



# Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família

## Competences of nurses in the Family health Strategy

## Competencias de los enfermeros en la estrategia Salud de la Familia

Olívia Cristina Alves Lopes<sup>1</sup>

Sílvia Helena Henriques<sup>2</sup>

Mirelle Inácio Soares<sup>3</sup>

Lázaro Clarindo Celestino<sup>4</sup>

Laura Andrian Leal<sup>5</sup>

1. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Programa Mestrado Profissional. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
2. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Departamento de Enfermagem Geral e Especializada. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
3. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
4. Universidade Estácio de Sá. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
5. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Programa Interunidades de Doutorado em enfermagem. Ribeirão Preto, SP, Brasil.

### RESUMO

**Objetivos:** Analisar as competências profissionais de enfermeiros das Unidades Básicas de Saúde com equipes de Saúde da Família de um município do Sul de Minas Gerais e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento dessas competências. **Método:** Trata-se de um estudo exploratório, de abordagem qualitativa, do qual participaram 19 enfermeiros que atuam nas Unidades Básicas de Saúde com equipes de Saúde da Família. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, realizadas no período de maio a junho de 2018. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo indutiva. **Resultados:** Identificaram-se oito competências necessárias ao enfermeiro, tais como: liderança; educação permanente; ética; comunicação; gestão de pessoas e de recursos materiais; trabalho em equipe; cuidado à saúde; tomada de decisão – bem como estratégias organizacionais e individuais para desenvolvê-las. **Conclusões e implicações para a prática:** A identificação de um perfil de competências para o enfermeiro deve provocar reflexão dos gestores em saúde e centros formadores para a elaboração e implementação de estratégias institucionais essenciais que promovam o aprimoramento destes profissionais, a fim de nortear o seu trabalho.

**Palavras-chave:** Competência Profissional; Estratégias Locais; Enfermeiras de Saúde da Família; Estratégia Saúde da Família.

### ABSTRACT

**Objectives:** To analyze the professional competencies of nurses of the Basic Health Units with Family Health teams of a municipality of southern Minas Gerais and the strategies used to develop these skills. **Method:** This is an exploratory study with a qualitative approach, in which 19 nurses who work in the Basic Health Units with Family Health teams participated. For data collection, semi-structured interviews were conducted from May to June 2018. For data analysis, inductive content analysis was used. **Results:** Eight competencies required for nurses were identified: leadership; permanent education; ethic; communication; people and material resource management; teamwork; health care; decision making – as well as organizational and individual strategies to develop them. **Conclusions and implications for practice:** The identification of a competency profile for nurses should provoke reflection among health managers and training centers for the elaboration and implementation of essential institutional strategies that promote the improvement of these professionals, in order to guide their work.

**Keywords:** Professional Competence; Local Strategies; Family Nurse Practitioners; Family Health Strategy.

### RESUMEN

**Objetivos:** Analizar las competencias profesionales de enfermeros de las Unidades Básicas de Salud con equipos de Salud de la Familia de un municipio del sur de Minas Gerais y las estrategias utilizadas para desarrollar estas competencias. **Metodología:** Este es un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo, en el cual participaron 19 enfermeros que trabajan en las Unidades Básicas de Salud con equipos de Salud de la Familia. Para la recopilación de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas de mayo a junio de 2018. Para el análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido inductivo. **Resultados:** Se identificaron ocho competencias necesarias al enfermero, como: liderazgo; educación continua; ética; comunicación; gestión de personas y recursos materiales; trabajo en equipo; cuidado de la salud; toma de decisiones – así como estrategias organizacionales e individuales para desarrollarlas. **Conclusiones e implicaciones para la práctica:** La identificación de un perfil de competencias para el enfermero debe provocar reflexión de los gestores en salud y centros formadores para la elaboración e implementación de estrategias institucionales esenciales que promuevan el perfeccionamiento de estos profesionales, con el fin de orientar su trabajo.

**Palabras clave:** Competencia Profesional; Estrategias Locales; Enfermeras de la Familia; Estrategia Salud de la Familia.

#### Autor correspondente:

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

Recebido em 15/05/2019.  
Aprovado em 12/12/2019.

DOI: 10.1590/2177-9465-EAN-2019-0145

## INTRODUÇÃO

O modelo de gestão de pessoas no mercado de trabalho atual vem se transformando e esse cenário está atrelado a uma gestão de pessoas por competências, organizacionais e profissionais, de modo que se obtenham contribuições e desenvolvimento da instituição. Assim, buscar um perfil profissional independente, reativo, empreendedor, gerou a necessidade de desenvolver competências profissionais relacionadas aos diversos contextos de saúde, conforme exigências solicitadas para cada área de atuação.<sup>1</sup>

No campo da Atenção Primária à Saúde (APS), muitas práticas têm sido desenvolvidas por meio das Unidades Básicas de Saúde (UBS) com equipes de Saúde da Família (eSF), sendo esta uma proposta de reorientação do modelo assistencial de saúde, a partir da atenção primária, em consonância com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), apostando na consolidação desse modelo para atender às transformações do cenário da saúde.<sup>2</sup>

Diante disso, a Estratégia de Saúde da Família (ESF) propõe um novo caminho e novos modos de trabalhar a saúde, tendo a família como centro de atenção, por meio de uma visão humanizada no processo de intervenção aos usuários, ampliando o cuidado integral à saúde, atuando preventivamente.<sup>3</sup>

As UBS com eSF estão inseridas em cenários cada vez mais complexos, permeados por diversos interesses e ambientes, dentre estes, interesses políticos, econômicos e sociais. Nessa direção, essa premissa vem constatar a necessidade de profissionais preparados por meio de competências apropriadas para constituírem e conduzirem suas equipes, de modo que possa ajudar na criação de processos visionários, tanto para atender às expectativas dos usuários quanto para o desenvolvimento desse campo.<sup>4</sup>

Nesse contexto, as competências estão relacionadas às capacidades humanas para cumprir tarefa específica sendo consideradas elementos essenciais que passaram a permitir às empresas concentrar-se nos aspectos essenciais do seu negócio e, assim, disporem de um talento humano que tivesse conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver seu trabalho de forma efetiva e dar resposta aos desafios do mundo globalizado.<sup>5</sup>

Muitas são as competências que se fazem necessárias ao enfermeiro na sua prática profissional, visto que este trabalhador precisa ser qualificado para atuar efetivamente na consolidação dos princípios do sistema de saúde vigente, sobretudo nas atividades gerenciais, assistenciais e educativas, que requerem sistematização e comprometimento com necessidades individuais e coletivas. Portanto, este profissional requer mobilização de competências constantes para sua prática com vistas à consolidação, ampliação e transformações das UBS com eSF.<sup>6</sup>

No âmbito da eSF, o enfermeiro detém função relevante, sendo atribuído a esse profissional tarefas, como: planejar, gerenciar e executar ações no âmbito da saúde individual e coletiva, supervisionar a assistência direta à população, realizar ações de promoção, prevenção, cura e reabilitação,

articular ações intersetoriais, gerenciar os serviços de saúde, desenvolver educação em saúde e educação permanente, bem como conduzir essas equipes.<sup>7</sup> E, para tal, se faz crucial que esse profissional detenha competências em sua práxis que se ajustem às exigências do seu processo de trabalho nas UBS.

Nessa perspectiva, a eSF possui uma multiplicidade de características capazes de instigar o desenvolvimento de competências aos profissionais enfermeiros, bem como diferentes modos para desenvolvê-las. E, identificar o perfil de competências que são essenciais para sua atuação, poderão auxiliar na organização do processo de trabalho, prepará-los para demandas inesperadas no planejamento da assistência, além de proporcionar troca de saberes e reflexão das práticas de serviço. Ressalta-se que a literatura é escassa com relação à identificação de competências profissionais do enfermeiro na ESF.

Nessa direção, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: Quais são as competências que o enfermeiro deve possuir para atuar na UBS com eSF? A instituição ou o próprio trabalhador tem utilizado de estratégias para o desenvolvimento de competências?

Acerca da relevância dessa investigação, para que a ESF se consolide de fato, faz-se necessário profissionais que se propõem à ampliação do seu núcleo de saberes e que, além da competência técnica, desenvolvam as dimensões ético-política e de gestão do trabalho em saúde, assumindo o papel de protagonista neste cenário para a qualidade do cuidado e gestão com excelência.<sup>8</sup> Ainda, não se pode esquecer das ações educativas realizadas pelo enfermeiro, que requerem constante ampliação de seus saberes.

Nessa perspectiva, este estudo deve ainda propiciar aos gestores e centros formadores em enfermagem a reflexão sobre lacunas de competências desses profissionais que são permeadas pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, deve permitir repensar estratégias necessárias e apropriadas para o aprimoramento dos trabalhadores em resposta às necessidades organizacionais e individuais.

O estudo teve como objetivo analisar as competências profissionais de enfermeiros das UBS com eSF de um município do Sul de Minas Gerais e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento destas competências para a sua atuação.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório qualitativo. O cenário foi constituído por UBS com eSF de um município do Sul de Minas Gerais. A amostra foi composta por enfermeiros atuantes diretamente na assistência há mais de três meses e foram excluídos da pesquisa os enfermeiros gestores.

A coleta de dados aconteceu no período de maio a junho de 2018. Após autorização institucional, os enfermeiros foram convidados pessoalmente a participarem da pesquisa, e os dados coletados de forma individual, por meio de entrevistas semiestruturadas ocorridas em local disponível para cada participante, com duração aproximada de 20 minutos. O roteiro da entrevista foi composto de duas partes: a primeira, contendo

dados de identificação sócio-profissional, tais como: idade; sexo; estado civil, tempo de atuação na enfermagem; tempo na instituição e cursos de pós-graduação. A segunda parte continha questões norteadoras relacionadas às competências do enfermeiro que atua na UBS com eSF e às estratégias organizacionais e individuais para desenvolvê-las. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas pela própria pesquisadora.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise temática indutiva de acordo com 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 para aperfeiçoar as especificidades de cada tema e análise final dos trechos selecionados relacionados a questão norteadora da pesquisa, gerando um relatório acadêmico da análise.<sup>9</sup>

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 Parecer N. 150/2018, CAAE: 86700918.4.0000.5393. Visando preservar o anonimato dos participantes desta pesquisa, optamos por utilizar a letra “E” de entrevistado, seguida do numeral, de acordo com a ordem cronológica crescente da realização das entrevistas, tendo como exemplo, E1 (Entrevistado 1) e, assim, sucessivamente.

## RESULTADOS

### Caracterização dos participantes

Participaram do estudo 19 enfermeiros. Os dados revelaram predomínio do sexo feminino, sendo 17 (89,05%), e dois (10,05%) do sexo masculino. Com relação ao tempo de formação pode-se observar que sete (36,84%) concluíram a graduação há cerca de 16 a 20 anos, seguidos por seis (31,57%) entre seis e 10 anos, e outros seis (31,57%) no período entre zero e seis anos.

Nessa direção, outra variável que se destacou no estudo foi o tempo de atuação do enfermeiro na ESF. Observou-se que oito (42,10%) enfermeiros atuavam na ESF entre 11 e 15 anos. Em relação à formação e a capacitação em termos de pós-graduação, 17 (96,77%) enfermeiros realizaram cursos de pós-graduação, alguns a nível *lato sensu*, tais como Gestão em Serviços Públicos dois (06,80%), Saúde da Família nove (30,60%) e Saúde Pública um (03,04%). Em relação a pós-graduação *stricto sensu*, foram informadas as respectivas áreas: Ciências da Saúde uma (03,04%), Enfermagem Fundamental duas (06,08%) e Saúde Coletiva uma (03,04%), totalizando 34 títulos.

A análise de conteúdo indutiva foi utilizada para interpretar os dados deste estudo e, para isso, optou-se pela análise temática, o que possibilitou a identificação de competências profissionais dos enfermeiros das UBS com eSF, tais como: liderança, educação permanente, ética, comunicação, trabalho em equipe, gestão de pessoas e gerenciamento de recursos materiais, cuidado à saúde e tomada de decisão. Também, foram identificadas estratégias organizacionais e individuais para o

desenvolvimento dessas competências profissionais, as quais serão apresentadas a seguir:

### Competências Profissionais do enfermeiro na ESF

#### Liderança

A liderança foi uma das competências essenciais apontada neste estudo como importantes para práxis trabalhadora do enfermeiro. Os participantes atribuíram essa competência a algumas características individuais dos profissionais, como um norteador, mediador de conflitos, visão ampliada, motivador, empático e respeitoso.

*A primeira competência que o enfermeiro da ESF tem que ser é líder, então, um bom líder é aquele que conhece e entende o trabalho de cada um. (E7)*

*A competência de liderança nos processos de trabalho é muito importante, pois ele (o líder) deve nortear a equipe, dar direcionamento, ver possibilidades de outras lideranças também na equipe, motivar, resolver conflitos, ser empático, reconhecer com elogios quando a equipe conquista objetivos propostos e valorizar cada profissional. (E8)*

#### Educação permanente

A análise das declarações dos enfermeiros da ESF elegeu também a competência educação permanente como indispensável, podendo a auxiliar na compreensão de novas demandas, bem como reconstruir e dar novos significados aos processos já estabelecidos:

*A competência educação permanente para mim não tinha muito sentido, achava que era perda de tempo, só pude perceber depois de alguns problemas e demandas que foram surgindo na ESF... sem a educação permanente não consigo desenvolver trabalho de maneira responsável e criativa... não existe motivação, a educação permanente permite discutir e inovar os processos de trabalho. (E17)*

*Para trabalhar na ESF, se não houver a competência educação permanente, o trabalho fica comprometido... temos a cada dia mais atividades, responsabilidades e a educação permanente ajuda a entender esses processos. (E05)*

#### Ética

A ética, competência profissional identificada pelo enfermeiro da ESF, demonstrou interrelação com as demais competências, sendo significativa para o seu trabalho, principalmente considerando os aspectos de sigilo e respeito:

*A ética perpassa por todas as competências. Para exercer todas as competências, o enfermeiro deve ser pautado antes pela competência ética ...O nosso código de ética de enfermagem orienta que o enfermeiro tem que respeitar, tem que guardar o sigilo, não pode expor, temos que respeitar o paciente. (E9)*

*A competência ética vem primeiro que todas as outras... ela é muito ampla... o enfermeiro tem obrigação de ser ético... a ética é uma soma de muitas influências, desde que você nasce... escola... faculdade...rotina de trabalho. (E01)*

### Comunicação

Na ESF, a comunicação é uma competência que se faz essencial para o enfermeiro desenvolver seu rol de atribuições com efetividade com sua equipe e demais categorias profissionais, permitindo relacionar-se com a diversidade de sujeitos atuando de maneira clara e objetiva:

*A comunicação é uma competência muito importante para o enfermeiro trabalhar dentro da unidade; é através dela que uniformizamos a mesma linguagem. (E01)*

*A competência comunicação é muito importante, pois padroniza a linguagem no processo de trabalho, para que não haja vieses nas falas... e todos da equipe fornecem informações corretas aos usuários, evitando perdas de tempo e resolutividade com eficiência. (E13)*

### Gestão de pessoas e de recursos materiais

A gestão de pessoas e de materiais tem se mostrado uma competência necessária à condução do processo de trabalho de maneira efetiva, bem como para o alcance dos resultados almejados, e tem sido requerida amplamente ao profissional enfermeiro da ESF:

*Nós da ESF temos que gerenciar também, por exemplo, recursos materiais e equipamentos; verificamos a necessidade na unidade e repassamos a demanda para a coordenação; também informamos os quebrados, as perdas e solicitação de reparo... insumos sempre faço a previsão antecipada para que não falte nada, mas caso precise, sempre faço contato com outras unidades para suporte. (E13)*

*Nós, enfermeiros, temos responsabilidade de gerenciar todos os que estão aqui na equipe... questão de horários, jornada de trabalho, escala de folgas, férias... sempre de olho para garantir um serviço de qualidade. (E16)*

### Trabalho em equipe

A competência do trabalho em equipe também foi identificada entre as falas dos enfermeiros da ESF, sendo destacada como desafio no seu cotidiano do trabalho, ultrapassando a ideia somente de coletivo, valorizando a individualidade e as diferenças de cada profissional, para o alcance dos objetivos propostos:

*Para o enfermeiro da ESF, possuir a competência trabalho em equipe é primordial...temos que conduzir esses diferentes profissionais através do conhecimento de diferentes habilidades, elogiar, ou mesmo fazer exercício de críticas construtivas para o alcance dos objetivos traçados. (E02)*

*O enfermeiro é ator principal da ESF...por isso, é necessária a competência do trabalho em equipe para levá-los ao cumprimento de metas, respeitando suas diferenças, ouvindo, articulando, incentivando, compreendendo o tempo de cada um... é um desafio todos os dias. (E19)*

### Cuidado à saúde

O cuidado prestado ao usuário é percebido como competência inerente a atividade do enfermeiro na ESF:

*A competência cuidado à saúde é muito importante para o enfermeiro da ESF...deve ser realizada de maneira responsável, humanizada, com atenção e ética, pois atendemos a todos, como: idosos, crianças, saúde mental, mulheres, saúde do trabalhador. (E04)*

*Assistência e cuidado é uma competência necessária para nós, enfermeiros da ESF... todos os dias atendemos na nossa agenda, diferentes condições de saúde e acredito que o cuidado bem realizado da enfermagem gera diminuição de agravos futuros. (E07)*

### Tomada de decisão

A tomada de decisão é competência requerida e esperada aos enfermeiros, especialmente na ESF, devido a demanda de atividades e situações inesperadas na realidade sanitária, exigindo deliberação assertivas:

*A competência tomada de decisão é crucial para o enfermeiro da ESF durante a jornada de trabalho, pois enfrentamos situações que precisamos analisar, pensar, decidir qual será a melhor escolha, tanto para os usuários ou para a equipe. (E05)*

*Para o enfermeiro da ESF, a competência tomada de decisão é muito importante...é usada em quase todas as demandas que surgem, e o enfermeiro deve pensar*

*muito, conhecer a situação para tomar a decisão correta ou mais próxima disso. (E14)*

Estratégias organizacionais e individuais para o desenvolvimento de competências profissionais na ESF

A instituição tem oferecido algumas estratégias para aprimorar as competências nos enfermeiros, destacando cursos, palestras e reuniões:

*A gestão tem proporcionado estratégias como reuniões, colegiados... incentiva participação em seminários e arca com custos sempre que pode; também há palestras como estratégias de novos conhecimentos, trocas de experiências... e sempre é muito bom, pois nos atualizam, trocamos informações, tudo para melhorar o atendimento à comunidade e trabalho com equipe. (E11)*

*As estratégias utilizadas pela gestão para desenvolver competências para atuar na ESF são reuniões, grupos com NASF, parceria com hospitais e universidade para educação permanente, roteiro de educação permanente, colegiado e rodas de conversa... tudo para trocar informações com experiências. (E17)*

Além disso, há estratégias realizadas pelos próprios profissionais para o seu desenvolvimento. Outro participante ainda elencou estratégias individuais, focadas em capacitações e aconselhamento, tais como:

*Como estratégias individuais sempre dou conselho às minhas colegas da ESF para procurarmos cursos, capacitações, congressos, atividades lúdicas ou rodas de conversa; é muito importante estar antenado com as transformações muito rápidas que ocorrem na área da saúde. (E12)*

## DISCUSSÃO

Os dados possibilitaram verificar predomínio do sexo feminino, particularidade histórica da profissão.<sup>10</sup> Do mesmo modo, observou-se que a maioria dos participantes havia concluído a graduação entre 16 e 20 anos, retratando um período de maturidade profissional. Em seguida, os dados apontaram um período de atuação entre 11 e 15 anos, o que pode revelar um profissional capaz de tomar decisões assertivas, com maior autonomia, além de demonstrar longa e estreita relação com a comunidade, com conseqüente desenvolvimento de um cuidado integral.<sup>11</sup>

Observou-se ainda, que os participantes deste estudo têm buscado aprimorar o conhecimento, sendo o total de 34 títulos de pós-graduação entre nível *lato-sensu* e *stricto sensu*. Esse fato representa um número elevado de participantes com a preocupação em aprimorar conhecimentos e, assim, desenvolver

novas competências se ajustando ao ambiente laboral de forma efetiva.

Em relação a isso, identificaram-se oito competências dos enfermeiros: liderança, educação permanente, ética, comunicação, trabalho em equipe, gestão de pessoas e gerenciamento de recursos materiais, cuidado à saúde e tomada de decisão.

No campo da enfermagem, a liderança tem sido discutida em diversos estudos como uma das principais competências para o desempenho de suas tarefas. Nessa perspectiva, para desempenhar a liderança, é necessário entendê-la como uma competência que permeia todas as dimensões do processo de trabalho do enfermeiro: cuidar, assistir, gerenciar, ensinar e pesquisar.<sup>12</sup> Ainda nessa reflexão, ressalta-se que a liderança, especificamente, requer educação e experiência adicional.

Em se tratando de aquisição de novas competências, se faz crucial associar a educação permanente como estratégia para a aprendizagem do enfermeiro, ao mesmo tempo em que é uma das atividades exercidas por esse profissional para o desenvolvimento de sua equipe; a esse respeito, os participantes a atribuíram como uma competência facilitadora, de responsabilidade ímpar, que podem construir e desconstruir significados na busca de novas propostas com vistas ao fortalecimento da APS.

Diante dessa premissa, no âmbito das políticas nacionais de saúde, a educação permanente apresenta-se como um modelo inovador, transformador da realidade, das práticas pedagógicas e assistenciais; assim busca-se o ensino-aprendizagem amplo a partir do dia a dia com a comunidade e serviço.<sup>13</sup> A educação permanente e os desafios impostos pelas várias metas da APS, representada pelas eSF, convergem com a construção de valores, métodos e práticas democratizantes de gestão do trabalho no SUS, visando à qualificação e ao enriquecimento dos profissionais, em especial, dos enfermeiros.

Nesse sentido, é imprescindível associar a educação permanente como competência do enfermeiro na eSF, ao passo que esta possibilita concretização das mudanças nas práticas de saúde orientada para a melhoria da qualidade do serviço, aprimoramento pessoal e atualização frente às exigências no trabalho.<sup>14</sup>

Ainda, o trabalho do enfermeiro na eSF, o contato próximo com a população, exige que esse profissional seja ético em todas as tarefas. Ser ético é vital e deve ser o pilar para a tomada de decisão, sempre conduzida por uma reflexão consciente, respeitando o seu Código de Ética profissional. O papel da ética é fornecer bases que objetivam orientar as ações das pessoas, a partir de avaliações críticas e reflexões de valores e princípios aceitos pela sociedade. E, em se tratando das práxis à saúde, as questões éticas devem nortear as ações, a fim de permitir o exercício profissional com qualidade e respeito aos valores humanos.<sup>15</sup>

Acerca dessa premissa, o código de deontologia da enfermagem normatiza os deveres do profissional enfermeiro e orienta sobre o que deve e não deve ser feito. O Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem (CEPE) é ferramenta legal que rege os princípios, os direitos, as responsabilidades,

os deveres e as proibições pertinentes à conduta ética dos seus profissionais.<sup>16</sup> Dessa forma, evidencia-se que a competência ética constitui-se necessária para o processo de trabalho efetivo do enfermeiro da UBS com eSF.

Considerando que o enfermeiro em seu processo de trabalho é um profissional dinâmico, que deve estar atento e ser assertivo em suas condutas, a comunicação se faz notável para o desenvolvimento e implementação de todas as atividades, devendo ser realizada de maneira adequada com vistas a diminuir ruídos e distância entre a equipe e a comunidade. Nessa direção, a comunicação pode ser considerada fundamental para o cuidado em enfermagem e, por meio de linguagem verbal e não verbal, bem como pela utilização de técnicas efetivas de comunicação, o enfermeiro perceberá sinais, gestos e movimentos que expressam as verdadeiras necessidades dos usuários, proporcionando um compartilhar de ideias, pensamentos e sentimentos de maneira clara e objetiva.<sup>17</sup>

Em contrapartida, evidências apontam que o enfermeiro ainda possui dificuldade no desenvolvimento e aplicação dessa competência na prática, e atribuem estratégias importantes para uma comunicação assertiva, como o oferecimento de seminários, tutorias e feedbacks.<sup>18</sup> O enfermeiro necessita estabelecer modos de trabalhar a competência da comunicação com os demais membros da equipe, tendo em vista o cenário complexo da APS e em constante mudança. Cursos e programas de comunicação podem melhorar essa competência no dia a dia dos profissionais, aprimorando as interações com os diversos públicos e em diferentes situações. Assim, a incorporação da competência comunicativa no cenário da ESF deve proporcionar cuidado integral e humanizado.

Nessa perspectiva é que vemos a relevância de um modelo de gestão que tenha estratégias assertivas para o desenvolvimento dos profissionais. Gerenciar pessoas e recursos materiais está associado às atividades de coordenação e organização das normas e rotinas do seu processo de trabalho. Em consonância com essa premissa, a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem prevê que o enfermeiro deve administrar e gerenciar os serviços de enfermagem, bem como sua equipe, sempre priorizando a qualidade dos serviços oferecidos.<sup>19</sup>

Em consonância com o apresentado, já foi identificada a responsabilidade do enfermeiro, no gerenciamento da unidade no que diz respeito aos recursos humanos e materiais, como parte essencial do seu processo de trabalho. Portanto, analisar e reconhecer a unidade em que trabalha como um todo e os recursos disponíveis, supervisionar a equipe, prover o racionamento e conter o desperdício se faz crucial para a assistência.<sup>20</sup>

Destarte, na ESF, o enfermeiro é o profissional responsável por organizar o processo de trabalho da equipe de enfermagem, tendo que orientar e conduzir as suas tarefas, dimensionar os recursos humanos para o trabalho e gerenciar conflitos. Além disso, tem sido requisitado aos enfermeiros articular o trabalho dos demais profissionais da ESF, o que também se revela na função de um gestor de pessoas.

Outra competência de extrema importância pontuada pelos enfermeiros é o trabalho em equipe, o qual vem se desenhando como uma prática fundamental, tendo necessidade de abordagem ampla fundamentada em bom senso, escuta, cooperação, respeito e empatia. Nessa direção, o trabalho em equipe é uma estratégia de organização do trabalho que contempla, simultaneamente, a articulação das ações e dos saberes de diversas categorias profissionais em busca de consenso e que se traduz em qualidade na atenção integral às necessidades de saúde de sua clientela. Alcançar o trabalho em equipe interprofissional colaborativo é vital para a segurança e satisfação do usuário e dos próprios profissionais.<sup>21</sup>

No campo de atuação em enfermagem, o trabalho em equipe é uma das competências com maior destaque, uma vez que valoriza a forma de trabalho coletivo e multiprofissional, que, por meio das inter-relações entre as ações executadas pelos diversos sujeitos, incide em resultados positivos no processo de saúde e doença dos indivíduos e, conseqüentemente, para a equipe que concretiza o cuidado.<sup>22</sup> Nesse sentido, pode-se afirmar que a competência trabalho em equipe do enfermeiro da ESF pressupõe garantir cooperação, saber ouvir, integrar os diferentes atores, perfazendo um trabalho compartilhado com excelência, visando ao alcance dos objetivos e das metas propostas e, dessa maneira, o enfermeiro deve utilizá-la em seu processo de trabalho. Assim, trabalhar em equipe pressupõe mudanças na organização do trabalho e nos padrões de atuação de cada trabalhador, favorecendo maior integração entre os diversos profissionais e as ações que desenvolvem.

Em continuidade, nesse contexto, foi possível identificar outra competência para o profissional enfermeiro, ou seja, prestar o cuidado à saúde da população, de forma humanizada, respeitando a individualidade de cada usuário em todos os ciclos de vida. O cuidado à saúde, percebido como competência inerente à atividade do enfermeiro na ESF, não deve ser compreendido somente como resultado do processo técnico-científico, centrado em procedimentos, mas sim, norteado pela dimensão ética e pela centralidade da relação com o outro, de modo a contribuir para a construção de relações subjetivas e transformadoras que propiciem qualidade de vida aos usuários na perspectiva da totalidade do cuidado.<sup>23</sup>

Nesse sentido, além de integrar todo aspecto holístico do indivíduo, o enfermeiro deve ser apto a tomar decisões a todo instante, de forma ágil, criativa, inovadora, para que esse cuidado aconteça de forma efetiva, respondendo às necessidades da população adscrita para a ESF. Em continuidade, a competência de tomada de decisão no ambiente de enfermagem é um processo complexo, integral para essa profissão e que pode afetar os resultados esperados nos usuários.<sup>24</sup> Enfermeiros devem fazer julgamentos e tomar decisões centradas na pessoa, baseados em evidência. Eles devem avaliar seus cuidados para melhorar a tomada de decisões clínicas, bem como seus resultados, usando variedade de métodos e alterando o plano de cuidados, quando necessário.<sup>25</sup>

Frente a essas considerações, é possível dizer que o enfermeiro da eSF vem sendo constantemente desafiado face às multiplicidades de demandas do seu trabalho, que exige competências precisas, pautadas em sua experiência profissional e valores, e que atendam aos propósitos dos gestores e da atenção primária à saúde.

Dessa maneira, conforme evidências científicas, para o desenvolvimento e o aprimoramento de competências nos enfermeiros da eSF, estratégias organizacionais e individuais podem contribuir para a construção de saberes, com o propósito de desenvolver os profissionais e qualificar o cuidado prestado. Assim, destacam-se algumas estratégias que podem ser realizadas pelas organizações, tais como: investimento em encontros, educação permanente, cursos e treinamentos.<sup>26</sup>

No que diz respeito à APS, um dos desafios a ser superado está relacionado à força de trabalho. Destaca-se a necessidade de priorização política do investimento, capaz de fazer valer os instrumentos de gestão e a ampliação da ESF. Independente da estratégia utilizada, as organizações devem se preocupar com o desenvolvimento do seu trabalhador, visando adequação profissional articulada com o contexto dos serviços respondendo às necessidades dos gestores e trabalhadores.<sup>27</sup>

No entanto, sabe-se que os profissionais de enfermagem estão carentes de informações e aprendizados em seus cenários de prática e, principalmente, com dificuldades em mudar padrões cuidadores instituídos.<sup>28</sup> Nesse sentido, é preciso superar e modificar as estratégias de desenvolvimento profissional, pois, muitas vezes, os cursos, treinamentos e outras modalidades de educação ocorrem desarticulados com a realidade de atuação profissional.

Por conseguinte, estratégias individuais podem complementar o aprimoramento profissional, favorecendo transformações na sua práxis trabalhadora. É relevante lembrar que as estratégias individuais devem ser planejadas e buscadas pelos próprios trabalhadores, porém incentivadas pelos gestores dos serviços. Assim, gestores e coordenadores de pessoas da eSF devem refletir acerca do perfil de competências para a atuação do enfermeiro, além de utilizar um modelo de gestão de pessoas que apresente estratégias para agregar e capacitar os profissionais, para que, assim, possam realizar suas tarefas de forma compromissada e com vistas a responder às reais necessidades dos usuários da APS.

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

O presente estudo apontou que para atuar no cenário da ESF distintos saberes e práticas são necessários para o enfrentamento de todas as demandas. As competências profissionais, dos enfermeiros, evidenciadas oferecem subsídios para a construção do perfil do enfermeiro da APS, possibilitando a esses profissionais o apoio na execução de múltiplos trabalhos.

Os resultados deste estudo identificaram competências essenciais que possibilitam aos profissionais enfermeiros subsídios

para realizar determinada tarefa, por meio da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, respondendo as demandas de forma assertiva e eficiente, enfrentando a complexidade da APS.

As competências profissionais dos enfermeiros se revelam como fundamentais e podem representar progressos na atuação desse profissional, a partir de mudanças de concepções e práticas de saúde, permitindo atuarem com conhecimentos na complexidade do cuidar, avançando em direção a integralidade e humanização nos serviços.

O aprimoramento de competências pode ser iniciado durante a formação acadêmica dos profissionais, por meio do uso de metodologias ativas, utilizando o pensamento crítico-reflexivo, que levem em consideração as necessidades de saúde da população. Em continuidade, cabe ao enfermeiro buscar constantemente conhecimentos para sua atuação. Os gestores de saúde também necessitam desse entendimento e devem propor desenvolver estratégias de ensino-aprendizagem que sensibilizem seus profissionais enfermeiros na busca incansável pela qualificação. É fundamental estabelecer um modelo de capacitação que promova a atenção integral à saúde e, assim, respeite a subjetividade do usuário. Essas estratégias possibilitam a transformação do processo de trabalho, podem produzir mudanças e reflexões, bem como aprimorar a sua prática e se tenham profissionais mais capacitados.

Vale destacar que o estudo apresenta limitações, uma vez que o método utilizado não permite a generalização dos dados e que há necessidade de ampliação do estudo para que outros núcleos profissionais que compõem as UBS com eSF sejam contemplados.

Ressalta-se que este estudo não teve ambição de limitar ou esgotar a reflexão acerca das competências dos profissionais enfermeiros e das estratégias para adquiri-las, mas sim, de contribuir para a sua práxis trabalhadora, dando maior visibilidade às competências profissionais para sua atuação diante de multiplicidade de atribuições e tarefas que vêm sendo exigidas, bem como identificando lacunas do cuidado, do conhecimento e gestão que precisam ser desenvolvidas a fim de pautar o trabalho destes profissionais.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Concepção do desenho do estudo. Aquisição de dados. Análise e interpretação crítica dos resultados. Redação e revisão crítica do artigo. Aprovação da versão final do conteúdo publicado. Responsabilidade pela acurácia ou integridade de quaisquer partes do artigo. **Olívia Cristina Alves Lopes. Sílvia Helena Henriques.** Análise e interpretação crítica dos resultados. Redação e revisão crítica do artigo. Aprovação da versão final do conteúdo publicado. Responsabilidade pela acurácia ou integridade de quaisquer partes do artigo. **Mirelle Inácio Soares· Lázaro Clarindo Celestino· Laura Andrian Leal.**

## EDITOR ASSOCIADO

Aline Aparecida Monroe

## REFERÊNCIAS

- Holanda FG, Marra CC, Cunha ICKO. Construction of a Professional Competency Matrix of the nurse in emergency services. *Acta Paul Enferm.* 2014;27(4):373-9. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201400062>.
- Arantes LJ, Schimizu HE, Hamann EM. The benefits and challenges of the Family Health Strategy in Brazilian Primary Health care: a literature review. *Cienc Saude Coletiva.* 2015;19(7):45-50. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015215.19602015>.
- Rosa WAG, Labate RC. Programa Saúde da Família: a construção de um novo modelo de assistência. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2005;13(6):1027-34. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692005000600016>.
- Cruz WHR, Pires ECR. A percepção dos usuários da atenção primária frente ao atendimento dos enfermeiros na saúde da família. *Rev Clinical Biom Research [Internet].* 2015; [citado 2019 jan 25];35(122):223-9. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwie5OTnytfgAhUouVkkHSA-Cd0QFjAAegQlChAC&url=http%3A%2F%2Fjornal.faculdadedecienciasdavidacom.br%2Findex.php%2FRBCV%2Farticle%2Fdownload%2F242%2F145%2F&usq=AOvVaw2NEk4zIlM-pnUYqTGTJAG9>
- Correa GC. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Rev CEPE.* 2015;39(67):103-16. <http://dx.doi.org/10.17058/cepe.v0i41.6294>.
- Lowen IMV, Peres AM, Crozeta K, Bernardino E, Beck CLC. Managerial nursing competencies in the expansion of the Family Health Strategy. *Rev Esc Enferm USP.* 2015;49(6):967-73. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000600013>. PMID:27419681.
- Brasil, Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Básica (PNAB). Brasília: Departamento de Atenção Básica; 2017.
- Galavote HS, Zandonade E, Garcia ACP, Freitas PSS, Seidl H, Contarato PC et al. The nurse's work in primary health care. *Esc Anna Nery.* 2016;20(1):90-8. <http://dx.doi.org/10.5935/1414-8145.201600013>.
- Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Es Psychol.* 2006;3(2):77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- López-Soto PJ, Fabbian F, Cappadona R, Zucchi B, Manfredini F, Garcia-Arcos A et al. Chronotype, nursing activity, and gender: a systematic review. *J Adv Nurs.* 2019;75(4):734-48. <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13876>. PMID:30307057.
- Santos E, Perin C, Calza D, Azevedo D, Oliveira SS, Amthauer C. Reflexões sobre visita domiciliar: estratégia para o cuidado qualificado e integral de indivíduos e famílias. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste [Internet].* 2017; [citado 2019 jan 25];2:e14084. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/14084>
- Bordin V, Almeida ML, Zilly A, Justino ET, Silva NDV, Faller JW. Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. *Rev Adm Saúde.* 2018;18(71):1-19. <http://dx.doi.org/10.23973/ras.71.107>.
- Sousa MST, Brandao IR, Parente JRF. A percepção dos enfermeiros sobre educação permanente em saúde no contexto da estratégia saúde da família de Sobral (CE). *Rev Interfaces.* 2015;2(7):1-6. <http://dx.doi.org/10.16891/2317-434X.260>.
- Viana DM, Araujo RS, Vieira RM, Nogueira CA, Oliveira VC, Rennó HMS. A educação permanente em saúde na perspectiva do enfermeiro na estratégia de saúde da família. *Rev Enferm Cent O Min [Internet].* 2015; [citado 2019 jan 25];5(2):1658-68. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/470>
- Poikkeus T, Suhonen R, Katajisto J, Leino-Kilpi H. Organizational and individual support for nurses' ethical competence: a cross-sectional survey. *Nurs Ethics.* 2018;25(3):376-92. <http://dx.doi.org/10.1177/0969733016642627>. PMID:27165144.
- Resolução COFEN nº 564, de 6 de novembro de 2017: aprova a reformulação do Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem (BR). *Diário Oficial da União, Brasília (DF),* 6 dez 2017.
- Borba AP, Santos BM, Puggina AC. Barreiras de comunicação nas relações enfermeiro-paciente: revisão integrativa. *Rev Saúde [Internet].* 2017; [citado 2019 jan 25];11(1-2):48-61. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/saude/article/view/2848/2205>
- Dalcól C, Garanhani ML, Fonseca LF, Carvalho BG. Competência em comunicação e estratégias de ensino-aprendizagem: percepção dos estudantes de enfermagem. *Cogitare Enferm.* 2018;23(3):e53743. <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v23i3.53743>.
- Lima SBS, Rabenschlag LA, Tonini TFF, Menezes FL, Lampert AN. Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. *Rev Enferm UFSM.* 2014;4(2):419-28. <http://dx.doi.org/10.5902/2179769211888>.
- 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.* 2016;6(2):2190-8. <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v6i2.1128>.
- Brandt B, Lutfiyya MN, King JA, Chioreso C. A scoping review of interprofessional collaborative practice and education using the lens of Triple Aim. *J Interprof Care.* 2014;28(5):393-9. <http://dx.doi.org/10.3109/13561820.2014.906391>. PMID:24720246.
- Rothebarth AP, Cesario JB, Lima LPS, Ribeiro MRR. O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito. *Rev Gest Saúde.* 2016;7(2):521-34. <http://dx.doi.org/10.18673/gsv7i2.22037>.
- Santos SVM, Motta ALC, Dázio EMR, Terra FS, Resck ZMR, Fava SMCL et al. Entender el sentido de los cuidados en enfermería. *Rev Cubana Enferm [Internet].* 2015; [citado 2019 jan 25];31(3):1-2. Disponível em: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/619/133>
- Johansen ML, O'Brien JL. Decision making in nursing practice: a concept analysis. *Nurs Forum.* 2016;51(1):40-8. <http://dx.doi.org/10.1111/nuf.12119>. PMID:25639525.
- Nursing and Midwifery Council. Standards for competence for registered nurses. London; 2014.
- 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.* 2018;71(Suppl 4):1514-21. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>. PMID:30088619.
- Machado PRS, Perito BZ, Treptow IC, Drago HF. A qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão de pessoas: o caso de uma indústria gráfica de Santa Catarina. *Rev Eletronc Sistemas & Gestão [Internet].* 2018; [citado 2019 jan 25];13(4):532-40. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1451>
- Pereira FM, Barbosa VBA, Vernasque JRS. Continuing education experience for auxiliary nurses as a management strategy. *Rev Min Enferm.* 2014;18(1):228-35. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140018>.