

# Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família

Educational intervention on managerial skills with nurses from Family Health Strategy

Intervención educativa sobre competencias administrativas con enfermeros de la Estrategia Salud de la Familia

Hellen Emília Peruzzo<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-0786-0447>

Sonia Silva Marcon<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-6607-362X>

Ítalo Rodolfo Silva<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-2882-1877>

Maria do Carmo Fernandez Lourenço Haddad<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-7564-8563>

Aida Maris Peres<sup>3</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-2913-2851>

Maria Antônia Ramos Costa<sup>4</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-6906-5396>

Elen Ferraz Teston<sup>5</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-6835-0574>

Vanessa Carla Batista<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-3267-3969>

## Como citar:

Peruzzo HE, Marcon SS, Silva IR, Haddad MC, Peres AM, Costa MA, et al. Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. Acta Paul Enferm. 2022;35:eAPE039015634.

## DOI

<http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2022A0015634>



## Descritores

Competência profissional; Estratégia Saúde da Família; Gerenciamento da prática profissional

## Keywords

Professional competence; Family health strategy; Practice management

## Descriptores

Competencia profesional; Estrategia de salud familiar; Gestión de la práctica profesional

## Submetido

13 de Junho de 2021

## Aceito

15 de Outubro de 2021

## Autor correspondente

Hellen Emília Peruzzo  
E-mail: [hellen\\_peruzzo@hotmail.com](mailto:hellen_peruzzo@hotmail.com)

## Editor Associado (Avaliação pelos pares):

Alexandre Pazetto Balsanelli  
(<https://orcid.org/0000-0003-3757-1061>)  
Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil

## Resumo

**Objetivo:** Aprender como enfermeiros da Estratégia Saúde da Família (ESF) percebem uma intervenção educativa sobre competências gerenciais.

**Métodos:** Pesquisa qualitativa compreensiva do tipo intervenção, operacionalizada em seis encontros semanais. Participaram 14 enfermeiros que trabalhavam em equipes da ESF de um município da região Sul do Brasil. Os dados foram coletados após o término da intervenção, mediante a realização de grupo focal e analisados de acordo com os pressupostos da Teoria Fundamentada nos Dados.

**Resultados:** No componente consequências do modelo paradigmático da Teoria Fundamentada nos Dados emergiu a categoria: "Aprimorando competências gerenciais entre enfermeiros da ESF", sustentada por duas subcategorias: Potencialidades da intervenção para o aprimoramento de competências gerenciais e Benefícios da intervenção sobre competências gerenciais no trabalho dos enfermeiros.

**Conclusão:** Os enfermeiros perceberam a intervenção educativa como importante estratégia de educação permanente para aprimoramento de suas competências gerenciais, avaliaram positivamente a metodologia escolhida e os conteúdos trabalhados, considerando a sua aplicabilidade no contexto da prática profissional.

## Abstract

**Objective:** To learn how nurses from Family Health Strategy (FHS) perceive an educational intervention on managerial skills.

**Methods:** This is a comprehensive qualitative intervention research, carried out in six weekly meetings. Fourteen nurses who worked in FHS teams from a municipality in the southern region of Brazil participated. Data were collected after the end of intervention, through a focus group and analyzed according to the Grounded Theory assumptions.

**Results:** In the component consequences of the paradigm model of Grounded Theory, the category "Improving managerial skills among FHS nurses" emerged, supported by the subcategories "Potentials of intervention to improve managerial skills" and "Benefits of intervention on managerial skills in nurses' work".

**Conclusion:** Nurses perceived the educational intervention as an important continuing education strategy to improve their managerial skills, positively assessed the chosen methodology and the contents worked, considering its applicability in the context of professional practice.

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

<sup>2</sup>Escola de Enfermagem Anna Nery, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>3</sup>Departamento de Enfermagem, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

<sup>4</sup>Departamento de Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

<sup>5</sup>Universidade Estadual do Paraná, Paranavaí, PR, Brasil.

**Conflitos de interesse:** extraído da tese: "Intervenção no contexto das competências gerenciais entre enfermeiros da estratégia saúde da família", apresentada ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Maringá (UEM), no ano de 2019.

## Resumen

**Objetivo:** Comprender de qué forma enfermeros de la Estrategia Salud de la Familia (ESF) perciben una intervención educativa sobre competencias administrativas,

**Métodos:** Estudio cualitativo comprensivo tipo intervención, realizado en seis encuentros semanales. Participaron 14 enfermeros que trabajaban en equipos de la ESF de un municipio de la región sur de Brasil. Los datos fueron recopilados después de finalizar la intervención, mediante la realización de un grupo focal y analizados de acuerdo con los presupuestos de la teoría fundamentada en los datos.

**Resultados:** En el componente consecuencias del modelo paradigmático de la teoría fundamentada en los datos, surgió la categoría "Perfeccionando competencias administrativas entre enfermeros de la ESF", basada en dos subcategorías: Potencialidad de la intervención para el perfeccionamiento de competencias administrativas y Beneficios de la intervención sobre competencias administrativas en el trabajo de los enfermeros.

**Conclusión:** Los enfermeros percibieron la intervención educativa como una importante estrategia de educación permanente para el perfeccionamiento de sus competencias administrativas, evaluaron de forma positiva la metodología escogida y los contenidos trabajados, y fue considerada aplicable en el contexto de la práctica profesional.

## Introdução

Competência está associada à capacidade humana em desempenhar tarefas específicas. Refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), cujo saber agir implica mobilizar, integrar e transferir recursos que possam agregar valor econômico à organização, além de valor social ao indivíduo.<sup>(1)</sup>

Este conceito vem ganhando espaço no cenário corporativo, principalmente em decorrência das transformações na economia, no processo de globalização e no mercado de trabalho,<sup>(2)</sup> o que torna necessária a valorização multifacetada da competência e integrada à equipe e à organização. Nesse contexto, o trabalho do enfermeiro deve ir além da assistência direta ou supervisão, uma vez que esse profissional também assume atribuições no gerenciamento das relações de sua equipe, independente do cenário de atuação.<sup>(3)</sup>

Atinente a isso, a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB), revista em 2017, define as ações do gerente de atenção básica e recomenda a sua inserção na equipe, inclusive com apoio financeiro federal, contexto este em que tal gerente é sinalizado como fundamental na organização da equipe.<sup>(4)</sup>

Cabe destacar que no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), a Atenção Primária à Saúde (APS) desenvolve ações que contemplam seus princípios e diretrizes, a ponto de interferir nas situações de saúde, na autonomia dos indivíduos e nos determinantes da saúde coletiva. Nessa conjuntura, as equipes da Estratégia Saúde da Família (ESF) desenvolvem um dos papéis mais importantes, uma

vez que estabelecem o vínculo entre o serviço e a comunidade.<sup>(5)</sup>

No que concerne ao trabalho do enfermeiro na APS, bem como na ESF, existem vários aspectos que dificultam o desenvolvimento de uma atuação competente, sobretudo em relação ao processo de gerenciamento das equipes. Dentre estes aspectos, destacam-se a escassez de recursos humanos e materiais, ausência de conhecimento técnico-científico, *déficit* na infraestrutura, fragilidade nos relacionamentos e comunicação interpessoal, ausência de motivação e falta de confiança.<sup>(6)</sup>

Frente a isso, torna-se premente a implementação de estratégias no cenário da APS que fortaleçam as competências gerenciais do enfermeiro. Estas podem ser oportunizadas mediante ações educativas, embasadas nos preceitos da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS). Esta política propõe um processo pedagógico que direcione o trabalho ou a formação para a análise reflexiva, aprendizado significativo, a partir da utilização de metodologias ativas e que considere os avanços científicos e tecnológicos nesse processo.<sup>(7)</sup> Desse modo, as ações educativas permanentes devem ser conduzidas de forma a estimular a reflexão, por parte dos profissionais de saúde, sobre a realidade em questão e os modelos de atenção em que estão inseridos, assim como os problemas que enfrentam.<sup>(8)</sup>

É percebido que a temática que permeia as competências gerenciais para o processo de trabalho vem sendo abordada cada vez mais na área da enfermagem.<sup>(9-12)</sup> No entanto, no Brasil, as produções científicas sobre o gerenciamento de equipes no contexto da APS, sobretudo no tocante ao desenvolvimento

de competências, como uma das possibilidades de referencial, ainda são limitadas.<sup>(13)</sup> Isso porque as abordagens, nesse cenário, acabam sendo mais direcionadas à gestão do cuidado, desde a formação acadêmica, com um foco maior na análise assistencial do processo de trabalho.<sup>(14)</sup>

Sendo assim, este estudo teve como objetivo apreender como enfermeiros da ESF percebem uma intervenção educativa sobre competências gerenciais.

## Métodos

Trata-se de pesquisa qualitativa compreensiva do tipo intervenção, uma das mais instigantes e desafiadoras abordagens de pesquisa no campo da saúde, uma vez que procura fortalecer a participação e a autonomia dos participantes, além de atribuir sentido às experiências. Esta é uma metodologia capaz de romper com as abordagens verticais e estanques e evidenciar elementos que potencializam o agir a favor do diálogo e da interação.<sup>(15)</sup>

O estudo foi realizado em nove das 34 Unidades Básicas de Saúde (UBS) de um município da região Sul do Brasil, selecionadas por conveniência. Para tanto, utilizou-se como critério a proximidade geográfica, estando todas localizadas em uma mesma região do município, a qual tem como característica um vasto contingente populacional considerando os parâmetros brasileiros de densidade demográfica.

O convite para a participação na intervenção foi realizado presencialmente a todos os 24 enfermeiros que trabalhavam nas equipes da ESF vinculadas às unidades selecionadas na ocasião do estudo e que atuavam há pelo menos um ano na atual equipe. Por sua vez, também foram excluídos aqueles que estavam em licença médica ou férias no período da coleta de dados. No total aceitaram participar do estudo 14 enfermeiros, alocados em oito UBS.

A intervenção aconteceu a partir da elaboração de um plano desenvolvido pelos autores a partir de um estudo prévio<sup>(8)</sup> e seu conteúdo foi validado por cinco juízes especialistas na área. Na sequência ocorreram seis encontros semanais em que foram utilizadas metodologias ativas de ensino (problematização,

rodas de conversa, dinâmicas, atividades reflexivas). Estes encontros aconteceram em uma sala reservada em uma das UBS selecionadas no período de maio a junho de 2019, conforme o quadro 1.

**Quadro 1.** Conteúdo programático do Plano de Intervenção

Encontros	Objetivos
Liderança e Autoconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentar aos participantes os principais objetivos da intervenção com base nos pontos elencados por eles na coleta de dados qualitativos;</li> <li>2. Possibilitar um espaço para se conhecerem e se auto avaliarem enquanto líderes;</li> <li>3. Diferenciar os principais estilos de liderança;</li> <li>4. Problematizar a liderança enquanto competência gerencial do enfermeiro.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: dinâmicas "espelho" e "construção de torres", construção do CHA sobre liderança e vídeo "bola cheia x bola murcha".</p>
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover discussões acerca da comunicação enquanto competência gerencial do enfermeiro;</li> <li>2. Possibilitar reflexões sobre como a comunicação é empregada no processo de trabalho na ESF.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: teatro: "É comunicando que se entende", dinâmica "telefone sem fio" e construção do CHA sobre comunicação.</p>
Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refletir sobre o trabalho em equipe como importante ferramenta para o gerenciamento das equipes da ESF;</li> <li>2. Compreender a necessidade do relacionamento interpessoal como competência gerencial do enfermeiro.</li> <li>3. Conhecer as principais estratégias para resolução de conflitos.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: dinâmicas "fábrica de barcos" e "rótulos", construção do CHA de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.</p>
Tomada de Decisão, Negociação e Flexibilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refletir sobre como os enfermeiros tomam decisões, negociam ou exercem a flexibilidade no contexto da ESF;</li> <li>2. Abordar as principais estratégias para tomada de decisão, negociação e flexibilidade.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: dinâmicas "quem vai sobreviver?" e "desatando nós", construção do CHA de tomada de decisão, negociação e flexibilidade.</p>
Empreendedorismo e Criatividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular a reflexão de como o empreendedorismo e a criatividade estão sendo empregadas na ESF;</li> <li>2. Compreender os significados do empreendedorismo e criatividade no contexto da saúde.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: dinâmicas "feira livre" e "chuva de ideias", construção do CHA de empreendedorismo e criatividade.</p>
Visão Sistêmica, Planejamento e Organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilitar a reflexão e discussão sobre a necessidade de desenvolver as competências gerenciais de visão sistêmica, planejamento e organização.</li> </ol> <p>Estratégias pedagógicas: dinâmicas "execução e planejamento de projeto" e construção do CHA de visão sistêmica, planejamento e organização.</p>

Não foram registradas desistências durante a intervenção. Porém, dentre os participantes, três faltaram em um dos encontros e dois faltaram em dois. Os encontros tiveram duração média de três horas e aconteceram em dois turnos diferentes, manhã e tarde, flexibilizando e oportunizando a participação de um número maior de enfermeiros.

A avaliação em relação ao conteúdo, metodologia utilizada e implicações para a prática profissional ocorreu no último encontro, mediante realização de um grupo focal. Trata-se de uma técnica em que as informações são obtidas com base nas reflexões e discussões em grupo, guiadas por um tema específico.<sup>(16)</sup> Em virtude da dificuldade vivenciada pelos enfermeiros de se afastarem de suas atividades/unidades por um longo período para participarem da intervenção, realizou-se uma única sessão de grupo focal com duração de uma hora. A mesma foi coordenada pela pesquisadora principal com auxílio de duas observadoras, que se responsabilizaram pela gravação do áudio e o registro das notas de campo durante e após sua realização.

As seguintes questões norteadoras foram utilizadas durante o grupo focal: Qual a opinião de vocês sobre os conteúdos trabalhados nos encontros? Quais sugestões teriam em relação ao conteúdo? Em relação a carga horária utilizada para estes conteúdos, vocês teriam sugestões de aumento ou diminuição para algum deles? Qual a opinião de vocês quanto à metodologia utilizada na abordagem dos temas? Como foi participar desta intervenção? Que mudanças foram observadas na sua prática profissional após o início da intervenção? Vocês acham que uma proposta semelhante a esta poderia ser implementada como educação permanente?

A análise de dados se deu por codificação, com base nas três etapas interdependentes propostas na Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, os conceitos foram identificados a partir de comparações entre suas propriedades e dimensões. Posteriormente, os códigos preliminares constituídos pelos títulos atribuídos para cada incidente, ideia ou evento foram agrupados em códigos conceituais. Na etapa de codificação axial, estes foram agrupados dando origem às categorias e subcategorias, com vistas a uma explicação mais densa do fenômeno. Por último, a codificação seletiva consistiu na comparação e análise contínua das categorias e subcategorias construídas, com o intuito de desenvolver, integrar e refinar a matriz teórica e emergir o fenômeno central.<sup>(17)</sup>

Para facilitar este processo, as categorias foram ordenadas de acordo com o modelo paradigmático na perspectiva *strausiana*.<sup>(17)</sup> Todo o processo de

análise e codificação dos dados foi realizado por dois pesquisadores, o que possibilitou uma coerência explicativa entre as dimensões que sustentam a matriz teórica dos componentes paradigmáticos que consideram em sua estruturação: fenômeno, condições causais, condições intervenientes, contexto, estratégias de ação/interação e consequências.<sup>(17,18)</sup>

O estudo foi desenvolvido em consonância com as diretrizes éticas nacionais e internacionais e aprovado por Comitê de Ética (Parecer nº 2.927.009) (CAAE: 93926618.7.0000.0104). Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias e para preservar-lhes o anonimato, utilizou-se a abreviação GF para designar “grupo focal” seguido por um número ordinal indicativo da sequência dos participantes (ex.: GF-6).

## Resultados

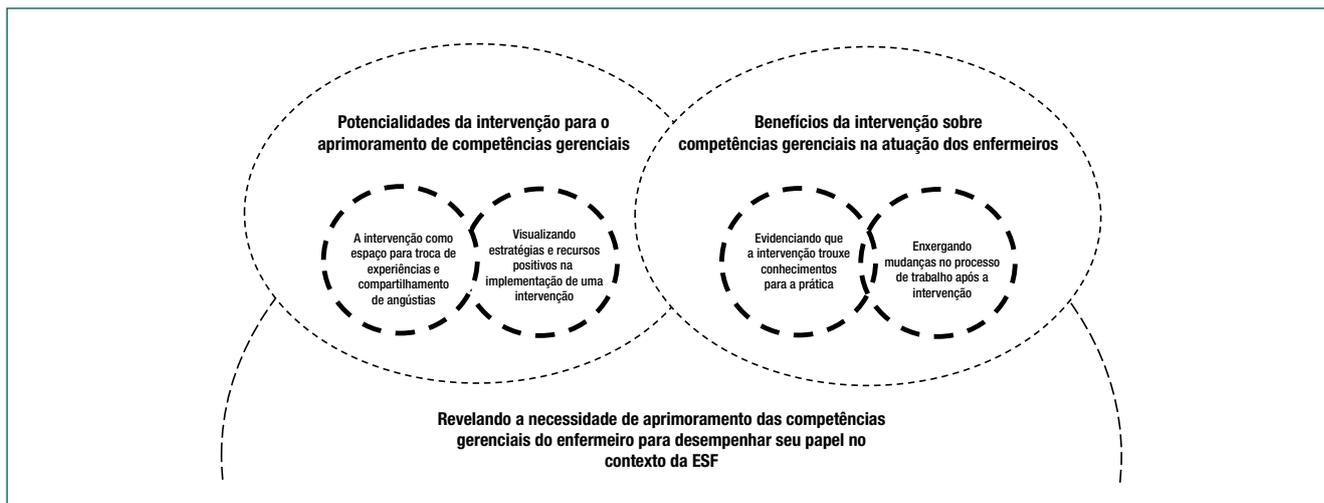
Os 14 enfermeiros em estudo tinham entre 28 e 56 anos, trabalhavam na ESF entre um e dois anos e 12 deles eram do sexo feminino. Do processo analítico emergiu a categoria central intitulada “Revelando a necessidade de aprimoramento das competências gerenciais para o enfermeiro da ESF”. Nesta comunicação é apresentada a categoria correspondente ao componente “consequências” do modelo paradigmático, intitulada: “Aprimorando competências gerenciais entre enfermeiros da ESF”, sustentada por duas subcategorias, conforme apresentado na figura 1.

### Potencialidades da intervenção para o aprimoramento de competências gerenciais

Nesta primeira categoria foram incluídas as percepções sobre potencialidades da intervenção, representadas por meio de duas subcategorias: “A intervenção como espaço para troca de experiências e compartilhamento de angústias” e “Visualizando estratégias e recursos positivos na implementação de uma intervenção”, conforme o quadro 2.

### Benefícios da intervenção sobre competências gerenciais na atuação dos enfermeiros

Nesta segunda categoria foram evidenciados os benefícios resultantes da proposta de intervenção.



**Figura 1.** Representação gráfica do componente “consequências” - “Aprimorando competências gerenciais entre enfermeiros da ESF”

**Quadro 2.** Apresentação dos extratos da primeira subcategoria

Subcategorias	Extratos dos discursos
A intervenção como espaço para troca de experiências e compartilhamento de angústias	<p>Eu acho que a gente precisava mesmo dessa parada, para estar discutindo o processo de trabalho, porque nós não temos muitos encontros para discutir isso. (Enf-1)</p> <p>Vemos que não estamos sozinhas! Eu vejo que estou com mais enfermeiros que estão na mesma situação que eu, com as mesmas dificuldades e limitações. Deste jeito não ficamos tensas! (Enf-3)</p> <p>Me senti supervalorizada. Nós não estamos acostumados com isso. (Enf-4)</p> <p>Eu me senti privilegiada. Quando eu vi os temas pensei “vai ser uma espécie de escape para mim”, sair do posto um pouco e sentar com os colegas. O negativo não está aqui! O negativo está em conseguir chegar até aqui! Aqui é o ponto para relaxar, uma válvula de escape, é o momento terapêutico! (Enf-5)</p> <p>Você conseguiu trazer todo o foco para o enfermeiro da ESF, no nosso dia-a-dia, na nossa realidade. Ninguém pensa só no enfermeiro! Eu me senti acolhida. (Enf-6)</p> <p>Realmente a gente acha que está sozinha, que o problema é só com a gente, que é só minha equipe que não está dando certo. (Enf-7)</p> <p>Que dó que vai acabar. Eu passava a semana toda pensando que a sexta-feira iria chegar. Que eu poderia sentar e trocar experiências, me identificar, porque não conseguimos fazer isso dentro da unidade. (Enf-7)</p>
Visualizando estratégias e recursos positivos na implementação de uma intervenção	<p>Da maneira como foram abordados nós não ficamos lendo partes de livro. As dinâmicas são extremamente diferentes e novas. A gente não cansa! (Enf-3)</p> <p>Geralmente quando temos capacitações, com vários encontros, percebemos que vai diminuindo o número de participantes a cada dia, porque as vezes o tema não interessa, o tema não vem ao encontro daquilo que precisamos! Então sempre priorizamos o trabalho, mas neste caso priorizamos à capacitação. Nesta intervenção os temas foram tão pertinentes à nossa atuação e à função que desempenhamos que ficávamos esperando o próximo e pensando como seria! Por isso não houveram desistências. (Enf-4)</p> <p>Nós construímos esse conhecimento durante os encontros. Nós não lemos, nós construímos! (Enf-4)</p> <p>As capacitações e as apresentações de protocolo que vem da secretaria, são de forma muito arcaica já, ultrapassada. (Enf-5)</p> <p>Você nivelou todos nós, respeitou nosso conhecimento, nossa experiência. Essa metodologia é bacana porque parte disso, precisa do conhecimento prévio para sair um conceito coletivo novo. Aqui você escuta, pode falar, tem voz. (Enf-5)</p> <p>Se continuasse eu acredito que acrescentaria mais. Eu acho que o gestor deveria investir nisso sempre. Quanto mais encontros melhor os resultados que teremos na UBS. (Enf-8)</p> <p>Eu já havia discutido isso na residência e na pós-graduação em gestão de pessoas, mas eu nunca tinha discutido dessa forma. Geralmente é sempre com slides e o professor falando. Da forma que foi colocada aqui conseguimos colocar na prática com mais facilidade. (Enf-8)</p> <p>Com relação ao tempo, eu acho que os seis encontros foi o ideal, tanto em relação as horas do dia quanto em relação ao número de encontros. Claro que, se você tivesse mais temas a gente iria acompanhar. Mas tudo chega uma hora que cansa, mesmo quando é bom. Então para este objetivo foi o suficiente. (Enf-9)</p> <p>Uma coisa é você ouvir alguém falando. Eu tenho uma facilidade grande para dormir e eu durmo mesmo. E quando você faz uma atividade dessa, por mais simples que seja, isso fixa na cabeça, é imprescindível. (Enf-9)</p>

Os encontros proporcionaram aos enfermeiros a aproximação de conteúdos distantes do processo reflexivo, porém presentes diariamente no contexto de trabalho. Além disso, também foram observadas mudanças no ambiente de trabalho a partir

destes encontros, tal como presentes nos extratos do quadro 3.

Embora os participantes tenham referido benefícios provenientes da intervenção para a prática profissional, vale ressaltar que os mesmos relata-

**Quadro 3.** Apresentação dos extratos da segunda subcategoria

Subcategorias	Extratos dos discursos
Evidenciando que a intervenção trouxe conhecimentos para a prática	<p>Todos os assuntos que foram colocados nos encontros, a gente achava estar longe da gente, que éramos totalmente leigos nisso. Mas vimos que só não sabemos dar nomes, e agora temos um treinamento a mais e conhecimento teórico para fazer melhor. (Enf-3)</p> <p>Veio a oportunidade de aprender, ouvir, colocar em prática. Para mim em especial veio em um momento da minha vida muito importante, veio me impor limites. Esse momento eu vou levar para a vida. (Enf-5)</p> <p>Até a forma de dar feedback, todo mundo aprendeu, primeiro fazer um elogio. Tem coisa que a gente incorpora para sempre. (Enf-8)</p> <p>É o que gente faz no dia-a-dia, porém não paramos para pensar. Não parávamos! Mas hoje eu consigo parar e pensar: "será que essa decisão é democrática?" Isso ancora na gente! Porque é exatamente o conteúdo que nós precisávamos. (Enf-9)</p>
Enxergando mudanças no processo de trabalho após a intervenção	<p>Para mim acrescentou muito. Mudei muita a visão do meu serviço. Muitas atitudes eu fazia nem percebia que estava fazendo. E hoje eu mudei algumas coisas, corriji muitas coisas. (Enf-1)</p> <p>Comecei a repensar a questão da comunicação entre a equipe, entre os pacientes, entre todos nós. Você presta mais atenção e vai fazendo algumas coisas que a gente discutiu aqui. Eu estou repensando isso e tem umas mudanças que eu já estou tentando fazer. Está sendo uma mudança mesmo. (Enf-4)</p> <p>Hoje mesmo, a gente teve uma reunião e até o "fazer" essa reunião foi melhor. Eu estou vendo mudanças, eu agradeço por isso, obrigado por esses "óculos". Ficou mais suave, você consegue ver uma devolutiva melhor em cima daquela demanda. (Enf-4)</p> <p>Essas reflexões que tivemos e essas mudanças que eu estou tentando colocar no dia-a-dia vão refletir na equipe. Nós todos estávamos cansados da mesmice, dessas "picuinhas", da falta de comunicação. A gente precisa tentar tornar o ambiente mais leve, e a equipe mais coesa, em sintonia. (Enf-4)</p> <p>Eu voltei para o meu local de trabalho com o pensamento de trabalhar dessa forma. E para mim a coisa ficou mais rápida, mais tranquila. Não mudou o problema, mas mudou a forma como agimos frente a ele. Isso significou muita coisa. (Enf-5)</p>

ram preocupação com a descontinuidade de ações como esta, uma vez que consideram que a gestão municipal tem dificuldades para oportunizar estes momentos:

*Me entristece saber o quanto foi difícil para ter esse momento! E eu penso que toda nossa coordenação é composta por enfermeiros que não tem uma visão da necessidade de "vamos valorizar essa formação" e pensar que isso é uma forma de gestão também, uma forma de otimizar o serviço! Fico entristecida em pensar que eu tenho uma coordenação dessa forma: engessada! (Enf-5)*

## Discussão

Como limitação do estudo, destaca-se a seleção intencional das UBS participantes (proximidade geográfica) visto a necessidade de facilitar a participação dos profissionais e também o fato de o grupo focal ter sido conduzido pela mesma pesquisadora responsável pela intervenção. Contudo, a sessão do grupo focal não foi realizada com o intuito expresso de avaliação, mas sim como parte do processo de capacitação. Assim, acredita-se que os resultados encontrados oferecem subsídios para reflexão em outros contextos

de atuação do enfermeiro na ESF, uma vez que as competências gerenciais ainda são pouco exploradas nesse cenário laboral.

Estudos têm mostrado que o sofrimento no trabalho está cada vez mais presente entre os profissionais da área da saúde, caracterizando-se pela exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal.<sup>(19,20)</sup> Neste sentido, assim como referido pelos participantes do presente estudo, este tipo de proposta interventiva, também pode contribuir como ferramenta eficaz para a troca de experiência e alívio emocional entre os profissionais, uma vez que possibilita um ambiente confortável para o compartilhamento de angústias e vivências. Ademais, a formação de espaços coletivos de aprendizagem significativa no ambiente de trabalho pode servir de estímulo para reflexão em relação ao próprio processo de trabalho.

É importante destacar que a qualidade de vida no trabalho é conservada nas situações em que as demandas psicológicas dos profissionais são satisfeitas. Por sua vez, em contextos de estresse elevado, caracterizado pela presença de situações geradoras de ansiedade, sobrecarga, ritmo acelerado e baixo apoio social, as repercussões negativas podem ser apenas amenizadas, tal como ocorre no cotidiano dos profissionais de enfermagem. Neste contexto, o desenvolvimento e implementação de estratégias

que promovam apoio social entre a equipe de enfermagem, podem contribuir com a redução da sobrecarga no trabalho.<sup>(21)</sup>

Os enfermeiros se sentiram valorizados e acolhidos durante a intervenção, aspecto relevante para a potencialização dos resultados esperados a partir dos encontros e conseqüentemente, no aprimoramento de suas competências gerenciais. Eles também salientaram a importância de ser uma intervenção voltada exclusivamente para as necessidades do enfermeiro, que valorizou e foi fundamentada nas demandas vivenciadas por eles no cotidiano do processo de trabalho na ESF, e que os conteúdos foram pensados com foco na prática profissional.

Atinente a isso, cabe destacar que o enfoque sobre as competências gerenciais é indispensável à uma prática qualificada do enfermeiro da ESF. Desta maneira, as ações transdisciplinares de ensino na formação devem ser direcionadas para a construção de espaços que contribuam para a compreensão e a capacidade das diversas competências gerenciais esperadas para este profissional, imprescindíveis para fortalecer uma prática autônoma na ESF. Para tanto, são necessários espaços formativos e uma capacitação mais próxima da realidade do trabalho, considerando que o cenário cotidiano da saúde está em constante transformação.<sup>(8,22)</sup>

Estudo realizado com 20 enfermeiros assistenciais de um hospital privado no Sul do Brasil,<sup>(11)</sup> identificou algumas estratégias para o desenvolvimento de competências gerenciais, tais como: educação permanente mediante cursos de especialização, atualização e aprimoramento; interação com outros profissionais; e compartilhamento da vivência prática na enfermagem. Acredita-se que, especialmente no contexto da APS, a implementação de estratégias que estimulem o desenvolvimento das competências, pode favorecer o engajamento entre a equipe, o desenvolvimento de atividades colaborativas e o poder de resolutividade dos serviços. Contudo, destaca-se a necessidade de considerar as particularidades do contexto da APS no planejamento das ações formativas, a fim de que novas práticas sejam incorporadas na rotina do serviço e atendam os preceitos do SUS.

Os enfermeiros participantes deste estudo também avaliaram de maneira positiva os conteúdos e

temas trabalhados, bem como o tempo destinado aos encontros da intervenção e as metodologias de ensino utilizadas na sua condução. Isto reforça a tese de que o aprimoramento de competências gerenciais pode ser potencializado se somado à métodos alternativos que tenham como objetivo proporcionar a criticidade no processo de ensino.<sup>(9,10)</sup>

As metodologias de ensino problematizadoras proporcionam um aprendizado cognitivo, com retenção de conhecimento e transferência do saber.<sup>(23)</sup> A problematização, com sustentação no construtivismo, que refuta o aprendizado tradicional, restrito apenas à transmissão e memorização de conhecimentos, traz uma nova perspectiva para a construção de um profissional crítico e ativo.<sup>(23)</sup>

Assim como relatado pelos participantes, a ocorrência de um processo educativo tradicional é insuficiente para atender as demandas dos profissionais de saúde, principalmente pela sua característica verticalizada e fragmentada de ensino. Isto porque o perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho atual valoriza não somente os conhecimentos técnicos, mas também a comunicação, o relacionamento interpessoal, entre outras habilidades que integram as competências gerenciais.<sup>(24)</sup> Frente a isso, a utilização de metodologias ativas possibilita ao indivíduo, ocupar o centro do processo de aprendizado e aumenta sua responsabilidade frente à formação/atualização.<sup>(25-27)</sup>

Embora nos processos educativos ainda prevaleçam práticas voltadas para o modelo tradicional, os avanços observados estão relacionados à utilização de recursos tecnológicos e de práticas reflexivas no cotidiano de trabalho. No contexto das instituições de saúde e do processo de trabalho, as ações educativas e permanentes tem como objetivo despertar os trabalhadores para mudanças em prática, modificando sua atuação profissional e a qualificação dos serviços de saúde.<sup>(28)</sup>

Contudo, apesar da sua estimada relevância para melhoria na qualificação da gestão e da atenção, a consolidação das ações educativas e permanentes ainda se configura em um desafio. A PNEPS necessita ser efetivamente implementada na atenção básica, pois traz como premissa uma estratégia político-pedagógica que toma como objeto os problemas e

necessidades emanadas do processo de trabalho em saúde e possibilita a qualificação e aperfeiçoamento para o fortalecimento dos processos de gestão político-institucional do SUS. <sup>(29)</sup> Ademais, sua utilização pode contribuir para o desenvolvimento dos trabalhadores em saúde o que irá refletir diretamente na assistência prestada.

Identifica-se que, para a efetivação da PNEPS, alguns aspectos são considerados dificultadores, como a falta de ferramentas que auxiliem o gestor na operacionalização do processo educativo, a necessidade de articulação entre os diferentes níveis da gestão, a falta de profissionais qualificados e sua adesão em atividades educacionais, a falta de planejamento pelas unidades, a rotatividade dos profissionais e o enfoque no trabalho fragmentado. <sup>(28)</sup>

Muito embora sejam grandes os desafios, os resultados de processos educativos são perceptíveis e efetivos na formação profissional, e consequentemente na qualificação da assistência. Isto porque a educação permanente consiste em uma potente ferramenta que possibilita a atuação sobre a micropolítica do trabalho, expandindo os espaços de atuação e articulação entre os profissionais. <sup>(6)</sup> Ademais, a educação permanente constitui excelente ferramenta para o aprimoramento de competências gerenciais de enfermeiros da ESF, podendo resultar na construção de conhecimentos aplicáveis na prática e mudanças no processo de trabalho destes profissionais e suas equipes, especialmente na maneira como enxergam o processo de trabalho e seus relacionamentos. <sup>(28)</sup>

A partir da implementação de educação permanente direcionada ao aprimoramento de competências gerenciais entre enfermeiros, não somente os profissionais, mas, também, as próprias instituições podem oportunizar melhorias no processo de trabalho e consequentemente na qualidade da atenção à saúde da população.

Existe, portanto, a necessidade constante de mudanças no cenário de atuação, a partir das reflexões originadas no cotidiano do próprio serviço, além do ensino estar atrelado à realidade mutável das ações vinculadas a ESF. Assim, parte-se da possibilidade de estimular a criação e manutenção de espaços e temas capazes de gerar autoanálise, autogestão e mudanças na prática profissional e institucional. <sup>(6)</sup>

## Conclusão

Os enfermeiros perceberam a intervenção educativa como importante estratégia de educação permanente para aprimoramento de suas competências gerenciais, avaliaram positivamente a metodologia escolhida e os conteúdos trabalhados, considerando a sua aplicabilidade no contexto da prática profissional. Destaca-se que intervenções educativas são processos desafiadores, sobretudo nos serviços de saúde, constituindo estratégias inovadoras para a práxis da enfermagem. Deste modo, iniciativas como a proposta desenvolvida neste estudo, podem contribuir para avanços no posicionamento do enfermeiro na APS e precisam ser oportunizadas dentro dos serviços, tendo a gestão, em suas diferentes esferas, um papel importante neste contexto.

## Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

## Colaborações

Peruzzo HE, Marcon SS, Silva IR, Haddad MCFL, Peres AM, Costa MAR, Teston EF e Batista VC contribuíram com a concepção do estudo, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada.

## Referências

1. Fleury AC, Fleury MT. Business strategies and skills training. São Paulo: Atlas; 2009.
2. Correa GC. Definition and development of competences: a paradigm in the strategic process. *Rev Estudo CEPE*. 2015;39(67):103-16.
3. Carmelo SH, Rocha FL, Chaves LD, Silva VL, Soares MI. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. *Cien Enferm*. 2016;22(1):75-86.
4. Almeida ER, Sousa AN, Brandão CC, Carvalho FF, Tavares G, Silva KC. Política Nacional de Atenção Básica no Brasil: uma análise do processo de revisão (2015–2017). *Rev Panam Salud Publica*. 2018;42:e180.

5. Brasil. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica, para a Estratégia Saúde da Família (ESF) e o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS). Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2011 [citado 2021 Set 26]. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudeflegis/gm/2011/prt2488\\_21\\_10\\_2011.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudeflegis/gm/2011/prt2488_21_10_2011.html)
6. Dias RM, Moniz MA. Nursing managerial aptitudes in the family health strategy: perceptions of nursing undergraduates. *Rev Fun Care Online*. 2019;11(4):1048-52.
7. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento? Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2018 [citado 2021 Set 26]. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_educacao\\_permanente\\_saude\\_fortalecimento.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf)
8. Peruzzo EP, Marcon SS, Silva IR, Matsuda LM, Haddad MC, et al. Essential management competencies of nurses: actions and interactions in the context of the Family Health Strategy. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(6):e20190511.
9. Rosin J, Tres DP, Santos RP, Peres RR, Oliveira JL. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. *Rev Eletr Gestão Saúde*. 2016;7(1):231-46.
10. Siqueira CL, Bernadeli AC, Gasparino RC, Feldman LB, Cunha IC, Oliveira RA. Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Rev Bras Enferm*. 2019;72(1):49-55.
11. 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*. 2016;69(1):142-9.
12. Lachmann H, Nilsson J. Dual use of instruments for assessing nursing students professional- and clinical competence. *Nurse Educ Today*. 2021;96:104616.
13. Xavier SP, Pereira AP, Moreira MR, Martins AK, Ferreira HS, Machado MF. Competências em promoção à saúde à luz do projeto competências health promotion (CompHP): uma revisão integrativa. *Cien Cuid Saude*. 2019;18(1):e43421. Review.
14. Madureira GC, Santos MF, Santos DS, Batalha EM. Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. *Rev Baiana Saúde Pública*. 2016;40(4):848-61.
15. Mendes R, Pezzato LM, Sacardo DP. Research and intervention in the promotion of health: methodological challenges of researching "with". *Cien Saude Colet*. 2016;21(6):1737-45.
16. Kinalski DD, Paula CC, Padoin SM, Neves ET, Kleinubing RE, Cortes LF. Focus group on qualitative research: experience report. *Rev Bras Enferm*. 2017;70(2):424-9.
17. Strauss AL, Corbin J. *Qualitative research: techniques and procedures for the development of grounded theory*. 2a ed. Porto Alegre: Artmed; 2008. 288p.
18. Silva IR, Leite JL, Trevizan MA, Mendes IA, Silva TP, Lins SM. Learning through research: from teaching science to the sphere of nursing care. *Esc Anna Nery*. 2017;21(4):e20160329.
19. Luz LM, Torres RR, Sarmento KM, Sales JM, Farias KN, Marques MB. Síndrome de Burnout em profissionais do serviço de atendimento móvel de urgência. *Rev Fundam Care Online*. 2017;1(9):238-46.
20. Figueiroa GB, Peruzzo HE, Gil NL, Back IR, Silva ES, Marcon SS. Síndrome de burnout entre profissionais de um serviço de atendimento móvel de urgência do Paraná. *Cogitare Enferm*. 2019;24:e61917.
21. Azevedo BD, Nery AA, Cardoso JP. Occupational stress and dissatisfaction with quality of work life in nursing. *Texto Contexto Enferm*. 2017;26(1):e3940015.
22. Jeffs L, Merkley J, Sinno M, Thomson N, Peladeau N, Richardson S. Engaging stakeholders to co-design an academic practice strategic plan in an integrated health system: the key roles of the nurse executive and planning team. *Nurs Adm Q*. 2019;43(2):186-92.
23. Pascon DM, Otrenti E, Mira VL. Perception and performance of nursing undergraduates in evaluation of active methodologies. *Acta Paul Enferm*. 2018;31(1):61-70.
24. Marques LM. Active methodologies as strategies to develop education in values in nursing graduation. *Esc Anna Nery*. 2018;22(3):e20180023.
25. Yew EH, Goh K. Problem-based learning: an overview of its process and impact on learning. *Health Prof Educ*. 2016; 2(2):75-9.
26. Bachur CK, Bachur JA, Candido SS, Machado JP, Daniel AC, Silva CM, et al. The use of active methodologies as teaching strategies of measuring blood pressure. *J Hum Growth Dev*. 2020;30(3):443-50.
27. Garrison E, Colin S, Lemberger O, Lugod M. Interactive learning for nurses through gamification. *J Nurs Adm*. 2021;51(2):95-100.
28. Ferreira L, Barbosa JS, Esposti CD, Cruz MM. Permanent health education in primary care: an integrative review of literature. *Saúde Debate*. 2019;43(120):223-39.
29. Ferreira AS, Abrahao AL. Gerência do cuidado em Enfermagem na Estratégia Saúde da Família: revisão sistemática. 2020;9(5):e68953087. Review.