARAGÃO et al, 2016).

Em relação ao perfil de competências dos gestores em enfermagem hospitalar, Aragão et al. (2016) demonstraram ainda as seguintes competências nos seus estudos quanto ao valor: apresentar postura de liderança, ética; capacidade crítica e inteligência emocional, responsável, comunicativo, possuir autoconhecimento, motivado, criativo, empreendedor e cooperativo. Portanto, o mapeamento de competências é uma atividade importante na procura de melhores resultados por parte das organizações e de maior competitividade da organização do mercado de trabalho.

Na área pública, o mapeamento auxilia na melhoria da relação custo/benefício, quando da utilização de recursos humanos (CARBONE et al., 2016). Segundo Brandão (2018) o mapeamento tem como finalidade de identificar o gap ou lacuna de competências, se há divergência entre as competências necessárias para realizar a estratégia da empresa e as competências que são exigidas efetivamente na organização. Esse processo consiste em identificar as competências tanto individuais quanto organizacionais que são necessárias para conquistar os objetivos da organização. Com tudo isso, este trabalho tem como objetivo principal de mapear as competências gerenciais dos enfermeiros que atuam em um hospital público do oeste do Paraná.

Frente ao exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a lacuna entre as competências gerenciais que são desenvolvidas para o enfermeiro que ocupa cargo gerencial e as competências requeridas pela instituição no processo de trabalho no hospital?

2. Metodologia

2.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa de abordagem qualitativa, com utilização do mapeamento de competências de enfermeiros gerentes que atuam em um hospital municipal do Oeste do Paraná. A pesquisa qualitativa é um método de interpretação da realidade, pois são considerados os fatos que não pode ser relevado fora de um ambiente social, político e econômico (PRODANOV; FREITAS, 2013; MINAYO, 2014).

2.2 Coleta de Dados

Para responder os objetivos da pesquisa, a metodologia proposta foi realizada em duas etapas: análise documental e entrevista. A partir da coleta dos dados das duas etapas obteve-se a construção da terceira etapa (mapeamento de competências). O período da coleta ocorreu nos meses de maio a agosto de 2018. A primeira etapa da pesquisa consistiu na análise do documento disponibilizado pelo hospital, na qual, foi identificadas as competências necessárias para atingir os objetivos proposto pela instituição.

No segundo momento, foram realizadas as entrevistas, as quais foi verificado o entendimento dos entrevistados quanto as competências necessárias para atuar no cargo que ocupam e assim comparar com os resultados verificados na análise documental, e observar se há competências relevantes para alcançar os objetivos da instituição (BRANDÃO, 2018).

As entrevistas aconteceram em quatro dias, no local de trabalho dos entrevistados, com uma duração em média de 15 minutos. As perguntas gravadas foram as seguintes: 1) Quais competências o enfermeiro deve possuir para gerência de enfermagem desta instituição? 2) Quais competências você expressa ou possui para a sua prática gerencial no cargo que ocupa? 3) Que competências você acha que precisaria desenvolver para qualificar para a sua prática gerencial no cargo que ocupa nesta instituição?

2.3 Análise de Dados

Na primeira etapa foi realizada análise do documento disponibilizado pela instituição. Este documento descreve as atividades a serem desempenhadas pelo enfermeiro gerente. As descrições do cargo foram transformadas em competências de acordo com método de Brandão (2018), onde se utiliza um verbo e um objeto de ação que se deseja que o funcionário execute no serviço e as condições que são necessárias para que o desempenho ocorra na atividade a ser realizada.

Os DSCs foram elaborados da seguintes passos: primeiro passo leitura das transcrições de cada entrevista, segundo foi feito a identificação dos temas e agrupamentos das expressões chaves de cada entrevistas. O terceiro passo foi a identificação das ideias centrais de cada questão norteadora, o quarto passo foi a identificação das ideias centrais que tenha o mesmo sentido ou se complementa, formando um agrupamento de uma ideia central síntese com as expressões-chave. O quinto passo consiste na elaboração dos DSCs de cada questão da entrevista. Na análise de cada questão, emergiram as Ideias Centrais (ICs).

Foram respeitados os aspectos éticos relacionados à pesquisa que envolvem os seres humanos contidos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Unioeste sob parecer nº 2.625.857 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 87130518.8.0000.0107.

3. Resultados e Discussão

Foram entrevistados doze enfermeiros que atendiam aos critérios de inclusão por ocupar cargos de gerência da instituição hospitalar e por aceitarem participar da pesquisa. Em relação ao sexo e a idade dos participantes, 92% (11) eram do sexo feminino e 8% (1) do sexo masculino. No aspecto de idade, percebeu-se a maior prevalência da faixa etária de 30 anos a 39 anos, sendo 42% (5) dos entrevistados, no intervalo entre 20 a 29 anos, contou com 25% (4) dos entrevistados, de 40 a 49 anos com 25% (3) e entre 50 a 59 anos contou com a penas 8% (1).

Os resultados da análise documental foram obtidos através da análise da Resolução Nº 001/2018 do conselho curador, que dispõe do perfil profissiográfico das funções dos enfermeiros na respectiva instituição hospitalar. Como não havia um documento específico

para analisar as competências dos enfermeiros que ocupam o cargo de gestão, foi utilizado as competências gerais para os enfermeiros, que estão descritos nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) a fim de categorizar as mesmas.

Para analisar a expressão de competências dos enfermeiros em cargos de gestão, os depoimentos dos enfermeiros foram analisados e obteve-se as Ideias Centrais (ICs) das questões norteadoras do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Na primeira questão obteve-se nove ICs, sendo: IC1Q1 - Ter competência técnica e prática; IC2Q1 - Ter competência para humanização na assistência e empatia; IC3Q - Ter competência para a supervisão da equipe de enfermagem; IC4Q1 - Ter competência ética; IC5Q1 - Competência para o conhecimento científico; IC6Q1 - Planejamento e organização; IC7Q1 - Proatividade; IC8Q1 - Comunicação; IC9Q1 - Empoderamento.

Na segunda questão emergiram seis ICs (IC1Q2 - Ter experiência; IC2Q2 - Liderança situacional; IC3Q3 - Comunicação empática com a equipe de enfermagem; IC4Q2 - Busca pelo conhecimento. IC5Q2 - Ética; IC6Q2 - Competência em outros instrumentos gerenciais).

Na terceira seis ICs, sendo: IC1Q3 - Desenvolver a busca pelo conhecimento; IC2Q3 - Preciso desenvolver competência para a educação permanente da equipe; IC3Q3 - Desenvolver competências para a comunicação; IC4Q3 - Autonomia; IC5Q3 - Competência para delegar; IC6Q3 - Necessidade de desenvolver a liderança situacional.

De acordo com o Quadro 1, observa-se que algumas competências que os enfermeiros gestores relataram que expressam no cargo que atua vão de encontro com as competências da Diretrizes Curriculares Nacionais, porém há lacunas entre o que a instituição requer dos enfermeiros gestores e o que eles relataram que expressam dentro das competências gerais DCNs.

Quadro 1 – Mapeamento de competências, Foz do Iguaçu, 2018.

Competência requerida pela Instituição	Competência	Competência expressa pelo Enfermeiro
Executar tarefas pertinentes à área de atuação, com apoio de equipamentos e programas de informática.	Comunicação	<i>“Saber se comunicar com a equipe de enfermagem a fim de garantir a integração da equipe.” Enf.4</i>
Elaborar relatórios e laudos técnicos em sua área de especialidade.		<i>“Conhecer as ferramentas de informática, como Word e Excel. Enf.7</i> <i>“Utilizar sistema de informação para otimizar tempo.” Enf 9</i>
Participar de trabalhos de Equipes multidisciplinares.	Liderança	<i>“Liderar a equipe de enfermagem e multiprofissional para a consecução dos objetivos da organização. Ter postura de líder. Ser a referência para equipe.” Enf 12</i>
Colaborar no processo de implantação do Sistema da Qualidade na unidade hospitalar.	Administração e Gerenciamento	<i>“Realizar notificações compulsórias.” Enf 3</i>
Criar estratégias para auxiliá-la na diminuição dos custos da assistência de enfermagem.		<i>“Realizar escala de trabalhos funcionários.” Enf.2</i>
Realizar consultoria e auditoria sobre matéria de enfermagem.		<i>“Prestar assessoria para os profissionais da equipe de enfermagem e equipe multidisciplinar.” Enf.9</i>
Padronizar normas e procedimentos de enfermagem.		<i>“Reconhecer as prioridades dos serviços gerenciais.” Enf 12</i>
Monitorar o processo de trabalho da equipe de enfermagem.		<i>“Organizar o processo de trabalho gerencial.” Enf.6</i>
Avaliar os cuidados e procedimentos prestados pela equipe		<i>“Supervisionar as atividades da equipe de enfermagem.” Enf. 10</i>

de enfermagem.		
----------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

De acordo com o mapeamento de competências, obteve-se 24 competências que são requeridas pela instituição como requisito para os enfermeiros gestores. Na perspectiva dos profissionais, 23 competências foram referidas para a prática profissional.

Após a análise do mapeamento, foi possível constatar a existência de 17 lacunas entre as competências que a instituição requer para os enfermeiros com as competências que os enfermeiros descreveram na entrevista, sendo observado principalmente na área de comunicação, na qual, os enfermeiros não relataram que expressa a competência de elaborar relatórios e laudos técnicos em sua área de especialidade.

Na análise das competências requeridas pela instituição e pelos enfermeiros gestores, observa-se que na competência de comunicação à uma lacuna referente a elaboração de relatórios e laudos técnicos em sua área de especialidade. Os relatórios possibilitam o enfermeiro o gerenciamento dos custos da assistência das unidades que estão sob a sua supervisão, ou seja, oferece dados para reflexão sobre os custos, controle de gastos, além disso, auxilia na tomada de decisões (OLIVEIRA, et al., 2012). Desta forma, é importante que os enfermeiros gestores tenha competências para elaborar relatórios e laudos técnicos.

Como também, na competência de administração e gerenciamento foram encontrados vários gaps, sendo que os enfermeiros não referiram que expressam competências em colaborar no processo de implantação do Sistema da Qualidade na unidade hospitalar; criar estratégias para auxiliar na diminuição dos custos da assistência de enfermagem; realizar consultoria e auditoria sobre matéria de enfermagem, além de padronizar normas e procedimentos. Sendo importante que os enfermeiros participem desse processo, pois a grande maioria das ações de atenção à saúde, tem o envolvimento da equipe de enfermagem (VITURI; ÉVORA, 2015).

Nota-se que os enfermeiros não relataram que expressão como competência criar estratégias para auxiliar na diminuição dos custos da assistência de enfermagem. De acordo com Oliveira et al. (2017), se o enfermeiro se envolver com esse processo, ajudaria a minimizar a falta de materiais e também evitaria os desvios e desperdícios dos materiais hospitalares.

Além disso, também houve gap em relação a competência de realizar consultoria e auditoria sobre matérias de enfermagem, pois os enfermeiros não citaram como competência expressadas por eles. É importante que o enfermeiro realize auditoria, pois através dessa ferramenta, pode ser detectar os problemas, possibilitando o enfermeiro gestor a fazer avaliação, orientação para a equipe e também a instituição (ARAGÃO et al., 2016).

A competência de padronizar normas e procedimentos de enfermagem também não foi referida pelos enfermeiros como competência desenvolvida por eles, dessa forma, mais uma competência requerida pela instituição que se apresenta como uma lacuna. A prestação dos cuidados de enfermagem embasado em protocolos é considerada como um mecanismo para facilitar a prática dos profissionais e também padroniza os cuidados prestados pela equipe de enfermagem (SALES et al., 2018).

Ainda dentro das competências gerais de administração e gerenciamento, houve gap na competência em criar ferramentas para assegurar a prestação de assistência de enfermagem segura, humanizada e individualizada aos pacientes. De acordo com BECERRIL (2016), se faz necessário transformar e educação e a prática profissional de enfermagem com humanismo. Por isso é fundamental que o enfermeiro crie ferramentas que auxilia na prestação de qualidade e humanizada para os pacientes.

Nota-se que as competências que também tiveram gaps no contexto de administração e gerenciamento foram: implementar a utilização dos protocolos de atendimentos de enfermagem, colaborar dos protocolos de atendimentos da equipe multidisciplinar, prestar a assistência de enfermagem ao paciente, realizar consultas de enfermagem. Em um estudo realizado em três hospitais Minas Gerais, constatou-se que os enfermeiros têm dificuldades de sistematizar a assistência maneira correta, além disso, a falta de registro, causa ausência de visibilidade e reconhecimento dos profissionais de

enfermagem, e a falta de protocolo leva a entrave no dia a dia dos enfermeiros (SILVA et al., 2016).

Em relação a competência de educação permanente, observou-se que teve duas lacunas de competências que o hospital requer dos profissionais enfermeiros, sendo a competência em participar, conforme a política interna da instituição, de projetos, cursos, comissões, eventos, convênios e programas de ensino, pesquisa e extensão, de ter o envolvimento com ensino, se capacitando e adquirido novos conhecimentos para a prática gerencial e a competência para realizar preceptoria de residentes.

É necessário que os enfermeiros tenham a capacidade de realizar a competência de preceptoria de residentes, ou seja, que os enfermeiros sejam responsáveis pelo treinamento dos residentes dentro do ambiente hospitalar, de explicar e passar os conhecimentos e as práticas que conhece (FERREIRA; DANTAS; VALENTE, 2018).

Na competência de atenção à saúde, nenhuma competência requerida pela instituição foi relatada como sendo expressa pelo enfermeiro, ou seja, a implementação de ações para promoção da saúde dos pacientes assistidos pela equipe de enfermagem os enfermeiros não foram citados pelos enfermeiros. Além disso, definir estratégias para promoção da saúde dos pacientes assistidos pela equipe de enfermagem também teve lacuna, e trabalhar segundo normas técnicas de segurança, qualidade, produtividade, higiene e preservação ambiental não foram cogitadas pelos enfermeiros como competências que eles desenvolvem na prática gerencial.

Além disso, a competência de tomada de decisão também teve várias lacunas, ou seja, os enfermeiros não relataram que expressa as competências que a instituição requer dos profissionais. As competências que o hospital requer dentro da tomada de decisão são: planejar ações para o serviço de enfermagem, levantar necessidades e problemas do serviço de enfermagem e avaliar resultados dos indicadores do serviço de enfermagem.

4. Considerações Finais

Espera-se que com a identificação das competências requeridas, expressas, e as lacunas, para os enfermeiros que atuam em cargos gerenciais dessa instituição, possa colaborar com a gestão de pessoas na identificação do perfil de competências para os cargos gerenciais, melhorando assim as formas de avaliação do desempenho dos gestores e consequente superação das lacunas identificadas a partir de plano de desenvolvimento de competências.

Dessa forma, o mapeamento de competências pode auxiliar a instituição a elaborar novas estratégias para melhorar o desempenho dos profissionais e reestruturar a atuação deles, para garantir um melhor desempenho nos cargos ocupados, melhores resultados do trabalho da enfermagem e cuidados prestados com foco na qualidade e na segurança do paciente ali atendido.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, O. C. et al. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. Revista de Saúde Pública do Paraná, Londrina, v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. 2001; Seção 1:37.

BECERRIL, L. C. O humanismo na formação e prática da enfermagem: uma esperança transformadora. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 25, n. 1, 2016.

_____. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Perfil da enfermagem no Brasil. Brasília, 2013. Disponível:http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/blocoBr/QUADRO%20RESUMO_Brasil_Final.pdf >. Acesso em: 8 jun. 2021.

COSTA, S. D. et al. O exercício da liderança e seus desafios na prática do enfermeiro. *Journal of Management e Primary Health Care*, v. 8, n. 1, p. 49-65, 2017.

FERREIRA, F. C.; DANTAS, F. C.; VALENTE, G. S. C. Saberes e competências do enfermeiro para preceptoria em unidade básica de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 71, p. S1657-S1665, 2018.

SILVA, C. N. et al. Exercício da liderança do(a) enfermeiro(a) em unidades oncológicas. *Revista Baiana de Enfermagem*, Salvador, v. 30, n. 2, p. 1-10, 2016.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, S. A. et al. Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. *Revista de Administração em Saúde*, São Paulo, v. 17, n. 69, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALES, C. B. et al. Protocolos operacionais padrão na prática profissional da enfermagem: utilização, fragilidades e potencialidades. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 71, n. 1, p. 138-146, 2018.

VITURI, D. W.; ÉVORA, Y. D. M. Gestão da qualidade total e enfermagem hospitalar: uma revisão integrativa de literatura. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 68, n. 5, p. 945-952, 2015.