



## Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretriz para serviços de educação permanente\*

Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services

Desarrollo de competencias de gestión del enfermero: directriz para servicios de educación permanente

Priscila Meyenberg Cunha Sade<sup>1</sup>, Aida Maris Peres<sup>2</sup>

\* Extraído da dissertação “Desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros pelos serviços de educação permanente”, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, 2013.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Curitiba, PR, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná, Departamento de Enfermagem, Curitiba, PR, Brasil.

### ABSTRACT

**Objective:** Developing continuing education guidelines for the development of nursing management competencies along with the members of the Center of Nursing Continuing Education of Parana. **Method:** A qualitative research outlined by the action research method, with a sample consisting of 16 nurses. Data collection was carried out in three stages and data were analyzed according to the thematic analysis technique. **Results:** It was possible to discuss the demands and difficulties in developing nursing management competencies in hospital organizations and to collectively design a guideline. **Conclusion:** The action research contributed to the production of knowledge, confirming the need and the importance of changing the educational processes and evaluations, based on methodologies and instruments for professional development in accordance with human resource policies and contemporary organizational policies.

### DESCRIPTORS

Education, Nursing, Continuing; Professional Competence; Nursing, Supervisory; Nursing Administration Research.

### Autor Correspondente:

Priscila Meyenberg Cunha Sade  
Rua Ângelo Cunico, 600 – casa 69  
CEP 82220-350 – Curitiba, PR, Brasil  
priscila.sade@gmail.com

Recebido: 31/10/2014  
Aprovado: 29/08/2015

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, as demandas do mundo do trabalho vêm exigindo cada vez mais um perfil empreendedor por parte dos profissionais. Para isso, na área da saúde, em especial no que concerne ao enfermeiro, sua formação e prática profissional cotidiana seguem as tendências sustentadas pela perspectiva das competências-capacidade que a pessoa tem em contrair iniciativas (não se limitando apenas a atividades predeterminadas), compreender e dominar novas situações no trabalho, ter responsabilidade e ser reconhecida por suas ações<sup>(1)</sup>.

A construção de competências durante a formação acadêmica não garante a renovação da prática. O aperfeiçoamento destas deve ser um compromisso pessoal do enfermeiro e das organizações empregadoras por meio da formação de uma rede de conhecimento permanente. Tal possibilidade permite que as competências gerenciais sejam desmitificadas como uma habilidade e um talento nato, pois podem ser adquiridas, sendo o resultado da combinação de capacidades, práticas e conhecimentos organizados que pode ser construída a partir da formação acadêmica e de maneira permanente na prática profissional de Enfermagem<sup>(2-3)</sup>.

Nesta perspectiva surgem considerações que vão ao encontro da Política Nacional de Educação Permanente, a qual advoga o processo educativo como responsabilidade tanto da esfera institucional como da individual. A educação permanente pode ser viável se for enfocada na atualização contínua que busca inovar e suprir as necessidades do mundo do trabalho, contanto que a instituição se comprometa, juntamente com o profissional, a fim de facilitar o planejamento ou participar e também desenvolver as ações de educação<sup>(3)</sup>.

Nota-se que alguns estudos apontam para a necessidade de mobilização das competências gerenciais pelo enfermeiro desde sua formação acadêmica e que estas se relacionam com as exigências do mundo do trabalho<sup>(4-6)</sup>. Todavia, ainda é escasso o debate no que se refere às investigações sobre a formação permanente do enfermeiro para a prática gerencial no contexto laboral<sup>(2-3)</sup>.

Aliado a isto, o Núcleo de Enfermeiros de Educação Permanente do Paraná (NEEP/PR), um grupo sem fins lucrativos e independente, de enfermeiros de assessoria ao serviço de educação continuada dos serviços de saúde do Estado do Paraná, permitiu aguçar inquietações acerca da falta de abordagem da temática das competências gerenciais na formação permanente dos enfermeiros.

O ponto de partida para este estudo ocorreu durante a apresentação dessas inquietações para o NEEP/PR, quando outros membros desse núcleo externaram sua insatisfação frente à formação gerencial do enfermeiro na academia e ao modo pelo qual estavam sendo realizadas as ações de capacitação nas organizações hospitalares, já que não observavam mudanças efetivas nas práticas gerenciais dos enfermeiros. Diante disso, considerou-se relevante identificar as demandas e estabelecer estratégias, as quais culminaram na elaboração deste estudo que teve por objetivo construir uma diretriz de educação permanente para o desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros junto aos membros do NEEP/PR.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, delineada pelo método da pesquisa-ação<sup>(7)</sup> realizada no NEEP/PR. A amostra do estudo foi composta por 16 enfermeiros que participavam deste núcleo no ano de 2013.

Adotou-se como critérios de inclusão: ser enfermeiro membro efetivo do NEEP/PR, com participação regular nas reuniões mensais (com no máximo três ausências em um período de 12 meses), aceitar participar da pesquisa mediante a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e estar vinculado a um serviço de educação permanente de uma organização hospitalar. Como critérios de exclusão foram aplicados os seguintes: enfermeiros que se recusaram em participar da pesquisa, enfermeiros membros do NEEP/PR que não participam regularmente das reuniões (com mais de três faltas em um período de 12 meses) e outros profissionais convidados a participar das reuniões como membros ouvintes.

A coleta de dados ocorreu em três etapas: Etapa 1: entrevistas semiestruturadas – entre janeiro/2012 e março/2013; Etapa 2: seminário de discussão – março/2013; Etapa 3: seminários de planejamento – entre abril/2013 e junho/2013.

A entrevista semiestruturada contemplou os dados de caracterização de todos os participantes e os relativos à identificação das demandas, respostas para o atendimento destas demandas, dos problemas, e das sugestões de melhoria para o desenvolvimento de competências gerenciais dos serviços de educação permanente na lógica da educação permanente<sup>(7)</sup>. Para assegurar o anonimato, as falas dos participantes, quando transcritas, foram codificadas como a letra maiúscula “E” e o número arábico com numeração determinada pela ordem da realização das entrevistas, por exemplo, E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

Os dados obtidos das entrevistas foram traduzidos em forma de um levantamento qualitativo, focalizados em unidades de registro, enumerados em unidades de significação, classificados e agregados em categorias, culminando na elaboração de um relatório síntese.

O relatório síntese tem como proposta a apresentação dos resultados obtidos para causar, em curto período de tempo, um efeito de informação coletiva ou de ‘autoconhecimento’ da organização acerca dos seus problemas<sup>(7-8)</sup>. A apresentação do relatório para os participantes teve a finalidade de retornar a informação gerada pelos mesmos, bem como propiciar um espaço para o diálogo coletivo.

No seminário de discussão, os participantes se reuniram para contemplar os resultados e o conjunto da situação por eles retratados nas entrevistas, e determinar dois ou três eixos de atividade prioritários em matéria de pesquisa e ação<sup>(8)</sup>. Esse evento foi realizado em abril de 2013 e contou com a participação de 12 enfermeiros. Neste seminário foi apresentado um modelo de planejamento, treinamento e desenvolvimento<sup>(9)</sup> para sustentar a diretriz, como plano de ação, a fim de que esta fosse construída e planejada como um programa de Educação Permanente para o desenvolvimento de competências.

Foram realizados três seminários de planejamento (A, B e C), nos meses de maio, junho e julho de 2013, com a

participação de seis, nove e nove participantes, respectivamente. Os seminários tiveram em média 1 hora e 8 minutos de duração e proporcionaram uma discussão crítico-reflexiva dos temas elencados pelo grupo como os mais relevantes para a elaboração de diretrizes de educação permanente para o desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros nas organizações hospitalares<sup>(9)</sup>.

Os dados das entrevistas semiestruturadas e dos seminários de discussão e planejamento foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, na modalidade temática<sup>(10)</sup>. A organização da análise de conteúdo percorreu três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Destaca-se que este estudo encontra-se de acordo com as diretrizes e as normas éticas da pesquisa que envolve seres humanos. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná (CEP SCS/UFPR) e aprovado sob o número de protocolo CAAE: 06903612.8.0000.0102.

## RESULTADOS

Todos os participantes da pesquisa eram enfermeiros de organizações hospitalares. A faixa etária foi de 25 a 50 anos, com média de idade de 34 anos. Quanto à maior titulação, houve a prevalência da especialização. O tempo de formação maior foi de 28 e o menor de 1,5 anos. O tempo de atuação na Educação Continuada ou Permanente variou entre 4 e 96 meses. Houve predominância da assistência na atuação profissional dos participantes voltada à educação, antes de serem destacados para a atividade atual. Ressalta-se que dois enfermeiros, um gerente de enfermagem e outro responsável pela Competência em Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), agregavam as atividades de coordenação da Educação Permanente em sua função.

Os temas que emergiram, a partir das categorias empíricas deste estudo foram: competências gerenciais que demandam desenvolvimentos, dificuldades encontradas para o desenvolvimento de competências gerenciais; e construção coletiva de uma diretriz como estratégia para desenvolvimento de competências do enfermeiro.

### COMPETÊNCIAS GERENCIAIS QUE DEMANDAM DESENVOLVIMENTO

Os participantes elencaram como competências gerenciais e que requerem aperfeiçoamento no contexto das suas organizações hospitalares, sendo demandas do serviço de educação permanente sob sua responsabilidade: a liderança e a educação permanente:

*(...) liderança de equipe, essa é a mais difícil. É que hoje na faculdade (...) eles vêm sem nenhuma experiência prática de coordenar uma equipe (...)* (E2).

*(...) para mim a maior dificuldade é colocar na cabeça dos enfermeiros que também são responsáveis pela educação permanente de sua equipe, (...) e o técnico segue muito o líder.* (E3).

### DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

As dificuldades elencadas pelos participantes da pesquisa para o desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro nas organizações hospitalares foram: dissociação entre ensino e serviço; a falta de comprometimento dos profissionais enfermeiros; a falta de recursos humanos, físicos e financeiros e a falta de apoio do superior hierárquico.

A *Dissociação entre ensino serviço* emergiu a partir do relato dos participantes de que os enfermeiros recém-formados ou com pouca experiência não vêm preparados para desempenhar sua função gerencial, gerando demandas de treinamento e desenvolvimento para os serviços de educação permanente:

*(...) vem despreparado (...) às vezes ele até tem a teoria, mas pelo evento do pouco tempo [na graduação], e até professores despreparados (...) eles já estão necessitados desse convívio, e estar acompanhando o colaborador. A parte primordial ele não consegue desempenhar, que é acompanhar o técnico que está chegando na sua equipe e aquele que já está na equipe* (E2).

*E o enfermeiro novo que chega [expressão facial negativa], então, quanto mais novo, mais despreparado ele é* (E3).

Os participantes da pesquisa, também, pontuaram a *Falta de comprometimento dos profissionais enfermeiros* em participar da estruturação e do planejamento de treinamentos promovidos pelo serviço de educação permanente:

*A adesão é muito complicada. Porque nos 2 meses que tenho trabalhado com as equipes, o enfermeiro não participa* (E13).

*Eu chamei os enfermeiros da neonatal e pediatria para estruturarem um treinamento (...). Março eu mandei o primeiro e-mail, e até hoje [maio], não recebi retorno. Temos muita dificuldade com a adesão de supervisores e dos gerentes nos treinamentos, que é que dificulta bastante o processo* (E14).

Outras dificuldades citadas pelos participantes corresponderam a *Falta de recursos humanos, físicos e financeiros* para o desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros:

*(...) falta de recursos humanos, físicos, um orçamento específico para a educação. Um incentivo financeiro para que o profissional busque melhorias na área dele (...)* (E5).

A *Falta de apoio do superior hierárquico* também foi colocada por alguns participantes da pesquisa, considerada de grande importância no processo de desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro:

*O maior problema que encontramos é a ordem vertical. No sentido que estamos apontando a*

*solução, mas não temos apoio da alta administração. Seria esta, a falta de apoio (...)* (E4).

*Eu acho que quando se tem apoio da coordenação e da gerência já são 50%. Porque eu não sinto que tenho esse apoio. Eu tenho que começar parece que do zero* (E8).

### CONSTRUÇÃO COLETIVA DE UMA DIRETRIZ COMO ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO

A construção coletiva da diretriz ocorreu nos seminários de Planejamento A e B. No seminário de Planejamento A os participantes elencaram como pontos principais: parcerias com o serviço de recursos humanos/psicóloga ou empresas terceirizadas; necessidade de um projeto de desenvolvimento de competências contínuo; e envolvimento da direção e gerências:

*Um projeto, para ele envolver e desenvolver as competências que durasse o ano todo. Algo que fosse permanente* (E8).

*Quando se consegue ter essa parceria [com RH, psicólogo ou empresa terceirizada], é muito produtiva e eu acho que tem que envolver mais gente. Envolver a direção do hospital, envolver a gerência de RH* (E8).

*(...) associando outros gerentes para trabalhar de uma forma multiprofissional, para desenvolver um trabalho melhor* (E1).

Ressalta-se que no Seminário de Planejamento A, foram definidos o título, o objetivo e o esboço das etapas da estrutura da diretriz, considerando descrição, ação e tempo de realização de suas dimensões.

Com base nos dados das entrevistas dos Seminários de Discussão e de Planejamento A, no Seminário de Planejamento B já foi apresentado um esboço da diretriz com objetivo de confirmar a relevância de seu conteúdo, e também se realizaram adequações, ajustes e melhorias pelo grupo. Estes relacionados a colocar uma definição de competências gerenciais, utilizar metodologias ativas de ensino e determinadas ferramentas para avaliação do programa e, como recomendação, realizar o mapeamento das competências dos enfermeiros.

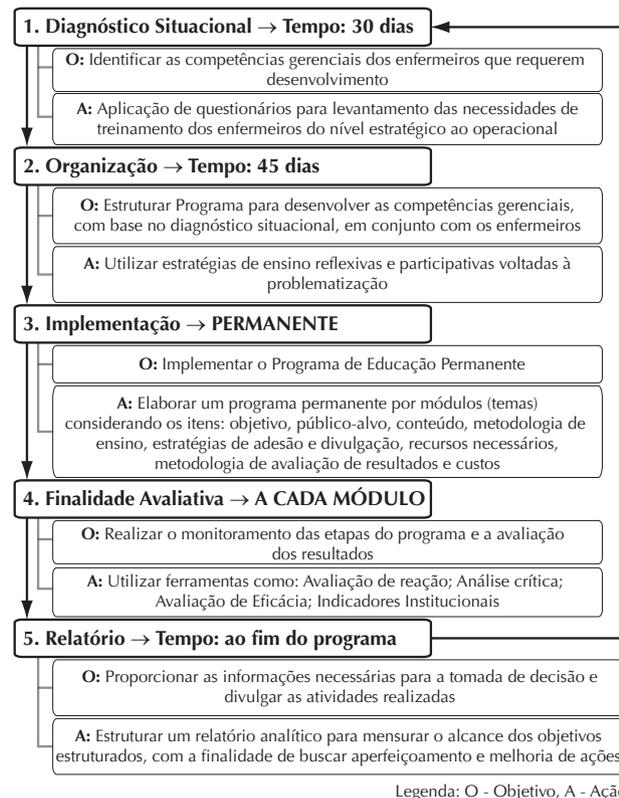
*Precisaríamos primeiro trazer uma definição destas competências* (E6).

*Metodologia de ensino participativa, mostrar o conteúdo, em cima destes conteúdos, trabalhar com encenação, com oficinas, reuniões científicas, grupos de discussão* (E3).

*Levar o grupo a fazer um momento de reflexão, com montagem de módulos, envolvendo os grupos semelhantes* (E8).

*Alinhar [a avaliação] com indicadores, utilizar avaliação de reação, análise crítica, assim, conseguimos mostrar a importância e o impacto da educação* (E16).

Por fim, no Seminário de Planejamento C, a diretriz validada e aprovada pelo grupo configura-se em um programa de Educação Permanente que percorre as seguintes etapas: diagnóstico situacional, elaboração, implementação, finalidade avaliativa e relatório (Figura 1). Definiu-se objetivo da diretriz: promover o aprimoramento contínuo, a partir da aprendizagem significativa no desenvolvimento das competências gerenciais do enfermeiro, em resposta às necessidades dos ambientes interno e externo das organizações e às demandas destes profissionais, na perspectiva da Política de Educação Permanente.



**Figura 1** – Diagrama resumido da diretriz para desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro – Curitiba, PR, Brasil, 2013.

## DISCUSSÃO

A partir das falas dos participantes da pesquisa, depreende-se que o **desenvolvimento da liderança** é, dentre as competências gerenciais, a mais requerida ao processo de trabalho do enfermeiro nas organizações hospitalares<sup>(11-12)</sup>. Para atender essa demanda o serviço de educação permanente deve utilizar como estratégia a educação permanente, a qual possibilita o surgimento de um espaço para pensar e fazer no trabalho neste cenário propício ao desenvolvimento profissional, considerado complexo e que absorve grande parte dos profissionais enfermeiros.

No contexto das organizações hospitalares do cenário pesquisado, a premência de adotar programas de desenvolvimento de líderes e projetos de educação permanente torna-se evidente, a fim de preparar os enfermeiros para aplicar a liderança, com base no estabelecimento de um processo de

comunicação eficiente, com o intuito de estimular a autonomia, a corresponsabilização e a valorização do líder e de seus colaboradores<sup>(13)</sup>.

Os participantes da pesquisa também pontuaram sobre a importância de o enfermeiro **reconhecer a educação permanente** para seu autoaperfeiçoamento, sua equipe e o gerenciamento na unidade sob sua responsabilidade. Na perspectiva do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Mundial da Saúde, a educação permanente é compreendida como a educação que se desenvolve no trabalho, pelo trabalho e para o trabalho. É uma das modalidades de educação no contexto laboral, a fim de dar respostas às transformações ocorridas no mundo do trabalho, deve ser considerada como uma estratégia para a qualificação dos trabalhadores<sup>(2-3,14-15)</sup>.

Alguns participantes apontaram a dificuldade de enfermeiros de suas organizações compreenderem que, além de serem capazes de aprender a aprender, eles têm o dever e o compromisso com a educação dos profissionais sob sua responsabilidade. Sobretudo, proporcionar a formação de sua equipe, para que seus membros aprendam novos conceitos atitudes, soluções, ideias, modifiquem hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem<sup>(16-17)</sup>.

Contudo, sabe-se que, em virtude da complexidade das organizações de saúde, apenas a intencionalidade do enfermeiro em desenvolver sua equipe não é o suficiente. Essa responsabilidade precisa ser compartilhada com apoio institucional. Frente ao exposto e de acordo com as falas dos participantes da pesquisa, torna-se imperativo que o enfermeiro discuta e repense seu papel de educador, e que as organizações afirmem seu compromisso com o desenvolvimento gerencial de seus profissionais, investindo na educação permanente como recurso que impulsionará a autonomia e o crescimento pessoal, profissional e organizacional<sup>(15)</sup>.

As **dificuldades** encontradas pelos serviços de educação permanente para o desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro foram: a dissociação entre ensino e serviço; a falta de comprometimento do profissional enfermeiro; a falta de recursos humanos, físicos e financeiros; e a falta de apoio do superior hierárquico.

Os participantes da pesquisa colocaram que os enfermeiros não vêm preparados para exercer a sua função gerencial. Desenvolver as competências e habilidades gerais apontadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) tem sido um grande desafio para as instituições formadoras pela complexidade do mercado de trabalho e pelo fato das abordagens pedagógicas prevalentes no ensino da enfermagem serem a transmissão de conhecimentos, desconsiderando metodologias ativas de ensino, que possibilitam vislumbrar uma educação emancipatória e transformadora da realidade, permitindo ao indivíduo responder aos desafios do mundo contemporâneo<sup>(3,18)</sup>.

Com isto, o debate entre o mercado de trabalho e a academia permanece como apontado pelos participantes da pesquisa, centralizado no perfil dos profissionais a serem formados, que muitas vezes diverge das exigências e expectativas das organizações hospitalares.

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências justifica-se ao ser encarado como um processo permanente, propiciado pela organização, como componente de um sistema de evolução do mundo do trabalho, o qual requer associação entre ensino e serviço, além de novos perfis profissionais e modelos gerenciais, que exigem a mobilização de saberes de maneira contínua. Faz-se necessário articular que as competências gerenciais sejam apreendidas ao longo da formação do enfermeiro, pautadas no contexto da realidade e no saber fazer crítico centrado em conteúdos contextualizados da contemporaneidade; e, no mundo do trabalho, por meio da aprendizagem experiencial em situações laborais com vistas ao aperfeiçoamento permanente<sup>(2-3)</sup>.

No cenário pesquisado, os enfermeiros têm baixa participação nos programas de educação permanente, fato que pode estar relacionado às múltiplas atividades desempenhadas e, por conseguinte, à limitação de tempo, à escassez de pessoal e a experiências negativas anteriores com programas que seguem a lógica de educação continuada<sup>(14)</sup>. Para tanto, o enfermeiro necessita compreender que, no contexto das organizações hospitalares, ele se constitui em um recurso humano da educação permanente e reconhecer que o seu comprometimento com os programas direcionam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais.

A existência de um serviço de educação permanente na organização hospitalar não nega a necessidade de participação dos enfermeiros das unidades assistenciais nos processos educativos. Isso se deve ao fato de eles manterem contato direto e permanente com a equipe de enfermagem, possuindo condições mais adequadas para perceber a realidade e avaliar as necessidades da prática<sup>(19)</sup>.

Os serviços de educação permanente, para desenvolver suas atividades, necessitam de recursos humanos, materiais, financeiros e físicos adequados. Quando não suficientes se tornam fatores limitantes ao desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento<sup>(20)</sup>.

Ressalta-se que, neste estudo, dois enfermeiros agregavam outras atividades, além da coordenação da educação permanente. Muitas vezes, o fracasso dos programas de educação permanente deve-se ao coordenador atuar em tempo parcial, realizar outras atividades, como supervisão de unidades, cobertura de faltas, assim como as férias e os afastamentos. Como resultado, este enfermeiro não tem tempo, nem condições de se dedicar exclusivamente às atividades de educação. Por conseguinte, estes programas são mal planejados e inadequados<sup>(20)</sup>.

Quanto aos recursos físicos, conforme relatado durante os seminários, referindo-se à planta física, é necessário um espaço físico apropriado. Quando o setor de educação permanente dispõe de recursos, como salas de aulas equipadas e laboratórios de simulação, há maior facilidade para desenvolver seus programas<sup>(20-22)</sup>.

No que se referem aos recursos financeiros, estes dependem da política da instituição e do seu interesse em investir no capital humano. Contemporaneamente, o grande desafio lançado aos gestores responsáveis pelos setores de educação permanente é alcançar o máximo de resultados positivos

após a realização de programas de treinamento e desenvolvimento, utilizando-se de mínimos recursos financeiros<sup>(21)</sup>.

No entanto, somente o suporte financeiro investido em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos não é suficiente para garantir o bom desempenho dos trabalhadores. Deve-se levar em consideração outros fatores que também interferem na qualidade e excelência dos programas de educação continuada, como a motivação e o preparo da equipe de enfermagem, a cultura organizacional que reconheça e valorize o setor de educação permanente e os recursos materiais disponíveis<sup>(15,20)</sup>.

Alguns participantes da pesquisa que relataram como dificuldade para o desenvolvimento de competências gerenciais a falta de apoio do superior hierárquico estão vinculados à Gerência de Recursos Humanos, à Gerência da Qualidade ou à Direção Geral das organizações hospitalares. Este tipo de estrutura, não vinculada à gerência/departamento de enfermagem, dificulta à enfermagem ter autonomia para decidir sobre os programas de educação a serem desenvolvidos.

O apoio do superior hierárquico é fundamental para o sucesso dos programas de educação para que, de fato, gerem os resultados esperados. Para tanto, independentemente de qual for a estrutura administrativa do serviço de educação permanente, estes programas devem ser planejados em conformidade com objetivos da organização e de maneira participativa, envolvendo educadores e educandos<sup>(20)</sup>.

Sobre a visibilidade do processo de trabalho do serviço de educação permanente, pode-se afirmar que os participantes da pesquisa ampliaram seus horizontes para produzir mudanças no próprio gerenciamento do seu processo de trabalho à medida que construíam a diretriz. Suas falas corroboram com o momento vivenciado pela maioria das organizações hospitalares em relação aos processos de certificação de qualidade. Estes vão ao encontro da necessidade de utilizar indicadores e/ou instrumentos que, além de avaliar o serviço de educação permanente, proporcionem mensurar com efetividade o impacto da educação permanente no processo de trabalho do enfermeiro e da equipe de enfermagem<sup>(16,19)</sup>.

Houve um posicionamento quanto à importância de ordenar, avaliar, documentar os programas de capacitação e desenvolvimento para, assim, assumirem e tornar visível sua colocação estratégica nas organizações, por meio da adoção de uma gestão participativa, a qual flexibiliza as relações de poder e tem como foco a sensibilização dos indivíduos quanto à sua responsabilidade pelo autoaprimoramento,

pela socialização do conhecimento e pelo aprendizado de novos saberes na lógica da Educação Permanente<sup>(16)</sup>.

## CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo destacam as competências gerenciais que demandam desenvolvimento nas organizações hospitalares, de acordo com o cenário pesquisado: liderança e educação permanente. Estas estão relacionadas, principalmente, no sentido do enfermeiro ser líder de sua equipe e compreender a importância de se envolver e se responsabilizar com sua própria educação, no planejamento desta e colocar-se como facilitador das ações educativas propostas para si e para sua equipe.

Destaca-se que a construção coletiva da diretriz suscitou um sentimento de pertencimento ao grupo e de valorização do NEEP/PR, como um espaço efetivo para discussão e reflexão-crítica na construção de saberes. Dessa forma, despertou a compreensão da posição estratégica do enfermeiro de educação permanente como coordenador dos programas educacionais e agente facilitador da estratégia geral de mudança organizacional.

A pesquisa-ação colocou-se como uma oportunidade para a reflexão sobre a realidade do processo de trabalho gerencial do enfermeiro, assim como facilitou a mobilização de saberes e ampliou a visão dos membros do NEEP/PR. Assim, possibilitou a construção em consenso da diretriz, contribuindo para a produção de conhecimentos e confirmando a necessidade e importância de mudanças nos processos educativos e de avaliação, fundamentados em metodologias e instrumentos que permitam o desenvolvimento de profissionais consoante às políticas de recursos humanos e organizacionais contemporâneas.

Como limitação, pontua-se que o tempo da pesquisa não permitiu a aplicação da diretriz, necessária à produção de conhecimentos teóricos e práticos relativos à efetivação do programa de educação permanente. Assim, propõe-se a continuidade por estudos que a apliquem e avaliem o impacto dos programas de desenvolvimento de competências gerenciais realizados, possuindo como critérios as políticas nacionais e internacionais de educação e saúde.

Conclui-se que é possível desenvolver as competências gerenciais do enfermeiro na lógica da educação permanente, contudo se faz necessário compreender estas competências não apenas como um atributo individual de aquisição e construção de saberes dos enfermeiros, mas contextualizada com base nas demandas das situações reais da prática laboral.

## RESUMO

**Objetivo:** Construir uma diretriz de educação permanente para o desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros junto aos membros do Núcleo de Enfermeiros de Educação Permanente do Paraná. **Método:** Pesquisa com abordagem qualitativa, delimitada pelo método da pesquisa-ação, composta por amostra de 16 enfermeiros. A coleta de dados ocorreu em três etapas e os dados analisados segundo a técnica de análise temática. **Resultados:** Foi possível discorrer sobre as demandas e as dificuldades para o desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro nas organizações hospitalares e estruturar coletivamente uma diretriz. **Conclusão:** A pesquisa-ação contribuiu para a produção de conhecimentos, confirmando a necessidade e a importância de mudanças nos processos educativos e de avaliação fundamentados em metodologias e instrumentos que permitam o desenvolvimento de profissionais consoante às políticas de recursos humanos e organizacionais contemporâneas.

## DESCRITORES

Educação Continuada em Enfermagem; Competência Profissional; Supervisão de Enfermagem; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

## RESUMEN

**Objetivo:** Construir una directriz de educación permanente para el desarrollo de competencias de gestión para los enfermeros junto con los miembros del Núcleo de Enfermeros de Educación Permanente de Paraná. **Método:** Investigación con abordaje cualitativo, diseñado por el método de investigación-acción compuesto de muestra de 16 enfermeros. La recolección de datos ocurrió en tres etapas y los datos fueron analizados según la técnica de análisis temático. **Resultados:** Fue posible discurrir sobre las demandas y las dificultades para el desarrollo de competencias de gestión del enfermero en las organizaciones hospitalarias y estructurar colectivamente una directriz. **Conclusión:** La investigación-acción contribuyó a la producción de conocimientos, confirmando la necesidad y la importancia de cambios en los procesos educativos y de evaluación fundados en metodologías e instrumentos que permitan el desarrollo de profesionales acorde con las políticas de recursos humanos y organizaciones contemporáneas.

## DESCRIPTORES

Educación Continua en Enfermería; Competencia Profesional; Supervisión de Enfermería; Investigación en Administración de Enfermería.

## REFERÊNCIAS

- Zarafian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.
- Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandón K, Martínez-Santana D, Jerez-Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. Aquichán [Internet]. 2014 [citado 2015 Jun. 15];14(1):79-99. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Miccas FL, Batista SHSS. Permanent education in health: a review. Rev Saúde Pública [Internet]. 2014 [cited 2015 June 15];48(1):170-85. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n1/en\\_0034-8910-rsp-48-01-0170.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n1/en_0034-8910-rsp-48-01-0170.pdf)
- Caveião C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH, Venturi KK. Student's competences with regard to nursing administration: an exploratory and descriptive research. Online Braz J Nurs [Internet]. 2014 [cited 2015 June 15];13(4):602-12. Available from: [http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/4770/pdf\\_332](http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/4770/pdf_332)
- Almeida ML, Peres AM. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. Invest Educ Enferm [Internet]. 2012 [citado 2015 jun. 15];30(1):66-76. Disponível em: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/view/7823/10514>
- Melnyk BM, Gallagher-Ford L, Long LE, Fineout-Overholt E. The establishment of evidence-based practice competencies for practicing registered nurses and advanced practice nurses in real-world clinical settings: proficiencies to improve healthcare quality, reliability, patient outcomes, and costs. Worldviews Evid Based Nurs. 2014;11(1):5-15.
- Thiollent M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas; 2009.
- Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez; 2011.
- Peres HHC, Leite MMJ, Gonçalves VLM. Educação continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgart P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012. p. 137-53.
- Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2011.
- Manenti AS, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JM. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2012 [cited 2013 Oct 20];46(3):722-8. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/en\\_27.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/en_27.pdf)
- Amestoy SC, Backes MS, Triandade LL, Canever BP. The scientific production regarding leadership in the context of nursing. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2012 [cited 2013 Nov 20];46(1):219-24. Available from [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/en\\_v46n1a30.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/en_v46n1a30.pdf)
- Ekström L, Idvall E. Being a team leader: newly registered nurses relate their experiences. J Nurs Manag. 2015;23(1):75-86.
- Ni C, Hua Y, Shao P, Wallen GR, Xu S, LiL. Continuing education among Chinese nurses: a general hospital-based study. Nurse Educ Today. 2014;34(4):592-7.
- Jesus MCP, Figueiredo MAG, Santos SMR, Amaral AMM, Rocha LO, Thiollent MJM. Permanent education in nursing in a university hospital. Rev Esc Enferm USP [internet]. 2011 [cited 2013 Oct. 21];45(5):1229-36. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n5/en\\_v45n5a28.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n5/en_v45n5a28.pdf)
- Salum NC, Prado ML. Continuing education in the development of competences in nurses. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2014 [cited 2015 June 16];23(2):301-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/0104-0707-tce-23-02-00301.pdf>
- Portella Ribeiro J, Pereira Rocha L. Permanent education in health: an instrument to enhance interpersonal relations in nursing work. Invest Educ Enferm. 2012; 30(3):412-7.
- Meira MDD, Kurcgart P. Political-ethical skill development in nursing undergraduates. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2013 [cited 2014 Oct 10];47(5): 1203-10. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n5/0080-6234-reeusp-47-05-1203.pdf>
- Silva CT, Terra MG, Mostardeiros S, Ribeiro D, Lavich C, Xavier M. Núcleo de educação permanente em enfermagem: perspectiva em um hospital de ensino. Rev Pesq Cuid Fundam J [Internet]. 2013 [citado 2015 jun. 18];5(3):114-21. Disponível em: [http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2044/pdf\\_826](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2044/pdf_826)

20. Leite MMJ, Pereira LL. Educação continuada em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 2011. p. 147-63.
21. Costa DB, Vannuchi MTO, Haddad MCFL, Cardoso MGP, Silva LG, Garcia SD. Custo de educação continuada para equipe de enfermagem de um hospital universitário público. Rev Eletr Enf [Internet]. 2012 [citado 2013 out. 10]; 14(2):257-66. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v14/n2/v14n2a05.htm>
22. Bezerra ALQ, Queiroz ES, Weber J, Munari DB. O processo de educação continuada na visão de enfermeiros de um hospital universitário. Rev Eletr Enf [Internet]. 2012 [cited 2014 out. 10];14(3):618-25. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/12771/13431>