

SOFT SKILLS: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO NA ATUALIDADE

SOFT SKILLS: DEVELOPMENT OF NURSING SKILLS NOWADAYS

Carolina da Silva Ribeiro Rosa¹
Amanda Gleice Fernandes Carvalho²
Paulo Roxo Barja³

Resumo: O desenvolvimento de competências é essencial numa carreira profissional, na qual as pessoas devem enfrentar situações além de conhecimento técnico. A necessidade do desenvolvimento de competências profissionais dos enfermeiros constitui uma preocupação dos gestores na atualidade. Visando contribuir com o conhecimento, o objetivo deste estudo é realizar uma reflexão e descrever as principais competências que o enfermeiro necessita desenvolver para o aprimoramento de sua performance profissional no contexto hospitalar, e compreender a diferença do perfil de *hard skills* e *soft skills* no trabalho do enfermeiro. A revisão de literatura foi realizada nas seguintes bases de dados: Scielo, Lilacs, MEDLINE e PubMed no período de julho a agosto de 2020. Os resultados encontrados foram 11 artigos, onde os principais achados mostram as principais competências e a diferença do perfil *hard skills* e *soft skills* no trabalho do enfermeiro. No mercado de trabalho atual, observa-se a necessidade de profissionais de enfermagem que apresentem competências comportamentais ou socioemocionais (*soft skills*), principalmente no que se refere às habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal, para que se consiga lidar com situações que exijam comportamento adaptativo, rapidez na tomada de decisões e capacidade de trabalho em equipe.

Palavras-chave: Enfermagem; Competências; Desenvolvimento; Enfermeiro; Liderança.

Abstract: The development of skills is essential in a professional career, in which people must face situations in addition to technical knowledge. The need for the development of nurses' professional skills is a concern of managers nowadays. Aiming to contribute with knowledge, the goal of this study is to conduct a reflection and describe the main skills nurses need to develop in order to improve their professional performance in the hospital context, and to understand the difference of the profile of hard skills and soft skills in the work of nurses. The literature review was conducted using the following databases: Scielo, Lilacs, MEDLINE and PubMed from July to August 2020. The results found comprised 11 articles, where the main findings show the main competences and the difference of the profile of hard skills and soft skills in the nurse's work. In the current job market, there is a need for nursing professionals who have behavioral or socio-emotional skills (*soft skills*), especially regarding to communication skills and interpersonal relationships, for them to deal with situations that require adaptive behavior, quick decision-making and ability to work as a team.

¹ Discente da Especialização em Administração Hospitalar na Universidade do Vale do Paraíba - Univap. E-mail: carolsrr.ribeiro@gmail.com.

² Docente da Especialização em Administração Hospitalar na Universidade do Vale do Paraíba - Univap, E-mail: amandagleice2013@gmail.com.

³ Docente-pesquisador da Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo (FEAU) / Univap. E-mail: barja@univap.br.

Key words: Nursing; Skills; Development; Nurse; Leadership.

Data de submissão: 03.05.2021

Data de aprovação: 21.03.2022

Identificação e disponibilidade:

(<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592>,
<http://dx.doi.org/10.18066/revistaunivap.v28i57.2592>).

1 INTRODUÇÃO

Em uma carreira profissional, baseando-se também no atual mercado de trabalho, o desenvolvimento de competências é primordial, tendo em vista o enfrentamento (bastante frequente) de questões que vão além do conhecimento técnico. Entende-se como *Hard Skills* as competências técnicas, que muitas vezes são validadas diretamente, através de testes objetivos, ou indiretamente, pela apresentação de um certificado de conclusão de algum curso. Já a expressão *Soft Skills* refere-se às competências socioemocionais do indivíduo, que tem como essência a capacidade de comunicação, habilidade para trabalhar em equipe e em diversos projetos simultaneamente, facilidade em lidar com a diversidade e a aptidão em portar-se eticamente. Dispor de tais competências pode tornar-se uma vantagem competitiva no ambiente de trabalho e durante a formação profissional (Dalago *et al.*, 2020).

Como requisição básica no mercado de trabalho atual, o desenvolvimento das competências técnicas e principalmente das competências socioemocionais, mostra-se cada vez mais necessário, evidenciando-se, no entanto, a necessidade de que estas sejam apresentadas em conjunto com as competências comportamentais, desde a formação de qualquer profissional, destacando assim o desenvolvimento de habilidades tanto na atuação técnica como também na formação profissional. O enfermeiro vem ocupando cargos gerenciais nos serviços de saúde e exigem cada vez mais competências profissionais, gerando assim uma preocupação devido à dificuldade de entendimento da importância e desenvolvimento deste profissional nestas áreas. A gestão por competências é uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão, e vem cada dia mais sendo discutida pelas organizações, ainda que pouco utilizada pelos serviços de saúde (Furukawa & Cunha, 2010).

A competência é definida como a capacidade de articular valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho, além do alcance dos objetivos estabelecidos. Sendo assim, o enfermeiro deve buscar o aprimoramento contínuo de suas competências, para atender as necessidades atuais do mercado de trabalho; além disso, aprimorar continuamente a assistência prestada ao seu paciente é fundamental. A busca incessante por conhecimento, aprendizado e desenvolvimento profissional é um requisito diferencial para este profissional, principalmente no contexto das equipes de trabalho (Treviso *et al.*, 2017).

A exigência do mercado de trabalho em relação ao desenvolvimento de competências torna-se essencial para o profissional que busca uma carreira bem estruturada, assim como estar bem preparado para os desafios encontrados ao longo de sua carreira. A necessidade do desenvolvimento de competências profissionais por parte dos enfermeiros constitui uma preocupação na atualidade, principalmente dos

gestores de enfermagem, devido às constantes exigências, demandas e mudanças de perfis de atendimento ao paciente e também por conta introdução de recursos tecnológicos no contexto da assistência.

Ainda assim, os gestores são colocados frequentemente diante de um desafio: o fato de que a importância do desenvolvimento das competências profissionais não é algo claro para o profissional de enfermagem. Diante dessas dificuldades conjuntas (uma vez que afetam os enfermeiros, mas também os gestores), consideramos necessário evidenciar quais são as principais competências que os enfermeiros necessitam desenvolver para ocupar cargos de gestão, aprimorando seu desempenho tanto no que se refere a *hard skills* quanto a *soft skills*.

Os objetivos do presente estudo são, primeiramente, compreender a diferença entre *hard skills* e *soft skills* no trabalho do Enfermeiro e, a partir desta compreensão, apresentar e descrever as principais competências que o Enfermeiro necessita desenvolver para o aprimoramento de sua performance profissional no contexto hospitalar.

2 METODOLOGIA

O trabalho compreende uma pesquisa descritiva, exploratória, em que a metodologia envolveu inicialmente uma revisão de literatura dos conceitos relacionados a esta pesquisa. Em seguida, foi realizada pesquisa específica de produções acadêmicas através das bases de dados Scielo, Lilacs, MEDLINE e PubMed, por serem bases que disponibilizam artigos na íntegra e voltadas principalmente a pesquisas em Saúde. Para definição do corpo de trabalhos efetivamente sujeito à análise, numa primeira etapa foram critérios de inclusão: artigos na íntegra relativos ao tema, publicados em língua portuguesa e inglesa, nos últimos 10 anos, que se relacionassem com a enfermagem e estivessem disponíveis na internet, na forma de texto completo. Por outro lado, foram considerados como critérios de exclusão: artigos não relacionados com a temática da pesquisa e/ou que estivessem duplicados.

Após a primeira seleção dos artigos (de acordo com os critérios acima especificados), realizada de junho a agosto de 2020, foi realizada uma leitura dinâmica de títulos e resumos do material encontrado, com o objetivo de identificar artigos diretamente relacionados à pesquisa sobre competências na enfermagem, *hard skills* e *soft skills*. A etapa seguinte foi realizar uma leitura aprofundada do material previamente selecionado, para apurar as informações relevantes. Foram então utilizados os seguintes descritores em Ciências da Saúde (DeCs): competências, desenvolvimento, enfermagem, enfermeiro, liderança, *soft skills*, sendo os descritores em inglês: *nursing, soft skills, leadership, nurse, development*. Os artigos selecionados deveriam apresentar ao menos dois dos descritores utilizados.

Utilizando combinações dos cinco descritores nas bases de dados consultadas (Scielo, Lilacs, MEDLINE e PubMed), encontrou-se inicialmente um total de 92 artigos. Aplicando-se a estes os critérios de exclusão adotados, a amostra final foi reduzida para 11 artigos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Número de artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão adotados.

Etapas	Número de artigos
1 ^a	92
2 ^a	47
3 ^a	11

Fonte: Os autores.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Devido às mudanças na economia, no mercado de trabalho e no processo de globalização, o termo “competência” vem se fortalecendo e progressivamente ganhando espaço. Com isso, passou-se a permitir que as empresas unissem os aspectos essenciais do próprio negócio de modo a desenvolver (e assim usufruir) de um capital humano que tivesse conhecimentos, habilidades e atitudes para dar resolução aos desafios do mundo globalizado (Leal *et al.*, 2017).

O contexto profissional deste modo estabelecido conecta-se com o saber agir responsável, que tem por objetivo de determinar formas e procedimentos para mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades pelas equipes de trabalho. A competência é então retratada como o conjunto de experiências sociais e comunicacionais desenvolvidas ao longo de todo o processo de aprendizado e formação (Kobayashi & Leite, 2010).

3.2 COMPETÊNCIA NO CONTEXTO DA SAÚDE E NA GESTÃO DO ENFERMEIRO

Historicamente, o profissional de enfermagem vem obtendo espaços e posições em cargos gerenciais nos serviços de saúde, com ênfase natural no âmbito hospitalar. A temática da “competência profissional” vem sendo discutida e tem sido motivo de atenção por parte dos gestores de serviços, mas também para as escolas de formação destes profissionais, entendendo-se que seja considerada indispensável no desenvolvimento das funções deste trabalhador (Leal *et al.*, 2017). O gerenciamento em enfermagem é visto como uma atuação de complexidade crescente, pois cada vez mais exige-se dos profissionais que exerçam, em conjunto, competências cognitivas, técnicas e atitudinais em situações estratégicas adequadas para as tendências administrativas no cenário atual (Lelli *et al.*, 2012).

De acordo com o estudo de Dias e Paiva (2011), podemos afirmar que há uma tendência de mudança do enfermeiro, ampliando suas funções; assim, muitas vezes o profissional de enfermagem passa de áreas especificamente operacionais para áreas estratégicas da organização – os autores enfatizam estas alterações de papéis no âmbito hospitalar. Muitos desses profissionais, no entanto, esbarram em dificuldades, apresentando dificuldade de adequação à função gerencial por conta da necessidade (às vezes insatisfeita) de atingir um equilíbrio entre a tomada de decisão e a execução de ações práticas. A face gerencial dessa profissão se destaca e a gestão, por si própria, é percebida como uma atividade ambígua e contraditória. Assim, não é incomum que o profissional de enfermagem passe pela assistência e pela administração como se fossem duas dimensões paralelas (Treviso *et al.*, 2017).

Quando se pensa em algumas dessas dificuldades, o dimensionamento de

peçoal, inevitavelmente, passa a ganhar destaque, pois gera interferências diretas no desempenho das competências do enfermeiro e, conseqüentemente, pode vir a provocar danos na qualidade da assistência quando em desacordo com o ideal para atender a demanda. A adequação de peçoal pode ser considerada como um fator motivador, importante para o bom desempenho profissional e, naturalmente, para a qualificação da assistência (Maya & Simões, 2011).

Nos registros encontrados na literatura acadêmica, diversas são as competências gerenciais consideradas necessárias para o desenvolvimento do enfermeiro, podendo-se mencionar as seguintes: boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, capacidade de organização, capacidade para trabalho em equipe, compromisso, criatividade, disponibilidade para aquisição contínua de conhecimento (por exemplo, em processos de ensino-aprendizagem), empreendedorismo, flexibilidade, foco no cliente, gestão integrada de processos, gestão de recursos, liderança, negociação, planejamento, rapidez na tomada de decisão e visão sistêmica, estratégica (Furukawa & Cunha, 2010).

A formação, capacitação e desenvolvimento dos enfermeiros para o campo de trabalho é um importante aspecto a ser discutido. É entendido como um processo que visa aquisição de conhecimentos, competências, atitudes e habilidades exigidos para o exercício da enfermagem (Trevisan *et al.*, 2013).

3.3 HARD SKILLS E SOFT SKILLS

Os profissionais de enfermagem são frequentemente desafiados no que se refere a lidar com situações práticas que muitas vezes chegam a transcender o conhecimento técnico, puramente teórico. São tratadas como *hard skills* as habilidades técnicas adquiridas através de cursos e diplomas durante a formação do profissional – e consideradas primordiais já desde antes do início do século XXI. Com o avanço das discussões sobre competências, no entanto, aos poucos percebeu-se que possuir somente essas habilidades não era mais uma garantia quando ao sucesso do profissional. Ao contrário: são necessárias adicionalmente estratégias curriculares que envolvem o contato direto com a realidade.

Desde então, considera-se que passou a serem por meio da imersão do estudante em situações e cenários diretamente vinculados à prática profissional que as instituições formadoras podem contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento das chamadas competências comportamentais, também conhecidas como *soft skills*. Essa mesma realidade, no entanto, tem evidenciado a fragilidade das instituições de ensino superior em relação ao desenvolvimento de competências socioemocionais, comportamentais e pessoais na formação de seus egressos (Dalago *et al.*, 2020).

De acordo com Ruthes e Cunha (2009), pode-se afirmar que o enfermeiro que não busca o desenvolvimento constante, mantendo-se sempre atualizado em suas competências tanto assistenciais quanto gerenciais, corre o risco de se tornar, com o passar do tempo, um profissional obsoleto, chegando a perder o campo de ação. Seu espaço, assim, tenderá a ser ocupado por um profissional mais ágil e abrangente nas competências profissionais e organizacionais. Isto passou a ocorrer na medida em que, hoje em dia, as instituições de saúde não mais diferem das demais organizações quanto ao modelo de gestão, que tem como base os princípios de sistemas, visando a obtenção de objetividade no foco e no valor.

4 RESULTADOS

Utilizando combinações dos cinco descritores (ver Metodologia) nas bases de dados consultadas (Scielo, Lilacs, MEDLINE e PubMed), encontrou-se inicialmente um total de 92 artigos. Aplicando-se a estes os critérios de exclusão adotados, a amostra final foi reduzida para 11 artigos (incluindo-se aqui trabalhos na língua portuguesa, assim como em língua inglesa), todos disponíveis para acesso através da internet na forma de texto completo e contemplando o objetivo da pesquisa. As características básicas de cada um destes artigos encontram-se apresentadas na Tabela 2, a seguir (em ordem cronológica).

Tabela 2 - Distribuição dos artigos segundo título, sobrenome do primeiro autor, ano de publicação e temas abordados. São José dos Campos, 2020.

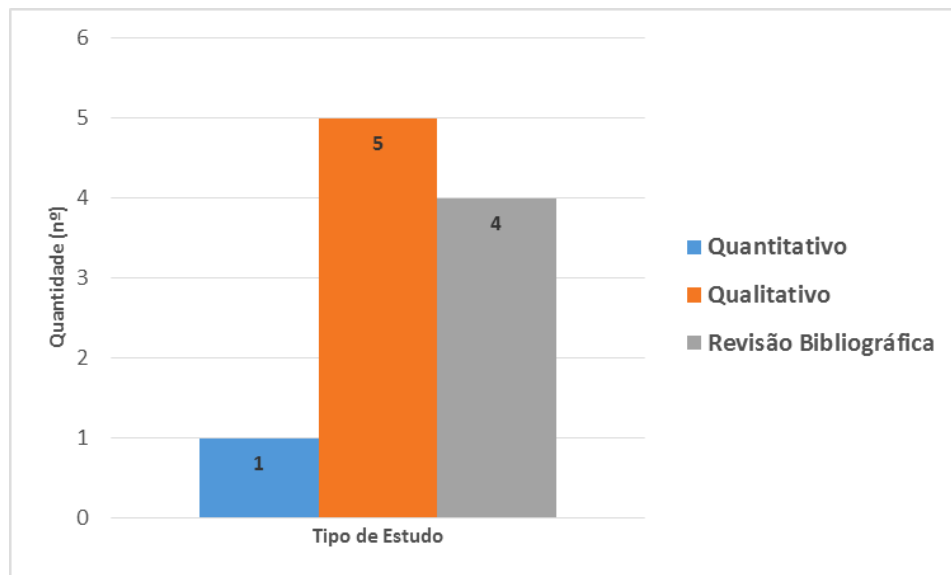
Título	1º Autor	Ano	Assunto
Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual	Ruthes	2009	Aborda a prática da gestão do conhecimento e capital intelectual à aplicabilidade das competências para enfermagem.
Da gestão por competências às competências gerenciais do Enfermeiro.	Furukawa	2010	Aborda a gestão por competências, conceitos de perfil e competências na gestão de pessoas e relação com as competências da organização.
Desenvolvendo competências profissionais dos Enfermeiros em serviço.	Kobayashi	2010	Descreve a construção e implantação do programa de desenvolvimento de competências profissionais de grupos de enfermeiros em serviço.
Competências do Enfermeiro: estudo em um hospital privado.	Dias	2011	Aborda a análise de como se encontram configuradas as competências gerenciais, exigidas e efetivas, dos enfermeiros de um hospital da rede privada em Belo Horizonte (MG).
Implicações do dimensionamento do pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro.	Maya	2011	Descreve a adequação do quadro de profissionais de enfermagem de um hospital universitário e realiza uma reflexão sobre a implicação do dimensionamento de pessoal no desempenho das competências do enfermeiro.
Estratégias gerenciais para desenvolvimento de competências em enfermagem em um hospital de ensino.	Lelli	2012	Fala da identificação das competências gerenciais utilizadas por enfermeiros na supervisão em unidades funcionais assistenciais, em um hospital de ensino na capital paranaense.
Formação de Enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional.	Trevisan	2013	Analisa a relação entre a formação e a prática profissional do enfermeiro conforme as experiências relatadas.
Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem.	Leal	2017	Aborda a percepção de egressos de enfermagem acerca das competências profissionais para atuar no cenário hospitalar.

Competências do Enfermeiro na gestão do cuidado.	Treviso	2017	Relata as competências necessárias para o enfermeiro atuar nas diversas áreas profissionais e identificar as ferramentas utilizadas nesse processo.
Educação em Saúde e cinesioterapia contribuem no aprimoramento de <i>Soft skills</i> e <i>Hard skills</i> ?	Dalago	2020	Descreve as contribuições de um grupo de educação em saúde e cinesioterapia para o aprimoramento de <i>soft skills</i> e <i>hard skills</i> .

Fonte: Os autores.

A partir da Tabela 2, desenvolveu-se em seguida uma classificação dos artigos avaliados de acordo com o tipo de estudo realizado, sendo estes então classificados como quantitativos, qualitativos ou revisão bibliográfica. A Figura 1, a seguir, apresenta os resultados obtidos, evidenciando uma predominância de estudos qualitativos.

Figura 1 - Distribuição dos artigos selecionados de acordo com o tipo de estudo realizado. São José dos Campos, 2020 (n=10).



Fonte: Os autores.

A Figura 1 evidencia a escassez de trabalhos com viés quantitativo no que se refere ao tema de pesquisa, sinalizando assim a necessidade de que futuros trabalhos na área envolvam uma análise quantitativa, que fugia ao escopo do presente estudo.

5 CONCLUSÃO

Através do presente estudo, que empregou revisão crítica de literatura, foi possível descrever as principais competências profissionais gerenciais que hoje são (cada vez mais) indispensáveis no processo de trabalho do enfermeiro, principalmente no âmbito hospitalar, sendo inclusive consideradas como exigências no que se refere ao mercado de trabalho atual.

A necessidade de desenvolver as competências técnicas (*hard skills*) sempre foi uma necessidade no mercado de trabalho, onde o profissional deve desenvolver os conhecimentos técnicos em sua área de trabalho para assim ter condições de executar seu serviço ou assistência de forma segura e com garantia de qualidade. No entanto, no mercado de trabalho atual, observa-se a necessidade de buscar profissionais que tenham como diferencial positivo suas competências socioemocionais (*soft skills*).

Busca-se, assim, um profissional que consiga lidar adequadamente com situações que exigem habilidades ligadas ao seu comportamento, além de espírito de liderança e vocação para o trabalho em equipe. Todas estas habilidades são fundamentais para a prática da enfermagem, mas também, especificamente, no que diz respeito às atividades gerenciais, que precisam sustentar as condições de bem-estar e mesmo contribuir para o fortalecimento das interações entre os próprios profissionais. Deste modo, é importante que os gestores se esforcem para desenvolver tais habilidades nos líderes das equipes de enfermagem. Sabe-se que há vários desafios adicionais a serem enfrentados tanto no âmbito educacional (da formação profissional) quanto no âmbito hospitalar. No entanto, é ao enfermeiro que cabe a tarefa (essencial) de tomar decisões diante desses desafios.

Destaca-se ainda a escassez de estudos quantitativos relacionados à descrição do desenvolvimento das competências comportamentais aqui mencionadas; assim, estudos adicionais serão importantes no sentido de que poderão contribuir para a formação de futuros profissionais, bem como para o desenvolvimento contínuo dos atuais enfermeiros, particularmente daqueles já vinculados a atividades gerenciais. O baixo número de trabalhos falando das *soft skills* na área da enfermagem pode ser justificado pela preferência natural dos profissionais de enfermagem pela esfera assistencial, em comparação com o caminho destas atividades gerenciais. Consideramos que ainda são necessários novos estudos que aprofundem a investigação em torno da compreensão desta característica, a fim de que se possa avaliar criticamente todo o contexto organizacional, bem como as incertezas e a própria dinâmica das transformações do cenário dos serviços de saúde. Entendemos que toda a atenção e cuidado que se possa dar à formação e qualificação (contínua) das equipes de enfermagem é fator importante para a promoção de um atendimento de qualidade cada vez melhor na área da saúde.

REFERÊNCIAS

- Dalago, K.M.S. Arbieto, E. R. M., Ermes Neto, J., Petry, I. R. & Schmidt, E. (2020). Educação em saúde e cinesioterapia contribuem no aprimoramento de soft skills e hard skills? *Estácio Saúde*, 9(2), 34-38.
<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/saudesantacatarina>

- Dias, H.C. & Paiva, K.C.M. (2011). Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 64(3) p. 511-520.
- Furukawa, P.S. & Cunha, I.C.K.O. (2010). De gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(6), 1061-1066.
- Kobayashi, R.M. & Leite, M.M.J. (2010). Desenvolvendo competências profissionais dos enfermeiros em serviço. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(2), 243-249.
- Leal, L. A., Soares, M. I., Silva, B. R. D., Bernardes, A., & Camelo, S. H. H. (2018). Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71, 1514-1521. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>
- Lelli, L. B., Bernardino, E., Peres, A. M., & Fabriz, L. A. (2012). Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. *Cogitare Enfermagem*, 17(2), 262-269.
- Maya, C. M., & Simões, A. L. D. A. (2011). Implicações do dimensionamento do pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 64(5), 898-904.
- Ruthes, R.M. & Cunha, I.C.K.O. (2009). Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(6), 901-905.
- Trevisan, D. D., Minzon, D. T., Testi, C. V., Ramos, N. A., Carmona, E. V., & Silva, E. M. (2013). Formação de enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional/Education of nurses: detachment between undergraduate courses and professional practices. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 12(2), 331-337.
- Treviso, P., Peres, S. C., da Silva, A. D., & dos Santos, A. A. (2017). Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Revista de Administração em Saúde*, 17(69). <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>