

DESAFIOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO HOSPITALAR

CHALLENGES TO DEVELOP COMPETENCIES IN THE HOSPITAL FRAMEWORK

RETOS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO HOSPITALARIO

Laura Andrian Leal ¹
Mirelle Inácio Soares ¹
Beatriz Regina da Silva ¹
Lucieli Dias Pedreschi Chaves ¹
Sílvia Helena Henriques Camelo ¹

¹ Universidade de São Paulo-USP, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto – EERP. Ribeirão Preto, SP – Brasil.

Autor Correspondente: Laura Andrian Leal. E-mail: laura.andrian.leal@usp.br
Submetido em: 05/07/2017 Aprovado em: 22/06/2018

RESUMO

Objetivou-se identificar os desafios encontrados pelo enfermeiro para o desenvolvimento de competências no processo de trabalho hospitalar. Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo, no qual participaram 40 egressos de Enfermagem de uma instituição de ensino superior pública, de um município do interior paulista. Foi utilizada análise temática indutiva, sendo dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (guiadas por um roteiro) de setembro a dezembro de 2016. Identificaram-se cinco categorias de desafios que limitam o desenvolvimento de competências do enfermeiro hospitalar, tais como: relacionamento interpessoal conflituoso; idade profissional jovem - restrita experiência profissional; recursos humanos e materiais insuficientes; habilidade técnica limitada; e modelo de gestão rígido. Este estudo deve propiciar que centros formadores e gestores hospitalares reflitam sobre o seu papel na elaboração de estratégias que contribuam para amenizar os desafios enfrentados pelos enfermeiros e possibilitem o desenvolvimento de competências profissionais em seu trabalho.

Palavras-chave: Enfermeiras e Enfermeiros; Competência Profissional; Hospitais.

ABSTRACT

The objective was to identify the challenges faced by nurses for the development of competencies in the hospital work process. This is an exploratory, qualitative study in which 40 nursing graduates from a public higher education institution of a municipality in the countryside of São Paulo participated. Inductive thematic analysis was used, and data were collected through semistructured interviews (guided by a script) from September to December 2016. We identified five categories of challenges that limit the development of competencies by hospital nurses, namely: conflicting interpersonal relationships; young professional age - little professional experience; insufficient human and material resources; limited technical ability; and rigid management model. This study should allow education centers and hospital managers to reflect on their role in the elaboration of strategies that contribute to lessen the challenges faced by nurses and enable the development of professional skills in their work.

Keywords: Nurses; Professional Competence; Hospitals.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los retos enfrentados por los enfermeros para desarrollar competencias en el proceso de trabajo hospitalario. Se trata de un estudio exploratorio cualitativo en el que participaron 40 egresados de enfermería de una institución de enseñanza superior pública del interior del estado de San Pablo. Para los datos, recogidos por medio de entrevistas semiestructuradas (guiadas por un itinerario) de septiembre a diciembre de 2016, se utilizó el análisis temático inductivo. Se identificaron cinco categorías de retos que limitan el desarrollo de competencias del enfermero hospitalario, tales como: relación interpersonal conflictiva; edad profesional joven: experiencia profesional restringida; recursos humanos y materiales insuficientes; habilidad técnica limitada y modelo de gestión rígido. Este estudio debe contribuir a que centros formadores y gestores hospitalarios reflexionen sobre su rol en la elaboración de estrategias con miras a amenizar los retos enfrentados por los enfermeros y permitir el desarrollo de competencias profesionales en su trabajo.

Palabras clave: Enfermeros; Competencia Profesional; Hospitales.

Como citar este artigo:

Leal LA, Soares MI, Silva BR, Chaves LDP, Camelo SHH. Desafios para desenvolver competências no âmbito hospitalar. REME – Rev Min Enferm. 2018[citado em ____];22:e-1099. Disponível em: _____. DOI: 10.5935/1415-2762.20180042

INTRODUÇÃO

A transição do perfil populacional e de reforma na prestação de serviços de cuidado à saúde tem aumentado as exigências para melhoria no desempenho ocupacional, requerendo o desenvolvimento de competências profissionais dos trabalhadores de saúde, em especial para a enfermagem.^{1,2} A esse respeito, podem-se relacionar as competências como capacidades humanas para cumprir tarefa específica. Estas se transformaram em um elemento-base que passou a permitir às empresas concentrarem-se nos aspectos essenciais do seu negócio e dispõem de um capital humano que tivesse conhecimentos, habilidades e atitudes para dar resposta aos desafios do mundo globalizado.³

O hospital, instituição de alta complexidade, com múltiplas tecnologias, que demanda atenção constante dos profissionais e atuação eficaz no trabalho, necessita que seus gestores repensem a seleção dos trabalhadores de modo que privilegiem um profissional com um perfil de competências para atuar gerando qualidade no cuidado prestado.

Nesse sentido, pesquisadores identificaram competências essenciais esperadas dos enfermeiros recém-formados durante sua atuação na prática hospitalar, tais como: capacidade de comunicação efetiva e documentação; trabalho em equipe e multidisciplinar; conhecimento das principais apresentações médicas/patológicas do paciente; competência cultural; capacidade de lidar e liderar pessoas; supervisão; monitorização dinâmica do paciente; entre outras.⁴

Sabe-se, porém, que para os enfermeiros recém-graduados ou mesmo aqueles mais experientes é um grande desafio apresentar competências específicas e essenciais para o seu processo de trabalho. Dessa forma, o desafio pode ser compreendido como uma provocação para superar uma situação ou um evento estressante, envolvendo a possibilidade de transformar essa situação em crescimento, desenvolvimento ou conquista. Ao entrarem para o mundo do trabalho, os enfermeiros recém-graduados se deparam com situações desgastantes decorrentes da falta de convergência entre o que aprenderam no curso de graduação e o que encontram na prática nas instituições de saúde.⁵

Nessa direção, para os egressos de Enfermagem, a insegurança e receio diante das inúmeras dificuldades é um desafio que se inicia com o processo admissional e continua com a sua adaptação ao serviço de saúde à medida que desenvolvem e aperfeiçoam suas práticas e amadurecem como indivíduo e profissional.⁶ Em relação a isso, desafios foram evidenciados no contexto hospitalar por recém-graduados, ressaltando o fator idade profissional, liderança, relacionamento interpessoal e habilidade técnica insuficiente como os principais impasses para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho.⁷

Sabe-se que o ambiente de trabalho hospitalar, particularmente na Enfermagem, possui características singulares formadas por interesses institucionais próprios. Assim, é necessário

que os profissionais ali inseridos desenvolvam suas competências em serviço, com fins a obter a qualidade do cuidado. Barreiras que impedem o desenvolvimento de competências são comuns nos serviços de saúde. Sendo assim, é necessário que as relações interpessoais dos trabalhadores sejam fortalecidas, a fim de formarem um grupo de trabalho, que não apenas mantenha a característica de um agrupamento de pessoas.⁸

Neste sentido, observou-se que os enfermeiros, sobretudo egressos, enfrentam diversas situações que limitam o desenvolvimento de competências no seu processo de trabalho, assim, este estudo apresenta o seguinte questionamento: Quais são os desafios enfrentados pelos enfermeiros para construção de competências no cotidiano de trabalho hospitalar?

Acerca da relevância deste assunto, a realização deste estudo pode propiciar que centros formadores e gestores hospitalares reflitam sobre o seu papel na elaboração de estratégias que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais em seu trabalho, a fim de atuarem no mercado de trabalho de forma eficaz para que, assim, respondam às demandas de saúde da população.

O estudo teve o objetivo identificar os desafios encontrados pelo enfermeiro para o desenvolvimento de competências no processo de trabalho hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de estudo do tipo exploratório, utilizando-se a abordagem qualitativa dos dados. O cenário do estudo foi constituído por egressos de uma instituição de ensino superior (IES) de um município do interior paulista. A IES é uma Universidade Pública de Enfermagem que oferece dois tipos de cursos: "Bacharelado" e "Bacharelado e Licenciatura", sendo que são certificados cerca de 130 egressos anualmente.

Foram incluídos os egressos dos últimos dois anos dos referidos cursos, totalizando aproximadamente 260 profissionais. Entre estes, selecionaram-se os que atuavam na área hospitalar e que já haviam passado pelo período de experiência profissional pgressa (três meses), perfazendo o total de 100 profissionais. Acredita-se que os egressos, ao passarem por esse período mínimo de atuação no trabalho, já podem ter vivenciado e utilizado diversas competências profissionais. Os egressos que não pertenciam aos referidos cursos e os que nunca trabalharam na área hospitalar ou setores afins, bem como aqueles que no momento da coleta estavam fora do mercado de trabalho, foram excluídos da pesquisa.

A amostra final constituiu-se de 40 enfermeiros e foi definida por saturação dos dados.⁹ A coleta de dados foi realizada no período de setembro a dezembro de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas. O contato com os participantes aconteceu por via eletrônica para alguns profissionais cujo encontro presencial não foi possível.

Assim, inicialmente deu-se preferência para realizar a entrevista com os egressos em encontro presencial conforme sua disponibilidade, o que ocorreu com 11 egressos. Posteriormente a essa etapa, como não se obteve saturação dos dados, a pesquisadora deu continuidade às entrevistas com os egressos disponíveis *online*, sendo realizada por contato da *internet*, via *skype*, o qual foi composto por 29 egressos. Vale ressaltar que a opção pelo *skype* se deu pelo fato de que grande parte dos egressos retorna às suas cidades de origem ou buscam por empregos em cidades maiores, dificultando o contato presencial, além de ser uma estratégia em tempo real.

O roteiro da entrevista foi composto de duas partes: a primeira, contendo dados de identificação socioprofissional dos egressos, tais como: idade; sexo; procedência; ano de conclusão da graduação; se exerce atividade profissional e em qual área de atuação; e tipo de formação profissional (graduação, especialização, mestrado, doutorado). A segunda parte contém a questão relacionada aos desafios encontrados para a construção de competências profissionais no cotidiano de trabalho.

A análise de conteúdo indutiva foi utilizada para interpretar os dados deste estudo. Para tanto, optou-se pela análise temática, que seguiu as seguintes etapas: transcrição e leitura dos dados; codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados; busca por temas por meio de códigos de agrupamento; revisão de temas em que se verifica se eles respondem aos extratos codificados; análise em curso para aperfeiçoar as especificidades de cada tema; por fim, análise final dos trechos selecionados relacionados às questões norteadoras da pesquisa e à literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.¹⁰

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), conforme ofício N. 241/2016, CAAE 57129716.0.0000.5393.

RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A amostra final ficou composta por 40 egressos de Enfermagem. Os dados evidenciaram população predominantemente feminina, sendo 33 (82,5%) do sexo feminino e sete (17,5%) do sexo masculino. Os participantes, em sua maioria (31 - 77,5%), eram provenientes de cidades diferentes do local da instituição. Quanto à área de atuação no ambiente hospitalar, identificaram-se hospitais públicos e privados e locais complexos de assistência como: Centro de Terapia Intensiva (CTI)/Sala de Trauma/Unidade de Pronto-Atendimento; Oncologia; Pediatria, entre outros.

Quanto à formação profissional, os dados revelaram que 36 (90%) dos participantes realizavam cursos de pós-gradua-

ção, entre estes: 13 (32,5%) egressos no nível de pós-graduação *latu sensu*; 22 (55%) realizavam residência multiprofissional e um (2,5%) com mestrado em andamento (pós-graduação *stricto sensu*), no momento da coleta.

Assim, ao analisar os dados das entrevistas foi possível destacar desafios presentes no cotidiano de trabalho dos egressos de Enfermagem que impedem a construção de competências no seu processo de trabalho, dos quais foram distribuídos em cinco categorias, descritas a seguir.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL CONFLITUOSO

O relacionamento interpessoal pontuado a aspectos de difícil manejo com a equipe de trabalho, vínculos profissionais, pouca experiência prática e com conflitos internos foram destacados como grandes desafios para egressos desenvolverem competências nos seus processos trabalho:

O maior desafio para adquirir competências é a parte de relacionamento interpessoal, pois um dia eu e um técnico brigamos na beira do leito por conta de estabelecimento de prioridades, onde um joga a culpa para o outro e ninguém assume o erro ou situação... e ninguém dá satisfação ao enfermeiro... então aprendi muito com essa situação, pois no começo a equipe não te deixa desenvolver competências que você precisa (E2).

O meu maior medo quando chego em uma unidade nova é conquistar a equipe, pois você fica o dia todo no hospital, se você não tiver um bom vínculo, como você vai desenvolver seu trabalho? E digo todo mundo, médico, faxina, e não só enfermagem... isso é meu principal desafio, conviver bem com aquelas pessoas, e também me mostrar uma pessoa competente para que as pessoas tenham segurança em meu trabalho (E35).

Eu trabalho em um local que não favorece muito, por exemplo, lá são funcionários muito antigos e para você começar a desenvolver algum relacionamento, se colocar como líder, é bem difícil, ainda mais para mulher jovem recém-formada, isso vai com longo tempo e você tem que provar para a equipe que sabe [...] então se você não provar seu conhecimento ninguém te respeita (E11).

IDADE PROFISSIONAL JOVEM: RESTRITA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Aspectos relacionados à idade jovem do profissional foram pontos também vistos pelos egressos que dificultam o de-

envolvimento de competências em seu trabalho, questão esta referenciada ao fato de o egresso possuir experiência limitada de trabalho, sendo julgado por não ter a capacidade de realizar seu trabalho de maneira eficaz:

O desafio principalmente é ser novo, jovem, recém-formado, pois, às vezes, você pega um funcionário que está há 10 anos trabalhando e ele vai te olhar e vai te tratar como burro e inexperiente [...] e mesmo enfermeiro que, às vezes, não aceita o que você fala, pois você é novo, não te trata de igual para igual, isso é meu principal desafio (E12).

Outros fatores que me impedem a ser mais competente é por eu ser nova, o paciente fica com receio, não deixa você pegar uma veia, e não te quer para prestar a assistência [...] isso é bem chato (E5).

RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS INSUFICIENTES

A falta de recursos materiais e até mesmos recursos humanos foram considerados desafios importantes para o profissional ser mais competente em seu trabalho:

Material também é bem difícil, me limita a se desenvolver como profissional uma prática mais efetiva. Mas nós enfermeiros não participamos da compra direta dos materiais; nós somente sinalizamos para a chefia o que o paciente precisa; e o setor de compras faz o pedido anualmente; sem ver qualidade de material e real necessidade (E10).

Meu local de trabalho está com falta enorme de recursos materiais, ou mesmo profissionais; então você tem que trabalhar como que tem e ser criativo e inventar saídas. A falta de profissionais gera uma sobrecarga de trabalho grande, do qual impede que nós enfermeiros sejamos mais competentes no serviço, não temos tempo de assistir o paciente com qualidade; então estes fatores são grandes desafios para meu trabalho (E23).

HABILIDADE TÉCNICA LIMITADA

A habilidade técnica ou falta de experiência prática foi também outro desafio apontado pelos egressos no desenvolvimento do seu trabalho:

Considero um desafio grande a questão de habilidades e procedimentos técnicos, pois muitas vezes você sai da graduação sem ter experimentado alguma técnica

nova e chega na prática você tem que fazer isso; e não só para recém-formados, pois como as áreas em saúde são muito abrangentes, mesmo o profissional experiente não sabe tudo, então alguma hora você terá que realizar um trabalho novo ou procedimento novo, e isso torna-se um desafio no trabalho (E40).

MODELO DE GESTÃO RÍGIDO

O modelo de gestão de trabalho rígido adotado, postura hierárquica e autoritária foram outros pontos evidenciados pelos egressos como desafios para desenvolvimento de competências em seu processo de trabalho:

A postura do hospital é muito rígida, hierárquica e autoritária, a chefia não dá abertura, isso me limita muito profissionalmente, a falta autonomia porque você quer implementar algo novo e ninguém aceita por comodismo (E19).

Sempre que nós enfermeiros temos ideias novas para assistência ou planos novos ninguém te escuta, só escutam os médicos; às vezes temos ideias muito produtivas que iriam auxiliar em todos os níveis para o hospital em termos de custos e o paciente, mas a chefia não te dá abertura para isso, então é um desafio grande você ter ideias e sugestões de melhoria, mas não poder nem opinar (E30).

DISCUSSÃO

A análise das falas possibilitou verificar grande número de egressos do sexo feminino, característica histórica da profissão. Da mesma forma, verificou-se que os participantes já tinham iniciado suas práticas de trabalho em unidades complexas de atendimento, como CTI e pronto-atendimento, ambientes dos quais requerem concentração e atenção constantes, além de conhecimentos específicos para desenvolver as atividades de trabalho, fazendo com que esses profissionais desde cedo busquem por aprimoramento e/ou especializações como forma de auxiliar sua atuação. Esse fato foi comprovado nesta investigação, sendo que alto número de profissionais estava inserido em programas de pós-graduação, ou seja, 36 (90%) dos enfermeiros, evidenciando a preocupação em desenvolver novas competências de forma a se ajustar no trabalho efetivo.

No que se refere à percepção dos egressos, desafios foram estabelecidos para o desenvolvimento de competências no processo de trabalho, aqui distribuídos em cinco categorias, sendo elas: relacionamento interpessoal conflituoso; idade profissional jovem: restrita experiência profissional; recursos humanos e materiais insuficientes; habilidade técnica limitada; e modelo de gestão rígido.

O relacionamento interpessoal conflituoso foi considerado a causa mais frequente que impossibilita a construção de competências nos egressos de Enfermagem, principalmente no que diz respeito ao relacionamento difícil com membros da equipe e o manejo de conflitos. Já foi percebido por recém-graduados que o relacionamento interpessoal no contexto hospitalar é um desafio.⁷ Há evidências de que falta de interação entre equipes e carências na resolução de problemas são fatores que interferem no desenvolvimento de competências e no planejamento da assistência efetiva, o que acaba tornando o cuidado destinado aos pacientes sem interação, formal e rotineiro, mecanizando a assistência.¹¹

Nessa premissa, o respeito que o sujeito obtém de seus pares está relacionado a ser reconhecido pelos trabalhadores e pacientes no plano da solidariedade, ao ter reconhecida sua participação no trabalho, suas singularidades e capacidades individuais.¹² Assim, o conflito é decorrido da admissão de novos profissionais na equipe, manifestando-se por diferenças individuais, como falta de afinidade, ou seja, relações de trabalho recentes com vínculo e confiança frágeis associadas a desrespeito, ausência de reconhecimento do valor e potencialidade do outro. Isso faz com que enfermeiros recém-admitidos não tenham suas capacidades pessoais e profissionais reconhecidas por seus pares, privando-lhes da possibilidade de imputar valor social ao próprio trabalho.¹³

Dessa forma, o uso de estratégias para conseguir manter o relacionamento interpessoal equilibrado e adequado, como utilizar as habilidades de condutas profissionais, respeito, ética, compromisso e aprimoramento profissional, se faz essencial para o manejo desse desafio. Considera-se também que os centros formadores devem estimular e preparar desde cedo o estudante para lidar com situações conflitantes, utilizando exercícios simulados e estudos de caso, com o intuito de melhor preparar esses profissionais para o mercado de trabalho efetivo.¹⁴ Destarte, o relacionamento interpessoal em uma equipe de trabalho pode ser estimulado ainda no âmbito da formação acadêmica. Assim, pensando que as competências profissionais envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes para cumprir determinada tarefa,³ a habilidade de relacionar-se trará mais capacidade para o enfermeiro hospitalar no cumprimento de suas atividades.

Outro fator frequente encontrado nas barreiras para o desenvolvimento de competências diz respeito ao início da atividade profissional muito jovem, que conforme os depoimentos dos egressos eles passam por discriminação dos colegas por serem novatos que acabaram de ingressar no mercado de trabalho e que, na maioria das vezes, são associados a profissionais ruins ou incompetentes por não terem tempo suficiente de experiência. Indo a esse encontro, os resultados de uma pesquisa evidenciaram certas resistências da equipe de saúde quanto à idade profissional, aspecto este relacionado ao profissional jovem ou recém-formado de não possuir conhecimento para de-

sempear seu trabalho; dessa forma, reflete-se a importância da adequação dos cursos de graduação para que os egressos, ao entrarem no mercado de trabalho, vivenciem situações convergentes com o que aprenderam na formação acadêmica, de forma a prestar a assistência de qualidade.^{5,7}

Em relação a esse fato, os profissionais estão entrando no meio acadêmico cada vez mais cedo, fator que requer que o enfermeiro tenha que provar, a todo o momento, que é competente para realizar suas funções em serviço. Nesse sentido, percebe-se a importância que o conhecimento e sua bagagem prévia possuem para o desempenho das atividades de trabalho, além de que, com o tempo, a construção de vínculos com os profissionais ali inseridos proporciona quebra desse paradigma e assim vão se evidenciando laços formais para que essas barreiras tendam a desaparecer com o tempo.

Além desses fatores mencionados, recursos humanos insuficientes foram outros desafios encontrados no desenvolvimento de competências no âmbito hospitalar. Esses dados não foram observados em semelhança ao nosso referencial,⁷ mas vão ao encontro da reflexão de outros autores os quais evidenciam que uma das maiores dificuldades encontradas pela equipe de enfermagem nas instituições hospitalares é referente à insuficiência de profissionais na assistência, acarretando sobrecarga de trabalho e prejuízos no cuidado oferecido. A falta de recursos humanos afeta o desempenho das atividades de trabalho, leva ao esgotamento, aumento do risco de incidentes, internação e principalmente impossibilita que o profissional seja competente em seu serviço;^{15,16} cabendo, portanto, às instituições incorporarem o dimensionamento de profissionais de forma adequada para garantir a assistência efetiva.

Ainda, entre a falta de recursos que dificultam o desempenho de trabalho de enfermagem em setores hospitalares, os egressos pontuaram a insuficiência de materiais e falta de abertura dos enfermeiros na participação de decisão de compras. Pelas falas analisadas foram considerados como fatores que interferem diretamente para que o profissional seja mais competente em seu serviço.

Sabe-se que a estrutura física, equipamentos de trabalho e materiais, se escassos ou inadequados, interferem na qualidade da assistência.¹⁶ Diante dessa premissa, pode-se observar a centralização na tomada de decisão do profissional responsável pela compra que, por vezes, desconhece as especificações de alguns materiais e a quantidade correta a ser requisitada, interferindo na escolha de produtos específicos para determinados setores. No entanto, a participação do enfermeiro tem se tornado notável, melhorando a qualidade e a quantidade dos produtos,¹⁷ sendo, assim, imprescindível que as instituições hospitalares e de ensino promovam condições e abertura para a participação do enfermeiro nesses processos, permeando a qualidade do trabalho oferecido.

A habilidade técnica limitada, ou mesmo a falta de conhecimento, foi também outro desafio evidenciado pelos egressos para desenvolver competências no trabalho. Esses dados já foram também associados a pesquisadores dessa temática⁷ e a outros investigadores, que observaram que a experiência profissional insuficiente foi um dos desafios mais encontrados pelos recém-formados de setores hospitalares.¹⁸ Diante disso, cabe aos centros formadores proporcionar ambientes maiores de aprendizagem, como estágios, para que o discente possa desenvolver mais habilidades técnicas e chegar ao mercado com preparo suficiente para o cuidado ao paciente. Ressalta-se que o déficit de conhecimento técnico-científico e teórico-prático/raciocínio clínico pode gerar falhas que tornam cada vez mais frequentes a ocorrência de iatrogenias e, com isso, o atendimento prestado deixa de ser sistematizado e qualificado.¹⁹

Por fim, destaca-se o modelo de gestão rígido adotado pelas instituições hospitalares como desafio para o desenvolvimento de competências. Os egressos evidenciaram a falta de autonomia, estrutura de trabalho hierárquica e a não abertura de espaço para expor suas ideias e discussões, como entraves para serem mais competentes em seu ofício. Apesar desse desafio não ser mencionado no referencial teórico proposto,⁷ esta temática vem sendo investigada por outros pesquisadores de âmbito internacional, que revelaram que apenas 6% dos enfermeiros participantes possuíam autonomia profissional; e, ainda, observaram que a causa era atribuída principalmente pela restrição e pela necessidade de ser “dependente do médico em implementações de enfermagem”, sendo essa autonomia ainda limitada por um “alto número de pacientes por enfermeiro”.²⁰

Nessa perspectiva, pesquisadores informam que é possível adquirir autonomia dos estudantes durante a formação acadêmica, sugerindo, para tal, promover a formação de pequenos grupos de estudo com tutoria, incentivando as atividades extraclasses e participação em “feiras de saúde”. Deve-se também desmitificar a crença de que o enfermeiro não comete erros, levando o estudante a refletir sobre a falha de maneira processual e a trabalhar a proposição de situações-problema, estimulando o discente a buscar, por iniciativa própria, os conteúdos pertinentes para a solução dos problemas que devem ser abordados. A utilização de metodologias ativas e inovadoras de ensino podem ser estratégias eficazes para se conseguir melhores resultados na aprendizagem teórica significativa e, assim, contribuir para que o estudante, ao chegar à prática, esteja mais bem preparado para lidar com as situações diversas.²¹

Ainda sobre o modelo de gestão de trabalho rígido e sua interferência no desempenho de trabalho do enfermeiro, evidências revelam que os modelos flexíveis e participativos mostram-se ideais para a melhoria do desempenho do trabalho e qualidade na assistência do paciente. A gestão participativa re-

comenda a descentralização das decisões e a aproximação dos componentes da equipe que compõem o trabalho em saúde, sendo garantidas ao profissional a sua participação e discussão na tomada de decisões. Dessa forma, as organizações de saúde passam a entender a importância da gestão participativa como uma estratégia de capacitação e qualificação dos trabalhadores, visto que nesse modelo a gerência promove o potencial criativo e inovador do seu capital humano, apropriado a estabelecer novos saberes e conhecimentos.²²

Ressalta-se, ainda, que o enfermeiro exerce papel fundamental na gestão, ou seja, no gerenciamento de pessoas, uma vez que coordena sua equipe, e no gerenciamento do cuidado; e que suas práticas assistenciais não configuram trabalhos isolados, mas conectados entre si. Dessa forma, percebe-se a necessidade de se valorizar e ter espaços abertos para decisões coletivas, compartilhando com a equipe as responsabilidades no trabalho, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.²³ Para isso, é preciso possibilitar opiniões entre os membros e realizar movimentos de integração capazes de desenvolver ações para potencializar o grupo, superando conflitos e mantendo aprendizagem grupal de forma contínua para favorecer a edificação de um ambiente participativo.²⁴

Desse modo, sabe-se que o mercado de trabalho para enfermeiros iniciantes pode se apresentar repleto de estresse e incertezas. Alguns dos elementos atuam como facilitadores na transição da vida acadêmica para a profissional, tal como a formação acadêmica calcada em bons ensinamentos teóricos, a vivência de estágios extracurriculares e apoio por parte dos demais membros mais experientes da equipe de trabalho. Tal cenário faz com que seja notável uma reestruturação do ensino superior, a fim de aproximar e estimular a vivência dos graduandos às práticas reais do cotidiano do enfermeiro. Ainda, a educação permanente proporcionada pelas instituições empregadoras e formadoras pode ser alternativa de minimizar as dificuldades dos profissionais iniciantes a melhorar a qualidade do atendimento da enfermagem.²⁵

Nesse sentido, o ambiente de trabalho das instituições hospitalares coloca o enfermeiro diante do desafio de exercer funções e atividades complexas, visando à assistência de enfermagem holística e qualificada ao paciente. E para que isso seja possível, é necessário o aprimoramento de competências específicas por esses profissionais, tendo em vista o cenário de complexidade.

Esta pesquisa possui limitação por ter sido realizada com egressos dos últimos dois anos de uma única IES. Assim, para pesquisas futuras recomenda-se ampliar o estudo para outras instituições de ensino, com vistas à comparação e/ou generalização dos dados, de forma a contribuir para identificar desafios para o desenvolvimento de competências no âmbito hospitalar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um pêndulo de idas e vindas, os resultados permitiram identificar desafios encontrados nas instituições hospitalares que interferem no desenvolvimento de competências profissionais, estando ligados ao relacionamento interpessoal, à idade profissional e sua experiência prática, ao quantitativo de recursos humanos e materiais, à habilidade técnica e ao tipo de gestão realizada.

A complexidade das organizações hospitalares exige dos profissionais, além do conhecimento teórico e prático, visão ampliada do paciente e esforços físicos e emocionais para atuação de qualidade. O enfermeiro, objeto do presente estudo, necessita, assim, estar constantemente atualizado e desenvolver competências que o auxiliem na dinâmica do seu processo de trabalho na sua equipe e demais trabalhadores, enfrentando possíveis desafios que possam surgir na rotina de serviço.

O profissional, ao se manter atualizado e aprimorado, adquire mais experiências para a prática de trabalho, do qual pode minimizar desafios que possam estar presentes em um trabalhador jovem. A prática também contribuirá para implementar habilidades procedimentais, fator comprometedor e desafiante em alguns espaços no contexto hospitalar, considerando que é um local com tecnologias inovadoras e onde ocorrem procedimentos complexos.

Ao exercer a gerência do cuidado e da unidade, o enfermeiro pode se deparar com diversas situações de conflitos que devem ser identificadas, avaliadas e administradas, para que não interfiram no serviço prestado. Nesse contexto, ele tem sido o profissional mediador das situações conflituosas que surgem na equipe de trabalho e, para tal, deve encontrar a solução mais adequada a cada problema, mantendo um relacionamento interpessoal íntegro, equilibrado, uma vez que a persistência de conflitos ou a falta de sua condução podem causar prejuízos à organização, bem como aos próprios trabalhadores.

Recursos humanos e de materiais restritos na unidade de trabalho também devem ser preocupação do enfermeiro e gestores institucionais, visto que a qualidade do atendimento ao paciente está intrinsecamente relacionada ao capital humano e às condições de trabalho a que esses trabalhadores são submetidos. Nesse âmbito, a gestão de pessoas deve ter o objetivo de garantir quantidade e qualidade de profissionais para desempenhar as atividades assistenciais, assegurando a ininterruptão do cuidado. Assim também possibilitar a participação do enfermeiro nos processos de compras e gerenciamento dos materiais pode auxiliar na redução de custos e manutenção da eficácia no serviço. Dessa forma, um modelo de gestão flexível, participativo pode contribuir na adequação desses fatores e no desenvolvimento dos profissionais de acordo com as necessidades da instituição.

Por conseguinte, nesse cenário onde existem falhas e desafios inerentes à formação dos profissionais, torna-se evidente a necessidade de os gestores e profissionais refletirem sobre a capacitação

do enfermeiro e investirem conjuntamente em estratégias para o desenvolvimento de competências nesses trabalhadores. Sabe-se que ainda existem várias questões a serem enfrentadas no âmbito educacional, porém cabe aos centros formadores refletirem diante dos desafios que se apresentarem, implementando estratégias de ensino diferenciadas aos futuros profissionais.

Acredita-se que este estudo seja de grande relevância para a contribuição na reflexão dos enfermeiros, gestores e centros formadores, para que eles possam reconhecer os desafios presentes no processo de trabalho do enfermeiro hospitalar, no sentido de implementarem estratégias ou programas a fim de amenizar essas dificuldades. E que se tenham profissionais competentes em seu serviço, colaborando para a excelência da qualidade do cuidado prestado.

REFERÊNCIAS

1. Busari JO. Management and leadership development in healthcare and the challenges facing physician managers in clinical practice. *Int J Clinical Leadership*. 2012[citado em 2017 jun. 03];17(4):211-6. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235997319_Management_and_Leadership_development_in_healthcare_and_the_challenges_facing_physician_managers_in_clinical_practice
2. Tchouaket ÉN, Lamarche PA, Goulet L, Contandriopoulos AP. Health care system performance of 27 OECD countries. *Int J Health Plann Manage*. 2012[citado em 2017 jun. 03];27(2):104-29. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22302676>
3. Correa GC. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Rev CEPE*. 2015[citado em 2018 jan. 18];39(67):103-16. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/6294/4329>
4. Brown RA, Crookes PA. What are the 'necessary' skills for a newly graduating RN? Results of a Australian survey. *BMC Nurs*. 2016[citado em 2017 jun. 03];15(23). Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27051351>
5. Silva DGV, Souza SS, Trentini M, Bonetti A, Mattosinho MMS. The challenges coped by the novice in nursing practice. *Rev Esc Enferm USP*. 2010[citado em 2017 jun. 03];44(2):511-6. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342010000200038
6. Costa TV, Guariante MHD. Enfermeiros egressos do currículo integrado: inserção e atuação profissional. *Rev Enferm UFPE on line*. 2017[citado em 2018 jan. 31];11(1):77-85. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/11880/14337>
7. Souza LPS, Silva WSS, Mota EC, Santana JMF, Santos LGS, Silva CSO, Barbosa DA. Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho. *Rev Cubana Enferm*. 2014[citado em 2017 jun. 03];30(1). Disponível em: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/127/79>
8. Thoferhn MA. *Enfermagem: manual de gerenciamento*. Porto Alegre: Moriá; 2016.
9. Cherques HRT. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Rev PMKT*. 2009[citado em 2017 jun. 03];3:20-27. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/en-gb/previous/previous.aspx?udt_1882_param_detail=7746
10. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol*. 2006[citado em 2017 jun. 03];3(2):77-101. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp0630a>
11. Martins CCF, Santos VEP, Pereira MS, Santos NP. The nursing team's interpersonal relationships v. stress: limitations for practice. *Cogitare Enferm*. 2014[citado em 2017 jun. 03];19(2):309-15. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/36985/22756>

12. Carvalho BG, Peduzzi M, Ayres JRCM. Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no Sistema Único de Saúde (SUS). *Cad Saúde Pública*. 2014[citado em 2017 jun. 03];30(7):1453-62. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2014000701453&script=sci_abstract&lng=pt
13. Souza GC, Peduzzi M, Silva JAM, Carvalho BG. Teamwork in nursing: restricted to nursing professionals or an interprofessional collaboration? *Rev Esc Enferm USP*. 2016[citado em 2017 jun. 03];50(4):642-9. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v50n4/pt_0080-6234-reeusp-50-04-0642.pdf
14. Santana AMB, Ferreira JA, Nogueira MF, Andrade LDF. Interpersonal relationship in university practice: unraveling the view of students. *Ciênc Cuid Saúde*. 2015[citado em 2017 jun. 03];14(4):1513-9. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/29886/16536>
15. Novaretti MC, Santos EV, Quitério LM, Daud-Gallotti RM. Nursing workload and occurrence of incidents and adverse events in ICU patients. *Rev Bras Enferm*. 2014[citado em 2017 jun. 03];67(5):692-9. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v67n5/0034-7167-reben-67-05-0692.pdf>
16. Rabenschlag LA, Lima SBS, Eberhardt TD, Kessler M, Soares RSA, Camponogara S. Gestão da qualidade na assistência de enfermagem em unidades de clínica cirúrgica. *Rev Enferm UFSM*. 2015[citado em 2017 jun. 03];5(2):235-46. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/15891>
17. Bogo PC, Bernardino E, Castilho V, Cruz EDO. Enfermeiro no gerenciamento de materiais em hospitais de ensino. *Rev Esc Enferm USP*. 2015[citado em 2018 jan. 30];49(4):632-9. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n4/pt_0080-6234-reeusp-49-04-0632.pdf
18. Moreira AJN, Sampaio CCG, Silva ML, Chevitarrese L. Mundo do trabalho: dificuldades e desafios enfrentados pelos enfermeiros recém-admitidos em unidades hospitalares. *Rev Rede Cuid Saúde*. 2016[citado em 2017 jun. 03];10(3):1-16. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.br/index.php/rcs/article/view/3966/2047>
19. Almeida AO, Araújo IEM, Dalri MCB, Araújo S. Theoretical knowledge of nurses working in non-hospital urgent and emergency care units concerning cardiopulmonary arrest and resuscitation. *Rev Latino-am Enferm*. 2011[citado em 2017 jun. 03];19(2):261-8. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000200006
20. Baykara ZG, Şahinoğlu S. An evaluation of nurses' professional autonomy in Turkey. *Nurs Ethics*. 2014[citado em 2017 jun. 03];21(4):447-60. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24225057>
21. Meira MDD, Kurcgant P. Nursing education: training evaluation by graduates, employers and teachers. *Rev Bras Enferm*. 2016[citado em 2017 jun. 03];69(1):10-5. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672016000100016
22. Medeiros AC, Pereira QLC, Siqueira HCH, Cecagno D, Moraes CL. Gestão participativa na educação permanente em saúde: olhar das enfermeiras. *Rev Bras Enferm*. 2010[citado em 2017 jun. 03];63(1):38-42. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100007
23. Mazzoni VG, Bittencourt LP, Ribeiro ML. Desafios da dimensão organizacional do cuidado no cotidiano de trabalhadores de enfermagem. *Rev Enferm UFPE on line*. 2018[citado em 2018 jan. 01];12(1):11-8. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/230392/25793>
24. Cordeiro ALAO, Fernandes JD, Maurício MDALLD, Silva RMO, Barros CSMA, Romano CMC. Human capital in the nursing management of hospitals. *Rev Esc Enferm USP*. 2017[citado em 2018 jan 30];51:e03232. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/pt_1980-220X-reeusp-51-e03232.pdf
25. Oliveira WA. Enfermagem: os desafios e dificuldades do início da carreira. *Rev Enferm FACIPLAC*. 2017[citado em 2017 jun. 03];2(2):1-19. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REFACI/article/view/267>