

## Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem

*Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students*  
*Competencias clínicas y gerenciales para enfermeros hospitalarios: visión de egresados de enfermería*

Laura Andrian Leal<sup>1</sup>, Mirelle Inácio Soares<sup>1</sup>, Beatriz Regina da Silva<sup>1</sup>,  
Andrea Bernardes<sup>1</sup>, Sílvia Helena Henriques Camelo<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto-SP, Brasil.

### Como citar este artigo:

Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH. Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. Rev Bras Enferm [Internet]. 2018;71(Suppl 4):1514-21. [Thematic Issue: Education and teaching in Nursing] DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>

Submissão: 21-06-2017    Aprovação: 18-11-2017

### RESUMO

**Objetivo:** analisar a percepção de egressos de enfermagem acerca das competências profissionais para atuar no cenário hospitalar desenvolvidas durante sua formação acadêmica, e quais estratégias estão sendo realizadas para o desenvolvimento destas competências durante sua atuação. **Método:** estudo exploratório, qualitativo, no qual participaram 40 egressos de enfermagem. Os dados foram coletados de setembro a dezembro de 2016 e realizada análise temática indutiva. **Resultados:** identificaram-se competências clínicas que puderam ser aprendidas e previamente desenvolvidas na graduação; e competências gerenciais aprendidas durante a graduação e desenvolvidas somente no ambiente hospitalar. Estratégias para o desenvolvimento de competências foram identificadas, como estudo individual e Educação Permanente, pela instituição empregadora. **Considerações finais:** evidenciou-se que a graduação contribuiu em proporções significativas para aprendizagem e desenvolvimento de algumas competências clínicas e gerenciais na área hospitalar. Ainda, apesar das estratégias identificadas, há necessidade de gestores e centros formadores implementarem continuamente estratégias para o desenvolvimento de novas competências nos enfermeiros. **Descritores:** Enfermeiros; Competência Profissional; Educação Superior; Hospitais; Estratégias.

### ABSTRACT

**Objective:** to analyze nursing university students' perception of the professional skills to act in the hospital setting developed during their academic training, and what strategies are being created for the development of these skills during their performance. **Method:** an exploratory, qualitative study in which 40 nursing university students participated. The data were collected from September to December 2016 and conducted thematic inductive analysis. **Results:** clinical skills were identified that could be learned and previously developed at the undergraduate level; and management skills learned during undergraduate education and developed only in the hospital environment. Strategies for the development of skills were identified, such as individual study and Permanent Education, by the employing institution. **Final considerations:** it was evidenced that college contributed in significant proportions for learning and development of some clinical and management skills in the hospital. Still, despite the identified strategies, managers and training centers need to continuously implement strategies for the development of new skills in nurses.

**Descriptors:** Nurses; Professional Skills; College Education; Hospitals; Strategies.

### RESUMEN

**Objetivo:** analizar la percepción de egresados de enfermería acerca de las competencias profesionales para actuar en el escenario hospitalario desarrolladas durante su formación académica, y qué estrategias se están realizando para el desarrollo de estas competencias durante su actuación. **Método:** estudio exploratorio, cualitativo, en lo cual participaron 40 egresados de enfermería. Los datos fueron recolectados desde septiembre hasta diciembre 2016 y fue realizado el análisis temático inductivo. **Resultados:** se identificaron competencias clínicas que pudieron ser aprendidas y previamente desarrolladas en la graduación, y competencias gerenciales aprendidas durante la graduación y desarrolladas solamente en el ambiente hospitalario. Las estrategias para el desarrollo de competencias fueron

identificadas por la institución empleadora, como estudio individual y educación permanente. **Consideraciones finales:** se evidenció que la graduación contribuyó en proporciones significativas para el aprendizaje y el desarrollo de algunas competencias clínicas y gerenciales en el área hospitalaria. Además, a pesar de las estrategias identificadas, hay una necesidad de gestores y centros formadores para implementar continuamente estrategias para el desarrollo de nuevas competencias en los enfermeros.

**Descripciones:** Enfermeros; Competencia Profesional; Educación Superior; Hospitales; Estrategias.

AUTOR CORRESPONDENTE Laura Andrian Leal E-mail: laura.andrian.leal@usp.br

## INTRODUÇÃO

O termo “competência”, diante das transformações ocorridas na economia, no mercado de trabalho e no processo de globalização, vem ganhando espaço e sofrendo alterações no decorrer do tempo. Nesse contexto, as competências estão relacionadas às capacidades humanas para cumprir tarefas específicas, em que as mesmas se transformaram em um elemento base que passou a permitir as empresas concentrarem nos aspectos essenciais do seu negócio e disporem de um capital humano que tivesse conhecimentos, habilidades e atitudes para dar resposta aos desafios do mundo globalizado. Com isso, as competências se voltam para indivíduos detentores de conhecimentos e possuidores de habilidades e atitudes para desenvolver seu trabalho de forma efetiva<sup>(1)</sup>.

Na área da saúde, a temática “competência profissional” está sendo abordada e tem sido motivo de preocupação de gestores de serviços, bem como de centros formadores na capacitação de seus profissionais. A esse respeito, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) instituem para os cursos da área da saúde um perfil acadêmico e profissional que inclui as seguintes competências: Atenção à Saúde; Tomada de Decisão; Comunicação; Liderança; Administração e Gerenciamento, e Educação Permanente. Especificamente na Enfermagem, as DCNs apontam as competências como aspectos fundamentais na conformação dos projetos pedagógicos dos cursos, norteados a formação dos enfermeiros. Nessa perspectiva, o ensino fundamentado em competências atua como estratégia para as transformações ocorridas no mundo do trabalho, sobretudo, nos serviços de saúde<sup>(2)</sup>.

Desse modo, considerando que o enfermeiro, historicamente, assume cargos gerenciais nos serviços de saúde, e com destaque no âmbito hospitalar, a competência profissional para o gerenciamento é considerada imprescindível no papel desse trabalhador, tornando-se, assim, relevante para profissionais, instituições de ensino e hospitalares definirem e implementarem competências gerenciais para esses indivíduos<sup>(3)</sup>.

Nesse sentido, pode-se destacar um estudo que relatou a experiência do processo de ensino-aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais em que foram reveladas competências essenciais para atuação do enfermeiro, tais como: liderança, comunicação, administração, formulação e participação de processos decisórios, tomada de decisão e gerenciamento. Ainda nessa mesma investigação, os autores pontuaram sobre a importância de estabelecer competências gerenciais nos currículos de enfermagem, principalmente quando somados a métodos alternativos de ensino que proporcionam criticidade no processo de ensino<sup>(4)</sup>.

Recentemente, no que diz respeito ao enfermeiro que atua no hospital, foram identificadas competências clínicas, dentre elas se encontram o cuidado integral ao paciente e seus procedimentos

técnicos, o conhecimento das patologias apresentadas, experiência progressa, entre outras. Ainda, estratégias para desenvolver essas competências foram identificadas: interação com outros profissionais, cotidiano/vivência da prática de enfermagem, aprendizado contínuo por meio de cursos, especializações, aprimoramentos, dentre outras. Os autores pontuaram essas competências e as estratégias como essenciais na melhoria da resolução de problemas clínicos, oportunizando o desenvolvimento do profissional, assim como um auxílio para identificação de lacunas de formação para a prática e direcionamento de ações educativas no interior das organizações<sup>(5)</sup>.

Dessa forma, competências gerenciais e clínicas se articulam, mostrando-se essenciais ao trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar. Nesse sentido, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: Quais competências profissionais os egressos de Enfermagem de uma Instituição de Ensino Superior (IES) adquiriram para a atuação no mercado de trabalho hospitalar durante sua formação acadêmica? Quais estratégias vêm sendo utilizadas para o desenvolvimento dessas competências segundo a perspectiva dos egressos de Enfermagem?

Nessa direção, identificar as competências necessárias ao enfermeiro deve propiciar que centros formadores em Enfermagem reflitam sobre lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes em seus currículos para esses futuros profissionais, bem como da necessidade do desenvolvimento de estratégias pedagógicas que favoreçam a aquisição da formação apropriada, como o aprimoramento de novas competências a fim de responder às necessidades das organizações.

## OBJETIVO

Analisar a percepção de egressos de Enfermagem acerca das competências profissionais para atuar no cenário hospitalar, desenvolvidas durante sua formação acadêmica e identificar quais estratégias estão sendo realizadas para o desenvolvimento destas competências para a sua atuação.

## MÉTODO

### Aspectos éticos

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).

### Tipo do estudo e procedimentos metodológicos

Trata-se de um estudo do tipo exploratório, utilizando-se a abordagem qualitativa dos dados. O estudo foi desenvolvido segundo os preceitos do COREQ (para pesquisas qualitativas).

### **Cenário, participantes do estudo e fontes de dados**

O cenário do estudo foi constituído por uma 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.

Assim, dentre os egressos certificados anualmente, foram incluídos os dos últimos dois anos dos referidos cursos, totalizando, aproximadamente, 260 profissionais. Dentre estes, selecionou-se os egressos que atuam na área hospitalar que já passaram pelo período de experiência profissional progressiva (três meses), perfazendo um 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 atenderam aos critérios de seleção mencionados foram excluídos da pesquisa.

A população constituiu-se por 40 enfermeiros e foi definida por saturação dos dados<sup>(6)</sup>.

### **Coleta, organização dos dados e etapas do trabalho**

Os dados foram coletados no período de setembro a dezembro de 2016 por meio de entrevistas semiestruturadas. Para alguns profissionais, o contato aconteceu por via eletrônica cujo encontro presencial não foi possível.

Inicialmente, deu-se preferência para realizar a entrevista com os egressos em encontro presencial conforme disponibilidade dos mesmos, 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 as mesmas realizadas por contato via Skype, sendo compostas por 29 egressos. Ressalta-se que a opção pelo Skype se deu pelo fato de que grande parte dos egressos retorna para as suas cidades de origem ou busca por empregos em cidades maiores, dificultando o contato presencial, além de ser uma estratégia em tempo real.

O roteiro da entrevista foi composto por duas partes: a primeira parte, contendo dados de identificação socioprofissional, 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 conteve questões relacionadas às competências adquiridas durante e após a graduação, bem como questões voltadas às estratégias que são utilizadas para o desenvolvimento destas competências, segundo a perspectiva dos egressos.

### **Análise dos dados**

A análise de conteúdo indutiva foi utilizada para interpretar os dados deste estudo. Para tanto, optou-se pela utilização da 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 onde verifica se eles respondem aos extratos codificados; análise em curso para aperfeiçoar as especificidades de cada tema; e, por fim, análise final dos trechos selecionados, relacionados às questões norteadoras da pesquisa e à literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise<sup>(7)</sup>.

A análise permitiu eleger três grandes categorias: Competências Clínicas; Competências Gerenciais; e Estratégias Individuais e Organizacionais para o Desenvolvimento de Competências Profissionais nas Instituições Hospitalares. Foi possível também evidenciar, entre as categoriais, algumas subcategorias de competências, nas quais se destacaram entre as competências clínicas: Postura Profissional; Cuidados com Pacientes: Procedimentos Técnicos; Conhecimento teórico-Prático e Raciocínio Clínico; e Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE); e subcategorias de competências gerenciais, como Liderança e Tomada de Decisão; Comunicação; Gerenciamento de Pessoas, Material e de Custo; e Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

## **RESULTADOS**

### **Caracterização dos participantes**

A população foi composta por 40 egressos de Enfermagem. Os dados evidenciaram uma 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 hospitalar, identificaram-se locais complexos de assistência, como Centro de Terapia Intensiva (CTI), Sala de Trauma, entre outros.

Quanto à formação profissional, os dados revelaram que 36 (90%) dos participantes realizavam cursos de pós-graduação, dentre esses: 13 (32,5%) dos egressos a nível pós-graduação *latu sensu*; 22 (55%) realizam residência multiprofissional; e apenas um (2,5%) mestrado em andamento (pós-graduação *stricto sensu*).

Quando foram analisados os dados das entrevistas, foi identificada a categoria de competências clínicas, sendo que, de maneira geral, estas competências foram possíveis de ser ensinadas e previamente desenvolvidas durante a graduação. Também identificamos a segunda categoria de competência denominada de competências gerenciais, as quais puderam ser aprendidas em sala de aula no bloco teórico da disciplina, porém, seu desenvolvimento e implementação ocorreram apenas no contexto de trabalho. Desse modo, observa-se que durante o curso de graduação houve foco nas competências clínicas.

E, por fim, identificamos a terceira categoria, denominada Estratégias Individuais e Organizacionais para o Desenvolvimento de Competências Profissionais nas Instituições Hospitalares.

### **Competências Clínicas**

As análises das falas dos egressos permitiram eleger competências clínicas, em que as mesmas foram divididas em subcategorias, denominadas: “Postura Profissional”, “Cuidados com pacientes: procedimentos técnicos”, “Conhecimento teórico-prático e raciocínio clínico” e “SAE”.

### **Postura Profissional**

A postura profissional foi uma das competências mais mencionadas pelos participantes no que se refere às competências aprendidas e desenvolvidas no período da graduação:

*Aprendemos muito a parte da postura, da ética, vestimenta de estarmos bem apresentáveis, com cabelo preso, a parte*

*de como é nossa fala [com certeza não fazer nada na dúvida, com clareza] postura que vai falar com paciente, com os profissionais, a ter flexibilidade, assiduidade, compromisso e até aparência pessoal impecável. (E29)*

### **Cuidados com pacientes: procedimentos técnicos**

O cuidado com o paciente e as técnicas assistenciais foi considerado competências vitais para a assistência hospitalar eficaz. Alguns egressos consideraram a parte técnica procedimental competência aprendida/ensinada e previamente desenvolvida na graduação, porém aperfeiçoada na prática de trabalho:

*Acho que na graduação conseguimos também aprender tudo de cuidado com paciente como exame físico, cuidado integral holístico, observando o todo como família, procedimentos e reabilitação. E também as técnicas práticas como punção, exame físico completo, claro que desenvolvemos melhor na prática, mas tudo isso conseguimos obter da graduação e no ambiente de trabalho fomos nos aperfeiçoando nas habilidades. (E37)*

### **Conhecimento teórico-prático e raciocínio clínico**

O conhecimento teórico-prático e a capacidade de raciocínio clínico com relação a envolver o paciente de forma integral foram apurados como sendo primordial no ambiente hospitalar. Diante disso, os participantes consideraram o conhecimento um fator iniciado, bem como previamente desenvolvido durante a graduação e aperfeiçoado no ambiente de trabalho:

*Considero que tivemos uma noção clara do processo de raciocínio clínico, de que temos que verificar cada passo e verificar tudo sobre o paciente e pensar sempre no que pode acontecer diante de um quadro, do porquê de tal medicamento ou exames; além do conhecimento teórico-prático. Isso foi bem desenvolvido, porém o conhecimento sempre muda, assim temos que nos atualizar sempre. (E3)*

### **Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE)**

Por fim, a SAE foi indicada como inevitável para a garantia de repercussão positiva na qualidade do cuidado prestado, a qual foi aprendida e totalmente desenvolvida na graduação:

*Com relação a SAE e todo processo de enfermagem conseguimos aprender e desenvolver durante toda a graduação o que me possibilitou um melhor desenvolvimento na minha prática hospitalar hoje, pois éramos muito cobrados em fazer corretamente e a quase todas as disciplinas da graduação eram passados estudos de caso onde tínhamos que desenvolver este processo e aplicar realmente no paciente em prática do estágio. (E8)*

### **Competências gerenciais**

A análise das falas dos egressos permitiu eleger competências gerenciais e assim dividi-las em subcategorias, como: “Liderança e Tomada de Decisão”, “Comunicação”, “Gerenciamento de Pessoas, Materiais e Custo” e “Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe”.

#### **Liderança e Tomada de Decisão**

A liderança e a tomada de decisão foram consideradas competências gerenciais implantadas na prática de trabalho, elencadas como

indispensáveis para o processo de trabalho eficaz do enfermeiro no ambiente hospitalar:

*A gente tinha o conceito de liderança, teorias, outros profissionais sendo líderes, mas cada pessoa agora desenvolve em seu trabalho, na graduação a pessoa acaba não sendo líder, pois os profissionais não deixam e muitos não se sentem preparados para isso, e na hora que vamos para a prática que desenvolvemos... não vi isso na graduação. (E16)*

#### **Comunicação**

A comunicação interpessoal foi outra competência essencial relacionada ao trabalho de qualidade do enfermeiro no hospital, principalmente associada com ferramentas comunicativas efetivas com a equipe multidisciplinar, declarado pelos egressos como desenvolvida na prática do trabalho:

*A habilidade comunicativa foi desenvolvida no ambiente de trabalho, pois apesar de passarmos ouvindo a graduação toda de processos de comunicação, introdução a comunicação com paciente, pesou para o lado que com profissionais acabamos não adquirindo tanta habilidade. Com relação ao processo de comunicação com pacientes ou familiares sim, mas com equipe multidisciplinar só na prática mesmo, que você tem mais autonomia, mais responsabilidade e obrigação para cumprir seu trabalho efetivo. (E32)*

#### **Gerenciamento de Pessoas, de Materiais e de Custo**

O gerenciamento de todo o setor hospitalar, como de pessoas, de materiais e de custo foi também considerado uma competência gerencial imprescindível para o desenvolvimento do trabalho de maneira efetiva, adquirido com a experiência prática profissional.

*A questão de gerenciamento como um todo de pessoas, materiais, eu consegui desenvolver só na vivência; a gerenciar uma unidade, agora tenho autonomia, mais destreza... pela base que eu tive na faculdade e no dia-a-dia que você pega o jeito... eu trabalho faz um ano, então me possibilitou a aprender e desenvolver essa questão. (E31)*

#### **Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe**

O Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe foram destacados como competências chaves para a qualidade da assistência no ambiente hospitalar, sendo que estas competências são introduzidas na graduação e somente implementadas na prática assistencial:

*A questão de trabalhar realmente em equipe e como lidar com pessoas foi um aspecto construído totalmente no ambiente de trabalho, pois na graduação não passamos o tempo suficiente para a equipe confiar em você e te conhecer, assim não conhecemos os conflitos, e na prática isso tudo é muito diferente, você tem que adquirir esta habilidade de lidar com diversos problemas e situações com pessoas e em cima de tudo isso saber trabalhar em equipe para que o resultado seja satisfatório ao paciente. (E8)*

### Estratégias Individuais e Organizacionais para o Desenvolvimento de Competências Profissionais nas Instituições Hospitalares

Foram identificadas algumas estratégias desenvolvidas pelos próprios egressos:

*Eu faço cursos de especialização e desde que comecei a trabalhar eu procuro fazer coisas novas, técnicas novas para aumentar minha prática. Faço pesquisas e participo, ajuda muito para eu ser mais competente. (E40)*

Os participantes também elencaram estratégias oferecidas pela instituição na qual trabalham para aprimorarem suas competências:

*Às vezes tem cursos na instituição, mas são muito raros e quando tem é obrigatório, às vezes tem palestras de um conteúdo específico, mas é mais voltado para enfermeiro. Recentemente teve de anotação de enfermagem, mas é bem raro, duas vezes por semestre. Tem discussão de casos entre outros profissionais que quando não tem sobrecarga de trabalho podemos participar, porém estamos com muito serviço. Não tem plano de carreira, não auxiliam para participar de algo. (E16)*

### DISCUSSÃO

A análise das falas dos egressos possibilitou verificar que algumas competências foram aprendidas somente por meio de conteúdo teórico durante a graduação, não sendo implementadas neste período, e outras conseguiram ser aprendidas e previamente implementadas durante os estágios práticos, mesmo que de forma superficial, e somente aperfeiçoadas na prática hospitalar. Essas premissas revelam que o futuro enfermeiro chega ao mercado com preparo limitado para enfrentar sua realidade de trabalho e, por isso, muitas vezes, buscam por aprimoramento profissional após a formação acadêmica, como ocorreu nesta investigação, em que um alto número de profissionais estava inserido em programas de pós-graduação, ou seja, 36 enfermeiros, evidenciando a preocupação em desenvolver novas competências de forma a se ajustar ao ambiente de trabalho de forma efetiva.

Percebeu-se também que um grande número de egressos era 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, como CTI e Pronto Atendimento, ambientes que requerem concentração e atenção constantes, além de conhecimentos específicos para desenvolver as atividades de trabalho, fazendo com que os enfermeiros, desde cedo, busquem por aprimoramento profissional como forma de auxiliar sua atuação, já que estes locais requerem competências específicas, as quais ocorreram na graduação de forma pontual e/ou superficial.

Apesar da IES selecionada oferecer campo para que os alunos consigam desenvolver as competências que são exigidas no mercado de trabalho, os egressos de Enfermagem, evidenciaram lacunas no que foi aprendido e desenvolvido na graduação, e o que foi desenvolvido e/ou implementado no trabalho hospitalar. No que se refere à percepção dos egressos, entre as competências profissionais clínicas, destacaram-se o seu aprendizado e desenvolvimento prévio durante a graduação, bem como aperfeiçoamento no ambiente de trabalho, como Postura Profissional; Cuidados com

Paciente/Técnicas Assistenciais; Conhecimento Teórico-Prático e Raciocínio Clínico; e Sistematização da Assistência de Enfermagem.

Diante disso, a postura profissional no ambiente hospitalar foi considerada como uma competência fundamental do enfermeiro. Da mesma forma, esses dados vão ao encontro dos achados de outras pesquisas que pontuam a essencialidade para um profissional de Enfermagem ter postura, empatia, foco no ambiente, assiduidade e flexibilidade<sup>(8)</sup>.

Ainda no contexto da postura profissional, pesquisadores também destacam a necessidade da ética no exercício das funções de trabalho, evidenciando a importância do docente educar e desenvolver a postura, a pontualidade, o senso político e a responsabilidade ao graduando. Assim, destacam a relevância de adoção de estratégias que promovam um aprendizado significativo, reafirmando a eficácia das metodologias ativas e da inserção precoce dos estudantes nos cenários da prática. Contudo, para se concretizar um ensino de qualidade na graduação, destaca-se investimento na capacitação dos docentes relativo ao uso de novas tecnologias e da ética em serviço<sup>(9)</sup>.

Procedimentos técnicos e cuidados diretos com pacientes, como o exame físico apurado e habilidades procedimentais específicas do enfermeiro foram pontos identificados pelos egressos como sendo aprendidos e previamente desenvolvidos na graduação, bem como somente aperfeiçoados com a prática de trabalho devido a pouca experiência profissional que possuíam. Esse dado corrobora com outros autores que evidenciaram que os enfermeiros recém-formados chegam despreparados para o ambiente hospitalar em virtude da experiência profissional insuficiente<sup>(10)</sup>. Diante disso, cabe às IES proporcionarem 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 do paciente.

Nessa premissa, a IES, além de preparar seus alunos tecnicamente, deve garantir que os conhecimentos teóricos transmitidos sejam incorporados e utilizados na prática de trabalho futura, proporcionando que estes profissionais tenham capacidade crítica desenvolvida para que possam obter o raciocínio clínico apurado nas atividades de trabalho a fim de se garantir a excelência da qualidade da assistência. Assim, os dados deste estudo evidenciaram que a competência clínica "Conhecimento Teórico-Prático e Raciocínio Clínico" foi introduzida e previamente desenvolvida na graduação, como também aprimorada durante o processo de trabalho.

No entanto, uma das formas de se garantir que essa competência seja desenvolvida e aprimorada no ambiente da graduação é que a mesma deve ser incrementada durante o estágio curricular. Nessa direção, o estágio proporciona o desenvolvimento de habilidades técnicas e o aprimoramento dos conhecimentos construídos em teoria na prática. Destarte, para que o estágio cumpra com o seu papel, faz-se necessária a presença de um funcionário da instituição com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida a fim de orientar e supervisionar o discente em campo<sup>(11)</sup>.

Por fim, a competência da SAE foi vista como essencial a ser incorporada no processo de trabalho do enfermeiro hospitalar, sendo que a mesma foi aprendida e desenvolvida criteriosamente no meio acadêmico ao ser estimulada, com frequência, por exercícios

nas disciplinas e nos estágios práticos. Nesse contexto, o ensino da SAE, por ser um processo complexo que necessita ser desenvolvido com maior comprometimento entre os docentes e os enfermeiros dos campos de prática nos cursos de graduação, deve voltar-se para a construção de competências profissionais e, para isso, os docentes devem ter a percepção e a habilidade em sua execução, permitindo a construção do saber dos acadêmicos centrados na importância e no desenvolvimento de ferramentas para a assistência de qualidade dos profissionais de Enfermagem. Dessa forma, para que esse ensino seja desenvolvido, também há a necessidade de fortalecimento das estratégias de ensino-aprendizagem e integração da teoria com a prática entre os estudantes<sup>(12)</sup>.

Outros tipos de competências profissionais pontuadas pelos egressos foram as competências gerenciais, aprendidas por meio de conteúdo teórico, não sendo implementadas e/ou desenvolvidas durante a graduação, e sim somente na prática de trabalho.

Com relação à Liderança e Tomada de Decisão, verifica-se o quanto os egressos saem despreparados e inseguros para assumir os postos de trabalho e os papéis de líderes. A formação de enfermeiros com habilidades para exercer a liderança é uma grande preocupação dos docentes de enfermagem, visto que a formação está distante do desenvolvimento de competências que auxiliem o acadêmico a liderar. Percebe-se, ainda, ênfase no tecnicismo, com a preocupação dos estudantes em realizar procedimentos técnicos e o afastamento das atividades gerenciais<sup>(13)</sup>, sendo assim primordial que as instituições formadoras utilizem de estratégias fortificadoras para proporcionar o desenvolvimento dessas competências, como o uso de simulações e exercícios direcionados no campo de prática para que assim cheguem preparados ao mercado de trabalho.

Quanto a esse fato, ressalta-se ainda que deva haver preocupação das IES em formarem enfermeiros capazes de desempenhar tecnologias complexas visando atender ao mercado de trabalho. Nessa direção, os conhecimentos, as habilidades e as capacidades para a liderança em Enfermagem e para a tomada de decisão podem e devem ser ensinadas nos cursos de bacharelado, a fim de preparar estudantes para papéis de líderes. Contudo, mudar currículos não produz resposta imediata na formação dos graduados ou no seu preparo para ambientes de cuidados específicos. A liderança, especificamente, requer educação e experiência adicional<sup>(14)</sup>.

No entanto, além da competência de liderança e tomada de decisão, outra competência gerencial pontuada pelos enfermeiros como desenvolvida apenas no mercado de trabalho foi a comunicação. Pesquisadores apontam que, para que o recém-formado/admitido tenha uma comunicação efetiva em serviço é essencial possuir conhecimento científico prévio, para assim conseguir ter uma boa comunicação interpessoal entre equipes, paciente e família; além da importância do papel do docente com o aluno na graduação ao utilizar-se de metodologias ativas para integração do ensino com a prática e comunidade, apoiando e incentivando a interação com paciente e equipes de saúde; ensinando e orientando sobre comunicação, e estimulando a participação e expressão verbal e não verbal de pensamentos e conhecimento no grupo<sup>(15)</sup>.

Nessa perspectiva, sabe-se que o aluno durante a graduação pode utilizar a ferramenta da comunicação em seu ambiente de prática, ou seja, no estágio. Embora seja possível que a comunicação efetiva com a equipe possa ser desenvolvida durante a formação

acadêmica, neste estudo, essa premissa não foi relatada pelos profissionais egressos, razão esta que pode ser atribuída devido a inseguranças do estudante ou postura dos profissionais que já estão inseridos no trabalho, os quais não oferecem este tipo de abertura.

Outro ponto gerencial imprescindível considerado uma competência necessária ao enfermeiro no hospital é o Gerenciamento de Materiais, Pessoas e de Custo de maneira eficaz. Autores evidenciam que o gerenciamento da unidade no que se remete à dimensão de recursos físicos, humanos, materiais e custo é essencial no processo de trabalho do enfermeiro. Portanto, analisar e conhecer sua unidade como um todo, integralmente em proporção aos materiais, supervisão da equipe, prover o racionamento e conter o desperdício se faz crucial para qualidade da assistência<sup>(16)</sup>. Fato este apontado nos depoimentos dos egressos participantes, cabendo, porém, à IES e às organizações hospitalares promoverem condições que propiciem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de estratégias, a fim de prepararem o profissional no ambiente de prática.

Diante dessa colocação, as IES devem transpor o itinerário formativo do acadêmico de graduação em enfermagem acerca dos aspectos gerenciais, instrumentalizando-o para um exercício profissional convergente, dissipando dicotomias entre gerência e assistência, bem como ultrapassando os modelos determinísticos e estruturalistas vigentes<sup>(17)</sup>.

Outra competência de extrema importância pontuada para a assistência é o Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe, competências essas desenvolvidas somente no ambiente de trabalho hospitalar, ou seja, após a formação acadêmica, uma vez que foi relacionada a aspectos de maturidade profissional, sendo que, somente após a formação, os egressos sentem-se mais maduros e aptos para lidar com conflitos, além do fato que durante a graduação os estudantes eram vistos como não preparados e não responsáveis por suas ações. Nesse sentido, a equipe de saúde tende a não 'confiar' e a não auxiliar para o desenvolvimento dessa competência desde cedo.

Existem pontos positivos e negativos na interação em equipe, em que as diferenças individuais, como temperamento, caráter e personalidade, podem ser consideradas possíveis entraves para o relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, poderão interferir na forma de desenvolvimento do trabalho em equipe em setores hospitalares<sup>(18)</sup>.

Nesse contexto, no que tange aos métodos pedagógicos realizados com os discentes pleiteantes ao profissional da área da saúde, torna-se necessário que as relações estabelecidas em ambiente acadêmico sejam convergentes com valores que priorizem aspectos da humanização em saúde, a fim de que a postura adotada seja realizada com a população que será assistida. Dessa forma, a relação docente-discente pode permitir o entendimento e desenvolvimento das interações acerca do viver em sociedade que traduzem os modos comportamentais positivos, como solidariedade, respeito, ética, responsabilidade, entre outros<sup>(19-20)</sup>.

Perante a análise discutida, reflete-se que, embora as competências clínicas e gerenciais estejam descritas de forma fragmentada nesta investigação, ressalta-se que estas se articulam a todo o momento no processo de trabalho do enfermeiro hospitalar, competências estas que são essenciais para a assistência efetiva no trabalho do enfermeiro hospitalar.

Outro ponto que merece destaque, segundo os egressos, diz respeito à criação de estratégias para o desenvolvimento de competências no âmbito hospitalar, que podem ser oferecidas pela própria instituição empregadora, dentre elas: utilização de Educação Permanente, criação de ambientes saudáveis, cursos, entre outras; e também estratégias próprias/pessoais para desenvolver competências, como estudos individuais e pós-graduações. Diante disso, é importante refletir o papel que as organizações hospitalares possuem ao capacitar e prover a Educação Permanente em seus ambientes de trabalho, para que, assim, os enfermeiros possam aprimorar suas competências promovendo ganhos institucionais e assistência prestada com qualidade.

Nesse sentido, os autores pontuam a utilização do espaço virtual pelos docentes aos alunos, implementação da utilização de portfólios, incentivo a projetos de extensão, aplicação de conceitos teóricos em cenários simulados e a adoção da avaliação formativa como estratégias efetivas para desenvolver competências e a aprendizagem nos futuros profissionais de enfermagem<sup>(21)</sup>.

Todavia, também já foi evidenciada a importância de programas de treinamento ser oferecidos pelas instituições empregadoras para enfermeiros recém-admitidos em setores hospitalares por meio dos quais o profissional consegue receber as instruções necessárias para realizar suas atividades nos setores específicos. Desse modo, são repassados os protocolos, condutas e o perfil de profissional que a instituição visa como integrante de uma equipe de excelência para que a mesma tenha uma assistência de ponta<sup>(10)</sup>.

Nessa direção, percebe-se que a Educação Permanente, a capacitação profissional, o oferecimento de cursos e as atualizações por parte das instituições empregadoras e formadoras tornam-se imprescindíveis para o enfermeiro atuar com excelência em serviço. Somando-se a isso, o serviço hospitalar exige, diante da complexidade e de diversas competências clínicas e gerenciais requeridas, aqui já mencionadas, que os próprios profissionais também lancem mão de recursos próprios para que possam atualizar-se diante das transformações ocorridas no processo de trabalho.

Assim, reflete-se que a Educação Permanente e Continuada, quando favorecida na interação ensino-serviço, possibilita a adequação do ensino às condições reais encontradas no mundo do trabalho; e outro fator que deveria ser considerado na formação do futuro enfermeiro é a Educação Permanente Efetiva, demonstrando a necessidade de investimentos e comprometimento dos dois setores de ensino e serviço<sup>(22-23)</sup>.

#### Limitações do estudo

Esta pesquisa possui uma limitação por ter sido realizada apenas 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 “gaps” e/ou lacunas na formação dos profissionais enfermeiros quanto às competências que devem ser desenvolvidas para o ambiente hospitalar.

#### Contribuições para a área da enfermagem, saúde ou política pública

Acredita-se que este estudo seja de grande relevância para a contribuição na reflexão dos enfermeiros, gestores e centros formadores para que os mesmos possam reconhecer as competências clínicas e gerenciais essenciais ao enfermeiro hospitalar, no sentido de implementarem estratégias ou programas para desenvolver estas competências de acordo com as necessidades de cada serviço, colaborando para excelência da assistência.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atentando às questões de formação acadêmica dos enfermeiros do estudo, os resultados evidenciaram que a graduação contribuiu em proporções significativas para a aprendizagem e desenvolvimento prévio de competências clínicas na área hospitalar. Dentre elas, destacaram-se a Postura Profissional, os Cuidados com o Paciente e Técnicas Assistenciais, o Conhecimento Teórico-Prático e Raciocínio Clínico, e a SAE. Os egressos também identificaram competências gerenciais, das quais foram aprendidas na graduação e somente desenvolvidas no ambiente de trabalho hospitalar, tais como Liderança e Tomada de Decisão; Comunicação; Gerenciamento de Pessoas, Materiais e Custo; e Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe. Evidenciaram-se ainda estratégias individuais e organizacionais utilizadas pelos egressos com intuito de desenvolver e alcançar competências para o processo de trabalho do enfermeiro hospitalar.

Diante desses apontamentos, os resultados permitiram uma ampla análise das competências profissionais gerenciais e clínicas que articuladas são indispensáveis no processo de trabalho do enfermeiro hospitalar, para que assim possam desempenhar sua função de forma compromissada e transformadora nos serviços de saúde, sobretudo no hospitalar, tornando a assistência prestada eficaz. Sabe-se ainda que há vários desafios a serem enfrentados no âmbito educacional e hospitalar, porém, cabe ao enfermeiro tomar decisões diante desses desafios, além da importância da reflexão de centros formadores e gestores de serviços se atualizarem e identificarem recursos para que as dificuldades possam ser amenizadas.

#### REFERÊNCIAS

1. Correa GC. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. Rev CEPE [Internet]. 2015[cited 2017 Apr 18];39(67):103-16. Available from: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/6294/4329>
2. Brasil. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº 3/2001: sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília, 9 nov, 2001. Seção 1. p. 37.
3. Manenti AS, Ciampone MHT, Mira VL, Minami FL, Soares JMS. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2012[cited 2017 Apr 18];46(3):727-33. Available from:

[http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/en\\_27.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/en_27.pdf)

4. Rosin J, Tres DP, Santos RP, Peres RR, Oliveira JLC. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. *Rev Eletr Gestão Saúde*[Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];7(1):231-46. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/308516997\\_Desenvolvimento\\_de\\_competencias\\_gerenciais\\_na\\_enfermagem\\_experiencia\\_entre\\_residentes](https://www.researchgate.net/publication/308516997_Desenvolvimento_de_competencias_gerenciais_na_enfermagem_experiencia_entre_residentes)
5. Aued GK, Bernardino E, Peres AM, Lacerda MR, Dellaire C, Ribas EN. Clinical competences of nursing assistants: a strategy for people management. *Rev Bras Enferm*[Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];69(1):142-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/0034-7167-reben-69-01-0142.pdf>
6. Cherques HRT. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Rev PMKT* [Internet]. 2009[cited 2017 Apr 18];3:20-7. Available from: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf)
7. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Es Psychol*. 2006;3(2):77-101.
8. Viana MAS, Fortuna SM, Borges FA, Gatto Jr JR, Matumoto S, Clapis MJ. Analysis of attitudinal assessment in the education of mid-level nursing professionals. *Rev Eletr Enferm*[Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];18:1-10. Available from: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/41632/22162>
9. Meira MDD, Kurcgant P. Competências de Egressos Graduados em Enfermagem: avaliação de Gestores Empregadores. *Rev Cienc Gerenc*[Internet]. 2015[cited 2017 Apr 18];19(30):60-4. Available from: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/3666/3140>
10. Moreira AJN, Sampaio CCG, Silva ML, Chevitaress L. Mundo do trabalho: dificuldades e desafios enfrentados pelos enfermeiros recém-admitidos em unidades hospitalares. *Rev Rede Cuid Saúde* [Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];10(3):1-16. Available from: <http://publicacoes.unigranrio.br/index.php/racs/article/view/3966>
11. Ferreira MN, Reis AC. Estágio Curricular Supervisionado: O Papel do Supervisor na Formação Profissional do Discente de Engenharia de Produção. *Scient Plena* [Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];12(2):1-9. Available from: <https://www.scienciaplena.org.br/sp/article/view/2852>
12. Conceição VM, Araujo JS, Oliveira RAA, Zago MMF, Souza RF, Santana ME, et al. Percepções culturais de acadêmicos e enfermeiros sobre a sistematização da assistência de enfermagem. *Rev Enferm UFSM*[Internet]. 2014[cited 2017 Apr 18];4(2):378-88. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/11234/pdf>
13. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles HS, Trindade LL. Nurses' perception of the teaching-learning process of leadership. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2013[cited 2017 Apr 18];22(2):468-75. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v22n2/v22n2a24.pdf>
14. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *Dove Med Press* [Internet]. 2015[cited 2017 Apr 18];7:55-64. Available from: <https://www.dovepress.com/clinical-leadership-development-and-education-for-nurses-prospects-and-peer-reviewed-article-JHL>
15. Oliveira KRE, Braga EM. The development of communication skills and the teacher's performance in the nursing student's perspective. *Rev Esc Enferm USP*[Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];50(n.esp):32-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v50nspe/0080-6234-reeusp-50-esp-0032.pdf>
16. Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EM. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? *Enferm Cent O Min* [Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];6(2):2190-98. Available from: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/1128>
17. Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. *Rev Rene* [Internet]. 2014[cited 2017 Apr 18];15(2):196-205. Available from: <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/1463/pdf>
18. Navarro ASS, Guimarães RLS, Garanhani ML. Teamwork and its meaning to professionals working in the family health strategy program. *Rev Min Enferm* [Internet]. 2013[cited 2017 Apr 18];17(1):69-75. Available from: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/579>
19. Santana AMB, Ferreira JA, Nogueira MF, Andrade LDF. Relacionamento interpessoal na prática universitária: desvendando a visão do discente. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2015[cited 2017 Apr 18];14(4):1513-19. Available from: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/29886/16536>
20. Moreschi C, Siqueira DF, Piexak DR, Freitas PH, Rangel RF, Morisso TS, et al. Interação profissional-usuário: apreensão do ser humano como um ser singular e multidimensional. *Rev Enferm UFSM* [Internet]. 2011[cited 2017 Apr 18];1(1):22-30. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/2086>
21. Meira MDD, Kurcgant P. Nursing education: training evaluation by graduates, employers and teachers. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016[cited 2017 Apr 18];69(1):16-22. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/en\\_0034-7167-reben-69-01-0016.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/en_0034-7167-reben-69-01-0016.pdf)
22. Almeida ML, Peres AM. Conocimientos, habilidades y actitudes sobre la gestión de los egresados de enfermería de una universidad pública brasileña. *Invest Educ Enferm* [Internet]. 2012[cited 2017 Apr 18];30(1):66-76. Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v30n1/v30n1a08>
23. Fater KH, Ready R. An education-service partnership to achieve safety and quality improvement competencies in nursing. *J Nurs Educ* [Internet]. 2011 [cited 2017 Apr 18];50(12):693-6. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21919426>