

ARTIGO ORIGINAL

Mapeamento das competências de técnicos de enfermagem em um hospital público

Mapping the skills of nursing technicians in a public hospital

Eduardo Neves da Cruz de Souza¹, Michele dos Santos dos Santos Hortelan², Maria de Lourdes de Almeida³, Thalita Correa de Souza⁴, Eveline Treméa Justino⁵, Jossiana Wilke Faller⁶

1. Enfermeiro. Discente do Programa de Mestrado em Saúde Pública da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu PR.

2. Enfermeira. Responsável pelo setor da Qualidade do Hospital Municipal de Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu PR.

3. Enfermeira, doutora em enfermagem. Docente do programa de Mestrado em Saúde Pública da UNIOESTE, Foz do Iguaçu PR.

4. Enfermeira.

5. Doutora em enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da UNIOESTE, Foz do Iguaçu PR.

6. Doutora em enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da UNIOESTE, Foz do Iguaçu PR.

RESUMO

Objetivo: Realizar o mapeamento das competências de técnicos de enfermagem que atuam em uma unidade de internamento clínico de um hospital público do município de Foz do Iguaçu – Paraná. **Método:** Pesquisa de caráter qualitativo, realizado em etapas: análise documental das competências requeridas, entrevista semiestruturada e mapeamento de competências. A coleta de dados ocorreu em abril e maio de 2019. **Resultados:** Foram

entrevistados 27 técnicos de enfermagem. A partir de questões norteadoras, emergiram ideias centrais, como: desenvolvimento das técnicas básicas de enfermagem; realização de atividades administrativas e necessidade de busca por aperfeiçoamento profissional. **Conclusão:** A identificação das competências descritas no perfil profissiográfico divergem com àquelas expressas pelos técnicos de enfermagem; assim como das competências técnicas expressas não foram encontradas como requeridas pela instituição na análise do perfil profissiográficos. Espera-se que o mapeamento de competências possa vir auxiliar as instituições hospitalares a elaborar novas estratégias de desempenho dos profissionais e reestruturar a atuação de cada.

Palavras-chave: Competência Clínica; Unidade de Internação; Unidade Hospitalar de Clínica Médica.

ABSTRACT

Objective: To perform the mapping of the skills of nursing technicians who work in a clinical inpatient unit of a public hospital in the city of Foz do Iguaçu - Paraná. **Method:** Qualitative research, carried out in stages: documentary analysis of the required skills, semi-structured interview and skills mapping. Data collection took place in April and May 2019. **Results:** 27 nursing technicians were interviewed. From guiding questions, central ideas emerged, such as: development of basic nursing techniques; carrying out administrative activities and the need to seek professional improvement. **Conclusion:** The identification of the competencies described in the professional profile differs from those expressed by nursing technicians; as well as the technical skills expressed were not found as required by the institution in the analysis of the professional profile. It is hoped that the mapping of competencies can help hospital institutions to develop new performance strategies for professionals and restructure the performance of each.

Keywords: Clinical Competence; Inpatient Unit; Medical Clinic Hospital Unit.

INTRODUÇÃO

Diante dos novos contextos do mercado de trabalho e a intensa globalização da sociedade, o termo competência tem sido fortemente discutido em inúmeras áreas profissionais, com destaque na área da saúde e educação. Competência compreende um saber agir responsável e reconhecido, que exige a mobilização, integração de conhecimentos, recursos e habilidades que agrupam ao mesmo tempo valor econômico e valor social ao indivíduo⁽¹⁾, de modo que a gestão por competência tem sido classificada como modelo gerencial original aos instrumentos tradicionais utilizados.

Esse modelo visa, essencialmente, gerenciar a lacuna de competências, ou melhor, diminuir ao máximo as desigualdades entre as competências necessárias e aquelas já apresentadas na organização⁽²⁾. Assim, pode-se compreender que mapeamento de competências envolve um método para a identificação das competências-chave e obtenção de uma sistematização dos trabalhos e funções dentro de uma empresa. Qualquer empresa com uma boa gestão apresenta atividades e competências essenciais que o funcionário necessita apresentar com eficiência⁽³⁾.

Vale destacar que, a expressão competência não é nova e tem se exposto sob diversos pontos de vistas na última década⁽⁴⁾. Ainda, estão relacionadas com os saberes e as práticas vividas pelos indivíduos e são valorizadas de modo individual de cada ser humano, desta forma, reflete um conjunto de valores, habilidades e atitudes que cada indivíduo apresenta^(3,5).

As dimensões do cuidado e do gerenciamento ainda prevalecem significativamente na esfera dos serviços de enfermagem e o ato de gerenciar uma ferramenta de trabalho⁽⁶⁾. Entretanto, o gerenciamento realizado pelos profissionais de enfermagem resulta ainda da influência histórica exercida sobre a força de trabalho nesta área, sendo delimitada pela divisão das atividades e pelos componentes técnicos⁽⁷⁾.

Neste sentido, as instituições hospitalares compõem um ambiente de trabalho que exigem habilidades específicas de todos os profissionais. O setor de clínica médica, presente em grande parte dos hospitais, recebe pacientes de diversas patologias clínicas e necessidades de intervenções de enfermagem⁽⁵⁾, apresenta um ambiente de intensa rotatividade de pacientes, alto fluxo de trabalhadores, com destaque aos profissionais técnicos de enfermagem, os quais possuem alta responsabilidade com a assistência desses pacientes. Percebe-se assim, a necessidade de discutir e estudar as estratégias de avaliação e desempenho desses profissionais.

Perante essa necessidade dos setores clínicos em desenvolver subsídios para o desempenho dos colaboradores de enfermagem, que resulte na qualidade da assistência prestada ao paciente, surgiu o questionamento: Quais as competências requeridas pela organização de um hospital público e as expressas pelos técnicos de enfermagem de unidade de internação clínica? Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi de realizar o mapeamento das competências de técnicos de enfermagem.

MÉTODO

Pesquisa de natureza qualitativa, que aborda o mapeamento das competências de técnicos de enfermagem que atuam na clínica médica de uma instituição pública hospitalar⁽⁸⁾. O critério de inclusão utilizado foi ser técnico de enfermagem e que atue no setor de clínica médica há pelo menos trinta dias. Logo, como critério de exclusão, considerou os profissionais em afastamento, como licenças, atestados médicos e férias e aqueles que estavam no setor há menos de trinta dias.

Este estudo fundamentou-se em três etapas, sendo: 1) Análise documental para identificar as competências requeridas aos técnicos de enfermagem na perspectiva da organização hospitalar; 2) Identificação das competências expressas pelos técnicos de enfermagem; 3) Mapeamento das competências, com reconhecimento das lacunas, “*gaps*”, a partir da análise dos resultados que emergiram na primeira e na segunda etapa.

A coleta de dados foi realizada em duas fases, primeiramente a análise documental seguida de entrevista, que ocorreram no período de abril a maio de 2019. Na primeira fase, analisou-se o perfil profissiográfico dos técnicos de enfermagem. Esse documento foi fornecido pela instituição, na qual descreve as atribuições desses profissionais, consideradas como necessárias para atuação desses profissionais, na visão da instituição.

A segunda fase do estudo, as entrevistas com os técnicos de enfermagem, ocorreram com agendamento prévio, no local de trabalho e em sala privada, após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em duas vias. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas⁽⁹⁾.

As entrevistas seguiram as seguintes questões norteadoras: 1) Pense num dia normal de trabalho e descreva que atividades você desenvolve no seu dia a dia; 2) O que você acredita que precisa saber/conhecer para desempenhar essas atividades? e, 3) Quais conhecimentos ou habilidades você precisa desenvolver para as atividades que desempenha?

Os dados da entrevista foram analisados pela técnica do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC, a qual consiste em analisar o material verbal coletado, extraído-se de cada um destes depoimentos as Ideias Centrais (IC) e as suas correspondentes Expressões Chave (ECH). As Expressões Chave (ECH) representam trechos curtos do discurso que deve ser destacado pelo pesquisador. A Ideia Central (IC) refere-se a uma expressão que nomeia de maneira mais específica e precisa, cada conjunto de ECH, que conseqüentemente vai resultar o DSC⁽⁸⁾.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, sob parecer número nº 2.625.857.

RESULTADOS

Por meio da caracterização dos participantes da pesquisa e dos Discursos do Sujeito Coletivo são apresentados os seguintes resultados.

Caracterização dos participantes da pesquisa

As entrevistas contaram com a colaboração de 27 profissionais de enfermagem atuantes no setor de clínica médica do hospital público campo de pesquisa, sendo que destes, 19 (70%) eram trabalhadores de enfermagem do sexo feminino e os demais oito (30%) eram do sexo masculino. No que se refere a

faixa etária do grupo, 11 (41%) possuíam idade entre 30 - 39 anos, oito (30%) entre 40 - 49 anos, cinco (18%) entre 20 - 29 anos e os demais três (11%) com idade em média de 50 - 59 anos.

Análise documental

Quanto a análise documental, o perfil profissiográfica é apresentado no Quadro 1. Nesta pesquisa, as competências foram descritas conforme preconiza Brandão (2018).

Quadro 1. Apresentação do perfil profissiográfico do técnico de enfermagem, segundo a instituição. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2019.

Descrição das competências para o técnico de enfermagem de acordo com o perfil profissiográfico da instituição	
Competências Técnicas	Auxiliar na prevenção e controle das doenças transmissíveis em geral, em programas de vigilância epidemiológica e da infecção hospitalar;
	Preparar clientes para consultas e exames diversos;
	Orientar o paciente sobre os cuidados e preparos para realização dos exames;
	Realizar coleta de material para exames de laboratório, segundo orientação;
	Auxiliar os pacientes na coleta de material para exames de laboratório, segundo orientação;
	Realizar exames de eletrodiagnósticos, segundo instruções;
	Orientar os pacientes sobre a higiene;
	Orientar os pacientes sobre a alimentação;
	Orientar os pacientes sobre a utilização correta de medicamentos;
	Orientar paciente para a alta hospitalar;
	Auxiliar paciente no momento da alta hospitalar;
	Verificar as condições gerais dos clientes, segundo prescrição médica e de enfermagem;
	Verificar sinais vitais segundo prescrição médica e de enfermagem;

	Preparar medicações por via oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal, segundo prescrição médica, sob supervisão do enfermeiro;
	Administrar medicações por via oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal, sob supervisão do enfermeiro;
	Cumprir prescrições de assistência médica e de enfermagem;
	Realizar a movimentação e o transporte de pacientes de maneira segura;
	Auxiliar nos atendimentos de urgência e emergência;
	Cumprir as medidas de prevenção e controle de infecção hospitalar;
	Auxiliar na preparação do corpo pós-óbito;
	Realizar a limpeza e desinfecção de materiais e equipamento, conforme o nível de criticidade;
	Realizar a esterilização de materiais;
	Realizar armazenamento e distribuição de materiais processados da instituição;
	Cumprir a Sistematização da Assistência de Enfermagem;
Competências administrativas	Colaborar nas atividades de ensino e pesquisa desenvolvida na instituição;
	Cumprir as orientações do manual de gestão da instituição;
	Realizar controle e registros das atividades do setor e outros que se fizerem necessários para a realização de relatórios e controle estatístico;
	Efetuar o controle diário do material utilizado, conforme as normas da instituição;
	Requisitar o material necessário à prestação da assistência à saúde do cliente, conforme as normas da instituição;
	Controlar materiais, equipamentos e medicamentos sob sua responsabilidade;
	Manter equipamentos e a unidade de trabalho organizada;
	Comunicar ao enfermeiro sobre problemas em equipamento da unidade;
	Propor a aquisição de novos instrumentos para reposição

	daqueles que estão avariados ou desgastados;
	Participar de programa de treinamento quando convocado;
	Executar atividades administrativas utilizando-se de equipamentos e programas de informática;
Outras competências	Prestar assistência de enfermagem segura, humanizada e individualizada aos clientes, sob supervisão do enfermeiro;
	Exercer a prática profissional baseado nos princípios éticos da profissão.

A partir da análise do perfil profissiográfico, observa-se que a instituição espera do técnico de enfermagem o desempenho de competências técnicas e administrativas, sob supervisão do enfermeiro.

Identificação das competências expressas pelos técnicos de enfermagem: discurso do sujeito coletivo

A partir da análise das entrevistas, apresentam-se (Quadro 2) os temas que emergiram dos respectivos discursos dos técnicos de enfermagem.

Quadro 2. Resultados das questões norteadoras e as Ideias Centrais do discurso dos técnicos de enfermagem da unidade de clínica médica. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2019.

Questões Norteadoras	Ideias Centrais (IC)
1. Atividades desenvolvidas num dia normal de trabalho.	IC1Q1 (Ideia Central 1 Questão 1) - Num dia de trabalho eu desenvolvo as técnicas básicas de enfermagem.
	IC2Q1 (Ideia Central 2 Questão 1) - Entre outras atribuições de enfermagem também faço atividades administrativas.
2. Atividades que precisa saber/conhecer para desempenhar suas funções.	IC1Q2 (Ideia Central 1 Questão 2) - Preciso ter o conhecimento teórico.
3. Conhecimentos ou habilidades a serem desenvolvidas para o trabalho.	IC2Q2 (Ideia Central 1 Questão 3) - Preciso aprimorar mais em relação a treinamentos e curativos.

A seguir, a apresentação da primeira Ideia central e Discurso do sujeito coletivo sobre as atividades diárias desenvolvidas por técnicos de enfermagem em um dia normal de trabalho, sendo IC1Q1.

“Eu chego e verifico qual a escala do dia. Começo a verificar os sinais vitais, glicemia, estado hemodinâmico do paciente e faço as correções necessárias. Vejo a anamnese dele, observo as condições do acesso venoso, se o paciente tem edema, úlceras, presença de sonda enteral e se os acompanhantes possuem alguma queixa. Depois, verifico os banhos, troca de fraldas de quem evacuou ou urinou. “

Logo, apresenta-se a segunda IC e DSC (IC2Q1 e DSC2Q1) que emergiu do tema atividades diárias do técnico de enfermagem na unidade de clínica médica, sendo: IC2Q1.

“Eu chego e recebo o plantão, olho escala de atividades feitas pelo enfermeiro e vou até o quarto. Depois da administração das medicações realizo a checagem da prescrição e faço os relatórios e a anotação de enfermagem. Também faço os encaminhamentos para a alta dos pacientes. Dentro do setor temos algumas funções na escala de atribuições, dependendo do quarto que estou tenho uma atribuição específica. No meu caso, hoje eu estou escalado num quarto que tem a atribuição de buscar material na central de materiais esterilizados das 08:00 às 09:00.”

Após a apresentação das competências consideradas como expressas no trabalho pelo técnico de enfermagem da unidade de clínica médica, torna-se importante apreender quais conhecimentos esse profissional considera como necessários para o seu desempenho profissional. Frente a isto, a seguir é demonstrado a IC e DSC que emergiu do material verbal no tema, sendo: IC1Q2.

“Eu acho que preciso conhecer as medicações que estão prescritas, a parte da farmacologia, pelo menos a medicação, a via e o processo de diluição, algumas vezes os sinais e sintomas que o paciente referir. Questões sobre curativos, saber o que é um curativo aberto ou fechado. Ter o conhecimento sobre o que é os SSVV de um paciente e quais são os padrões normais. Precisamos conhecer um pouco das patologias.”

Na sequência são apresentados os dados sobre conhecimentos ou habilidade que o técnico de enfermagem que atua na unidade de clínica médica tem a necessidade de desenvolver para sua prática profissional. Através da apresentação da IC e DSC sobre conhecimentos e habilidade necessários para o desempenho do técnico de enfermagem na unidade de clínica médica, sendo IC1Q3.

“Uma coisa que eu quero aprender, mas não estou tendo tempo é parte dos curativos, das coberturas. Eu acho que a gente precisa um pouco da farmacologia, aprimorar mais tempo aprendendo sobre as medicações. Precisamos de treinamento que nos ensine como trabalhar em equipe durante a PCR, o que a gente deve fazer, como contribuir para ser

melhor, para ser mais ágil, a gente tem pouco curso aqui, então eu acho que deveriam investir em alguns cursos bem objetivos.”

Assim, no Quadro 3, são apresentadas as competências requeridas pela instituição e que são expressas pelos técnicos de enfermagem da unidade em estudo.

Quadro 3. Apresentação das competências descritas no perfil profissiográfico e as expressas pelos técnicos que atuam na unidade de Clínica médica. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2019.

Competências Técnicas	
Competências requeridas para o técnico de Enfermagem, segundo a instituição	Competências expressas pelo técnico de enfermagem
Realizar coleta de material para exames de laboratório, segundo orientação.	Realizar coleta de exames laboratoriais.
Auxiliar os pacientes na coleta de material para exames de laboratório, segundo orientação.	Realizar coleta de exames laboratoriais.
Verificar as condições gerais dos clientes, segundo prescrição médica e de enfermagem.	Realizar a inspeção da pele do paciente quanto a presença de edemas ou úlceras.
	Fazer a leitura do prontuário do paciente para apreender suas condições gerais no início do plantão.
Verificar sinais vitais segundo prescrição médica e de enfermagem.	Verificar os sinais vitais, de acordo com a prescrição de enfermagem.
Preparar medicações por via oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal, segundo prescrição médica, sob supervisão do enfermeiro.	Preparar medicações por via oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal, segundo prescrição médica, sob supervisão do enfermeiro.
Administrar medicações por via oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal, sob supervisão do enfermeiro.	Administrar medicação conforme a prescrição pelas vias oral, endovenosa, intramuscular, intradérmica.
Realizar a movimentação e o transporte de pacientes de maneira segura.	Transportar o paciente para o centro cirúrgico.

	Transportar o paciente para exame de imagem como o RX, ultrassonografia e ressonância magnética.
	Acompanhar o paciente para realização de exames externos à instituição hospitalar.
Competências Administrativas	
Realizar controle e registros das atividades do setor e outros que se fizerem necessários para a realização de relatórios e controle estatístico.	Realizar anotação no prontuário do paciente acerca dos procedimentos.
	Realizar a checagem da administração das medicações e procedimentos prescritos pelo médico e enfermeiro no prontuário do paciente.
Requisitar o material necessário à prestação da assistência à saúde do cliente, conforme as normas da instituição.	Buscar medicamentos e materiais na farmácia.

Ao analisar a comparação das competências extraídas na análise documental e as expressas pelos técnicos de enfermagem da unidade de clínica médica, obtiveram-se sete competências técnicas do perfil para onze expressas pelos profissionais. Isso justifica-se pelo fato de que algumas competências requeridas e expressas foram analisadas pela proximidade ou similaridade da descrição.

O mesmo pode ser observado no Quadro 3, com as competências administrativas do perfil profissiográfico: Realizar controle e registros das atividades do setor e outros que se fizerem necessários para a realização de relatórios e controle estatístico encaixaram: Realizar anotação no prontuário do paciente sobre os procedimentos e realizar a checagem da administração das medicações e procedimentos prescritos pelo médico e enfermeiro no prontuário do paciente. Dessa forma foram duas administrativas do perfil e três das expressas.

DISCUSSÃO

Ao realizar a comparação entre as competências requeridas e as expressas pelo profissional, obteve-se competências expressas que não foram encontradas na análise documental e as competências consideradas como requeridas pela instituição, mas que não foram referidas como expressas no trabalho pelo profissional.

No DSC1Q1 emergiram as atividades realizadas diariamente pelos sujeitos coletivos em um dia normal de trabalho. Nesse discurso predominaram as atividades relacionadas aos procedimentos técnicos de enfermagem.

Logo, as atribuições e as competências necessárias para o serviço de enfermagem são caracterizados por um conjunto de procedimentos técnicos, que na maioria das vezes, é um processo rotineiro, como a verificação de sinais vitais, administração de medicamentos, medidas de higiene e conforto, controle do balanço hidroeletrolítico, coleta de material para exames laboratoriais e curativos⁽¹⁰⁾.

No DSC1Q2 é evidenciado que os técnicos de enfermagem da unidade de clínica médica referem que para desempenharem bem as suas funções necessitam possuir conhecimento teórico sobre a farmacologia das medicações e patologia dos pacientes. Esse profissional refere também a necessidade de desenvolver competências para a verificação de sinais vitais: pressão arterial, temperatura, respiração, frequência cardíaca, sobre as patologias atendidas na unidade e percepção da dor.

O desempenho pode presumir a existência de um executante, que utiliza uma competência, frente a um contexto ou situação, planejando obter resultados⁽⁴⁾. O desempenho do indivíduo pode ser avaliado pelas competências que apresentam no ambiente de trabalho, quanto pelos resultados que são obtidos através destas competências apresentadas⁽²⁾.

A partir da análise do DSC1Q3 foi possível estabelecer que o discurso dos técnicos de enfermagem possui lacunas em conhecimentos sobre curativos, administração de medicações, especialmente sobre a farmacologia. Um ponto importante que surge no discurso é a necessidade de adquirir conhecimento sobre a parada cardiorrespiratória, a fim de desenvolver as habilidades e atitudes para participar dessas situações com segurança e superar as questões emocionais, como medo, sentimento que precisam enfrentar nessas situações. Emerge também nesse discurso a necessidade de aprendizagem do trabalho em equipe nas situações de urgências e emergências.

Assim, ao analisar a comparação das competências extraídas na análise documental e as expressas pelos técnicos de enfermagem obtiveram-se competências técnicas expressas pelos profissionais. Na perspectiva do profissional entrevistado existem lacunas para a realização de curativos, atendimento na parada cardiorrespiratória (PCR), especialmente administração das medicações utilizada na PCR, por desconhecimento da farmacologia dessas drogas e o trabalho em equipe.

Diante disso, o presente estudo apresentou e aplicou uma proposta de descrição de competência clara e objetiva baseada em comportamentos que poderão ser observados e mensurados no ambiente de trabalho. Estudos subsequentes devem explorar empiricamente o possível impacto do procedimento aqui descrito sobre a efetividade de etapas seguintes do gerenciamento por competências como a definição de prioridades de ações de capacitação para que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos. Tomada com enfoque objetivo e operacional, a noção de competência pode

contribuir para uma gestão de pessoas mais estratégica e focada em resultados⁽¹¹⁾.

Na identificação das lacunas de competências, o mapeamento de competências permitiu nesse estudo chegar a três resultados importantes, a identificação das competências descritas no perfil profissiográfico com àquelas expressas pelos técnicos de enfermagem; das competências técnicas expressas pelo técnico de enfermagem da unidade estudada e que não foram encontradas como requeridas pela instituição na análise do perfil profissiográficos e ainda, as lacunas de competências pelos técnicos de enfermagem na Unidade de Clínica Médica⁽¹²⁾.

CONCLUSÃO

O mapeamento de competências pode auxiliar a instituição a elaborar novas estratégias para melhorar o desempenho dos profissionais e reestruturar a atuação deles, para garantir um melhor desempenho nos cargos ocupados, melhores resultados no trabalho de enfermagem e cuidados prestados com foco na qualidade e na segurança do paciente.

Foram identificadas as competências requeridas pela instituição, as expressas pelos técnicos e as lacunas quando da comparação dessas duas fases.

Quanto as lacunas de competências, o mapeamento permitiu identificar competências técnicas expressas pelo técnico de enfermagem que não descritas no perfil profissiográficos da instituição.

Por meio da identificação das competências requeridas, das expressas e das lacunas de competências, a gestão de pessoas possa identificar o perfil de competências para os cargos de enfermagem, de modo a melhorar as formas de avaliação do desempenho dos gestores e conseqüentemente superar as lacunas identificadas, junto a um plano de desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

1. Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp. [Internet]. 2001; [acesso em 03 nov. 2019] 18(6). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010
2. Brandão HP. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas. [Internet]; 2012.
3. Brandão HP. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas; 2017. [Internet]. [acesso em 03 nov 2019] Disponível em:

http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf

4. Costa C, Laimer VR, Piovesan RTC, Coelho EA. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. RAIMED - Revista de Administração IMED. 2016 [internet]; 6(1). [acesso em 27 de fev de 2020] Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/978>
5. Araújo MMT, Silva MJP. A comunicação com o paciente em cuidados paliativos: valorizando a alegria e o otimismo. Rev Esc Enferm. 2017. [Internet]. [acesso em 05 abr 2020]. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000400018
6. Leal AL. Soares MI. et al. Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. Rev. Bras. Enf. [Internet]. 2018 [acesso em 01 abr 2020]; 7(1). Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reben/v71s4/pt_0034-7167-reben-71-s4-1514.pdf
7. Hortelan MS, Almeida ML, Fumincelli L, Zilly A, Nihei OK, Peres, MA, Sobrinho RA, Pereira PE. Papel do gestor de saúde pública em região de fronteira: Scoping Review. Acta Paul Enferm. [internet]. 2019 [Acesso em 02 de fev de 2020]; 32(2). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v32n2/1982-0194-ape-32-02-0229.pdf>
8. Borges MC. Silva LMS. Articulação entre gerência e cuidado em uma unidade de terapia intensiva cirúrgica. Pesquisa cuid. fundamentos. [Internet]. 2013 [acesso em 25 mar 2020]; 34(10). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08>
9. Lefevre A, Lefevre MT, Marques MCC. Discurso do Sujeito Coletivo, Complexidade e auto-organização. Ciências e Saúde Coletiva. [Internet]. 2010 [acesso em 19 mar 2020]14(4). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232009000400025
10. Brasil. Ministério da Saúde. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos: Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, 2012 [Acesso em: 20 de mar de 2020]. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html
11. Munyra RS, Lucélia TC, Thaís OS, Maria RM, Roberta SS. Competências dos profissionais técnicos de enfermagem: o que esperam os enfermeiros gestores? [internet]. 2018 [acesso em 08 de março de 2020]; 9(4). Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1335>
12. Ramos CC, Costa TD, Borba A, Barros RS. Uso de Decomposição Comportamental para a Descrição de Competências. Revista Perspectivas. [Internet]. 2016 [acesso em 1 mar 2020]; 07(1). Disponível em:

<http://ppgtpc.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/teses/Camila%20Ramos%202015.pdf>

13. Torres AAL, Ziviani F, Silva SM. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. Revista Trans Informação. [Internet]. Set./dez. 2012 [acesso em 19 mar 2020]; 24(3):191-205, 2012. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010337862012000300004&script=sciabstract&tlng=pt>
14. Cofen. Conselho Federal de Enfermagem. perfil da enfermagem no Brasil [internet] [Acesso em 01 de nov. de 2019]. Disponível em
<http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/index.html>

Recebido: 07 de maio de 2020. **Aceito:** 20 de dezembro de 2020

Correspondência: Eduardo Neves da Cruz de Souza. **E-mail:** educruzz@live.com

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses.

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited