



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DO CUIDADO EM ENFERMAGEM -
MESTRADO PROFISSIONAL

Letícia Guilherme Otranto dos Santos

Gestão por Competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho

Florianópolis
2024

Letícia Guilherme Otranto dos Santos

Gestão por Competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Cuidado em Enfermagem - modalidade profissional, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Cuidado em Enfermagem.

Área de Concentração: Gestão do Cuidado em Saúde e Enfermagem.

Linha de pesquisa: Gestão e Gerência em Saúde e Enfermagem.

Orientadora: Prof.(a) Dr.(a) Francine Lima Gelbeke

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Guilherme Otranto dos Santos, Leticia
Gestão por Competência: proposta de instrumento de
avaliação de desempenho / Leticia Guilherme Otranto dos
Santos ; orientadora, Francine Lima Gelbcke, 2024.
148 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós
Graduação em Enfermagem, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Enfermagem. 2. Avaliação de Desempenho Profissional.
3. Avaliação de Recursos Humanos em Saúde. 4. Competência
Profissional. 5. Prática Profissional. I. Lima Gelbcke,
Francine . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. III. Título.

Letícia Guilherme Otranto dos Santos

Gestão por Competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 23 de abril de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Dr.(a) Francine Lima Gelbcke
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Nádia Chiodelli Salum, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Vânia Marli Schubert Backes, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Gestão do Cuidado em Enfermagem Programa de Pós-Graduação Gestão do Cuidado em Enfermagem.

Prof. (a). Lúcia Nazareth Amante, Dr. (a)
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Dr.(a) Francine Lima Gelbcke
Orientadora

Florianópolis, 2024

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), Edital 8/2021, Convênio CAPES/COFEN/30/2016.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, por ter me dado forças para concluir este trabalho, quando muitas vezes, pensei que fosse ficar pelo caminho...

Aos meus familiares, especialmente meu irmão Guilherme, que sempre foi presente na minha vida e que acompanhou toda minha trajetória e todos os momentos de ansiedade.

Sou grata aos meus pais por sempre incentivarem e acreditarem que eu seria capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou.

A minha filha Helena, que é a minha maior motivação e vitória, que me faz esquecer qualquer problema apenas com um olhar e um sorriso.

Ao meu esposo Thyago, por compreender minha dedicação ao projeto de pesquisa e que se fez presente incentivando em todos os momentos desta trajetória e ajudando a melhorar o astral em todas as horas.... Sempre incentivou com palavras positivas para não desistir dessa jornada. Gratidão!

A minha orientadora Dr^a Francine Lima Gelbcke por toda sua paciência, em que juntas encontramos nossa forma de trabalhar. Assim me orientou, compreendeu e ajudou para que eu alcançasse êxito neste percurso. Muito obrigada!

Aos membros da banca de qualificação Dr^a Nádia Chiodelli Salum, Dr^a Vânia Marli Schubert Backes, agradeço-lhes pelas valiosas contribuições que serviram para enriquecer o trabalho e também por aceitarem fazer parte da banca de sustentação.

Agradeço, ainda, as Dr^a Melissa Orlandi Honório Locks e Dr^a Mônica Lino que aceitaram compor a banca na qualidade de suplentes.

Muita Gratidão às professoras do mestrado profissional, pelo ensino e apoio durante o curso, muito obrigada! Aos membros da secretaria do Programa de Gestão do Cuidado Enfermagem.

A direção do Hospital Regional de São José, pelo incentivo aos seus funcionários na busca do aperfeiçoamento profissional.

Aos colegas enfermeiros que torceram por mim e participaram de forma a contribuir com este estudo. Aos colegas do mestrado pelos momentos de aprendizagem, alegrias e até desabafos no grupo da turma.

A todos que diretamente ou indiretamente, contribuíram para o sucesso deste trabalho. Obrigada!

RESUMO

Introdução: Um dos desafios do gestor de enfermagem é identificar em cada profissional as competências que este possui e as que ainda necessitam ser desenvolvidas para atender as necessidades da instituição. **Objetivo:** Construir e testar um instrumento de avaliação de desempenho por competências profissionais para Enfermeiros. **Método:** Trata-se de uma pesquisa metodológica com produção tecnológica de um instrumento de avaliação de competências profissionais. Para o desenvolvimento da pesquisa foram respeitadas três etapas: revisão de escopo, com objetivo de identificar instrumentos de avaliação de desempenho profissional de enfermeiros; entrevista com os enfermeiros para identificar as competências necessárias ao trabalho do enfermeiro; construção e validação interna do instrumento de avaliação. Na revisão de escopo, foi realizada busca em nove bases de dados, entre fevereiro e março de 2023. A segunda etapa se deu por meio de entrevista semiestruturada com 19 enfermeiros gestores de um hospital público do Sul do Brasil. A terceira etapa consistiu na construção do instrumento a partir das evidências científicas encontradas na revisão de escopo e investigação qualitativa com os enfermeiros gestores, e ocorreu no período de julho e agosto de 2023 e na validação do conteúdo do instrumento, em outubro 2023, que contou com a participação de 15 enfermeiros gestores da instituição. Para a concordância do instrumento foi definindo como escore de validação $\geq 80\%$. **Resultados:** A partir dos oito estudos que compuseram a revisão de escopo foram identificadas as principais competências: resolução de problemas, trabalho em equipe, autodesenvolvimento, produtividade e qualidade no trabalho, criatividade e inovação, comunicação, tomada de decisão, liderança em enfermagem e desenvolvimento de cuidados de enfermagem, visão sistêmica, foco no usuário, educação e supervisão de funcionários/alunos, pesquisa e publicação. Houve destaque para competência de liderança, apontada como essencial para o profissional enfermeiro. Estas competências foram corroboradas pelos enfermeiros, o que permitiu construir um instrumento, contendo três domínios e 28 itens referentes às competências profissionais, tendo apresentado validação de $\geq 86,66\%$ em todos os domínios. **Produto:** instrumento de avaliação de competências do profissional enfermeiro, contendo três domínios: Atenção à saúde e desempenho assistencial; Comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; e, Administração e gerenciamento, liderança, tomada de decisão e educação permanente, e 28 itens referentes às competências profissionais. É composto por três partes: 1. Avaliação; 2. Resultado do desempenho profissional – pontuação; 3. Plano de ação. Além do instrumento, foi elaborado um card sobre avaliação de desempenho e um passo a passo ilustrado, indicando a forma de utilização do instrumento. **Contribuição para a prática:** O produto construído pode ser aplicado não apenas na instituição em que foi desenvolvido, mas em diversas instituições de saúde, incluindo todos os hospitais da Secretaria de Estado da Saúde, do estado em que foi realizada a presente pesquisa, haja vista que estas instituições não possuem instrumento formal de avaliação de desempenho. **Considerações finais:** Os instrumentos de avaliação de desempenho profissional exercem um impacto significativo na sociedade e no ambiente de trabalho, promovendo o desenvolvimento profissional, a produtividade organizacional e a equidade no local de trabalho. **Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Profissional; Avaliação de recursos humanos em saúde; Competência Profissional; Prática Profissional.

ABSTRACT

Introduction: One of the challenges of the nursing manager is to identify in each professional the skills they have and those that still need to be developed to meet the needs of the institution. **Objective:** Build and test a performance assessment instrument based on professional skills for Nurses. **Method:** This is a methodological research with the technological production of an instrument for assessing professional skills. Three stages were followed for the development of the research: scope review, with the objective of identifying instruments for evaluating nurses' professional performance; interview with nurses to identify the skills necessary for the nurse's work; construction and internal validation of the assessment instrument. In the scoping review, a search was carried out in the nine databases, in February and March 2023. The second stage took place through a semi-structured interview with 19 nurse managers from a public hospital in southern Brazil. The third stage consisted of building the instrument based on scientific evidence found in the scoping review and qualitative investigation with nurse managers, and took place between July and August 2023 and validating the instrument's content, in October 2023, which included with the participation of 15 nurse managers from the institution. For instrument agreement, a validation score of $\geq 80\%$ was defined. **Results:** From the eight studies that made up the review, the main competencies were identified: problem solving, teamwork, self-development, productivity and quality at work, creativity and innovation, communication, decision-making, nursing leadership and care development nursing, systemic vision, user focus, education and supervision of employees/students, research and publication. There was emphasis on leadership competence, identified as essential for professional nurses. These competencies were corroborated by the nurses, which allowed the construction of an instrument, containing three domains and 28 items referring to professional competencies, having presented validation of $\geq 86.66\%$ in all domains. **Product:** instrument for assessing the skills of professional nurses, containing three domains: Health care and care performance; Communication, interpersonal relationships and teamwork; and, Administration and management, leadership, decision-making and continuing education, and 28 items relating to professional skills. It consists of three parts: 1. Assessment; 2. Result of professional performance – score; 3. Action plan. In addition to the instrument, a card on performance evaluation and an illustrated step-by-step guide were created, indicating how to use the instrument. **Contribution to practice:** The constructed product can be applied not only in the institution in which it was developed, but in several health institutions, including all hospitals of the State Department of Health, in the state in which this research was carried out, considering that these institutions do not have a formal performance assessment instrument. **Final considerations:** Professional performance assessment instruments have a significant impact on society and the work environment, promoting professional development, organizational productivity and equity in the workplace. **Keywords:** Professional Performance Assessment; Assessment of human resources in health; Professional Competence; Professional Practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da construção do instrumento de competências profissionais para avaliação de desempenho profissional para enfermeiros.....	28
Figura 2 - Utilização da estratégia PCC e formulação da questão norteadora. Recomendações do <i>Joanna Briggs Institute</i> (JBI) de 2021.....	29
Figura 3 - Processo de construção e validação do instrumento.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Busca nas bases de dados	31
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	<i>American Nurses' Association</i>
APS	Atenção Primária de Saúde
BDENF	Banco de Dados em Enfermagem
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CEQ	<i>Competency Evaluation Questionnaire</i>
CINAHL	<i>Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
COVID-19	Coronavírus
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
HRSJ	Hospital Regional de São José Dr. Homero de Miranda Gomes
ICN	<i>International Council of Nurses</i>
IECEPA	<i>Inventario para la Evaluación de Competencias en Enfermeras de Práctica Avanzada</i>
JBI	<i>Joanna Briggs Institute</i>
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
MRCESP	<i>Competencias Esenciales en Salud Pública: Un Marco Regional para Las Américas</i>
MESH	<i>Medical Subject Headlines</i>
NMC	<i>Nursing and Midwifery Council</i>
NPC-SF	<i>Nurse Professional Competence</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PNH	Política Nacional de Humanização
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses</i>
MEDLINE	<i>Medical Literature Analysis and Retrieval System Online</i>
QAC	Questionário de Avaliação de Competências
QCC	Questionário de Competências Clínicas
RH	Recursos Humanos

RAS	Rede de Atenção à Saúde
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2.3 HIPÓTESE	17
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
3.1 GESTÃO NA SAÚDE	18
3.2 COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO	19
3.3 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL EM SAÚDE.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....	26
4.1 TIPO DE ESTUDO	26
4.2 CENÁRIO DO ESTUDO.....	26
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO	27
4.4 ETAPAS DO ESTUDO.....	27
4.4.1 Primeira etapa: Scoping Review	28
4.4.2 Segunda etapa: Coleta de dados junto aos enfermeiros gestores.....	33
4.4.3 Terceira etapa: Construção e Validação do instrumento de avaliação de competências profissionais.....	34
4.5 CUIDADOS ÉTICOS	36
5 RESULTADOS	37
5.1 MANUSCRITO 1: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ENFERMEIROS: SCOPING REVIEW	38
5.2 MANUSCRITO II: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA A PRÁTICA DOS ENFERMEIROS: INVESTIGAÇÃO COM GESTORES	59
5.3 MANUSCRITO III: VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ENFERMEIROS.....	81
5.4 PRODUTO: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS.....	97
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES.....	126

APÊNDICE 1: Termo de Consentimento Livre Esclarecido Enfermeiros da Unidade	127
APÊNDICE 2: Entrevista semiestruturada com os enfermeiros gestores	130
APÊNDICE 3 - Formulário de validação	133
APÊNDICE 4 - Protocolo da estratégia de busca BU/UFSC	140
ANEXOS	144
ANEXO 1: Parecer Consubstanciado CEP	145

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vem se observando que não basta apenas ter profissionais de saúde, é necessário competência para alcançar as expectativas e exigências requeridas pelo mercado de trabalho. Outro ponto importante são as mudanças na prestação de serviços e no padrão de comportamento da sociedade, uma exigência cada vez maior em relação à qualidade ao consumir serviços e produtos. Os profissionais de enfermagem são responsáveis por todo o processo de assistência a ser desenvolvido em relação às especificidades do paciente e suas necessidades, a qual deve ser realizada com competência, garantindo qualidade no serviço prestado e satisfação do usuário e familiar (Treviso *et al.*, 2017).

As competências são definidas pela literatura com diversos conceitos, sendo um deles a capacidade de fazer e fazer-se a oportunidade para o processo de formação do sujeito (Matia *et al.*, 2019). Uma ferramenta importante da competência é o conhecimento, porém este não assegura uma ação competente, pois são necessárias capacidade e coragem para inovar, em conjunto com outras habilidades cognitivas e comportamentais, que definem o perfil do indivíduo competente. Portanto, as competências profissionais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada profissional deve possuir e que correspondem ao referencial para a construção de seu desenvolvimento na instituição em que atua (Matia *et al.*, 2019).

Neste contexto, podemos afirmar que o processo de trabalho da enfermagem vai além do serviço assistencial, perpassando o ensino e a pesquisa, exigindo competências dos profissionais, tais como: capacidade de pensar, agir, interagir, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, empreendedorismo, gerenciamento e educação permanente. Neste sentido, é necessário o desenvolvimento de competências, buscando a integralidade da atenção à saúde e contribuindo na formação do profissional (Lopes *et al.*, 2020).

O Parecer CNE/CES nº 1.133/2001, aprovado em 7 de agosto de 2001 que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, apresenta as competências e habilidades que são básicas e subsidiárias para a atuação do profissional Enfermeiro e devem ser desenvolvidas durante o processo de graduação, quando o profissional será qualificado para o exercício de Enfermagem, sendo capaz de conhecer e intervir sobre os problemas/situações de saúde-doença mais prevalentes, cabendo-lhe então a coordenação do processo de cuidar em enfermagem (Brasil, 2001).

Dessa forma, entre as competências necessárias, destaca-se a liderança, que permite ao profissional desenvolver um bom gerenciamento e qualificar a assistência prestada. A falta de atenção às práticas de gestão de pessoas interfere diretamente no alcance dos objetivos organizacionais, principalmente na implementação de processos para melhoria da qualidade do serviço, sendo necessário, para tanto, estimular o envolvimento e desenvolvimento dos mesmos com a instituição (Lopes *et al.*, 2020). É importante destacar que no âmbito da enfermagem, há diversos tipos de profissionais, entre eles, enfermeiros com desempenho satisfatório, apresentando habilidades e atitudes compatíveis com a função e, outros com fragilidades, limitações para desenvolver pensamento crítico e raciocínio rápido para desenvolver suas funções (Soares, 2018).

A esse respeito o processo de avaliação rotineiro e sistemático das competências do enfermeiro permitem rastreamento do perfil das competências, de sua trajetória e do alcance dos objetivos ao longo da carreira profissional (Soares *et al.*, 2019).

Neste contexto, a qualidade da assistência de enfermagem é algo a ser almejada todos os dias, sendo importante repensar nossas práticas diárias, em não somente como “fazer” e sim, “fazer bem-feito”. Para isso, é necessário que além da avaliação das competências ao exercício profissional, os gestores articulem estratégias de ensino e aprendizagem por meio da educação permanente para o preenchimento de lacunas de conhecimento que podem interferir no processo de trabalho (Soares, 2018).

Tendo por base a proposição de ações educativas, a concepção deste projeto de intervenção surgiu durante a atuação em uma Emergência Geral de um hospital referência no atendimento de trauma, mas também de outras patologias, quando assumi o cargo de liderança do referido serviço durante a pandemia de COVID-19, atuando como coordenadora assistente da Chefia da Emergência Geral. Neste local percebi que devido ao número alto de servidores ingressando e ao mesmo tempo o serviço exigindo uma necessidade de mão de obra imediata, houve fragilidade em avaliar as competências teóricas e práticas dos profissionais de enfermagem, os quais foram inseridos no trabalho sem avaliação prévia de suas competências técnicas. Dessa forma, a qualidade da assistência prestada ao usuário pode ter sido prejudicada, impactando inclusive na segurança destes durante sua passagem ou período de internação na instituição.

A partir desta vivência, identifiquei a necessidade de aprimorar os conhecimentos com vistas a propor um instrumento de apoio para os Gestores (forma impressa e/ou arquivo digital), visando o processo de avaliação dos profissionais enfermeiros da instituição. Este

instrumento servirá para identificar as competências alcançadas, bem como as fragilidades dos profissionais em suas atividades laborais. Com base no processo de avaliação, que deve ser constante, os dados gerados poderão subsidiar a promoção de treinamentos e capacitações para melhoria dos serviços oferecidos por esta instituição e até mesmo a possibilidade de realocação dos servidores para setores compatíveis com suas competências e habilidades técnicas.

Sendo assim, desenvolver e avaliar as competências desses profissionais torna-se necessário, podendo contribuir diretamente na qualidade da assistência e segurança dos usuários. Diante do exposto, o ensejo dessa pesquisa é responder a seguinte questão: **Quais competências são necessárias para atuação do enfermeiro, em nível hospitalar, para assegurar uma assistência segura e com qualidade, e como avaliar as competências profissionais?**

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Construir e testar uma proposta de instrumento de avaliação de competências profissionais para Enfermeiros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar revisão de escopo acerca de instrumentos de avaliação de competências profissionais;

Levantar junto aos enfermeiros gestores da instituição as competências necessárias ao trabalho do enfermeiro;

Validar internamente o instrumento elaborado.

2.3 HIPÓTESE

A gestão por competências dá sustentação aos gestores para uma avaliação mais efetiva dos profissionais, sendo que para tanto, é necessário um instrumento que permita esta avaliação e que contribua na qualidade da assistência.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO NA SAÚDE

O processo de melhoria nas organizações é o que pauta a atuação da gestão, sendo importante articular estruturas, processos, rotinas, fluxos e procedimentos (Carvalho *et al.*, 2019). Em qualquer nível institucional, encontram-se vários desafios que precisam ser enfrentados, a gestão na saúde tem papel fundamental para solucionar problemas de diferentes naturezas, que podem ser solucionadas de maneiras diversas. Os gestores vivenciam em seu dia a dia várias situações, que dependem de combinações e recursos oferecidos pela instituição para a organização dos processos de trabalho (Carvalho *et al.*, 2019).

O profissional enfermeiro vem se destacando no mercado de trabalho, como elemento fundamental na gestão. A presença de enfermeiros em cargos de liderança e atuando como gestores nas instituições de saúde vêm se tornando uma prática frequente no Brasil. Conforme Decreto nº 94.406/8, que no artigo 8º estabelece as atribuições do enfermeiro, encontram-se a direção e chefia, o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação dos serviços de enfermagem, em conjunto também nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem - Parecer Nº CNE/CES 1.133/2001, em que são listadas algumas competências específicas da profissão, as quais se relacionam com as responsabilidades gerenciais (Brasil, 1987, 2001).

A Política Nacional de Humanização (PNH) destaca que a avaliação do desempenho nos serviços de saúde, precisa da participação dos diferentes sujeitos, gestores, trabalhadores, usuários, pesquisadores, apoiadores, nos processos avaliativos. As próprias mudanças desejadas nos modelos de atenção e gestão devem indicar como lidar com as informações e avaliações, sendo cada vez mais necessária a intervenção de uma avaliação de desempenho que possibilite mudanças nas situações/serviços, e capacitação e desenvolvimento dos sujeitos envolvidos. Silva *et al.* (2021) ressaltam também, que a construção de estratégias que possam promover e contribuir para a melhoria da gestão como: montar planos de ação, capacitar as equipes de saúde, podem ser realizadas pela adoção de novas práticas, habilidades, capacidades e competências gerenciais e técnicas.

Por isso, Chiavenato (2006, p. 259) coloca que:

Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui

uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

A avaliação de desempenho é uma das formas do gestor avaliar e valorizar as decisões dos funcionários trazendo a possibilidade de melhorar problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho dentro das instituições, contribuindo assim para o trabalho em equipe e com maior empenho, e em contrapartida, as competências dos avaliadores são responsáveis pelo sucesso da Avaliação de desempenho, para que assim o objetivo maior da Avaliação de Desempenho seja alcançado (Netto, 2017).

3.2 COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO

O conceito de competências tem sido objeto frequente de discussões. No entanto, é essencial compreender seu verdadeiro significado para assegurar que a incorporação desse modelo nas instituições resulte em impactos positivos.

Carbone (2006) proporciona um breve histórico do conceito de competência. Inicialmente vinculado à linguagem jurídica no final da Idade Média, o termo referia-se à faculdade atribuída a indivíduos ou instituições para avaliar e julgar determinadas questões. Com o tempo, evoluiu para denotar o reconhecimento social da capacidade de alguém emitir opiniões sobre assuntos específicos, sendo posteriormente empregado para qualificar indivíduos capazes de desempenhar determinado trabalho.

Conforme abordado por Fleury (2002), o conceito de competência é concebido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fundamentam um desempenho elevado. A autora postula que os melhores desempenhos são sustentados pela inteligência e personalidade das pessoas. Competência, segundo a autora, é uma expressão de senso comum que indica uma pessoa qualificada para realizar uma atividade, sugerindo que aqueles desprovidos desse atributo podem encontrar-se excluídos de círculos profissionais e sociais.

Já Kubo e Botomé (2003) definem competência como o grau de excelência na execução de uma pessoa em um determinado papel ou atividade. Em contextos diversos, profissionais podem desempenhar suas funções com diferentes graus de excelência, sendo avaliados com base no conforto, qualidade e segurança com os quais realizam suas atividades.

Os níveis de excelência variam desde a informação e aptidão até a competência, habilidade e, por fim, a perícia.

Chiavenato (2000) afirma que as competências referem-se às características pessoais essenciais para o desempenho de atividades, destacando-se como elementos diferenciadores no desempenho individual. Define competências como aquelas características individuais que sustentam vantagens competitivas, especialmente no contexto gerencial e profissional, contribuindo para a organização e os objetivos estratégicos do negócio.

Rabaglio (2001) aponta os três pilares ou dimensões que compõem a competência, conhecidos como CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. Destaca que conhecimentos, habilidades e atitudes são os diferenciais que impactam na excelência, qualidade e resultados. Portanto, competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que distinguem cada pessoa e influenciam seu desempenho nos resultados alcançados (Rabaglio, 2001).

O conhecimento, de acordo com Carbone (2006), representa um acúmulo de informações, saberes e vivências adquiridos ao longo da vida, reconhecidos pelo indivíduo em sua memória e que servem como base para suas tomadas de decisão, sendo parcialmente traduzidos em seu comportamento.

A habilidade, por sua vez, é a aplicação prática do conhecimento. Trata-se da capacidade do indivíduo de utilizar de maneira organizada, produtiva e eficiente os conhecimentos armazenados em sua memória (Carbone, 2006).

Carbone (2006) também destaca que a atitude é a força motivadora que transforma conhecimentos em habilidades e impulsiona a aplicação prática dessas habilidades, resultando em desempenho. Em outras palavras, a atitude representa a predisposição para realizar tarefas de forma engajada e proativa.

Neste contexto, as competências são determinadas por meio do processo de mapeamento das habilidades individuais de cada ser humano, sendo assim, o domínio de certas aptidões é determinado pelo desempenho de suas atividades nas organizações (Giraldi; Kohler; Rampazzo, 2019). As competências individuais são caracterizadas por conhecimento, habilidades e atitudes que os profissionais possuem durante a execução de suas atividades laborais, dessa forma, o mapeamento de competências, dentro da gestão de pessoas, têm como objetivo planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à obtenção de seus objetivos (Giraldi; Kohler; Rampazzo, 2019).

Segundo Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019), algumas habilidades que o enfermeiro deve possuir para ofertar um melhor gerenciamento, são: a tomada de decisões frente a equipe; a sistematização e decisão de condutas mais adequadas através de bases científicas; a comunicação para a interação com profissionais e público em geral; a liderança na equipe multiprofissional, administração e empreendedorismo para lidar com os recursos físicos e materiais de informação que demandam da área de saúde.

Entretanto, devemos considerar a diversidade de locais, níveis de atuação do profissional enfermeiro, para uma assistência em saúde em padrão excelência. Todas as áreas da enfermagem exigem competências, entre elas tem destaque os setores mais críticos, pois os profissionais precisam estar prontos e aptos para assistir situações em que uma pessoa está em risco de vida, evitando sequelas e outros fatores de injúria física e emocional (Holanda; Marra; Cunha, 2019).

Holanda, Marra e Cunha (2019), pesquisadoras brasileiras, desenvolveram estudos teóricos e empíricos criando um modelo de Competências Básicas e Associadas para nortear as ações do profissional enfermeiro em emergências. Esse modelo foi denominado de Matriz de Competência Profissional, sendo utilizado em estudos subsequentes para construção do Perfil de Competência Profissional para o exercício da prática do enfermeiro em emergências.

Entretanto, diante das transformações ocorridas na economia, no mercado de trabalho e no processo de globalização, na área da saúde a temática “competência profissional” tem sido motivo de preocupação de gestores de serviços. Recentemente, no que diz respeito ao enfermeiro que atua no hospital, um estudo realizado com 40 egressos de enfermagem, identificou que algumas competências foram aprendidas somente na forma de teoria durante a graduação, e outras conseguiram ser aprendidas e aplicadas durante os estágios práticos. Contudo, as competências aprendidas na formação não foram suficientes para a prática hospitalar, destacando que o futuro enfermeiro chega ao mercado com preparo limitado para enfrentar sua realidade de trabalho, sendo necessário o aprimoramento profissional após a formação acadêmica. Os autores apontaram como competências essenciais para o desenvolvimento de suas práticas assistenciais: Competências Clínicas; Competências Gerenciais; e, Estratégias Individuais e Organizacionais para o Desenvolvimento de Competências Profissionais nas Instituições Hospitalares, ressaltando que essas competências foram primordiais na resolução de problemas clínicos, oportunizaram o desenvolvimento profissional e auxiliaram na identificação de lacunas a serem desenvolvidas dentro das

instituições. Destacam, ainda, que as competências gerenciais e clínicas andam juntas e são essenciais ao trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar (Leal *et al.*, 2018).

No Brasil, as competências estão descritas nas diretrizes curriculares nacionais para a graduação em enfermagem, sendo estabelecidas competências gerais e específicas relevantes à cada disciplina. Durante o ensino superior em Enfermagem, métodos e estratégias de ensino tem sido pautadas nas competências profissionais, de forma que integram os conteúdos e permitam a articulação entre teoria e prática, possibilitando formar profissionais com capacidades e habilidades para tomada de decisões e a prestação de serviços com qualidade para as instituições (Facião *et al.*, 2022).

A aplicação de um questionário adaptado transculturalmente para o Brasil, o *Clinical Competence Questionnaire* - Questionário de Competências Clínicas (QCC), aplicado com 17 acadêmicos do último período da graduação em Enfermagem, foi realizado nas dependências do curso de bacharelado em Enfermagem de uma universidade federal, nos mostra que a correlação da teoria com a prática é essencial, destacando que o estágio supervisionado promoveu o desenvolvimento de competências relacionadas aos cuidados seguros, ética profissional, avaliação, pensamento clínico, colaboração e comunicação, rotinas básicas de Enfermagem e habilidades técnicas, as quais são consideradas necessárias para a preparação e formação do futuro profissional para o mercado de trabalho. Ressalta-se, também, que a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes nunca estará completa, de forma que a educação deve ser continuada ao longo de toda a atuação profissional e que estratégias devem ser adotadas nas instituições de saúde para a verificação das competências clínicas (Rocha *et al.*, 2019).

Na prática, a Enfermagem assume um papel de destaque dentro dos serviços hospitalares, principalmente os Enfermeiros, que por vezes ocupam o papel de líderes de equipe, sendo exigida pelas instituições uma maior capacidade de adaptação e desenvolvimento de competências que permitam responder à demanda dos cuidados a saúde do indivíduo hospitalizado e também promover melhorias sociais e na situação de saúde local, a médio e longo prazo. Entre as competências abordadas nas diretrizes curriculares nacionais, segundo Ferracioli *et al.* (2020), a liderança foi apontada como a mais indispensável na busca para o alcance das metas organizacionais e coletivas do trabalho, exigindo um comportamento que cause impacto nos resultados assistenciais. Porém, para que o exercício da liderança seja possível, a comunicação se torna necessária para o gerenciamento de qualquer organização,

sendo destacada como a segunda competência imprescindível, pois é essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz (Ferracioli *et al.*, 2020).

Sendo assim, são algumas das competências do enfermeiro na gestão das equipes: conhecer a equipe, gerenciar conflitos, discutir questões a partir de comunicação efetiva e tomar decisões efetivas para a qualidade assistencial. No papel de líder, também é necessário desenvolver habilidades e competências para gerir situações conflituosas, conquistar uma equipe comprometida com a assistência em saúde, beneficiando líderes e liderados com vistas nos resultados esperados. Entretanto, desenvolver competências é um trabalho complexo que necessita de conhecimentos e habilidades além das adquiridas durante a formação profissional, é preciso engajamento e interesse em querer aprender. Os pesquisadores deste estudo apontam fragilidades no ensino da gestão em Enfermagem na graduação, contudo, ainda existe um grande desinteresse dos estudantes em querer aprender sobre a temática. Nesse sentido, a organização hospitalar, na tentativa de suprir suas necessidades, busca definir perfis de competências aos seus trabalhadores (Palhano *et al.*, 2020).

Diante disso, entende-se que uma instituição hospitalar é considerada eficaz e eficiente quando possui qualidade de excelência e um bom desempenho de seus profissionais e que a avaliação de desempenho é uma ferramenta imprescindível que auxilia nesse processo, caracterizando os perfis dos profissionais, ou seja, identificando suas habilidades e competências, em especial, dos enfermeiros. Conseqüentemente, esse tipo de ferramenta poderá levar a adesão dos planos de capacitação e desenvolvimento das competências e da carreira dos trabalhadores. Cabe ressaltar que as instituições de saúde, possuem responsabilidades com seus profissionais na perspectiva de estimular e desenvolver, não somente para o benefício das questões internas e burocráticas, mas especialmente para prestar uma qualidade do cuidado ao usuário (Soares *et al.*, 2019).

3.3 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL EM SAÚDE

A melhoria contínua da qualidade da assistência de enfermagem deve ser considerada um processo dinâmico, identificando os principais fatores a serem melhorados, requerendo a implementação de ações e a elaboração de propostas e instrumentos que possibilitem avaliar de maneira sistemática os níveis de competência dos profissionais e dos cuidados prestados. Neste sentido, os programas de qualidade nas instituições hospitalares

forneem instrumentos para mensurar e avaliar componentes organizacionais como: à estrutura, processos, recursos humanos, colaborando na melhoria da assistência em saúde (Cavalcante; Renault, 2018).

Para que os serviços de saúde sejam prestados com qualidade, a assistência e a gerência precisam estar interligadas na execução do trabalho de enfermagem. Portanto, se faz necessário o uso de instrumentos gerenciais para avaliar as competências desejadas e contribuir para a organização e avaliação dos serviços de saúde/enfermagem e, em consequência, para a melhoria da qualidade da atenção à saúde ofertada aos usuários. Esses instrumentos de apoio podem ser encontrados de diversas formas, como as teorias administrativas, o processo de trabalho, a ética no gerenciamento, os saberes sobre cultura e poder organizacional, qualidade de vida no trabalho, saúde do trabalhador, leis trabalhistas, gerenciamento de pessoas, dimensionamento de pessoal, gerenciamento de recursos materiais, custos, recursos físicos, sistema de informação e processo decisório, a capacidade de negociação e a disposição para o trabalho em equipe (Oliveira *et al.*, 2017).

Neste contexto, os serviços de saúde necessitam de coordenação e supervisão de suas equipes, sendo necessário o desenvolvimento dos líderes e a adoção de novos padrões comportamentais de liderança, tais como: iniciativa, defesa de pontos de vista, comprometimento com o trabalho e motivação da equipe. Para tanto, a liderança exercida pelo enfermeiro precisa ser desenvolvida e necessitam de um plano de desenvolvimento individual que contemple conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para o exercício de suas competências, ampliando os requisitos de sua qualificação e tornando cada vez mais generalizada a implantação de modelos de gestão baseados em competências profissionais (Carrara *et al.*, 2017).

Sendo assim, em um hospital universitário de grande porte e alta complexidade, referência na Rede de Atenção à Saúde (RAS), atendendo prioritariamente pacientes do SUS, foi criado e validado um instrumento de medida de avaliação da competência profissional para enfermeiros lotados na emergência. As autoras relatam que por se tratar de uma área nova na Enfermagem brasileira, o desenvolvimento de instrumentos demanda conhecimentos de outras áreas específicas, tais como a Psicometria, o que permitiu caracterizar, descrever, diagnosticar e prever comportamentos, definindo com exatidão o instrumento (Holanda, Marra; Cunha, 2018).

Dessa forma, o estudo demonstrou que a Psicometria é um referencial adequado para construir o Instrumento de Avaliação da Competência Profissional, apontando extrema

relevância para indicar como deve ser gerido o cuidado, bem como devem ser planejadas a formação e a capacitação dos enfermeiros, inclusive avaliar o desempenho desses profissionais a fim de intervir a tempo e a hora. Ressaltam também, que a Psicometria é uma técnica de medida, onde permite uma interação com a Psicologia, possibilitando a observação empírica de fenômenos que não podem ser analisados. O instrumento criado e validado pelas autoras é composto em cinco partes. Parte A: Caracterização do Enfermeiro a ser avaliado; Parte B: Formação profissional do Enfermeiro; Parte C: Qualidade da entrega do cuidado; Parte D: Ações do Enfermeiro em emergências; Parte E: Ações para a prática do enfermeiro em emergências, uma ferramenta para identificar potencialidades e fragilidades de tal forma que melhore o nível de competência dos profissionais e/ou desenvolvimento de novas competências (Holanda, Marra; Cunha, 2018).

Entretanto, na literatura internacional, outros instrumentos são identificados, como *Competency Evaluation Questionnaire* (CEQ), que é uma ferramenta construída para avaliar as competências de enfermeiros, é uma espécie de escala tipo Likert de cinco pontos, caracterizada desde 1 = baixa competência a 5 = alta competência. Este Questionário internacional possui itens universais de cuidados da *American Nurses' Association (ANA)*, *Nursing and Midwifery Council (NMC)* e do *Internacional Council of Nurses (ICN)*, com os seguintes domínios: gerenciamento, profissionalismo, resolução de problemas, processo de enfermagem e conhecimento dos princípios básicos de enfermagem. Sendo pertinentes ao contexto cultural brasileiro das competências relacionadas aos enfermeiros, foi adaptada para versão portuguesa denominada de Questionário de Avaliação de Competências (QAC), totalizando em 27 itens agrupados aos domínios para avaliar as competências dos Enfermeiros (Henriques *et al.*, 2018).

Dessa forma, para auxiliar os gestores com o desenvolvimento das competências, alguns instrumentos foram construídos, destacando-se o *Inventario para la Evaluación de Competencias en Enfermeras de Práctica Avanzada* (IECEPA). Este instrumento possui 44 itens, categorizados em oito dimensões: *Investigación y Práctica Basada en la Evidencia*; *Liderazgo Clínico y Profesional*; *Autonomía Profesional*; *Relaciones Interprofesionales y Mentoría*; *Gestión de la Calidad*; *Gestión de Cuidados*; *Ensenanza y Educación Profesional*; e *Promoción de la Salud*. O mesmo foi adaptado e validado para versão brasileira do IECEPA, sendo o primeiro instrumento disponibilizado com o objetivo de mapear as competências dos enfermeiros de prática avançada, podendo ser aplicado tanto na Atenção Primária à Saúde quanto no âmbito hospitalar (Dias *et al.*, 2022).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Neste capítulo será apresentado o tipo de estudo, os participantes, as três etapas de coleta de dados e formulação do produto e os cuidados éticos.

4.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de um estudo metodológico com produção tecnológica de um instrumento de avaliação de competências profissionais.

De acordo com Polit e Beck (2011), a pesquisa metodológica envolve três processos: desenvolvimento, produção e construção de ferramentas; validação de ferramentas e avaliação e ou aplicação de ferramentas. Envolve apuração dos métodos de obtenção e organização de dados e gerenciamento de pesquisas rigorosas. Os estudos, em sua maioria são não experimentais, podendo ser quase experimentais e frequentemente focadas no desenvolvimento de instrumentos que serão utilizados tanto em pesquisas quanto na prática clínica.

4.2 CENÁRIO DO ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida no Hospital Regional de São José. É um hospital de grande porte inaugurado em 25 de fevereiro de 1987, e ativado no dia 02 de março do mesmo ano. Atualmente conta com mais de 1400 profissionais de saúde. A instituição oferece atendimentos em várias especialidades, sendo: Ortopedia/Traumatologia, Oftalmologia, Neurocirurgia, Neurologia, Clínica Médica, Nefrologia, Pediatria, Otorrinolaringologia, Pneumologia, Proctologia e Urologia, Cirurgia Geral, Cirurgia do Aparelho Digestivo, Cirurgia Torácica, Buco-maxilo-facial, Cirurgia Plástica, Psiquiatria, Endocrinologia, Geriatria, Ginecologia e Obstetrícia, Hematologia, Infectologia, Dermatologia, Anestesiologia e Reumatologia (Santa Catarina, 2018).

A estrutura do hospital conta com: maternidade, alojamento conjunto, ambulatório geral e de especialidades, banco de leite, centro cirúrgico, centro de materiais e esterilização, centro obstétrico, emergência geral, emergência pediátrica, enfermarias para internação, hospital dia, internação domiciliar, maternidade, UTI Geral, UTI II e UTI Neonatal. Como estrutura de apoio do HRSJ possui radiologia, ultrassonografia, endoscopia, colonoscopia e

tomografia computadorizada. O quadro de Recursos Humanos da saúde do hospital é composto médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, nutricionistas, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, psicólogos, assistentes sociais e dentistas (Santa Catarina, 2018).

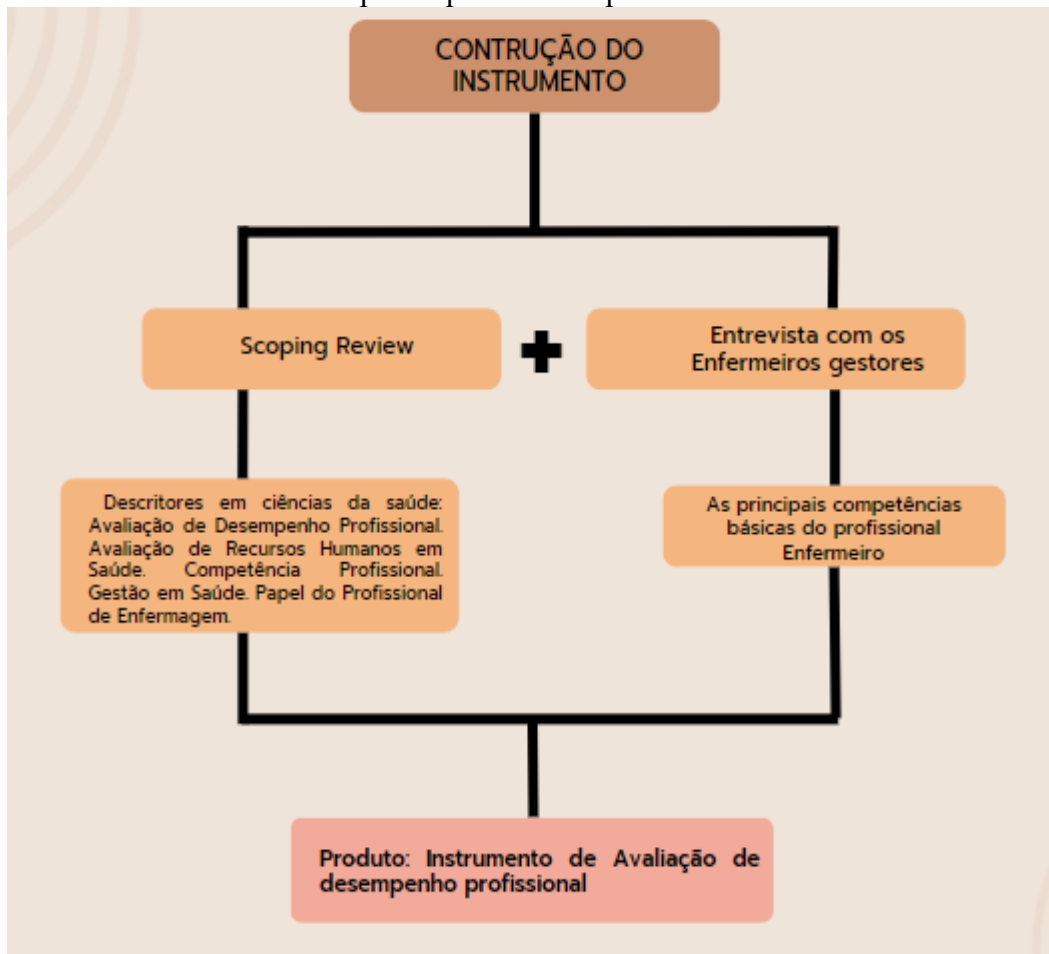
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram da pesquisa enfermeiros gestores lotados na instituição que supervisionam equipes de enfermagem. No momento da pesquisa, participaram 19 profissionais enfermeiros que atuam em cargos de Coordenação de enfermagem. Os critérios de inclusão foram: enfermeiros gestores lotados na instituição no período da coleta de dados. Foram excluídos enfermeiros gestores em período de férias ou licença/tratamento de saúde, ou outro tipo de afastamento durante o período de coleta de dados.

4.4 ETAPAS DO ESTUDO

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em três etapas: Scoping Review sobre instrumentos de competências profissionais para avaliação de desempenho profissional para enfermeiros; entrevista com os gestores enfermeiros acerca das competências profissionais; construção do instrumento de avaliação de desempenho profissional e validação interna do instrumento proposto.

Figura 1 - Etapas da construção do instrumento de competências profissionais para avaliação de desempenho profissional para enfermeiros



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.4.1 Primeira etapa: Scoping Review

A revisão de escopo é um estudo que permite o processo de mapeamento da literatura existente, ou como um processo de busca de evidências científicas. Visam fornecer uma visão geral do estudo, podendo ser usadas para esquematizar os conceitos que sustentam um campo de pesquisa, esclarecendo as definições de trabalhos, baseando-se em explorar a amplitude ou extensão da literatura, mapear e resumir as evidências e informar novas pesquisas (Peters *et al.*, 2020).

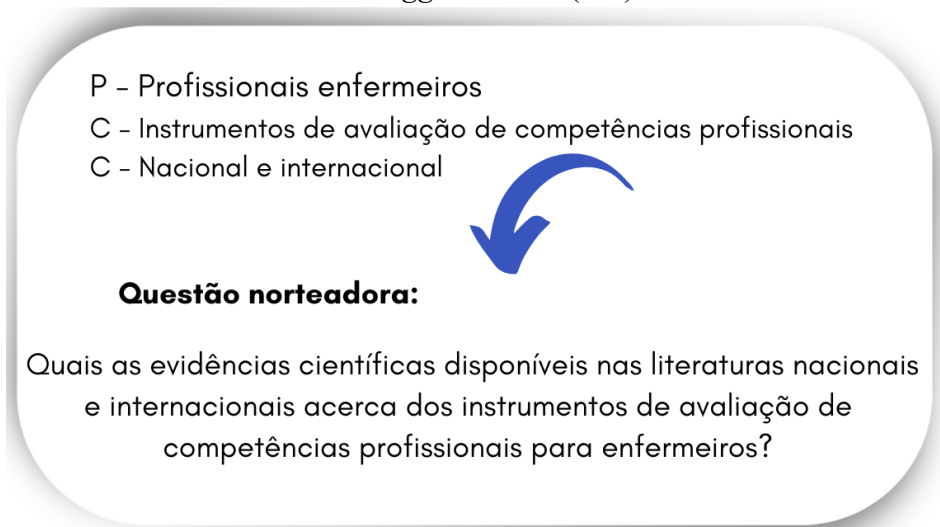
As revisões de escopo podem ser usadas para mapear os principais conceitos que sustentam um campo de pesquisa, bem como para esclarecer as definições de trabalho e/ou os limites conceituais de um tópico, as três razões mais comuns para realizar uma revisão de escopo é explorar a amplitude ou extensão da literatura, mapear e resumir as evidências e informar pesquisas futuras (Aromataris; Munn, 2020).

Esta revisão seguiu as cinco fases do processo, sendo o protocolo pautado nas recomendações do *Joanna Briggs Institute* (JBI) de 2021, conforme as etapas: 1) identificação da questão de pesquisa; 2) identificação dos estudos relevantes; 3) seleção dos estudos; 4) análise dos dados; e, 5) agrupamento, síntese e apresentação dos dados (Aromataris; Munn, 2020).

Para a questão de pesquisa foi adotada a estratégia formulada de acordo com o mnemônico “PCC”, que é recomendado como um guia para construir um título claro e significativo para uma revisão de escopo, que significam: P (População); C (Conceito) e o C (Contexto). Será adotado como P (profissionais enfermeiros) como C (instrumentos de avaliação de competências profissionais) C (nacional e internacional).

A figura 1 apresenta a aplicação da estratégia PCC para a construção da pergunta norteadora desta revisão de escopo.

Figura 2 - Utilização da estratégia PCC e formulação da questão norteadora. Recomendações do *Joanna Briggs Institute* (JBI) de 2021



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As buscas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2023, nas seguintes bases de dados: Banco de Dados em Enfermagem - (BDENF), *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), Literatura Latino - Americana e do Caribe em ciências da Saúde (LILACS), COCHRANE Library, EMBASE, *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (PUBMED/MEDLINE), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), SCOPUS, Portal de Teses e Dissertações da CAPES. A busca nas bases de dados ocorreu a partir de um protocolo elaborado com a ajuda da bibliotecária da UFSC,

utilizando os descritores obtidos nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e no *Medical Subject Headlines* (MeSH), quais sejam: *Avaliação de Desempenho Profissional*, *Avaliação de Recursos Humanos em Saúde*, *Competência Profissional*, *Gestão em Saúde*, *Papel do Profissional de Enfermagem* e os respectivos em inglês *Employee Performance Appraisal*, *Health Human Resource Evaluation*, *Professional Competence*, *Health Management*, *Nurse's Role*.

Utilizaram-se os seguintes critérios de inclusão: pesquisas qualitativas e/ou quantitativas publicados nos últimos dez anos (janeiro de 2013 até dezembro 2022) acerca do tema, revisão integrativa, revisão sistemática, relatos de experiência, reflexão teórica, dissertações e teses, publicados em periódicos nas bases de dados selecionadas para o estudo e demais estudos científicos que contemplam os descritores e palavras-chaves elencadas no protocolo de busca para a Revisão de Escopo, publicados na íntegra, de forma gratuita.

Como critérios de exclusão consideram-se: estudos duplicados, revisão narrativa de literatura, livros, cartas, editoriais, resumos publicados em anais de eventos e/ou periódicos, estudos publicados há mais de dez anos e que não atendam os idiomas: português, inglês ou espanhol. O processo de triagem baseou-se nas orientações do protocolo padrão baseado na metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses*).

O PRISMA é um *checklist* utilizado na elaboração de revisões sistemáticas (Galvão; Pansani, 2015).

Diante das especificidades nas bases de dados, os DeCS foram utilizados para CAPES, LILACS/BDENF, Scielo. Os descritores do MeSH foram utilizados na PubMed, Cochrane Library, CINAHL, Scopus e Embase.

Para associar os descritores e palavras-chave, foram utilizados os operadores booleanos *AND* e *OR* para combinações entre os termos, *AND* para combinação de limitação e *OR* para combinação aditiva. O Quadro 1 apresenta como ocorreram as buscas nas bases de dados.

Quadro 1 - Busca nas bases de dados

(continua)

Base de Dados	Termos de Busca	Base de Descritores
SCIELO	<p>("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence" OR "Avaliação de Desempenho Profissional" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação do Desempenho das Enfermeiras" OR "Avaliação do Desempenho dos Enfermeiros" OR "Avaliação de Recursos Humanos em Saúde" OR "Competência Profissional" OR "Evaluación del Rendimiento de Empleados" OR "análisis del funcionamiento del trabajo" OR "evaluación del funcionamiento de la enfermera" OR "Evaluación de Recursos Humanos en Salud" OR "Competencia Profesional") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses" OR "Papel do Profissional de Enfermagem" OR "Enfermagem" OR enfermeir* OR "Rol de la Enfermera" OR "enfermeria" OR enfermer*) AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment" OR "Protocolos" OR "Protocolo" OR "Protocolos Clínicos" OR "Lista de Checagem" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação" OR "Lista de Verificación" OR "herramienta" OR "herramientas" OR "Evaluación")</p>	DeCS
CAPES	<p>("Avaliação de Desempenho Profissional" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação de Recursos Humanos em Saúde" OR "Competência Profissional") AND ("Papel do Profissional de Enfermagem" OR "Enfermagem" OR enfermeiro) AND ("Protocolos" OR "Protocolo" OR "Protocolos Clínicos" OR "Lista de Checagem" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação")</p>	DeCS
LILACS/ BDENF	<p>("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence" OR "Avaliação de Desempenho Profissional" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação do Desempenho das Enfermeiras" OR "Avaliação do Desempenho dos Enfermeiros" OR "Avaliação de Recursos Humanos em Saúde" OR "Competência Profissional" OR "Evaluación del Rendimiento de Empleados" OR "análisis del funcionamiento del trabajo" OR "evaluación del funcionamiento de la enfermera" OR "Evaluación de Recursos Humanos en Salud" OR "Competencia Profesional") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses" OR "Papel do Profissional de Enfermagem" OR "Enfermagem" OR enfermeir* OR "Rol de la Enfermera" OR "enfermeria" OR enfermer*) AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment" OR "Protocolos" OR "Protocolo" OR "Protocolos Clínicos" OR "Lista de Checagem" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação" OR "Lista de Verificación" OR "herramienta" OR "herramientas" OR "Evaluación")</p>	DeCS

Quadro 2 - Busca nas bases de dados

Base de Dados	Termos de Busca	Base de Descritores (conclusão)
PUBMED/ MEDLINE	("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")	<i>MeSH</i>
EMBASE	("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse s Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")	<i>MeSH</i>
CINAHL	("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")	<i>MeSH</i>
SCOPUS	("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")	<i>MeSH</i>
COCHRANE	("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")	<i>MeSH</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a seleção dos estudos foi realizada a triagem dos artigos pela leitura do título e resumo, por meio de dois revisores, de forma independente, que conduziram as buscas por informações orientadas por critérios de inclusão e exclusão. Utilizou-se o software online para revisões Rayyan, que é uma ferramenta gratuita desenvolvida para agilizar o processo de revisão, pois facilita o compartilhamento dos estudos e permite a comparação das decisões de inclusão ou exclusão de artigos científicos (Kellermeyer; Harnke; Cavaleiro, 2018). Primeiramente, foi analisada a presença de duplicidade dos artigos. Após exclusão dos repetidos, foi realizada a análise inicial com leitura do título e resumo dos artigos.

Vale ressaltar que o Rayyan permitiu que a triagem e seleção independente dos estudos fossem feitas de forma simultânea pelos revisores, mas de forma cega, por meio da opção Blind On, em que as decisões de um colaborador ficam invisíveis para outro.

Após a seleção dos estudos, os dados avaliados foram organizados por meio de planilhas, elencando os seguintes itens: título do estudo, fonte, autor, ano da publicação, objetivo, método, resultados/conclusões.

Após essa etapa, foi elaborada a interpretação dos resultados, para apresentação da síntese do conhecimento que contribuiu para a composição do instrumento de avaliação de competência profissional. Tal síntese foi apresentada de forma narrativa, descrevendo os instrumentos de avaliação de desempenho profissional do enfermeiro.

4.4.2 Segunda etapa: Coleta de dados junto aos enfermeiros gestores

Esta etapa foi realizada junto aos enfermeiros gestores que realizam liderança de profissionais da enfermagem do hospital no contexto do estudo. Foram convidados individualmente 19 enfermeiros, em seu local de trabalho, todos preencheram os critérios de inclusão. Após o aceite e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a entrevista foi realizada por meio da aplicação de um instrumento semiestruturado contendo questões abertas relacionadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, formação acadêmica e realização de cursos na área, tempo de atuação na prática em coordenação, e sobre as principais competências básicas para avaliação do desenvolvimento do profissional enfermeiro (APÊNDICE 1). Nesta etapa buscou-se conhecer junto aos enfermeiros gestores quais competências seriam mais importantes constar em um instrumento de avaliação de competências profissionais para enfermeiros. A entrevista foi gravada por meio de áudio, sendo que os participantes não apresentaram dúvidas quanto à compreensão das perguntas do instrumento de coleta de dados. Deixou-se claro que a proposta seria desenvolver um instrumento de uso coletivo, baseado nas percepções da prática, não tendo como objetivo a avaliação de conhecimento, mas sim agregar informações que seriam consideradas se houvesse comprovação científica.

Essa coleta se deu em abril de 2023. Os dados foram transcritos na íntegra, conforme a manifestação dos participantes, dentro de todos os preceitos éticos vigentes na legislação. As transcrições compuseram um documento Word® e após foi realizada a análise temática de acordo com Bardin, considerando as três etapas: pré-análise; exploração do

material, categorização ou codificação; e tratamento dos resultados, inferências e interpretação, emergiram as categorias do estudo (Bardin, 2011). Na pré-análise foi realizada a leitura flutuante, para constituição do corpus, formulação e reformulação de hipóteses ou pressupostos. A leitura flutuante permitiu o contato direto com registros dos participantes relacionados ao tema. Durante a etapa da exploração ou categorização dos dados, buscou-se encontrar categorias que retratassem o conteúdo das falas. E a interpretação dos dados deu-se a partir da categorização, a qual consistiu num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas. Foram realizadas as inferências e interpretações, inter-relacionando-as com o desenho teórico do estudo (Bardin, 2011).

4.4.3 Terceira etapa: Construção e Validação do instrumento de avaliação de competências profissionais

Para a construção do instrumento foram respeitadas duas etapas: a primeira compreendeu a revisão de escopo a fim de elencar instrumentos de avaliação de competência profissional e a segunda etapa deu-se através de entrevista com enfermeiros gestores do hospital em estudo. A entrevista, de acordo com Minayo (2013), se destaca como um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados nas pesquisas qualitativas, constituindo-se como um dos pilares do pesquisador em trabalho de campo.

A etapa de construção do instrumento ocorreu no período de julho e agosto de 2023. A revisão de escopo trouxe os conteúdos científicos e a entrevista o olhar crítico da prática profissional referente ao desenvolvimento de recursos humanos por competências. Os instrumentos encontrados na revisão de escopo foram agrupados em um quadro para melhor elucidação, bem como a análise das falas provenientes da entrevista com os gestores.

O instrumento foi organizado em três domínios e 28 indicadores de competências profissionais. O primeiro domínio voltado para atenção à saúde e desempenho assistencial; o segundo domínio englobando comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; e, o terceiro domínio, administração e gerenciamento, liderança, tomada de decisão e educação permanente. Para a validação do conteúdo com os experts enfermeiros gestores, foi estruturado um formulário no *Google forms* vinculado ao *Google Drive*, com os domínios e os respectivos itens de competências profissionais constantes no instrumento de avaliação. Os experts avaliaram os itens, manifestando-se favoráveis ou não a inserção do referido item, bem como emitiram sugestões e recomendações referentes a cada domínio que estava sendo

avaliado, por meio de um campo em aberto. Após finalização e envio do formulário, os dados ficaram armazenados no *Drive* da pesquisadora, para posterior análise.

O critério utilizado para a validação de conteúdo foi de concordância entre os juízes gestores, a partir da sua vivência em gestão hospitalar e conhecimento acerca das normas e rotinas da instituição em estudo. Assim, utilizou-se uma escala de medição nominal para registro da avaliação, contendo os escores “Sim” e “Não”, e um espaço para sugestões e comentários. O cálculo se deu, tendo como referência a manifestação juízes gestores, em que se somou o número de participantes que concordaram com o item, dividido pelo número de participantes e após, multiplicado por 100.

Com relação à validade de conteúdo, Souza *et al.* (2017) indicam que o pesquisador deve elaborar um formulário objetivo, estruturado ou não, explorando os pontos que deseja avaliar, encaminhando aos juízes o instrumento. A validade de conteúdo refere-se ao grau em que o conteúdo de um instrumento reflete adequadamente o construto que está sendo medido, sendo assim, tem por objetivo verificar se este avalia exatamente o que se propõe, isto é, se apresenta condições de determinar com precisão o fenômeno a ser estudado (Souza *et al.*, 2017).

Os 19 enfermeiros gestores da instituição que participaram da entrevista foram convidados para a etapa de validação do instrumento. Eles foram contatados por e-mail e WhatsApp. No convite foram explicados os objetivos do estudo e aos que aceitaram participar, foi entregue o termo de consentimento livre e esclarecido. Apenas 15 gestores aceitaram participar nesta etapa de validação. O instrumento para validação foi disponibilizado pelo *Google forms* (APÊNDICE 2), ficando disponível por um período de trinta dias. A validação do instrumento ocorreu no mês de outubro de 2023. Estas etapas estão de acordo com o previsto na literatura, sendo que o formulário deve circular pelo grupo de especialistas até obterem um consenso (Souza *et al.*, 2017).

Figura 3 - Processo de construção e validação do instrumento



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.5 CUIDADOS ÉTICOS

Este projeto foi encaminhado para julgamento do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Cardiologia (CEPSH), via Plataforma Brasil, após a documentação ser aprovada pela direção do Hospital Regional de São José. Ressalta-se que as etapas foram iniciadas com aprovação através do parecer consubstanciado nº 5.913.341 e CAAE nº 64907422.8.3001.0113 (ANEXO 1). Durante o período de investigação, foram respeitados os critérios relacionados à pesquisa quando envolve seres humanos, descritos na Resolução CNS nº 466/2012 (Brasil, 2012).

Os profissionais de saúde foram convidados a participar do estudo de maneira voluntária, onde foram esclarecidos os objetivos da pesquisa. Os participantes que concordaram participar por livre e espontânea vontade, foi solicitado a devolutiva do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado (APÊNDICE 3), onde poderiam desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo, sem prejuízo ou penalizações. Quanto aos dados, estes foram analisados pelas pesquisadoras, garantidos o direito de sigilo e confidencialidade quanto, às informações obtidas nas entrevistas.

Para a identificação dos participantes, foi utilizada a letra G de Gestores, seguido do número correspondente à entrevista. Exemplo: G1, G2,... Quanto às transcrições provenientes das entrevistas serão arquivadas pelo período de cinco anos, após serão descartadas pela pesquisadora.

5 RESULTADOS

Os resultados estão apresentados na forma de manuscritos e de um produto, seguindo a Instrução Normativa 03/2021/PPGPENF, que define os critérios para elaboração e o formato de apresentação dos trabalhos de conclusão do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Cuidado em Enfermagem - Modalidade Profissional, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Assim, apresentam-se neste capítulo três manuscritos e um produto:

- Manuscrito 1: Instrumentos de avaliação de competências profissionais para enfermeiros: scoping review
- Manuscrito 2: Competências profissionais para a prática dos enfermeiros: investigação com gestores
- Manuscrito 3: Validação de instrumento de avaliação de competências profissionais para enfermeiros
- Produto: Instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências

5.1 MANUSCRITO 1: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ENFERMEIROS: SCOPING REVIEW

RESUMO

Objetivo: Identificar instrumentos de avaliação de desempenho profissional de enfermeiros. **Método:** revisão de escopo, realizada em nove bases de dados. Adotou-se como critérios de inclusão: artigos de livre acesso, publicados nos idiomas português, inglês e espanhol, disponíveis na íntegra de 2013 a dezembro de 2022, sobre instrumentos de avaliação de desempenho para enfermeiros. E como critérios de exclusão: estudos duplicados, revisão narrativa de literatura, livros, cartas, editoriais, resumos publicados em anais de eventos e/ou periódicos. Foram identificados 1.429 estudos, sendo que após a leitura do título e resumo, compuseram a amostra inicial 18 artigos, e após leitura na íntegra, foram incluídos 8 estudos. **Resultados:** A análise dos artigos apontou o uso de diversos instrumentos e métodos de avaliação, com ênfase holística, utilizando referencial psicométrico, e escala Likert. As principais competências identificadas nos instrumentos de avaliação de desempenho profissional foram: resolução de problemas trabalho em equipe, autodesenvolvimento, produtividade e qualidade no trabalho, criatividade e inovação, comunicação, tomada de decisão, liderança em enfermagem e desenvolvimento de cuidados de enfermagem, visão sistêmica, foco no usuário, educação e supervisão de funcionários/alunos, pesquisa e publicação. Destacam a liderança como uma das competências mais importantes para os enfermeiros para o bom desempenho e sucesso na profissão. **Conclusão:** Os instrumentos de avaliação de competências profissionais são ferramentas essenciais para a gestão de recursos humanos e desenvolvimento dos profissionais. Há uma diversidade de instrumentos elaborados para avaliar a competência profissional em enfermagem, porém pouco aplicados no Brasil pelos gestores. **Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Profissional. Avaliação de recursos humanos em saúde. Competência Profissional. Prática Profissional.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de competências profissionais é de extrema importância para o sucesso e o crescimento de um indivíduo em sua carreira. As competências profissionais referem-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que um profissional possui e que são relevantes para o desempenho eficaz em seu campo de trabalho. A literatura nos traz diversos conceitos, sendo um deles a capacidade de fazer e fazer-se a oportunidade para o processo de formação do sujeito (Matia *et al.*, 2019). O desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos permite que os profissionais executem suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz, resultando em maior produtividade, qualidade do trabalho e satisfação pessoal (Matia *et al.*, 2019).

Outro ponto a se destacar é que o mundo profissional está em constante evolução, com avanços tecnológicos e mudanças nas demandas do mercado. No âmbito da saúde, as tecnologias são ferramentas indispensáveis para o cuidado, que apoiam intervenções

utilizadas na promoção, prevenção, tratamento em saúde. Os sistemas de saúde foram fortemente influenciados por políticas públicas, com perspectivas diversas, sofrendo pressão pela incorporação de novas tecnologias, adequadas para cada espaço do cuidado, sendo que tais ferramentas implicam em avanços, mas também no desenvolvimento de novas competências (Vasconcelos *et al.*, 2021).

Destaca-se que as competências profissionais não se limitam às habilidades técnicas, incluem também habilidades interpessoais como: capacidade de pensar, agir, interagir, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração, empreendedorismo, gerenciamento e educação permanente. Desenvolver essas competências contribui para a melhoria do trabalho em equipe e do ambiente de trabalho (Lopes *et al.*, 2020).

O processo de avaliação de desempenho permite que os profissionais, entre eles os enfermeiros, compreendam o que é esperado deles em seu trabalho, alinhando suas atividades com os objetivos da instituição de saúde. Por meio da avaliação de desempenho é possível viabilizar aos enfermeiros *feedbacks* construtivos sobre seu trabalho, identificando pontos de melhoria e áreas em que estão se destacando. Ao identificar pontos fortes e fracos, é possível também, implementar ações para aprimorar a qualidade do atendimento prestado aos pacientes, por meio de treinamento e desenvolvimento profissional, promovendo a aquisição de novas habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da profissão (Chiavenato, 2014).

É importante ressaltar que a avaliação de desempenho deve ser conduzida de forma justa, transparente e objetiva, levando em consideração critérios bem definidos e alinhados com as necessidades e valores da instituição de saúde. Quando feita adequadamente, a avaliação de desempenho pode ser uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento contínuo dos enfermeiros e o aprimoramento da assistência em saúde (Chiavenato, 2014).

No contexto da atuação do enfermeiro como gestor dos serviços em saúde e como líder de equipe, o qual possui papel fundamental nos processos de gerenciamento, as dificuldades que enfrenta no cotidiano da gestão do serviço são inúmeras (Serrão, 2020). Dentre tais dificuldades podemos destacar: falta de segurança à equipe, falhas de comunicação entre a equipe, falta de profissionais para o atendimento, limpeza e conforto precários, elevada demanda de pacientes que poderiam ser atendidos na rede básica de saúde, falta de equipamento e pouco tempo para executar treinamento à sua equipe (Serrão, 2020). Além destas, a própria avaliação de desempenho também pode ser uma dificuldade, principalmente quando não se dispõe de instrumentos adequados para este fim.

Competências são fundamentais para que os profissionais enfermeiros desempenhem seu papel na assistência com excelência. Porém, identificá-las e mensurá-las é um grande desafio, pois diferente dos conhecimentos e das habilidades que permitem ser medidas através de avaliação escrita, oral, demonstração prática e curricular, a mensuração da atitude/comportamento que diz respeito às competências é muito mais complexa, por se tratar de um fenômeno subjetivo (Holanda *et al.*, 2022).

Holanda *et al.* (2022) afirmam que a avaliação de desempenho tem um significado singular, por ser entendida como instrumento do processo de trabalho para aperfeiçoamento e adequação do cuidado prestado à saúde. Nessa perspectiva, a avaliação focaliza os resultados da pessoa, o conjunto das suas entregas ao serviço e verifica, em dado grau de complexidade e eixo de desenvolvimento, o quanto do esperado o profissional entregou. É necessário ter instrumentos de avaliação que apontem entregas de enfermeiras e enfermeiros, definindo a complexidade do seu trabalho e do ambiente ocupacional, sendo o instrumento de avaliação das competências caracterizado como uma tecnologia de cuidado (Holanda *et al.*, 2022).

No estudo de Holanda, Marra e Cunha (2018) conclui-se que no Brasil não há instrumentos capazes de mensurar a competência profissional do enfermeiro de forma sistemática e científica, sendo este utilizado para auto ou para a heteroavaliação. Observa-se, ainda, que não há consenso de quais competências os enfermeiros devem ter e quais itens devem ser cobrados nesses instrumentos avaliadores, porém a tecnologia quando utilizada pode subsidiar ações do gestor e até mesmo do próprio profissional nas suas atividades diárias.

Nesse contexto, realizou-se uma revisão de escopo a fim de identificar instrumentos de avaliação de desempenho profissional para enfermeiros que possam ser utilizados como uma ferramenta de sustentação a ser aplicada pelos gestores de enfermagem, com vistas a avaliar e incentivar o desenvolvimento de competências do enfermeiro durante o desenvolvimento do cuidado.

OBJETIVO

Identificar quais instrumentos de avaliação de competências profissionais para avaliação de desempenho dos enfermeiros estão presentes na literatura nacional e internacional.

MÉTODO

Trata-se de revisão de escopo, pautada nas recomendações do *Joanna Briggs Institute* (JBI) de 2021, que estabelece cinco etapas: 1) identificação da questão de pesquisa; 2) identificação dos estudos relevantes; 3) seleção dos estudos; 4) análise dos dados; e, 5) agrupamento, síntese e apresentação dos dados.

Na primeira etapa elaborou-se a questão de pesquisa utilizando a estratégia “PCC”, sendo população (P), conceito (C) e contexto (C). Neste estudo, foi definido como P: profissionais enfermeiros, C: instrumentos de avaliação de competências profissionais, C: nacional e internacional. Assim definiu-se a seguinte questão norteadora: Quais instrumentos de avaliação de competência profissional de enfermeiros estão presentes na literatura nacional e internacional? Como critérios de inclusão foram considerados: artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol, com o tema instrumentos de avaliação de competências profissionais, publicados entre janeiro de 2013 até dezembro de 2022. Como critérios de exclusão: estudos duplicados, revisão narrativa de literatura, livros, cartas, editoriais, resumos publicados em anais de eventos e/ou periódicos.

A seleção dos artigos ocorreu por meio de busca nas fontes de dados indexadas: Banco de Dados em Enfermagem - (BDENF), *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), *Literatura Latino - Americana e do Caribe em ciências da Saúde* (LILACS), COCHRANE Library, EMBASE, *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (PUBMED/MEDLINE), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), SCOPUS, Portal de Teses e Dissertações da CAPES. A coleta dos dados foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2023, mediante o cruzamento dos descritores, de acordo com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): "Avaliação de Desempenho Profissional" AND "Avaliação de Recursos Humanos em Saúde" AND "Competência Profissional" AND "Papel do Profissional de Enfermagem".

O procedimento de busca, seleção e leitura dos artigos ocorreu por meio de dois revisores, de forma independente, e em caso de dúvida foi realizada consulta ao terceiro revisor. Utilizou-se o software online para revisões Rayyan para facilitar o compartilhamento dos estudos, sendo inicialmente definidas as decisões de inclusão ou exclusão dos artigos científicos, de forma cega. Primeiramente, analisou-se a presença de duplicidade dos artigos. O Rayyan possibilita a identificação automática de estudos repetidos e permite a exclusão,

mantendo válida apenas uma versão de cada artigo. Após exclusão dos artigos repetidos, realizou-se a análise da temática e tipo de estudo, por meio da leitura dos títulos e resumos dos artigos, verificando se os mesmos se adequavam aos critérios de inclusão mencionados. Na etapa seguinte foi considerada a elegibilidade dos artigos por meio da leitura na íntegra dos textos.

Elaborou-se instrumento para extração de dados com as seguintes informações: título do estudo, ano, país, objetivo, método, tipo de avaliação, resultados e conclusão. Após, foi realizada a síntese do conhecimento por meio da narrativa descritiva dos instrumentos de avaliação de desempenho profissional do enfermeiro, visando à apresentação dos resultados.

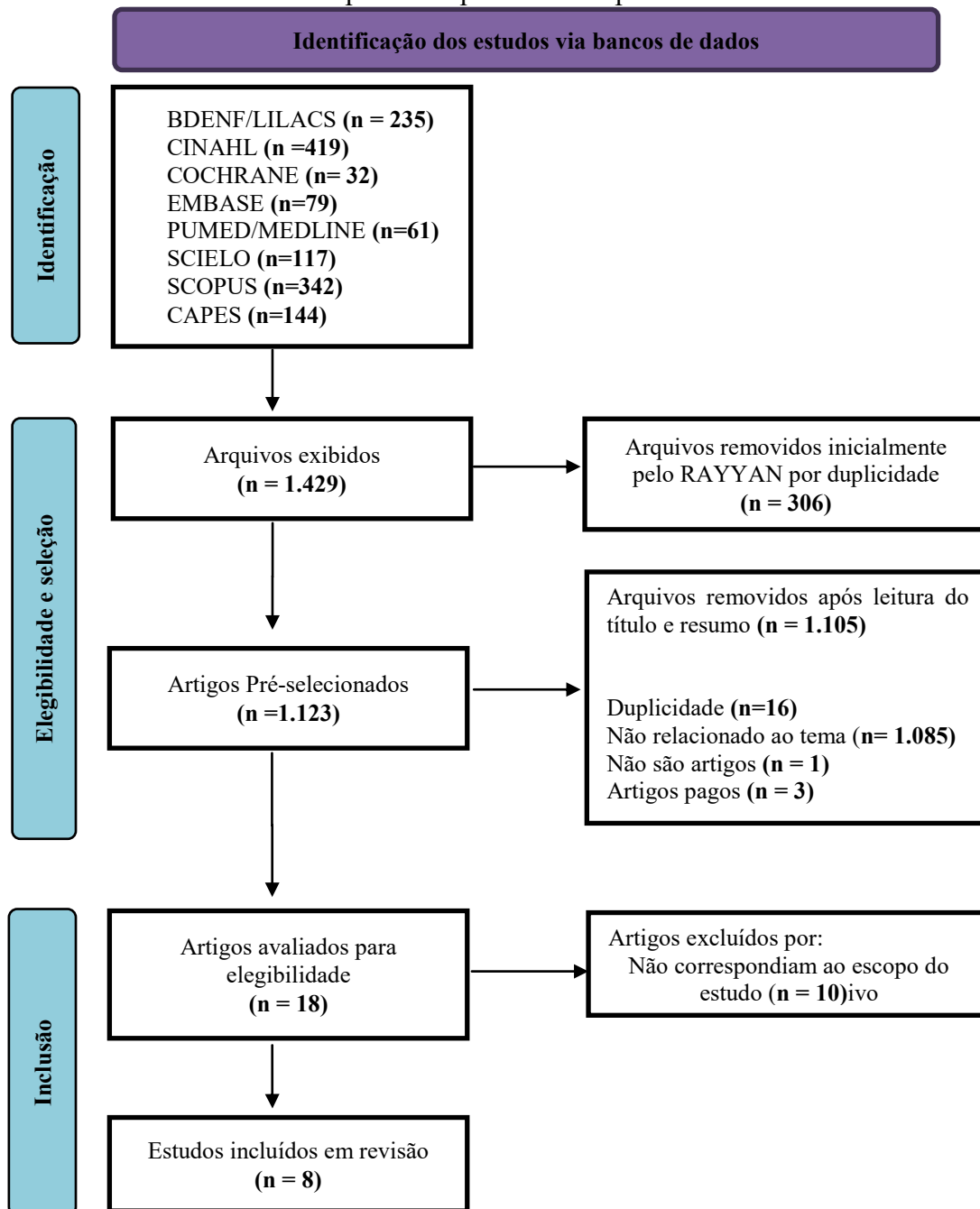
RESULTADOS

A busca sistemática identificou 1429 estudos nas bases de dados. Com auxílio do gerenciamento de duplicatas no software Rayyan, foi possível identificar e remover 306 estudos repetidos. Após remoção de duplicatas, analisou-se a temática e tipo de estudo de 1123 artigos, por meio da leitura dos títulos e resumos.

Decidiu-se pela eliminação de 1105 estudos que não atenderam ao escopo do estudo. Nesta etapa ainda foram identificados artigos duplicados, que foram excluídos, bem como os que não apresentavam aderência ao tema, não eram artigos científicos ou eram artigos pagos.

Após esta etapa, 18 artigos foram incluídos para a leitura na íntegra e avaliação da aderência ao tema. Após a leitura, observou-se que 10 não respondiam ao objetivo deste trabalho, sendo selecionados para esta revisão 8 artigos. A figura 1, adaptada do Prisma, ilustra o processo de seleção e elegibilidade dos estudos.

Figura 1 - Fluxograma de seleção dos estudos relacionados a instrumentos de avaliação de competências profissionais para enfermeiros



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quadro 2 - Artigos selecionados organizados por título, ano, país, objetivo, método, tipo de avaliação, principais características dos instrumentos. Florianópolis/SC, 2023

	Autores/ Título/ Ano	Base de dados/ País	Objetivo	Método	Tipo de avaliação	Principais Características dos instrumentos
1	Tamada, Rcp; Cunha, Icko; Balsanelli, Ap. Validação de Escala de Avaliação de Competências em equipe de enfermagem de Hospital Universitário 2022.	SCIELO Brasil	Analisar as evidências de validade de instrumento para avaliação de competências em equipe de enfermagem de hospital universitário.	Estudo metodológico	Auto e heteroavaliação	A Escala de Avaliação por Competências é um instrumento com referencial psicométrico composta por 10 competências e 25 ações mensuráveis, quais sejam: Resolução de problemas (2 itens), Trabalho em equipe (2 itens), Autodesenvolvimento (3 itens), Produtividade e qualidade no trabalho (3 itens), Criatividade e inovação (2 itens), Comunicação (3 itens), Tomada de decisão (3 itens), Liderança (2 itens), Visão sistêmica (2 itens) e Foco no usuário (3 itens).
2	Holanda FL <i>et al.</i> Escala Lilalva: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros 2022.	SCIELO Brasil	Apresentar a identidade visual de uma tecnologia leve-dura; descrever suas características técnicas, padronização na aplicação e normatização de critérios para a interpretação dos resultados, a fim de mensurar competências clínicas em emergências de enfermeiros.	Estudo metodológico	Auto e heteroavaliação	A Escala Lilalva de Medida das Competências Clínicas em Emergências de Enfermeiras e Enfermeiros é formada por sete dimensões de Competências Clínicas, oito Competências Básicas, 32 Competências Associadas e 78 itens/ações comportamentais. As sete dimensões de Competências Clínicas foram denominadas de Prática Profissional, Relações no Trabalho, Desafio Positivo, Ação Direcionadora, Conduta Construtiva, Excelência Profissional e Adaptação à Mudança. Cada Competência Clínica está alicerçada em Competências Básicas, Competências Associadas e itens/ações. Este instrumento é baseado no referencial psicométrico.

3	Caliskan Fingen; Senyuva Emine. A Valid and Reliable Tool to Assess Nursing Professional Competences : The Nursing Professional Competence Scale. 2022	EMBASE Turquia	Desenvolver uma ferramentas para avaliar a competência profissional dos enfermeiros.	Estudo metodológico	Heteroavaliação	A escala de Competência Profissional de Enfermagem é uma ferramenta válida e confiável, possui propriedades psicométricas, composta por sete domínios: diagnóstico, implementação de um processo de enfermagem, saúde/educação do paciente, desenvolvimento profissional, prática ética, pensamento crítico e trabalho em equipe e pesquisa e desenvolvimento.
4	Prosen M <i>et al.</i> Cross-cultural adaptation and psychometric evaluation of the Slovenian version of the nurse professional competence scale 2021.	PUBMED Slovenia	Descrever o processo de adaptação transcultural e avaliar as propriedades psicométricas da versão eslovena de uma versão curta da escala de Competência Profissional de Enfermeira (NPC-SF) e avaliar a eficácia deste instrumento.	Estudo transversal	Autoavaliação e heteroavaliação	A versão eslovena da escala apresenta propriedades psicométricas, a escala inicial do NPC-SF consiste em 88 itens e abrange 8 áreas de competência: cuidados de enfermagem, cuidados de enfermagem baseados em valores, cuidados médicos/técnicos, ensino/aprendizagem e apoio, documentação e tecnologia da informação, legislação em enfermagem, segurança e planejamento, liderança em enfermagem e desenvolvimento de cuidados de enfermagem e educação e supervisão de funcionários/alunos.
5	Minosso, KC; Toso, BRGO. Validação transcultural de instrumento de avaliação de competências de Prática Avançada de Enfermagem para o Brasil 2021.	SCIELO Brasil	Realizar a validação transcultural da Modified Advanced Practice Nursing Role Delineation Tool para a língua portuguesa brasileira.	Estudo metodológico	Autoavaliação e heteroavaliação	A Escala Modificada de Delineamento de Função de Enfermeiro de Práticas Avançadas (EMDF/EPA) – versão brasileira foi considerada adaptada culturalmente, possui propriedades psicométricas e pode ser utilizada no país, com vistas a identificar as competências dos enfermeiros da Atenção Primária para o desenvolvimento de práticas avançadas de enfermagem. Composta por 5 domínios de prática e 41 itens propostos para abordar as principais áreas de prática. Os domínios são: Cuidados abrangentes diretos, Suporte de

						sistemas, Educação, Pesquisa, Publicação e Liderança profissional.
6	Henriques SH; Soares MI; Leal LA. Avaliação da aplicabilidade e da Versão portuguesa de um questionário de competências para Enfermeiros Hospitalares 2018.	SCIELO Brasil	Realizar avaliações psicométricas da versão adaptada do Competence Evaluation Questionnaire para enfermeiros brasileiros no contexto hospitalar, avaliando a confiabilidade da estrutura interna desta versão.	Estudo metodológico	Heteroavaliação	Foi traduzido e validado o questionário de avaliação de competências (CEQ) , resultando na versão adaptada (QAC) com propriedades psicométricas, composta por 27 itens em cinco domínios: Profissionalismo, Comunicação, Gerenciamento, Processo de enfermagem e Resolução de problemas.
7	Kwiatkoski, DR <i>et al</i> Tradução e adaptação transcultural do Clinical Competence Questionnaire e para uso no Brasil. 2017	CAPES Brasil	Traduzir e adaptar transculturalmente o Clinical Competence Questionnaire aos estudantes brasileiros concluintes da graduação em enfermagem, bem como mensurar as propriedades psicométricas do questionário.	Estudo metodológico	Autoavaliação	O instrumento Clinical Competence Questionnaire (CCQ) , possui propriedades psicométricas, foi traduzido, adaptado transculturalmente e sua versão final foi constituída de 48 itens e dois domínios: Comportamentos Profissionais de Enfermagem e Competências habilidades.
8	Peñarrieta-De Cordova I <i>et al</i> . Validación del instrumento: competencias de enfermería en salud pública. 2013	BDENF Peru	Validar o instrumento: «Competências do profissional de Enfermagem em Saúde Coletiva» elaborado pela Associação Americana de Enfermagem em Saúde Pública, EUA, no contexto	Estudo descritivo transversal	Heteroavaliação	O instrumento validado possui quatro domínios: competências para avaliação populacional, habilidades de planejamento baseado na população, competências para implementar intervenções, competências para avaliação de processos e resultados, tendo 48 atividades relacionadas com competência do profissional

			peruano.			em saúde pública.
--	--	--	----------	--	--	-------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

DISCUSSÃO

As publicações abrangeram o período de 2013 a 2022, com uma concentração significativa em 2022, totalizando três estudos, seguido por 2021, com dois estudos, e 2018, 2017 e 2013, cada um com um estudo. Em relação ao país de origem, prevaleceram publicações em periódicos nacionais (cinco estudos), e apenas três em periódicos internacionais (Slovenia, Turquia e Peru). Em relação ao tipo de estudo, a maior parte era de estudos metodológicos (seis), sendo os demais quantitativos, descritivos e/ou transversais.

Vários artigos tiveram como objetivo realizar a tradução transcultural de instrumentos existentes, validando-os e para tanto, utilizaram o referencial psicométrico com o intuito de avaliar consistência interna e validade de construto dos instrumentos (Tamada; Cunha; Balsanelli, 2022; Holanda *et al.*, 2022; Caliskan e Senyuva, 2022; Prosen *et al.*, 2021; Minosso; Toso, 2021; Henriques; Soares; Leal, 2018; Kwiatroski *et al.*, 2017).

Cabe ressaltar que o referencial psicométrico de Pasquali é conhecido por suas contribuições significativas no campo da psicometria e da avaliação psicológica. É amplamente utilizado na construção, adaptação e validação de instrumentos de avaliação psicológica no Brasil. Suas contribuições têm sido fundamentais para garantir que os testes psicométricos sejam confiáveis, válidos e culturalmente relevantes para a população brasileira (Pasquali, 2010).

Em relação ao contexto, os instrumentos para avaliação de desempenho profissional para enfermeiros, estão voltados à área hospitalar, apenas dois instrumentos são direcionados para avaliação de competências profissionais relacionadas à atenção primária de saúde (quais...). Todos os instrumentos apresentados foram considerados adequados, válidos e confiáveis para avaliação de competências profissionais, sendo que apresentam domínios, competências e atividades/ações.

Os instrumentos de avaliação de desempenho dos profissionais enfermeiros são de extrema importância, tanto na área hospitalar, quanto na atenção primária, pois profissionais desempenham um papel fundamental na garantia da qualidade dos serviços de saúde prestados, resultando diretamente na melhoria contínua do atendimento e no aprimoramento das práticas de enfermagem, sendo esses instrumentos essenciais para melhoria da qualidade do atendimento. O tema sobre as competências essenciais dos profissionais de saúde vem

recebendo atenção em muitos países em nível internacional, como a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) (Peñarrieta-De Córdova *et al.*, 2013).

A necessidade de competências para a prática profissional é inegável. No entanto, identificar e mensurar essas competências é um desafio considerável. Ao contrário dos conhecimentos e habilidades, que podem ser avaliados por meio de testes escritos, orais, demonstrações práticas ou currículos, a mensuração do comportamento e atitude é consideravelmente mais complexa dada a sua natureza subjetiva (Holanda *et al.*, 2022).

Estudo realizado pela Associação Americana de Enfermagem em Saúde Pública, no contexto peruano, apresenta o instrumento de avaliação de competências profissionais (Competências do profissional de Enfermagem em Saúde Coletiva), com quatro domínios centrados em competências que permitem os profissionais realizarem avaliações da população, identificar problemas de saúde pública, análise demográfica, e métodos de consultas para monitorar o status de saúde da população (Peñarrieta-De Córdova *et al.*, 2013).

Neste sentido, é de grande importância conhecer as competências que os profissionais apresentam atualmente, assim como as que precisam ser desenvolvidas, com vistas à melhor qualificar a força de trabalho, no sentido de fazer frente às desigualdades na saúde (Peñarrieta-De Córdova *et al.*, 2013).

Com o objetivo de ampliar os cuidados na atenção primária de saúde (APS), o estudo de Minosso e Toso (2021), adaptou culturalmente e realizou a validação de conteúdo para a língua portuguesa do instrumento de avaliação de práticas avançadas em enfermagem, *a Modified Advanced Practice Nursing Role Delineation Tool*. Embora no Brasil não existam instrumentos específicos que auxiliem a identificar as funções de práticas avançadas dos enfermeiros, bem como este modelo de atenção ainda não está regulamentado no país, estes têm sido utilizados no exterior. Tal instrumento tem o potencial de reconhecer, dentre as ações do enfermeiro, competências para a função de enfermagem de prática avançada. O instrumento de avaliação de competências apresentado possui cinco domínios relacionados a: cuidados abrangentes diretos ao paciente, suporte de sistemas, educação, pesquisa, publicação e liderança profissional, que incorporam 41 itens com vistas a medir as funções de práticas avançadas realizadas pelos enfermeiros (Minosso; Toso, 2021).

Apesar do instrumento *Modified Advanced Practice Nursing Role Delineation Tool* ser considerado adaptado culturalmente e poder ser utilizado no país com vistas a identificar as competências dos enfermeiros da APS relacionadas às práticas avançadas de enfermagem,

os autores ressaltam que através do instrumento evidenciaram fragilidade no desempenho de ações relacionadas às dimensões de pesquisa, publicação e liderança profissional, aspectos estes necessários ao desenvolvimento da prática avançada (Minosso; Toso, 2021).

Entretanto, as competências relacionadas à publicação, liderança profissional e pesquisa permitem aos profissionais enfermeiros o amplo exercício da profissão, o aprimoramento da prática de enfermagem, o avanço da profissão, contribuindo na melhoria dos cuidados de saúde prestados à população. Em resumo, as competências relacionadas à publicação, liderança profissional e pesquisa são essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da enfermagem como profissão. Elas permitem que os enfermeiros compartilhem conhecimentos, liderem com impacto positivo, baseiem a prática em evidências e contribuam para a ciência e a inovação na área da saúde (Silva *et al.*, 2022).

Outro ponto relevante é a possibilidade de utilizar os instrumentos de avaliação de competências em diversas áreas da gestão de pessoas, como seleção, alocação, movimentação, progressão funcional e desenvolvimento de carreira dos servidores (Tamada; Cunha; Balsanelli, 2022).

Tamada, Cunha e Balsanelli (2022), em seu estudo realizado em um hospital universitário, utilizaram a Escala de Avaliação por Competências composta por 10 competências e 25 ações mensuráveis, quais sejam: Resolução de problemas (2 itens), Trabalho em equipe (2 itens), Autodesenvolvimento (3 itens), Produtividade e qualidade no trabalho (3 itens), Criatividade e inovação (2 itens), Comunicação (3 itens), Tomada de decisão (3 itens), Liderança (2 itens), Visão sistêmica (2 itens) e Foco no usuário (3 itens). O instrumento permite a identificação e a avaliação das competências com o objetivo de garantir um plano de desenvolvimento para os profissionais no âmbito da gestão de desempenho, possibilitando a melhora do impacto na assistência aos pacientes e nas práticas clínicas e gerenciais.

Conforme Henriques, Soares e Leal (2018), o processo de avaliação exige ferramentas adequadas e baseadas em vivências dos profissionais, sendo fundamentais esses processos para auxiliar gestores, pesquisadores e futuros profissionais a realizarem um diagnóstico mais aprofundado, ressaltando a contribuição de cada profissional em seu serviço. Neste estudo, que contou com uma amostra de 273 enfermeiros pertencentes a duas instituições hospitalares públicas, utilizou o instrumento *Competency Evaluation Questionnaire*, que foi adaptado para o português, resultando na versão adaptada denominada de Questionário de avaliação de competências (QAC), descrevendo 27 itens agrupados em

cinco domínios de competências, sendo: profissionalismo, comunicação, gerenciamento, processo de enfermagem e resolução de problemas (Henriques; Soares; Leal, 2018). De acordo com Tamada, Cunha e Balsanelli (2022), a construção de instrumentos suscita as contribuições reais dos profissionais no trabalho e fornece artifícios para as ações gerenciais, proporcionando valorização e desenvolvimento profissional.

Dessa forma, uma avaliação precisa, confiável e válida torna possível verificar o desempenho clínico e o preparo para o exercício profissional. Pode-se ressaltar que a aplicação de avaliação de desempenho pautada em competências se torna imprescindível também para estudantes concluintes da graduação em enfermagem, pois o recém-formado inicia no mercado de trabalho como enfermeiro novato (Kwiatroski *et al.*, 2017).

Os enfermeiros possuem um papel fundamental no cuidado e bem-estar dos pacientes. Deus *et al.* (2023) relatam que avaliar as competências dos recém-formados garante que eles estejam preparados para fornecer cuidados de alta qualidade, promovendo a segurança e a eficácia no tratamento dos pacientes e que a avaliação das competências dos recém-formados também contribui para a segurança dos pacientes. Ou seja, enfermeiros bem treinados estão mais aptos a identificar potenciais problemas e a agir de forma adequada em situações críticas, reduzindo riscos de erros médicos.

Outro ponto a destacar, é que a partir dos resultados da avaliação, as instituições de ensino podem identificar pontos fortes e fracos no currículo do curso de enfermagem. Isso possibilita ajustes e atualizações para garantir que os futuros enfermeiros estejam preparados para enfrentar os desafios do campo (Deus *et al.*, 2023).

A avaliação das competências reforça a responsabilidade dos recém-formados em manter o padrão de cuidado e ética profissional. Isso promove a consciência sobre a importância de uma prática competente e ética. Recém-formados que recebem *feedback* sobre suas competências têm mais oportunidades de identificar áreas de melhoria e buscar desenvolvimento profissional. Isso pode aumentar a satisfação no trabalho e o desejo de permanecer na carreira de enfermagem (Leal *et al.*, 2019).

Dessa forma, a avaliação das competências de recém-formados da graduação em enfermagem é fundamental para aprimorar a qualidade do cuidado ao paciente, garantir a segurança dos pacientes, melhorar o ensino, fortalecer a responsabilidade profissional e promover o reconhecimento e a valorização dos enfermeiros como profissionais essenciais na área da saúde (Leal *et al.*, 2019).

Com o intuito de medir a percepção da competência clínica de estudantes concluintes da graduação em enfermagem, Kwiatroski *et al.* (2017) apontam em seu estudo realizado em Taiwan, o *Clinical Competence Questionnaire* (CCQ) como um instrumento eficaz para auxiliar neste processo de avaliação. Trata-se de um questionário composto por 48 itens, divididos em dois domínios: comportamentos profissionais de enfermagem e competências/habilidades, voltadas para as competências requeridas ao bacharelado em enfermagem, e que incluem comportamentos, habilidades específicas, desempenho geral e habilidades avançadas, sendo avaliados aspectos como cuidados seguros, ética profissional, pensamento clínico, colaboração e comunicação, rotinas básicas da enfermagem e habilidades técnicas. O instrumento é composto de duas partes, a primeira contém 16 itens, referentes aos comportamentos profissionais da enfermagem e a segunda inclui 32 itens que correspondem às habilidades profissionais (Kwiatroski *et al.*, 2017).

Certamente, pode-se afirmar que os instrumentos de avaliação de competências profissionais são ferramentas essenciais para a gestão de recursos humanos e desenvolvimento de equipes. Possuem um papel fundamental em diversos aspectos da gestão, ajudam a identificar as competências-chave necessárias para um determinado cargo ou função na organização, permite que os gestores saibam quais habilidades são essenciais para o bom desempenho dos funcionários, e com base nos resultados da avaliação de competências, os gestores podem planejar programas de treinamento e desenvolvimento específicos para preencher as lacunas de habilidades, melhorando o desempenho individual e coletivo (Soares *et al.*, 2019).

Em resumo, Soares *et al.* (2019) apontam que os instrumentos de avaliação de competências profissionais são vitais para a gestão, pois auxiliam no recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, planejamento sucessório e tomada de decisões estratégicas. E que são uma ferramenta valiosa para maximizar o potencial dos funcionários e garantir que a organização tenha os talentos necessários para alcançar seus objetivos.

Caliskan e Senyuva (2022) afirmam que a competência de enfermagem é uma habilidade básica para cumprir os papéis e responsabilidades profissionais, colaborando para que os enfermeiros assumam seu lugar nos sistemas de saúde, utilizem e contribuam com suas competências profissionais nos diferentes ambientes para aumentar a qualidade dos cuidados de enfermagem. Destaca-se que é importante determinar o processo de desenvolvimento das competências de enfermagem para o desenvolvimento profissional contínuo, identificar as

competências profissionais e os níveis de competência esperados dos enfermeiros e avaliá-los periodicamente e para tanto, os autores supracitados desenvolveram o instrumento *The Nursing Professional Competence Scale*.

Esta escala, composta por dez domínios e 125 itens, foi adaptada e validada, resultando em uma escala com sete domínios: diagnóstico, implementação de um processo de enfermagem, saúde/educação do paciente, desenvolvimento profissional, prática ética, pensamento crítico e trabalho em equipe e pesquisa e desenvolvimento, com 67 itens. É uma ferramenta que pode ser facilmente aplicada, também pode ser usada para examinar os programas de educação em enfermagem nas competências profissionais dos enfermeiros em diversas áreas e determinar as áreas de competência profissional que não são suficientes ou precisam ser melhoradas (Caliskan; Senyuva, 2022).

Estudo realizado por Prosen *et al.* (2021) descreve o processo de adaptação transcultural da escala *Nurse Professional Competence* (NPC-SF) para avaliação da competência profissional dos enfermeiros. Inicialmente esta escala NPC-SF consistia em 88 itens e 8 áreas de competência profissional, após o processo de adaptação transcultural ficou composta por 35 itens em seis categorias, assim definidas: (I) Enfermagem Cuidado; (II) Cuidados de Enfermagem Baseados em Valores; (III) Médico e Cuidados Técnicos; (IV) Pedagógica do Cuidado; (V) Documentação e Administração da Assistência de Enfermagem; e (VI) Desenvolvimento, Liderança e Organização da Assistência de Enfermagem.

Esta escala destaca que as competências de liderança e gestão estão entre as competências mais importantes para os enfermeiros no atual contexto de enfermagem e devem ser mais exploradas, especialmente em certas áreas específicas, que são frequentemente negligenciadas, como gestão de riscos, investigação, qualidade e finanças (Prosen *et al.*, 2021).

Competências são necessárias para que profissionais exerçam com excelência sua prática. Entretanto, identificá-las e mensurá-las é um grande desafio, pois, diferentemente dos conhecimentos e das habilidades que podem ser aferidos mediante uma avaliação escrita, oral, demonstração prática e/ou curricular, a mensuração da atitude/comportamento é muito mais complexa, por se tratar de um fenômeno subjetivo (Holanda *et al.*, 2022).

Holanda *et al.* (2022) trazem como opção de ferramenta para avaliação de competências profissionais, o instrumento “Escala Lilalva de Medida das Competências Clínicas em Emergências de Enfermeiras e Enfermeiros”. Este instrumento é composto por 78 itens/ ações, divididos em 7 Competências clínicas, 8 competências básicas, 32 competências

associadas, e 56 questões identificadoras de atitudes/comportamentos relacionadas a Liderança, Tomada de decisão, Desempenho Assistencial e Resolutividade, Humanização, Trabalho em equipe.

Os instrumentos evidenciados na literatura, apresentam escalas de avaliações de competências profissionais tipo likert ou numérica, auto ou heteroaplicáveis, divididas em domínios/categorias, destacando aspectos relativos às competências e habilidades técnicas, comportamentais e relacionais. Há que se ressaltar, ainda, a competência de liderança como um dos requisitos básicos necessários para o desenvolvimento do profissional enfermeiro em sua carreira profissional, presente em todos os instrumentos encontrados.

No campo da enfermagem, a liderança tem sido discutida em diversos estudos como uma das principais competências para o desempenho da profissão. 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 (Lopes *et al.*, 2020).

A liderança é uma das competências mais importantes para os enfermeiros por vários motivos cruciais para o bom desempenho e sucesso na profissão, pois engloba todas as outras competências, entre elas: a tomada de decisões frente à equipe; a sistematização e decisão de condutas mais adequadas através de bases científicas; a comunicação para a interação com profissionais e público em geral; a liderança na equipe multiprofissional pautada na empatia, responsabilidade e compromisso, bem como, administração e empreendedorismo para lidar com os recursos físicos e materiais de informação que demandam da área de saúde (Giraldi; Kohler; Rampazzo, 2019).

Os enfermeiros desempenham papel de liderança na coordenação de equipes multidisciplinares, precisando liderar, orientar e delegar tarefas para garantir que o cuidado ao paciente seja eficiente e eficaz. Mattos e Balsanelli (2020) destacam que a liderança é essencial também para a tomada de decisões rápidas e assertivas em ambientes de saúde, onde situações críticas podem surgir a qualquer momento, sendo necessário avaliar as informações disponíveis, considerar as necessidades dos pacientes e da equipe, e tomar decisões que impactam diretamente a qualidade do cuidado, garantindo que os pacientes recebam a atenção adequada, sejam respeitados e envolvidos no processo de tomada de decisões sobre sua saúde.

Cabe ressaltar que líderes enfermeiros inspiram e motivam suas equipes a alcançar um alto nível de desempenho, servem de modelo através do seu comportamento profissional, encorajam a cooperação e criam um ambiente de trabalho positivo. O ambiente de saúde

muitas vezes pode ser estressante e propenso a conflitos, cabendo aos Enfermeiros líderes serem capazes de lidar com situações conflituosas e resolver problemas de forma eficaz, garantindo um ambiente de trabalho harmonioso e seguro (Jesus; Balsanelli, 2020).

Nessa perspectiva, o enfermeiro líder tem papel fundamental no desenvolvimento e aprimoramento da equipe, identificando as necessidades de treinamento, oferecendo *feedback* construtivo e promovendo oportunidades de crescimento profissional. Além disso, são responsáveis pela gestão eficiente dos recursos disponíveis, incluindo tempo, equipe e materiais, tomando decisões para otimizar esses recursos, garantindo a melhor assistência possível aos pacientes (Jesus; Balsanelli, 2020).

A liderança também envolve a competência da comunicação, uma comunicação eficaz com a equipe, colegas de trabalho, pacientes e suas famílias são importantes para transmitir informações, ouvir atentamente e resolver problemas de comunicação como mediadores de conflitos para garantir a segurança e o bem-estar dos pacientes (Lopes *et al.*, 2020).

Frente a essas considerações, é possível dizer que, a competência de liderança é essencial para os enfermeiros, pois lhes permite coordenar equipes, tomar decisões críticas, defender os pacientes, motivar e desenvolver a equipe, resolver conflitos e gerenciar recursos de forma eficaz. Uma liderança forte e habilidosa entre os enfermeiros resulta em um cuidado ao paciente mais seguro, eficiente e de alta qualidade.

Salienta-se que muitas das competências que foram destacadas nos instrumentos de avaliação, corroboram com as competências gerais definidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os Cursos de Graduação em Enfermagem (Brasil, 2001), quais sejam: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente. Reforça-se, neste sentido, que mesmo que haja necessidade de revisão das DCN, as competências gerais estabelecidas atualmente dão conta do que se espera para alcançar o perfil profissional do enfermeiro. Além disto, respondem aos organismos internacionais, que tem salientado o papel de liderança da enfermagem na saúde global (Organização Pan-Americana da Saúde, 2019; Salvage; White, 2020).

CONCLUSÃO

Os instrumentos de avaliação de competências profissionais são ferramentas essenciais para a gestão de recursos humanos e desenvolvimento dos profissionais. A literatura traz uma diversidade de instrumentos utilizados para avaliar a competência

profissional em enfermagem, porém esses instrumentos são pouco aplicados no Brasil pelos gestores. É necessário que as instituições definam instrumentos validados, determinem a frequência da avaliação e planejem ações para a melhoria dos indicadores encontrados.

O aprimoramento de competências pode ser iniciado durante a formação acadêmica dos profissionais, por meio do uso de metodologias, levando em consideração as necessidades de saúde da população.

Cabe ao enfermeiro buscar constantemente conhecimentos para sua atuação e crescimento profissional. Os gestores de saúde devem desenvolver estratégias de ensino-aprendizagem que sensibilizem seus profissionais enfermeiros na busca pela qualificação, estratégias que possibilitem a transformação do processo de trabalho, resultando em mudanças e reflexões, bem como aprimoramento da sua prática e se tenham profissionais mais capacitados.

Assim, ressalta-se a importância da avaliação da competência profissional para garantir a formação de profissionais capazes de proporcionar uma assistência de enfermagem segura de acordo com as boas práticas em saúde, que contribuam para melhoria da qualidade e da segurança dos cuidados prestados e também a valorização da profissão de enfermagem, por meio da avaliação da qualidade da assistência em saúde prestada e da competência daqueles profissionais que a exercem em qualquer nível de atenção.

Por fim, este estudo não teve ambição de limitar ou esgotar a reflexão acerca das competências dos profissionais enfermeiros, mas sim, de contribuir com modelos de instrumentos de avaliação de desempenho que possam ser utilizados pelos gestores para melhoria da práxis trabalhadora, diante da multiplicidade de atribuições e tarefas que vêm sendo exigidas.

REFERÊNCIAS

AROMATARIS, Edoardo; MUNN, Zachary. **JBIM Manual for Evidence Synthesis**. Joanna Briggs Institute. 2020. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>. Disponível em: <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 07 de novembro de 2001**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa da União. Brasília, 09 nov. 2001. Seção 1, p. 37. Brasília (DF):Ministério da Educação e Cultura; 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CALISKAN, Figen; SENYUVA, Emine. A Valid and Reliable Tool to Assess Nursing Professional Competences: the nursing professional competence scale. **Bakirkoy Tip Dergisi/Medical Journal Of Bakirkoy**, v. 18, n. 2, p. 177-188, 1 jun. 2022. <http://dx.doi.org/10.4274/bmj.galenos.2021.2021.11-2>. Disponível em: <https://www.embase.com/search/results?subaction=viewrecord&id=L2019084058&from=export U2 - L2019084058>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEUS, Vilza Aparecidan Handan *et al.* Articulação do processo ensino-aprendizagem no campo dos serviços de saúde na formação de enfermeiros recém-formados. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 97, n. 2, p. 01-10, 20 jun. 2023. <http://dx.doi.org/10.31011/reaid-2023-v.97-n.2-art.1886>. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1886>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GIRALDI, Bruna Maiara; KOHLER, Taise Fernanda; RAMPAZZO, Rosana Marques da Silva. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**, v. 1, n. 55, p. 137-152, 20 dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.12641>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HENRIQUES, Silvia Helena; SOARES, Mirelle Inácio; LEAL, Laura Andrian. Avaliação da aplicabilidade da versão portuguesa de um questionário de competências para enfermeiros hospitalares. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 27, n. 3, p. 10-18, 9 ago. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180002140017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/DTdZTLMcz9scj4W9GpYWwRs/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Assessment of professional competence of nurses in emergencies: created and validated instrument. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 4, p. 1865-1874, ago. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0595>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/nmVz78DqD9FzRjy4vfQ5rMS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HOLANDA, Flávia Lilalva de *et al.* Escala Lilalva: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 5, p. 1-11, mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0950pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/ZpQzb3xyj9tGCXKZBFCpKBq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

JESUS, Jucinei Araújo de; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Competências do enfermeiro em emergência e o produto do cuidar em enfermagem: revisão integrativa. **Rev Rene - Revista da Rede de Enfermagem de Nordeste**, v. 21, n. 1, p. 1-8, 18 maio 2020.

<http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.20202143495>. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/43495/100422>. Acesso em: 16 mar. 2024.

KWIATKOSKI, Danielle Ritter *et al.* Translation and cross-cultural adaptation of the Clinical Competence Questionnaire for use in Brazil. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, n. 1, p. 1-9, 5 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.1757.2898>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/yKZkqsDLZ7s9dFHQjbYmZpt/?lang=es>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Competências profissionais para enfermeiros hospitalares: uma análise documental. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 9, p. 3249-3259, 16 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v9i0.3249>. Disponível em: <http://seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/3249/2163>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LOPES, Olívia Cristina Alves *et al.* Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Escola Anna Nery**, v. 24, n. 2, p. 1-8, 21 fev. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2019-0145>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/zB5Npy99wyPDGX4jXzdNDYp/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MATIA, Graciele *et al.* Desenvolvimento e Validação de Instrumento para Avaliação das Competências Gerais nos Cursos da Área da Saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 43, n. 11, p. 598-605, 13 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5271v43suplemento1-20190055>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/Yh4634m65tFQzqtYdNys9GF/?lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MATTOS, Julio Cesar de Oliveira; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 4, p. 164-171, 21 fev. 2020. <http://dx.doi.org/10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2618>. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2618>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MINOSSO, Kamila Caroline; TOSO, Beatriz Rosana Gonçalves de Oliveira. Transcultural validation of an instrument to evaluate Advanced Nursing Practice competences in Brazil. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. 6, p. 1-8, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0165>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Diretriz estratégica para a enfermagem na Região das Américas**. Washington, D.C. 2019. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/documentos/diretriz-estrategica-para-enfermagem-na-regiao-das-americas>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, Luiz (Ed). **Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Peñarrieta-De Córdova, Isabel *et al.* Validación del instrumento: “competencias de enfermería en salud pública”. Lima, Peru. **Revista Enfermería Herediana**, v. 2, n. 6, p. 78-85, 20 dez. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-728017>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PROSEN, Mirko *et al.* Cross-cultural adaptation and psychometric evaluation of the Slovenian version of the nurse professional competence scale. **BMC Nursing**, v. 20, n. 1, p. 1-10, 11 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1186/s12912-021-00664-6>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34380487/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SALVAGE, Jane; WHITE, Jill. Our future is global: nursing leadership and global health. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, p. 1-7, 2020. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4542.3339>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/SyypmYT35Bkkjr5tyLtnPvq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SERRÃO, Tobias do Rosário. O papel da tecnologia leve no processo de gestão em enfermagem no setor de urgência e emergência. **Revista Biodiversidade**, v. 19, n. 4, p. 176-185, 17 out. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/biodiversidade/article/view/11323>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, v. 26, p. 1-5, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2021-0070>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOARES, Mirelle Inácio *et al.* Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, p. 1-8, 14 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/DTdZTLMcz9scj4W9GpYWwRs/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Validation of competencies assessment scale in a university hospital nursing team. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 31, n. 1, p. 1-10, 09 maio 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2021-0219>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/4GR9nNCxpZ9nLCQtYjptVJP/?lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

VASCONCELOS, Mayara Nascimento *et al.* Avanços e desafios das políticas públicas de gestão das tecnologias em saúde nas américas: Scoping review. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 20, n. 1, p. 1-9, 29 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v20i0.58609>. Disponível em: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/ccs/v20/1677-3861-ccs-20-e58609.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

5.2 MANUSCRITO II: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA A PRÁTICA DOS ENFERMEIROS: INVESTIGAÇÃO COM GESTORES

RESUMO

Objetivo: Identificar as competências necessárias do enfermeiro no exercício da prática profissional. **Método:** Trata-se de estudo qualitativo descritivo, parte de um estudo metodológico, realizado junto aos enfermeiros gestores de um hospital do Sul do Brasil. Participaram do estudo 19 enfermeiros. A coleta de dados foi realizada em 2023, por meio de entrevista utilizando instrumento semiestruturado e adotou-se análise temática de Bardin. **Resultados:** Os dados deram origem a duas categorias: Contexto da avaliação de desempenho profissional na instituição e Competências do profissional enfermeiro. Os enfermeiros gestores apontam como competências importantes e necessárias para um bom desenvolvimento profissional: atenção à saúde; tomada de decisões; comunicação; liderança; administração e gerenciamento; educação permanente, com destaque para a competência de liderança. **Conclusão:** As competências identificadas são essenciais para a atuação dos enfermeiros em diferentes contextos, incluindo hospitais, clínicas, unidades de saúde pública, pesquisa e educação em enfermagem, e a avaliação de desempenho exerce um papel fundamental na gestão de recursos humanos e na melhoria contínua das organizações e do desempenho individual e coletivo. **Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Profissional. Competência Profissional. Gestão em saúde. Prática Profissional.

INTRODUÇÃO

As instituições e serviços de saúde enfrentam desafios significativos devido às mudanças técnicas e científicas, bem como às crescentes demandas dos usuários. Para garantir a sobrevivência organizacional e oferecer serviços de saúde eficazes, as instituições podem adotar várias estratégias, incluindo a gestão por competências (Tamada; Cunha, 2022).

A gestão por competências é uma abordagem relativamente nova na gestão de recursos humanos no Brasil, a qual tem ganhado importância significativa ao longo dos anos, sendo considerada uma boa prática de gestão por muitas organizações e profissionais de Recursos Humanos (RH). O Decreto nº 5.707/2006 do governo federal, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, prevê a adequação das competências requeridas pelos servidores aos objetivos das instituições, sendo essa abordagem impulsionada no Brasil. O referido Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, que também ressalta a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal (Kreisig *et al.*, 2021).

A gestão por competências concentra-se na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências dos colaboradores, alinhando-se com os objetivos e metas

organizacionais. Isso envolve uma definição clara das competências permitidas para o desempenho eficaz do trabalho e o desenvolvimento de estratégias para adquirir, desenvolver e reter talentos que possuam essas competências (Albini; Peres; Almeida, 2021). Autores também destacam que a gestão por competências possibilita melhorias na prática da gestão de pessoas e no desempenho organizacional, gerando resultados para indivíduos e organização e contribuindo, ainda, para o desempenho inovativo das organizações (Montezano *et al.*, 2022). Modelos de gestão por competências estão presentes nos setores públicos e privados de muitos países, mas vários deles são complicados e conceitualmente focam nas necessidades do passado e presente. O contraponto seriam modelos flexíveis e adaptáveis voltados aos conhecimentos, às habilidades e aos comportamentos que são essenciais aos gestores no futuro (Ayeleke *et al.*, 2019).

No setor público, especificamente, a gestão por competências pode ser compreendida como uma forma inovadora de gestão por buscar romper os modelos tradicionais da administração pública. Esse modelo possibilita nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Tamada; Cunha, 2022).

O documento "*Competencias Esenciales en Salud Pública: Un Marco Regional para Las Américas*" (MRCESP) emitido pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) em 2013, é uma iniciativa importante na área de saúde pública na América Latina. Esse marco regional define conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais que são necessárias para a força de trabalho em saúde pública na região (Ayeleke *et al.*, 2019; Facião *et al.*, 2022).

Nesses termos, a competência profissional pode ser considerada como a ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) que gera resultados reconhecidos individualmente (pessoal), coletivamente (profissional), economicamente (organização) e socialmente (sociedade). Já a gestão das competências profissionais é o conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e desenvolvimento de resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros (Paiva; Mageste, 2018).

Na área da saúde, a equipe de enfermagem destaca-se como a maior categoria profissional, tendo o enfermeiro um papel de destaque na organização, tendo em vista as dimensões do seu fazer: gestão, cuidado e educação. Neste sentido, é o líder da equipe de

enfermagem, e para tanto, necessita manter-se em constante aperfeiçoamento no que tange ao desenvolvimento de suas competências (Facião *et al.*, 2022).

Considerando a inexistência, na instituição estudada, de um modelo de avaliação dos profissionais enfermeiros, e que segundo os autores Kreisig *et al.* (2021, p.71) a gestão por competência é um “modelo de gestão que visa gerenciar e desenvolver, com excelência, as habilidades técnicas e comportamentais dos indivíduos”, possibilitando, inclusive, identificar o perfil dos profissionais, os pontos fortes e oportunidades de melhoria dos indivíduos, este estudo tem como objetivo identificar as competências necessárias ao enfermeiro para o exercício de sua prática profissional. Neste sentido, compreende-se que será possível suprimir lacunas atuais e contribuir com a instituição, agregando conhecimento e fortalecendo o papel dos enfermeiros na organização.

MÉTODO

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, parte de um estudo metodológico de dissertação de mestrado.

O estudo foi realizado em um hospital público do sul do Brasil, geral, de grande porte, inaugurado em 25 de fevereiro de 1987 e ativado no dia 02 de março do mesmo ano. Atualmente conta com mais de 1400 profissionais de saúde. A instituição oferece atendimentos em várias especialidades, incluindo maternidade.

A investigação foi realizada junto aos enfermeiros gestores, adotando-se como critérios de inclusão enfermeiros gestores que desenvolvem atividade de supervisão dos profissionais enfermeiros. Foram excluídos enfermeiros gestores afastados de suas atividades laborais independente dos motivos, durante o período de coleta de dados ou que estão em atividades administrativas e não exercem supervisão direta de enfermeiros.

Foram convidados a participar do estudo, os 19 enfermeiros gestores da instituição, com o aceite de todos. A coleta ocorreu na instituição hospitalar, em ambiente privativo, durante o turno de trabalho do profissional, em abril de 2023, após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para coleta de dados foi elaborado um instrumento com questões abertas relacionadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, formação acadêmica e realização de cursos na área, tempo de atuação na prática em coordenação, bem como questões específicas sobre as principais competências básicas consideradas importantes para avaliação do desenvolvimento do profissional enfermeiro. O instrumento foi validado por

profissional com expertise em gestão por competência. Não houve sugestões de modificação. Os participantes responderam ao instrumento por meio de entrevista realizada de forma individual e audiogravada, sem a presença de outros participantes.

A finalidade desta etapa foi identificar as competências importantes para constarem de instrumento de avaliação, sem a pretensão de avaliação de conhecimento, mas sim de agregar informações com evidências.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra, em um documento Word®, respeitando todos os preceitos éticos vigentes na legislação. Os dados registrados foram categorizados de acordo com a análise temática proposta por Bardin, considerando as três etapas: pré-análise; exploração do material, categorização ou codificação; e tratamento dos resultados, inferências e interpretação, emergindo as categorias do estudo (Bardin, 2011).

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos por meio do parecer consubstanciado sob número nº 5.913.341 e CAAE nº 64907422.8.3001.0113.

Em todo o processo foram respeitados os critérios com relação à pesquisa envolvendo seres humanos, conforme descrito na Resolução CNS 466/2012. Em respeito ao sigilo e anonimato dos participantes, para descrição das falas utilizou-se letra “G”, (Gestor) seguido do número de ordem das entrevistas.

RESULTADOS

Participaram do estudo 19 enfermeiros gestores, das seguintes áreas de atuação: gerência de enfermagem, centro cirúrgico, serviço de controle de infecção hospitalar (SCIH), Unidade de Terapia Intensiva I e II, urgência e emergência, radiologia, clínica médica, clínica cirúrgica, clínica ortopédica, saúde ocupacional, educação permanente, núcleo epidemiológico, pediatria, ambulatório geral, ambulatório da ortopedia, central de material e esterilização (CME), ginecologia e obstetrícia, perinatologia. Todos são do sexo feminino, com as seguintes faixas etárias: de 30 a 40 anos (5 participantes), de 41 a 50 anos (11 participantes), e de 51 a 60 anos (3 participantes). No que diz respeito ao tempo de formação, todos os enfermeiros concluíram a graduação há mais de dez anos. Quanto à formação complementar todos possuem especialização e apenas 2 possuem formação em nível de mestrado. O tempo de atuação na instituição foi de 8 a 17 anos.

Da análise dos dados emergiram duas categorias: Contexto da avaliação desempenho profissional na instituição e Competências do profissional enfermeiro.

Categoria 1: Contexto da avaliação desempenho profissional na instituição

O processo de avaliação é algo relevante nas instituições, em especial nas instituições de saúde, sendo importante que este processo seja respaldado por um instrumento que permita aos gestores uma avaliação imparcial, que reflita as competências dos avaliados. A ausência de instrumento na instituição ou mesmo experiência com instrumentos de avaliação foi algo que se sobressaiu na fala dos gestores, conforme excertos abaixo.

“Não, eu já trabalhei em hospital particular e também não tive acesso a instrumentos de avaliação profissional” (G1).

“Somente do estágio probatório que é geral, ele não é por competências, porque ele avalia profissional da saúde, profissional militar, professores, é o mesmo para todos e é muito ruim. Ele te avalia mais como pessoa do que como profissional. Na verdade, era só um formulário que você tinha que preencher atividade, pontualidade, comprometimento. Outros instrumentos de avaliação desconheço” (G7).

“Não, não tive contato com nenhum instrumento de avaliação profissional” (G9).

“Não, para desenvolver e avaliar o profissional não tem nenhum instrumento na instituição” (G3).

Identificar as competências que os profissionais enfermeiros possuem e as que precisam ser desenvolvidas se torna uma tarefa difícil para os gestores sem dispor de um instrumento que dê sustentação teórica, conforme relatos.

“Eu avalio de forma empírica. Traço um pouco da personalidade dele e observo os pontos fortes e fracos. Através dessas observações direciono a pessoa para uma determinada função” (G2).

“Eu não tenho instrumento, eu utilizo observação. Observo-os em suas atividades. Como é que eles se comportam com a equipe, como é que eles conduzem a equipe e coordenam” (G4).

“Fica difícil você avaliar as competências de cada enfermeiro se você não tem um instrumento para aplicar nesse tipo de avaliação. Seria de uma forma empírica, de acordo com a minha vivência, experiência e conhecimento” (G5).

“Não tem um modelo de avaliação. Acabo trabalhando em cima da comunicação e *feedback*, mas fora isso não existe. Não existe nada que dê um norte para nenhuma chefia” (G6).

Os gestores precisam estar preparados para avaliar um profissional, precisam se sentir seguros durante o processo de avaliação e para que isso ocorra é necessário o

engajamento por parte de todos, além da importância de se dispor de um instrumento que forneça sustentação teórica, o que se torna imprescindível para diminuir os obstáculos que existem no processo de gestão mencionado.

“Muita dificuldade, muita mesmo. Eu foco mais no resultado que essa pessoa traz, para tentar avaliar. Como fazer isso, de que maneira? Eu tenho muita dificuldade. Não sei. Não sei” (G3).

“Sim. A questão pessoal, porque não existe um padrão, uma padronização, então levam para o lado pessoal a avaliação” (G8).

“Sinto muita dificuldade em avaliar. Principalmente de enfermeiros que estão há muito tempo na instituição, são pessoas mais difíceis de lidar. Essa coisa do funcionário público, isso me causa uma certa angústia. A gente fica meio com as mãos amarradas, assim sem poder tomar uma atitude. Não são todos, é que ele sabe que não vai acontecer nada. Somos todos funcionários públicos, hoje eu sou chefe, amanhã eu já não sou, então eles não têm um respeito” (G10).

“Sim, tenho dificuldades. Às vezes o próprio entendimento do profissional, porque é complicado tu ser avaliado. As pessoas tomam para o pessoal o que é profissional, na verdade o enfermeiro esqueceu que ele precisa saber ouvir. Esse é um grande instrumento de trabalho” (G14).

Como gestor, além da competência de liderança e gerenciamento, é fundamental realizar ações de educação permanente para o desenvolvimento de competências da equipe profissional. Neste sentido, a avaliação serve como um *feedback* para os profissionais, mas também pode ser uma estratégia para que o núcleo de educação permanente identifique as necessidades prementes de educação permanente das equipes assistenciais. Desta forma, é importante que os próprios gestores tenham instrumentos de avaliação, permitindo não apenas identificar as fragilidades, mas também as fortalezas a serem ressaltadas nos processos avaliativos, conforme relatos.

“Não, realizo somente uma conversa com ele para tentar desenvolver. Porque eu também tenho dificuldade, sinto essa dificuldade, então eu acredito que eu teria que chamar o funcionário e conversar” (G18).

“Não tem nenhuma ação específica, mas eu sempre procuro chamar o profissional e fazer uma conversa. Eu acho que nesse quesito a gente precisa trabalhar um pouco mais para desenvolver um pouco isso” (G17).

“Muitas vezes eu não consigo. O que eu fazia como plano de ação era uma conversa com a pessoa individualmente, mas findava naquilo só. E se não surtia o efeito que eu desejava, às vezes tinha que falar com a gerente que essa pessoa não se encaixava para poder intermediar” (G2).

“Não. Não é feita nenhuma ação. De acordo com a minha prática do que eu tive, a minha vivência na assistência, eu dou algumas sugestões, dou alguns

exemplos: Oh, de repente ao invés de tu fazer dessa forma, tu faz dessa!” (G4).

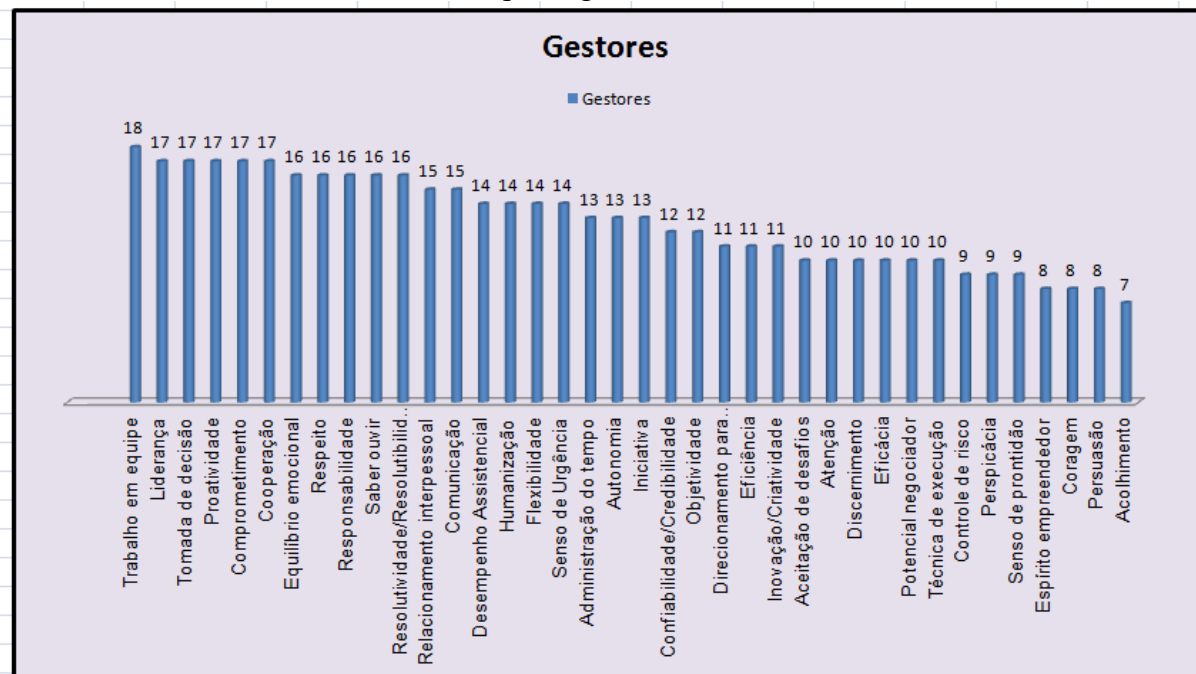
“Só conversa, seria um *feedback* rápido” (G13).

As falas ressaltam a importância de se ter um instrumento de avaliação fundamentado, que seja aplicado de forma equânime, respaldado em evidências e que permita identificar fragilidades e fortalezas no fazer dos profissionais, em especial, dos enfermeiros, foco deste estudo.

Categoria 2: Competências do profissional enfermeiro

Além das competências citadas nas DCNs, foi elaborado um rol de competências, a partir da literatura, o qual foi referendado pelos gestores para que pudesse dar sustentação à construção futura de um instrumento de avaliação de desempenho profissional, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 - Rol de competências básicas para prática profissional do enfermeiro referenciado pelos gestores.



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base na figura 1, a competência trabalho em equipe foi apontada por 94,7% dos gestores como importante para prática profissional, corroborando com o estudo de Gallotti *et*

al. (2021), que discorre que a enfermagem é uma profissão essencialmente voltada ao trabalho em equipe, sendo impraticável prestar um cuidado integral ao paciente sem a colaboração de todos.

A competência em liderança, aparece de forma destacada na fala dos gestores, mas quando avaliada dentro do rol de competências, foi apontada por 89,47% dos gestores, concomitantemente com as competências tomada de decisão, proatividade, comprometimento e cooperação, aparecendo posteriormente a competência trabalho em equipe.

Observou-se que as competências: equilíbrio emocional, respeito, responsabilidade, saber ouvir e resolutividade/resolutibilidade foram mencionadas por 84,21% dos gestores. Já as competências relacionamento interpessoal e comunicação foram apontadas por 78,94% dos gestores como importantes.

No que diz respeito às competências de desempenho assistencial, humanização, flexibilidade, senso de urgência foram citadas por 73,68% dos participantes; administração do tempo, autonomia, iniciativa por 68,42%; confiabilidade/credibilidade e objetividade por 63,15%; direcionamento para resultados, eficácia, inovação e criatividade por 57,89%; aceitação de desafios, atenção, discernimento, eficácia, potencial negociador e técnica de execução por 52,63%; controle de risco, perspicácia e senso de prontidão por 47,36%; espírito empreendedor, coragem e persuasão por 42,10% e acolhimento por 36,84% dos participantes.

No caso dos enfermeiros, existem várias competências importantes devido à natureza crítica do seu papel no sistema de saúde. Entre as competências, a liderança se destaca nas falas dos enfermeiros gestores, e as demais competências que constam no rol das DCN de enfermagem, também foram identificadas como importantes na percepção dos gestores quando colocam que “[...]todas são importantes”. Abaixo seguem alguns excertos das falas que apontam as competências identificadas nas DCN.

“Eu acredito que todas são importantes. Atenção à saúde visando lá na ponta que é o paciente. A tomada de decisão que é muito importante para solucionar rapidamente problemas. A comunicação, porque uma boa comunicação é muito importante para manter o direcionamento. Liderança, administração, gerenciamento, nem preciso falar. Educação permanente que eu acredito que o enfermeiro é um educador. Tem que tá em constante aprendizado” (G2).

“Liderança, administração, gerenciamento e educação permanente” (G4).

“Liderança. Liderança e tomada de decisão” (G6).

“Liderança, né? Porque se tu não lideras tua equipe, nada funciona, tens que ser competente naquilo, não adianta tu ser líder e não ser competente. Eu

acho que uma coisa puxa a outra, sabendo administrar. Se tu não lideras, tu não és um bom líder, tu não vais conseguir administrar o teu próprio setor, nem a tua equipe, então alguma coisa vai falhar” (G1).

Frente as falas, pode-se apreender a necessidade de se construir um instrumento que reflita as competências estabelecidas nas DCNs, bem como as demais identificadas na literatura e corroboradas pelos enfermeiros gestores.

DISCUSSÃO

O setor saúde encontra-se em franca modificação, exigindo profissionais que articulem diferentes competências que deem conta do mundo em transformação. Na enfermagem, estas competências são identificadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), que articulam gestão e assistência, além de aspectos relativos à educação permanente (Treviso *et al.*, 2017).

As diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem trazem seis competências que são importantes e necessárias para um bom desenvolvimento profissional: atenção à saúde; tomada de decisões; comunicação; liderança; administração e gerenciamento; educação permanente (Caveião *et al.*, 2021). Para avaliar tais competências, há necessidade de que instrumentos sejam desenvolvidos, permitindo um processo respaldado em parâmetros específicos. No entanto, na instituição estudada, a ausência de instrumento de avaliação foi apontada como um fator dificultador para os gestores, o que inclusive pode acarretar diversas consequências negativas, tanto para os enfermeiros quanto para o sistema de saúde em geral.

Vargas *et al.* (2021) destacam a importância de instituições públicas adotarem a gestão por competências, tendo como principal objetivo alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes à missão da organização, reduzindo a distância entre os serviços prestados e as demandas institucionais.

Marçal, Ribeiro e Zagonel (2019) afirmam que a ausência de parâmetros ou instrumentos de avaliação específicos dificultam o processo de ensino e aprendizagem, que necessita ser avaliado de forma contínua e consistente. Outro ponto negativo identificado pelas autoras é a imprecisão nos processos avaliativos quando da falta de um instrumento de avaliação de desempenho, corroborando o apontado pelos gestores em relação a ausência de um instrumento específico de avaliação.

Foppa, Dall’Agnol e Medeiros (2018) destacam que um planejamento do processo avaliativo inexistente ou ineficiente pode incorrer em várias consequências, tanto para o avaliado quanto para a própria instituição. Para tanto, o avaliador precisa estar preparado, instrumentalizado para o processo avaliativo, o qual deve estar em consonância com os objetivos da instituição.

A literatura apresenta uma diversidade de instrumentos de avaliação de desempenho profissional para sustentar os gestores nos processos de avaliação do profissional enfermeiro, o que se reflete na melhoria dos processos de trabalho, porém, ainda existem dificuldades em utilizar essas ferramentas de gestão. Os participantes deste estudo deixam evidenciados em suas falas que a falta de instrumento de avaliação de competências profissionais gera dificuldades, incertezas, limitando o processo avaliativo e que para suprir tais deficiências é importante a adoção de um instrumento que tenha consonância com a realidade institucional.

A avaliação é um processo polissêmico, podendo ser interpretado tanto como uma cobrança quanto como uma oportunidade de crescimento por meio do feedback oferecido. No entanto, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter clareza sobre seus objetivos e os critérios que serão utilizados na avaliação. É importante reconhecer que toda avaliação envolve um julgamento de valor e, como tal, reflete os valores e crenças daquele que está avaliando, independentemente da presença de instrumentos direcionadores. Estes, por sua vez, ajudam a reduzir discrepâncias e promovem imparcialidade.

Os enfermeiros gestores destacam também que é difícil avaliar o profissional sem um parâmetro bem definido e que muitos profissionais acabam interpretando os feedbacks de forma negativa, levando as observações para o lado pessoal e não profissional, sendo necessário o entendimento de quem está sendo avaliado. Contudo, é necessário que o avaliador e o avaliado tenham um claro entendimento sobre o que é a avaliação de desempenho e como deve ser utilizada. Foppa, Dall’Agnol e Medeiros (2018) enfatizam que sem um claro entendimento do processo avaliativo e dos recursos disponíveis para esse momento, as avaliações podem não contribuir para melhorias na prática, pois a realização da entrevista avaliativa sem o devido preparo dificulta o estabelecimento de um campo fértil para o diálogo, deparando-se com o risco de comprometer o alcance da finalidade da avaliação e dos propósitos institucionais.

Os autores reforçam que a avaliação de desempenho profissional é uma parte crítica da gestão de enfermagem e pode gerar algumas fragilidades e desafios. Uma das principais fragilidades é a falta de objetividade na avaliação. Os gestores podem ser influenciados por

preconceitos pessoais, favoritismo ou outros fatores que afetam a imparcialidade da avaliação. Uma avaliação baseada apenas em medidas subjetivas pode ser imprecisa e injusta. É importante ter critérios claros e mensuráveis para a avaliação de desempenho (Foppa; Dall’Agnol; Medeiros, 2018)

Portanto, o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para o crescimento e aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores em uma organização. Esse processo envolve várias etapas e estratégias para capacitar os colaboradores e melhorar seu desempenho, embora estejam relacionados à aprendizagem, apresentam perspectivas de tempos diferentes, buscando aperfeiçoar as habilidades que estão diretamente conectadas ao cargo atual. Por sua vez, o desenvolvimento de pessoas é responsável por desenvolver habilidades de cargos futuros, um programa focado em pessoas e não nos processos, tendo como objetivo evidenciar as habilidades e o crescimento individual (Chiavenato, 2010; Silva; Rosa, 2019).

Caveião *et al.* (2021) afirmam que o desenvolvimento dos colaboradores está relacionado com continua capacitação dos profissionais, para tanto é necessário que ocorra feedback construtivo e encorajamento por parte do líder. Apesar dos participantes terem referido feedback no momento da avaliação, como este processo não está institucionalizado, gera desconforto e incertezas para quem avalia e nem sempre o feedback é recebido como uma possibilidade de melhorias pelo avaliado.

Neste sentido, percebe-se o comprometimento por parte dos gestores, no que diz respeito à importância de desenvolver as competências dos profissionais de enfermagem para práticas assistenciais seguras e para necessidade de construção de um instrumento de avaliação de desempenho profissional que os auxilie no processo de avaliação, sendo este um norte importante para um instrumento de avaliação de desempenho, garantindo um respaldo ao processo avaliativo dos gestores. Desta forma, um instrumento de avaliação pautado em competências torna-se um aliado ao fazer do gestor, possibilitando a identificação dos problemas e fragilidades dos profissionais, mas também servindo como uma mola propulsora para a educação permanente.

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 (Rosa; Carvalho; Barja, 2022).

Outro fato mencionado pelos gestores é necessidade de que também precisam de qualificação para o processo avaliativo. A falta de treinamento adequado para gestores de

enfermagem sobre como realizar avaliações de desempenho profissional pode ser uma fragilidade levando a avaliações inconsistentes e inconvenientes. Também é importante que os profissionais de enfermagem compreendam o propósito da avaliação de desempenho e vejam isso como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, em vez de uma ameaça (Ortega *et al.*, 2018).

Para superar essas fragilidades, os gestores de enfermagem podem adotar práticas, como estabelecer critérios claros de avaliação, fornecer treinamento, promover uma cultura de feedback contínuo, realizar avaliações regulares, manter registros regulares e garantir que o processo de avaliação seja justo e transparente (Foppa; Dall’Agnol; Medeiros, 2018).

Sade *et al.* (2020) sustentam que a educação permanente em saúde é reconhecida como o método educacional mais adequado para produzir mudanças na atuação profissional e nos processos de trabalho, fortalecendo a reflexão na ação, o trabalho em equipes e a capacidade de gestão de processos. Nesse sentido, a educação permanente em saúde consiste em uma intervenção que pode abarcar em seu processo diversas ações específicas de treinamento e desenvolvimento, no entanto, é imprescindível que estas práticas estejam contempladas em um planejamento amplo e sustentável.

No Brasil, as DCN de Enfermagem e a Política Nacional de Educação Permanente enfatizam que é importante o desenvolvimento dos profissionais por meio de treinamentos e capacitações para que possam fortalecer os modelos de gestão e proporcionar aprendizagem nas experiências organizacionais (Brasil, 2004). Portanto, afirma-se que se trata de uma competência vital para o bom desempenho do líder (Caveião, 2021).

Todavia, para desenvolver práticas assistenciais seguras, é essencial fornecer treinamento regular, acesso a informações atualizadas, oportunidades de aprendizado contínuo e criar um ambiente de trabalho que promova a comunicação aberta sobre questões de processos de trabalho. Isso não beneficia apenas os pacientes, mas também melhora a qualidade de vida e o profissionalismo dos enfermeiros e demais membros da equipe de saúde.

Dessa forma, para garantir os cuidados prestados no contexto hospitalar, bem como a necessidade de um quadro de profissionais com competências específicas, exige-se a necessidade de treinamento e avaliação constante do desempenho dos enfermeiros (Rosa; Carvalho; Barja, 2022).

Neste sentido, as competências implicam no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e características essenciais que um profissional precisa ter para desenvolver

seu trabalho de maneira eficaz (Caveião *et al.*, 2021). Os gestores apontaram em suas falas como competência essencial para o trabalho do enfermeiro a competência de liderança, o que é corroborado em diferentes estudos (Treviso *et al.*, 2017; Ferracioli, 2020; Lopes *et al.*, 2020). Entretanto, quando perguntando sobre o rol de competências que foram identificadas apartir da literatura, a liderança não aparece como a mais importante e sim a competência trabalho em equipe, mas quando indicadas as competências gerais das DCN, a liderança é ressaltada.

A liderança, quando desempenhada de forma assertiva, colabora para construção de potencialidades dos profissionais, favorecendo a criatividade, o senso crítico/reflexivo e auxilia na tomada de decisões frente à resolução de situações conflitantes (Giraldi; Kohler; Rampazzo, 2019).

Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019) categorizam a liderança como uma competência fundamental para a prática do enfermeiro, sendo responsável por organizar a rotina do grupo e o torna capaz de influenciar sua equipe a ponto de oferecer atendimento focado na necessidade de saúde dos usuários e familiares.

Ortega *et al.* (2018) afirmam que o papel da liderança transformacional da enfermagem é crucial para alcançar as modificações necessárias para melhorar a segurança do paciente nos ambientes de prestação de cuidados de saúde, aspecto este reforçado no Relatório sobre o Futuro da Enfermagem do *Institute of Medicine* (Washington, DC, Estados Unidos; IOM), que destaca a necessidade de liderança da enfermagem em todos os níveis e em todos os ambientes.

A competência em liderança é vital para garantir que os cuidados de enfermagem sejam eficazes, seguros e centrados no paciente. Os enfermeiros líderes desempenham um papel crucial na melhoria dos resultados dos pacientes e na promoção de um ambiente de trabalho saudável para a equipe de enfermagem. Eles são responsáveis por manter a qualidade dos cuidados e garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente. Portanto, a liderança é uma competência essencial para os enfermeiros em todas as áreas da prática de enfermagem (Jesus; Balsanelli, 2020).

Entretanto, além da competência de liderança destacada pelos gestores, alguns trazem também as demais competências estabelecidas pelas diretrizes curriculares nacionais de enfermagem como importantes para o processo de trabalho do enfermeiro, como atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, competências estas indicadas em outros estudos (Treviso *et al.*, 2017; Ferracioli, 2020; Lopes *et al.*, 2020).

A busca pelo desenvolvimento de competências é direcionada à consecução da integralidade na prestação de cuidados de saúde, visando à formação de profissionais dotados de habilidades que abrangem a tomada de decisões, a comunicação, a liderança, o gerenciamento e a promoção da educação contínua (Matia *et al.*, 2019).

No que diz respeito a competência na atenção à saúde, Matia *et al.* (2019), apontam que pode ser considerada como uma finalidade indireta das atividades gerenciais em enfermagem. No entanto, ela não é diretamente desenvolvida como o foco principal nas responsabilidades gerenciais.

No que tange à tomada de decisão, Leal *et al.* (2022) trazem que é importante considerá-la como uma competência profissional, na qual os enfermeiros exercem a avaliação criteriosa e seleção das ações mais apropriadas para alcançar um determinado objetivo. A tomada de decisão constitui um elemento intrínseco à rotina de trabalho do enfermeiro em ambiente hospitalar, transcende as esferas gerenciais e assistenciais do cuidado e se insere de maneira colaborativa na equipe multiprofissional. Os enfermeiros são treinados para tomar decisões baseadas em evidências científicas e éticas. Eles devem ser capazes de avaliar situações de saúde, identificar problemas, definir prioridades e implementar ações apropriadas.

Cabe ressaltar que o ambiente hospitalar demanda, de maneira contínua, decisões imediatas, as quais estão diretamente relacionadas ao grau de complexidade do cuidado exigido pelos pacientes, sobretudo quando o tempo disponível para escolhas e deliberações assertivas é limitado (Leal *et al.*, 2022).

Dado que o enfermeiro desempenha um papel dinâmico em seu processo de trabalho, a necessidade de ser vigilante e preciso em suas ações é evidente. A comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e execução de todas as atividades, exigindo uma abordagem adequada para minimizar interferências e estabelecer uma ligação estreita entre a equipe de saúde e a comunidade. Nesse contexto, a comunicação é considerada essencial para a prática de enfermagem, e através do uso de linguagem verbal e não verbal, bem como da aplicação de técnicas eficazes de comunicação, o enfermeiro é capaz de interpretar os sinais, gestos e movimentos que refletem as reais necessidades dos pacientes, permitindo a troca de ideias, pensamentos e sentimentos de forma clara e objetiva (Lopes *et al.*, 2020)

No entanto, é importante observar que autores evidenciam em seu estudo que os enfermeiros frequentemente enfrentam desafios no desenvolvimento e aplicação eficaz dessa

competência na prática. Estratégias valiosas, como a realização de seminários, tutorias e fornecimento de *feedbacks*, são atribuídas à melhoria da comunicação assertiva (Lopes *et al.*, 2020).

O enfermeiro deve buscar estabelecer meios de aprimorar a competência da comunicação com seus colegas de equipe, especialmente em um ambiente de saúde complexo e em constante evolução. Participação em cursos e programas de desenvolvimento de habilidades de comunicação pode aprimorar a competência de comunicação no cotidiano profissional, melhorando as interações com diversos públicos e em diversas situações. Portanto, a incorporação efetiva da competência de comunicação deve ser uma prioridade, visando proporcionar um atendimento integral e compassivo (Lopes *et al.*, 2020).

Cada profissional é responsável por uma função, e para executar sua função necessita do outro para promover uma assistência completa. Dessa forma, esse conjunto de ações compõe a equipe de enfermagem, que é composta por enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem. Entretanto, o enfermeiro é o profissional responsável por gerenciar e supervisionar as atividades, exercendo seu papel de líder.

Enfatizam também, que o sucesso do trabalho em equipe é dependente de fatores, tais como confiança, boa comunicação, aceitação das diferenças, valorização de habilidades individuais, conhecimento dos objetivos esperados e cooperação mútua (Gallotti *et al.*, 2021).

Ademais, as DCN trazem que a liderança é uma das principais competências a serem adquiridas pelo profissional de saúde. “No trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz” (Brasil, 2001, p. 37).

A comunicação constitui-se como o processo de transmissão de informações entre os indivíduos, alcançando efetividade somente quando há conhecimento mútuo. Para profissionais de saúde, pacientes e familiares, a execução dessa ação é de importância fundamental, proporcionando uma base consolidada para a relação entre pares e/ou grupos, sendo, portanto, essencial para o cuidado (Lima *et al.*, 2021).

A representação da comunicação é uma ferramenta empregada pelos participantes para validar os discursos na perspectiva de sua concretização. Adicionalmente, é avaliado como uma solução para conflitos que possam surgir entre os diversos atores envolvidos. No entanto, no contexto da enfermagem, a utilização desse instrumento enfrenta desafios, uma

vez que persiste uma predominância de atividades fragmentadas, realizadas por uma equipe heterogênea e desconexa, onde as relações interpessoais frequentemente subestimam a eficácia da comunicação (Lima *et al.*, 2021).

Assim, Osugui *et al.* (2020) mencionam que o enfermeiro tem que lidar com muitas demandas e tarefas, exigindo alto grau de responsabilidades sendo essencial que o enfermeiro desenvolva aptidões também para a gestão de conflitos, a fim de garantir a qualidade no atendimento assistencial e a saúde organizacional. Para tanto, é imprescindível que tenha como habilidade a comunicação, observação, escuta, senso crítico e empatia para entrever todas as faces de um conflito, o qual corrobora com a resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018 das DCN de enfermagem na seção I do parágrafo VII do Cuidado de Enfermagem na Atenção à Saúde Humana “Desenvolver a prática de enfermagem pautada pelo pensamento crítico, raciocínio clínico, promovendo o acolhimento e a comunicação efetiva com usuários, familiares e comunidades” (Brasil, 2018, p.12).

O desempenho assistencial é definido como a habilidade do enfermeiro em prestar assistência individualizada, considerando as necessidades e expectativas dos pacientes, assegurando um cuidado baseado em conhecimentos científicos e procedimentos técnicos essenciais para alcançar resultados de qualidade. Esta competência está comumente associada a elementos como atenção, controle de risco, resolutividade, responsabilidade, senso de prontidão, senso de urgência e habilidade técnica de execução (Moraes; Rodrigues, 2021).

No contexto da competência humanização, Moraes e Rodrigues (2021) reiteram como objetivo primordial efetivar a assistência ao indivíduo doente, considerando-o como um ser biopsicosocioespíritual. Esta abordagem humanizada se inicia no cuidado direcionado ao paciente e se estende a todos os participantes envolvidos no processo saúde-doença, abrangendo não apenas o paciente, mas também a família, a equipe multiprofissional e o ambiente circundante.

Compete ao enfermeiro a elaboração de planos de cuidado, a previsão e provisão dos recursos necessários para a assistência, bem como o fortalecimento da interação entre as equipes, atualizando a qualidade da assistência e as condições de trabalho. Essas ações incluem a execução do cuidado, a gestão de recursos humanos e materiais, liderança, planejamento da assistência, capacitação da equipe de enfermagem, coordenação da produção do cuidado e avaliação das ações de enfermagem. Este conjunto de responsabilidades busca não apenas garantir o bem-estar dos pacientes, mas também promover um ambiente de

trabalho propício à eficácia e eficiência na prestação de cuidados de enfermagem (Moraes; Rodrigues, 2021).

De acordo com Lana *et al.* (2013, p. 78), “as competências ocupadas até então não são mais suficientes para as entidades, sendo necessário que o colaborador apresente atitudes empreendedoras, ou seja, deve ser inovador, criativo, persuasivo e ousado”. Desta forma, destaca-se a importância de incorporar competências empreendedoras no perfil do enfermeiro, visto que as demandas contemporâneas requerem não apenas as competências tradicionais, mas também a capacidade de inovação, criatividade, persuasão e audácia por parte dos profissionais de enfermagem.

Duarte e Sanches (2019) apontam que as competências empreendedoras são conceituadas como um conjunto de habilidades e atitudes, tanto individuais quanto coletivas, organizacionais e emocionais. Contudo, ao se discutir as competências do enfermeiro, a ênfase recai predominantemente sobre suas competências gerais. As principais competências gerais do enfermeiro abrangem áreas como atenção à saúde, liderança, tomada de decisões, educação permanente, comunicação, administração e gerenciamento.

Dessa forma, pode-se afirmar que as competências precisam estar em consonância, elas se encaixam como um quebra cabeça, cada uma tem sua importância, por trás de uma equipe eficiente e eficaz, existe um líder e ambos trabalham juntos. O líder para ser resolutivo precisa ter uma boa comunicação, ser decisivo em suas tomadas de decisão, ter equilíbrio emocional em situações de urgência.

A incorporação bem-sucedida das competências listadas neste estudo não apenas melhoram o atendimento e segurança do paciente, mas também contribuem para o desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho. Portanto, o investimento contínuo na formação, treinamento e apoio dos enfermeiros em sua busca pela excelência nas competências é um imperativo para promover a qualidade e segurança dos cuidados de saúde. Em última análise, os enfermeiros desempenham um papel vital na promoção do bem-estar dos pacientes e na construção de sistemas de saúde eficazes e humanizados.

CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu captar a essência da complexidade que envolve a avaliação de desempenho profissional vivenciada pelos enfermeiros gestores, que apresentam dificuldades em separar suas próprias opiniões e sentimentos pessoais para avaliar um membro da sua equipe por falta de instrumentos de avaliação de desempenho profissional. A

falta de habilidades e conhecimentos nessa área pode levar a avaliações ineficazes. Ainda existe a necessidade de capacitar os gestores de enfermagem a respeito de como aplicar uma avaliação de desempenho profissional.

A avaliação de desempenho exerce um papel fundamental na gestão de recursos humanos e na melhoria contínua das organizações, melhora o desempenho individual e coletivo. Através da avaliação de desempenho, os funcionários podem entender como seu trabalho contribui para os objetivos gerais da organização.

Os gestores são responsáveis por tomar decisões baseadas em evidências científicas e éticas. Isso inclui a avaliação de situações de saúde, identificação de problemas, definição de prioridades e implementação de ações apropriadas para garantir o melhor cuidado possível.

Os gestores destacam a competência em liderança e o trabalho em equipe como primordiais para atuação do enfermeiro, pois desempenham um papel crucial na prestação de cuidados de qualidade, na cooperação de equipes e na promoção de um ambiente seguro e eficaz para pacientes e profissionais de saúde.

Outro ponto importante é que a educação permanente é uma estratégia de intervenção fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das competências de uma equipe profissional em enfermagem e é uma responsabilidade importante dos gestores. A educação permanente não beneficia apenas os profissionais de enfermagem, mas também melhora a qualidade dos cuidados de saúde prestados aos pacientes e contribui para o sucesso geral da instituição de saúde.

Essas competências são essenciais para a atuação dos enfermeiros em diferentes contextos, incluindo hospitais, clínicas, unidades de saúde pública, pesquisa e educação em enfermagem. Elas refletem a complexidade e a diversidade das responsabilidades dos enfermeiros, que desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e no cuidado aos pacientes.

Dessa forma, é importante que as organizações de saúde estabeleçam políticas e diretrizes claras para a avaliação de desempenho, proporcionando apoio aos gestores nesse processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBINI, Alessandro; PERES, Aida Maris; ALMEIDA, Maria de Lourdes de. Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, n. 1, p. 1-19, jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/D6VSYTCZ5Shhpwq88jCBLJ/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

AYELEKE, Reuben Olugbenga; NORTH, Nicola Henri; DUNHAM, Annette; WALLIS, Katharine Ann. Impact of training and professional development on health management and leadership competence. **Journal Of Health Organization And Management**, v. 33, n. 4, p. 354-379, 28 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/jhom-11-2018-0338>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-11-2018-0338/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 198/GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004**. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde; 2004. Disponível: https://www.funasa.gov.br/site/wp-content/files_mf/Pm_198_2004.pdf. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 07 de novembro de 2001**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa da União. Brasília, 09 nov. 2001. Seção 1, p. 37. Brasília (DF):Ministério da Educação e Cultura; 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018. DCN Enfermagem**. Aprovar o Parecer Técnico nº 28/2018 contendo recomendações do Conselho Nacional de Saúde (CNS) à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa da União. Brasília, 31 jan. 2018. Seção I p.12. Brasília (DF):Ministério da Educação e Cultura; 2018. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2018/Reso573.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CAVEIÃO, Cristiano *et al.* Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal. **Brazilian Journal Of Development**, v. 7, n. 7, p. 69806-69820, 10 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv7n7-247>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/32731/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, Adriana Suigih Carlos; SANCHES, Cida. Enfermeiro e suas competências empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 4, p. 91-124, 10 ago. 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/258/241>. Acesso em: 16 mar. 2024.

FACIÃO, Beatriz Helen *et al.* Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. **Enfermería: Cuidados Humanizados**, Montevideo, v. 2, n. 11, p. 1-10, 2022. <https://doi.org/10.22235/ech.v11i2.2801>. Disponível em:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-66062022000201202.

Acesso em: 16 mar. 2024.

FERRACIOLI, Gabriela Varela *et al.* Competências Gerencias na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enferm. Foco**, v. 1, n. 11, p. 15-20, nov. 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>. Acesso em: 16 mar. 2024.

FOPPA, Luciana; DALL'AGNOL, Clarice Maria; MEDEIROS, Guilherme Paim. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 39, n. 1, p. 1-10, 3 set. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rngenf/a/dkFYRWN5KHJ9Jn6kpLRQNbD/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GALLOTTI, Fernanda Costa Martins *et al.* Formação do enfermeiro na perspectiva do cuidado integral e trabalho em equipe. **Research, Society And Development**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 10 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11724>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11724/10457>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GIRALDI, Bruna Maiara; KOHLER, Taise Fernanda; RAMPAZZO, Rosana Marques da Silva. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**, v. 1, n. 1, p. 137-152, 20 dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.12641>. Disponível em:

<https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641>. Acesso em: 16 mar. 2024.

JESUS, Jucinei Araújo de; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Competências do enfermeiro em emergência e o produto do cuidar em enfermagem: revisão integrativa. **Revista Rene**, v. 21, p. 43495-43500, 18 maio 2020. <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.20202143495>. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/43495>. Acesso em: 16 mar. 2024.

KREISIG, Juliane Thibes *et al.* Gestão por competência: uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de gestão por competências na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, p. 70-85, 31 dez. 2021. <http://dx.doi.org/10.30781/repad.v5i3.13273>. Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13273>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LANA, Jeferson *et al.* A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013. <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i2.11129>. Disponível em:

<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11129>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Refletindo sobre a tomada de decisão como competência do enfermeiro hospitalar. **Revista Enfermagem Uerj**, v. 30, n. 1, p. 69420-69430, 30 dez. 2022. <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2022.69420>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/69420/44819>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LIMA, Fernando Conceição *et al.* Comunicação como instrumento de enfermagem no cuidado interpessoal do usuário. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 11, n. 34, p. 78-87, 27 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.78-87>. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/393/396>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LOPES, Olívia Cristina Alves *et al.* Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Escola Anna Nery**, v. 24, n. 2, p. 1-10, 12 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2019-0145>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/zB5Npy99wyPDGX4jXzdNDYp/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MARÇAL, Adriana do Rocio Vendrametto; RIBEIRO, Elaine Rossi; ZAGONEL, Ivete Palmira Sanson. Avaliação de profissionalismo como competência na formação do enfermeiro: uma revisão integrativa. **Espaço Para A Saúde - Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 20, n. 1, p. 75-86, 11 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.22421/15177130-2019v20n1p75>. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/619/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MATIA, Graciele *et al.* Desenvolvimento e Validação de Instrumento para Avaliação das Competências Gerais nos Cursos da Área da Saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 43, n. 11, p. 598-605, 19 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5271v43suplemento1-20190055>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/Yh4634m65tFQzqtYdNys9GF/?lang=pt#ModalTutorsTRpt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MONTEZANO, Lana *et al.* Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, Paraíba, v. 12, n. 2, p. 1-15, 06 maio 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/61415/35401>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MORAES, Ana Paula de Jesus; RODRIGUES, Meline Rossetto Kron. Competência profissional do enfermeiro em unidades de terapia intensiva: revisão integrativa da literatura. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 11, n. 36, p. 320-329, 22 dez. 2021. <http://dx.doi.org/10.24276/rrecien2021.11.36.320-329>. Disponível em: <http://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/517/536>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ORTEGA, Johis *et al.* Developing nurse leaders across the Americas: evaluation of an online nursing leadership course. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 42, p. 1-10, 4 jun. 2018. <http://dx.doi.org/10.26633/rpsp.2018.152>. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/rpsp/2018.v42/e152/en>. Acesso em: 16 mar. 2024.

OSUGUI, Denise Maria *et al.* Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 34, p. 1-12, 14 jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v34.36035>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/36035/21593>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PAIVA, Kely César Martins; MAGESTE, Gizelle Souza. Gestão de Competências Profissionais: estudo comparativo com médicos e enfermeiros de dois hospitais. **Rahis - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 49-70, 27 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4890>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4890>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ROSA, Carolina da Silva Ribeiro; CARVALHO, Amanda Gleice Fernandes; BARJA, Paulo Roxo. Soft skills. **Revista Univap**, v. 28, n. 57, p. 1-8, 19 abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.18066/revistaunivap.v28i57.2592>. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592/2176>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SADE, Priscila Meyenberg Cunha *et al.* Avaliação dos efeitos da educação permanente para enfermagem em uma organização hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 33, n. 1, p. 1-10, maio 2020. <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2020ao0023>. Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002020000100417. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Dárica da; ROSA, Josely Cristiane. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa kl embalagens: São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 79-100, 12 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021>. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira - uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 30 set. 2022. <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055/5133>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TREVISO, Patricia; PERES, Sabrina Capeletti; SILVA, Alessandra Dartora da; SANTOS, Adriana Alves dos. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, p. 1-10, 17 out. 2017. <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>. Acesso em: 16 mar. 2024.

VARGAS, Tiago Corrêa *et al.* Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 22 abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v7i2.878>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878>. Acesso em: 16 mar. 2024.

5.3 MANUSCRITO III: VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ENFERMEIROS

RESUMO

Objetivo: Validar o conteúdo de um instrumento de competências profissionais do enfermeiro para avaliação de desempenho individual. **Método:** Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, com coleta de dados entre setembro e outubro de 2023, junto a 15 juízes gestores. A construção do instrumento se deu com base nas evidências científicas por meio de revisão de escopo e investigação qualitativa com os enfermeiros gestores, de um hospital na região sul do Brasil. A validação se deu através de formulário eletrônico elaborado no Google Drive, sendo utilizada escala de medição nominal para registro da avaliação. Para a concordância do instrumento foi definindo como escore de validação $\geq 80\%$. **Resultados:** O instrumento de avaliação criado e validado, possui três domínios e 28 indicadores de competências profissionais, e é composto por três etapas: 1- Avaliação/Instrumento, 2- Desempenho Individual, 3- Plano de ação, apresentando validação $\geq 86,66\%$ em todos os domínios. **Conclusão:** A tecnologia desenvolvida, um instrumento para a avaliação de competências, foi embasada em evidências da literatura e submetida a um consenso por parte de gestores especializados, demonstrando ser adequada para a avaliação de enfermeiros na realidade abordada. Esta ferramenta pode ser implementada em outras instituições, bem como permite uma avaliação mais imparcial dos profissionais enfermeiros.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Profissional. Avaliação de recursos humanos em saúde. Competência Profissional. Prática Profissional.

INTRODUÇÃO

É inerente à natureza humana analisar acontecimentos em diversos contextos, incluindo o ambiente organizacional. Em um mundo globalizado marcado por mudanças constantes, torna-se crucial aferir o desempenho de cada indivíduo para alcançar os objetivos estratégicos e obter sucesso. As organizações dependem do desempenho de sua força de trabalho, o que ressalta a importância da avaliação do desempenho humano (Souza; Cunha, 2019).

A avaliação de competência consiste na análise das habilidades técnicas e comportamentais necessárias para executar o trabalho e atingir as metas estabelecidas. Nesse contexto, o termo 'resultado' se refere à medida em que essas metas foram alcançadas, representando um desfecho final e definitivo, pois implica um resultado final (Souza; Cunha, 2019).

As competências delineiam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a cada profissional, atuando como uma base orientadora para a edificação de seu crescimento dentro da organização. Portanto, as competências se traduzem em resultados específicos que os indivíduos aportam ao desempenhar suas atividades laborais, sendo

passíveis de observação por meio do desempenho profissional no ambiente de trabalho (Leal *et al.*, 2019).

A excelência na prática profissional requer a posse de competências essenciais, contudo, identificar e mensurar essas competências apresenta um desafio considerável. Ao contrário de conhecimentos e habilidades, que podem ser avaliados por meio de métodos como avaliações escritas, orais, demonstrações práticas e análises curriculares, a mensuração de atitudes e comportamentos é notavelmente mais complexa devido à natureza subjetiva desse fenômeno (Holanda *et al.*, 2022).

A avaliação de desempenho assume uma importância singular na Enfermagem, considerando que os profissionais enfermeiros, em sua prática cotidiana, articulam o cuidado, com a educação e a gestão, além de outros conhecimentos atualmente essenciais à profissão, como os aspectos relacionais, a comunicação, a informática em saúde, entre outros. Desta forma, a avaliação de desempenho é concebida não apenas como um meio de mensurar o desempenho, mas também como um instrumento fundamental no aprimoramento e adaptação dos cuidados de saúde prestados (Holanda *et al.*, 2022).

Nessa perspectiva, a avaliação concentra-se nos resultados individuais, abrangendo o conjunto das contribuições do profissional para o serviço. Examina, em um nível de complexidade e eixo de desenvolvimento específico, a extensão em que o profissional atingiu as expectativas estabelecidas. É crucial contar com instrumentos de avaliação que possam destacar as contribuições efetivas dos profissionais enfermeiros, caracterizando a complexidade inerente ao seu trabalho e ao ambiente ocupacional em que atuam. Esses instrumentos devem ser projetados para capturar de maneira abrangente a natureza multifacetada das competências necessárias para o desempenho na área da Enfermagem (Holanda *et al.*, 2022).

Assim, a posse de um instrumento capaz de identificar competências existentes e facilitar sua aquisição torna-se de suma importância para destacar a singularidade das ações voltadas a uma prática profissional segura, compassiva e livre de riscos tanto para o cliente quanto para o enfermeiro, a instituição e a comunidade. É crucial que o instrumento utilizado possa avaliar de maneira específica as competências do enfermeiro em sua área de atuação (Holanda; Marra; Cunha, 2019).

Frente à complexidade das organizações hospitalares, às crescentes exigências dos usuários desses serviços e às variadas responsabilidades dos enfermeiros, este estudo parte da premissa de que pode haver lacunas de competência entre esses profissionais, o que pode

impactar a eficácia na execução de suas atividades laborais. Ressalta-se, ainda, a inexistência de instrumento específico na instituição estudada, para avaliar os profissionais enfermeiros, uma das motivações deste estudo.

Diante desse cenário, tornou-se indispensável a criação de um instrumento específico destinado a mensurar a competência profissional do enfermeiro. Esse instrumento foi fundamentado na literatura, no perfil do profissional, nas necessidades do paciente, nas características da instituição e nas políticas vigentes, proporcionando uma avaliação abrangente e contextualizada das competências essenciais para essa área específica de atuação.

OBJETIVO

Validar o conteúdo de um instrumento de competências profissionais do enfermeiro para avaliação de desempenho individual.

MÉTODO

Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva, recorte de um estudo metodológico para construção de um instrumento de competências profissionais do enfermeiro para avaliação de desempenho individual parte de uma dissertação de mestrado. A etapa de construção do instrumento se deu entre julho e agosto de 2023, com base nas evidências científicas por meio de revisão de escopo e investigação qualitativa com os enfermeiros gestores, em que se buscou identificar as competências necessárias para a prática profissional. A coleta de dados ocorreu em um hospital na região sul do Brasil. A etapa de validação se deu em setembro e outubro de 2023, sendo este o foco do estudo ora apresentado.

Com base nas evidências da literatura e na identificação das competências apontadas pelos enfermeiros, bem como nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), deu-se o processo de construção do instrumento de avaliação. O instrumento foi estruturado em três etapas: 1- Avaliação/Instrumento, na qual estão contidas as competências a serem avaliadas; 2- Desempenho Individual, apresenta a pontuação do profissional; 3- Plano de ação, em que são estabelecidas as estratégias para aprimoramento do profissional. A avaliação/instrumento compreende três domínios - atenção à saúde e desempenho assistencial; comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; e, administração e gerenciamento, liderança, tomada de decisão e educação permanente. Cada um dos domínios possui indicadores de desempenho específicos, num total inicial de 27, sendo pontuados de 1 a 5,

considerando-se para tal modelos de instrumentos identificados na revisão de escopo. O instrumento de avaliação contém, também, um card com uma breve explicação sobre avaliação de desempenho profissional e o passo a passo ilustrado para melhor entendimento dos gestores.

A validação foi realizada a partir da expertise dos gestores enfermeiros da instituição, estabelecendo-se como critérios de inclusão pré-definidos: vivência em gestão hospitalar e conhecimento acerca das normas e rotinas da instituição em estudo. Como critérios de exclusão, os gestores enfermeiros que não atuavam diretamente no processo de avaliação de profissionais de enfermagem, os que se encontravam afastados ou com licença de saúde. Foram convidados 19 enfermeiros gestores, utilizando os meios de comunicação *whattApp* e e-mail, em que se explicava os objetivos do estudo, assim como o envio do formulário do *Google forms* para validação do conteúdo do instrumento contendo as competências profissionais a serem avaliadas.

Antes da validação, o instrumento foi testado pelos 19 gestores enfermeiros, sendo que a aplicação foi realizada entre os mesmos. Esta testagem ocorreu no mês de setembro de 2023. Posteriormente, o instrumento foi disponibilizado durante o mês de outubro para avaliação do conteúdo, sendo disponibilizado aos gestores por meio de um formulário eletrônico elaborado no *Google forms* vinculado ao *Google Drive* da pesquisadora. Apenas 15 gestores aceitaram participar nesta etapa de validação. Aos que aceitaram participar, foi entregue o termo de consentimento livre e esclarecido.

Para cada domínio foi solicitada avaliação dos experts quanto à concordância. Para tal, utilizou-se uma escala de medição nominal para registro da avaliação contendo os escores “Sim” e “Não”, e um espaço para sugestões e comentários relacionados aos itens. Para calcular a concordância do instrumento, foi somado o número de participantes que concordaram com o item, em seguida divididos pelo número de participantes e após, multiplicado por 100. Definiu-se como escore para validação o consenso de $\geq 80\%$ (Souza *et al.*, 2017).

Esta etapa está de acordo com a literatura, que ressalta que o pesquisador deve elaborar um formulário objetivo, estruturado ou não, explorando os pontos que deseja avaliar, encaminhando aos mesmos o instrumento. A validade de conteúdo refere-se ao grau em que o conteúdo de um instrumento reflete adequadamente o construto que está sendo medido, sendo assim, tem por objetivo verificar se este avalia exatamente o que se propõe, isto é, se

apresenta condições de determinar com precisão o fenômeno a ser estudado (Souza *et al.*, 2017).

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos por meio do parecer consubstanciado sob número nº 5.913.341 e CAAE nº 64907422.8.3001.0113.

RESULTADOS

Participaram da validação do instrumento 15 enfermeiros gestores. Todos são do sexo feminino, com idade entre 30 a 60 anos. No que diz respeito ao tempo de formação, todos os enfermeiros concluíram a graduação há mais de dez anos. Quanto à formação complementar, todos possuem especialização e apenas dois possuem formação em nível de mestrado. O tempo de atuação na instituição variou entre 8 e 17 anos.

Apresenta-se abaixo o instrumento construído a partir da revisão de literatura e da manifestação dos enfermeiros gestores sobre as competências importantes a serem avaliadas, levando-se em consideração também as competências definidas nas DCN, instrumento este avaliado pelos enfermeiros gestores durante o processo de validação.

Figura 1 - Instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL						
Nome do avaliador:						
Nome do trabalhador em saúde avaliado:						
Número de avaliações:						
COMPETÊNCIAS	Pontuação					
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial	5	4	3	2	1	NA*
Sabe lidar com circunstâncias complexas, variadas e, por vezes, imprevisíveis, que podem surgir no cuidado aos pacientes.						
Envolve a habilidade de se concentrar, observar detalhes e manter o foco no cuidado dos pacientes.						
Busca pelo o conhecimento, para aprimorar suas habilidades clínicas, aprofundar sua compreensão das condições de saúde e desenvolver as melhores estratégias de cuidado.						
Conhece e coloca em prática o regimento, objetivos, normas, rotinas, métodos de assistência, padrões de assistência, padrões de enfermagem, atribuições específicas, etc., estabelecidos pelo grupo de enfermagem da instituição e adotados pela Diretoria de Enfermagem.						
Identifica possíveis riscos e ameaças à segurança dos pacientes.						
Exerce suas atividades com respeito ao direito do paciente de tomar decisões informadas sobre sua própria saúde.						
Promove a confiança e o bom relacionamento entre os enfermeiros, os pacientes e a equipe de saúde.						
Identifica oportunidades, inova e busca soluções criativas no contexto da enfermagem e cuidados de saúde.						

Encontra soluções satisfatórias para os problemas, finalizando o trabalho com atendimento das necessidades e dos desejos dos pacientes.						
Responde por suas ações e dos outros, consciente do seu papel social e profissional em que cumpre suas obrigações, independente do lugar que ocupa na instituição.						
Age com presteza quando uma atividade ou tarefa se apresenta, demonstrando facilidade na sua compreensão e sua imediata execução.						
Realiza atividades a tempo e a hora, assumindo riscos calculados e corrigindo erros imediatamente.						
Realiza procedimentos de enfermagem, dos básicos aos avançados, usando métodos, recursos e técnicas com fundamentação científica, para o atendimento qualificado e sistematizado das necessidades dos pacientes.						
Busca ser pontual e assíduo em sua rotina de trabalho.						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	5	4	3	2	1	NA*
Conhece os objetivos de trabalho da equipe e interage de maneira cooperativa com os membros.						
Trata os pacientes com dignidade, respeito, compaixão e empatia, reconhecendo suas necessidades físicas, emocionais sociais e espirituais. Busca promover uma experiência de cuidado acolhedora e personalizada, garantindo que os pacientes sejam vistos como indivíduos únicos e não apenas como casos clínicos.						
Presta ajuda a uma ou mais pessoas no cotidiano, voltada ao alcance de objetivos comuns no desenvolvimento de ações dentro da instituição.						
Mantém comunicação clara e objetiva com usuários e equipe, bem como nos seus registros em prontuário.						
Atinge o resultado esperado diante daquilo que foi planejado para o atendimento das necessidades e desejos do trabalho e de realizar o trabalho com maior rendimento diante dos recursos existentes, em determinado espaço de tempo.						
Respeita as diferenças, vontades e direito de privacidade de outrem com atitudes e comportamentos manifestados no cotidiano. Sabe escutar e entender o outro sem pré-julgamento.						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/ Educação Permanente	5	4	3	2	1	NA*
Define objetivos e estabelece prioridades para o desenvolvimento das ações planejadas para o trabalho a fim de controlar o uso do tempo para evitar o seu desperdício.						
Identifica e usa a liberdade de ação, atuando segundo suas próprias escolhas de forma racional.						
Assume e cumpre as obrigações e as responsabilidades que lhe cabem, não se restringindo somente ao seu desempenho, mas preocupando se em como fazê-lo.						
Possui atitudes e comportamentos com controle das emoções ao reagir às adversidades ou mudanças no trabalho.						
Adapta-se rápido às situações inesperadas, respeitando limites físicos, mentais e emocionais com facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidades.						
Evita conflitos através do diálogo entre as partes para que haja equilíbrio dos resultados com atendimento do máximo possível dos interesses legítimos dos envolvidos.						
Promove e estimula "momentos" de ensino aprendizagem com sua equipe						
Incentiva a participação e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores da saúde e estagiários						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Figura 2 - Desempenho Individual

DESEMPENHO INDIVIDUAL				
COMPETÊNCIA	Pontos	Indicadores	Média	Proficiência
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial	0	14	0	
Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	0	6	0	
Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/Educação Permanente	0	8	0	
Totalização	0		0	
Número total de pontos possíveis neste formulário	140			
Número total de indicadores de desempenho deste formulário	28			

Pontos	NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA:
1 - 1,99	INSUFICIENTE
2 - 2,99	REGULAR
3- 3,99	BOM/EFICIENTE
4- 4,99	MUITO BOM/COMPETENTE
5	ACIMA DAS EXPECTATIVAS

Assinatura do Avaliador

Data:

____/____/____.

Assinatura do Trabalhador de saúde

Data:

____/____/____.

Assinatura do Gerente de enfermagem

Data:

____/____/____.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Figura 3 - Plano de Ação

Plano de Ação para o Desenvolvimento Profissional

Objetivo: Promover o desenvolvimento do trabalhador da saúde, visando o melhor aproveitamento de suas potencialidades.

Relacione os pontos fortes:

Relacione os pontos a serem trabalhados:

Propostas de ações para o desenvolvimento do trabalhador da saúde

PRAZO	PRIORIDADE	OBSERVAÇÕES
EX.: 2 MESES	Alta	
	Média	
	Baixa	

JUSTIFICATIVA (caso não seja elaborado o Plano de Ação para o Desenvolvimento)

Nota: Preencher este campo caso considere que o servidor **não necessita** de nenhuma ação.

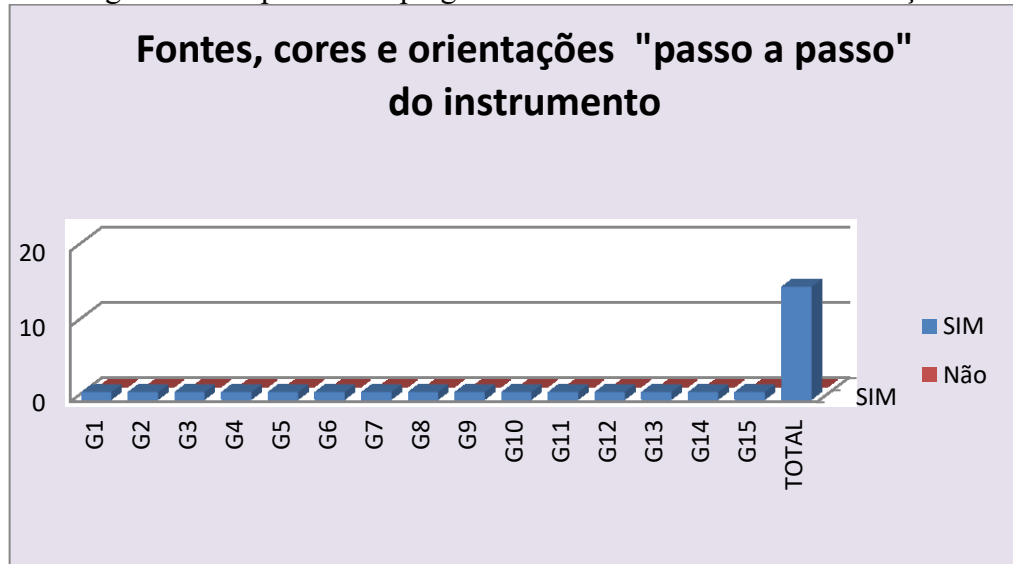
Assinatura do avaliador

Data: ____/____/____.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Em relação às cores e fontes do instrumento e as orientações contidas no “passo a passo” para aplicação do instrumento, 100% dos juízes gestores avaliaram como “SIM”, afirmando estarem claras e adequadas às informações.

Figura 4 - Respostas das perguntas 1 e 3 do formulário de validação



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Já em relação à qualidade da redação, 86,7% dos gestores avaliaram como adequadas, apenas 6,7% avaliaram como não adequada, e 6,7% avaliaram o item por meio de questão aberta, apontando que o indicador número 24 presente no domínio 2, poderia ficar mais simples e objetivo em relação a sua redação.

No que diz respeito a exequibilidade para aplicação do instrumento, 86,7% dos gestores avaliaram como possível aplicar o instrumento proposto e 13,3% sugerem uma redação mais simples para alguns indicadores presentes no instrumento.

Ao perguntar sobre dificuldades em utilizar o instrumento, todos os gestores apontaram que não tiveram problemas durante aplicação do mesmo. Em relação às fórmulas do programa Excel, utilizadas para cálculo automático das pontuações, 93,3% afirmam que funcionaram corretamente, apenas 1 gestor (6,7%) teve dificuldade com a fórmula, pois abriu o instrumento no *Google Drive* desconfigurando a planilha do Excel. Após orientação, obteve perfeito funcionamento.

No que diz respeito às competências - domínio e itens, foi elaborado um instrumento, com perguntas fechadas, em que os enfermeiros gestores deveriam manifestar-se favoráveis ou não à questão. Para apresentação dos dados, elaborou-se o quadro 1, com a apresentação

dos domínios e itens avaliados, a resposta dos gestores, sugestões e o percentual de respostas positivas de cada um dos itens.

Quadro 1 - Avaliação dos gestores acerca do instrumento de avaliação de competências.
Florianópolis, 2024

PRIMEIRA ETAPA - "AVALIAÇÃO/INSTRUMENTO"				
DOMÍNIOS E ITENS	RESPOSTAS DOS GESTORES		Sugestões	Percentual de respostas positivas
	SIM	NÃO		
DOMÍNIO 1- Atenção à saúde e desempenho assistencial				
Os indicadores são suficientes para avaliar o profissional?	15	0		100%
Você acrescentaria algum indicador? Se sim, qual?	1	14	Acrescentaria indicador específico para avaliar assiduidade e pontualidade	93,33%
Você retiraria algum indicador de avaliação do domínio 1?	0	15		100%
DOMÍNIO 2 - Comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	SIM	NÃO	Sugestões	
Os indicadores são suficientes para avaliar o profissional?	14	1		93,33%
Você acrescentaria algum indicador? Se sim, qual?	1	14	Por exemplo, disposto a ajudar os colegas em suas dificuldades. Respeito com o colega de trabalho não fomenta comentários a respeito da equipe. Cooperar com o bom relacionamento em equipe.	93,33%
Você retiraria algum indicador de avaliação do domínio 2?	2	13	Teria maior clareza para avaliação no item 24, caso houvesse alteração na redação, enfatizando também o registro em prontuário. Na verdade não excluiria, mas alteraria a redação do item 24, que está confusa. Acredito que mais objetividade seria necessário de um modo geral. Avaliar também a forma correta do registro escrito.	86,66%
DOMÍNIO 3 - Administração e gerenciamento, liderança, tomada de decisão e educação permanente	SIM	NÃO	Sugestões	
Os indicadores são suficientes para avaliar o profissional?	13	2		86,66%
Você acrescentaria algum indicador? Se sim, qual?	2	13	Interesse em novos conhecimentos, atualização profissional.	86,66%

			Avaliar a responsabilidade com horário e faltas ao trabalho deve estar mais claro.	
Você retiraria algum indicador de avaliação do domínio 3?	0	15		100%
PERGUNTA	SIM	NÃO	Sugestões	
Além das competências apresentadas no instrumento de avaliação de desempenho profissional, você acrescentaria mais algum domínio/competência a ser avaliada? Se sim, qual?	1	14	A questão de pontualidade.	93,33%
SEGUNDA ETAPA - "DESEMPENHO PROFISSIONAL"				
PERGUNTAS	SIM	NÃO	Sugestões	
Os resultados ficaram claros?	15	0		100%
Você excluiria ou acrescentaria algum item?	0	15	Somente acredito que deveria o resultado na proficiência ser automático para facilitar (as cores).	100%
TERCEIRA ETAPA - "PLANO DE AÇÃO"				
PERGUNTAS	SIM	NÃO	Sugestões	
Os itens ficaram claros?	14	1	Penso que poderia ter um relatório com sugestões para pontos fortes e pontos fracos até o pessoal ter um pouco mais de domínio para elaborar o texto, como um roteiro mais claro e padronizado a ser seguido.	93,33%
Você mudaria ou acrescentaria algum item da última etapa? Se sim, qual?	0	15	Não, mas senti dificuldade em levantar propostas de ações para o desenvolvimento do trabalho. Em minha opinião poderia ter alguns tópicos como sugestão.	100%
Sugestões gerais para aprimoramento do instrumento proposto				
No início da avaliação colocar NOME DO AVALIADO e NOME DO AVALIADOR, fazer um cabeçalho, bem como inserir o número da avaliação realizada para cada avaliado, exemplo: primeira, segunda.				
Tem muitos indicadores na competência atenção a saúde/ assistencial, seria indicado compactar alguns itens.				
Não encaminharia à chefe do Rh, somente um recebido e arquivado em pasta.				
Manifestação dos gestores acerca do instrumento				
A tabela com a pontuação ficou ótima.				
Instrumento bem adequado à realidade hospitalar.				
Super válido para tentar reconhecer o perfil dos nossos profissionais e melhorar a qualidade, identificando seu potencial na assistência.				
Instrumento claro e objetivo.				

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Dessa forma, os domínios e itens avaliados pelos gestores, foram pontuados com valores superiores a 80%, conforme demonstrados no quadro 1. Ressalta-se, também, que alguns gestores utilizaram o campo de sugestões para evidenciar sua satisfação com o instrumento proposto.

Destacaram diferentes pontos positivos, conforme consta no quadro 1, no que se denominou manifestação dos gestores acerca do instrumento.

Vale destacar que em função das sugestões, foi incluído mais um item referente a pontualidade e assiduidade, no primeiro domínio, passando o instrumento a contar com 28 itens de avaliação.

DISCUSSÃO

A avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta essencial, utilizada por muitas organizações para medir e gerenciar o desempenho de seus colaboradores de forma mais abrangente e precisa. Em vez de focar apenas em resultados tangíveis, como metas ou números, a avaliação de desempenho por competências se concentra nas habilidades, conhecimentos e comportamentos que os profissionais demonstram no trabalho (Romero *et al.*, 2020).

Dessa forma, a implementação de um processo de gestão de desempenho confiável e motivador requer estratégias que permitam tal empreendimento. Cardoso *et al.* (2019) apontam que nas organizações, a avaliação do desempenho profissional é considerada uma parte integral da política de recursos humanos, assumindo um papel essencial na atividade administrativa.

A avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta poderosa para ajudar as organizações a gerenciar e desenvolver seu talento humano de forma eficaz, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e preparadas para o futuro (Romero *et al.*, 2020).

O instrumento proposto no presente estudo, validado pelos gestores, foi considerado importante para a instituição, contribuindo para que a função de avaliação se ocorra de forma mais profissional, pautada em evidências. Os enfermeiros gestores que atuaram como juízes, sugeriram algumas melhorias, como inclusão de um cabeçalho com o nome do avaliador e avaliado, um campo para identificar o número de avaliações realizadas, bem como a necessidade de acrescentar um tópico que considere assiduidade e pontualidade dos profissionais, sugestões estas incorporadas no instrumento.

Ressalta-se que a incorporação de tópico relacionado à assiduidade e pontualidade, também tem respaldo na literatura. De acordo com Gomes *et al.* (2023), um dos fatores estressores ao profissional de enfermagem, refere-se à falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento das responsabilidades laborais, trazendo prejuízos a qualidade da assistência prestada, pois devido ao número reduzido de pessoal, há sobrecarga dos profissionais. Desta forma, o instrumento passou a ser constituído de 28 indicadores de avaliação de desempenho profissional.

É de grande valia destacar que os instrumentos de avaliação de competência profissional necessitam ser claros e objetivos por uma série de razões substanciais. Ovrebo, Dyrstad e Hansen (2022) indicam que desenvolver uma ferramenta de avaliação confiável e válida é desafiador, porém é imprescindível para garantir confiabilidade e validade, evitando interpretações divergentes.

A clareza facilita a compreensão por parte dos envolvidos à avaliação, minimizando a ambiguidade e promovendo a transparência no processo. A objetividade dos instrumentos contribui para a consistência das avaliações, assegurando que sejam conduzidas de forma uniforme e imparcial. Além disso, a clareza e objetividade dos instrumentos estão diretamente relacionadas à validade dos resultados obtidos, influenciando diretamente na confiabilidade do processo de avaliação (Ovrebo; Dyrstad; Hansen, 2022).

Desta forma, optou-se por reformular a redação do indicador 24, presente no domínio 2 do instrumento, com intuito de permitir aos gestores a utilização de instrumentos claros e objetivos e fornecer retorno mais preciso e relevante aos profissionais, auxiliando-os na identificação de suas competências e áreas de melhoria. Por fim, a clareza e objetividade dos instrumentos facilitam o desenvolvimento individual dos profissionais, permitindo uma identificação mais precisa das áreas que necessitam de aprimoramento e, conseqüentemente, facilitando a elaboração de planos de desenvolvimento personalizados e eficazes.

Em relação à sugestão mencionada na terceira etapa “Plano de ação”, sobre a possibilidade de construção de um roteiro padronizado sobre pontos fortes e fracos, entendeu-se que tal sugestão não seria pertinente, já que um roteiro poderia engessar o processo de tomada de decisão e a construção coletiva do plano de ação. Acredita-se que este momento entre avaliador e avaliado, é importante para troca de percepções e ideias, propiciando ao avaliado que se autoavale sobre seu desempenho profissional.

Desta forma, este entendimento sobre o processo de avaliação e a construção do plano de ação, se coaduna como o estudo realizado por Cardoso *et al.* (2019), em que afirmam

que os instrumentos de avaliação de desempenho profissional, apesar de trazerem inúmeras contribuições para o processo avaliativo, ainda apresentam diversos obstáculos. Os autores destacam entre os obstáculos, a ausência de um momento para que o profissional avaliado possa ponderar a respeito de suas atividades diárias e se autoavalie, ancorado em modelo democrático e participativo de gestão de pessoas. Sendo assim, a dinâmica entre gestores e profissionais é imprescindível para negociar metas, objetivos e resultados esperados.

Mediante a validação do instrumento, pretende-se implementá-lo e posteriormente realizar os ajustes necessários, pois um instrumento de avaliação por competência não pode ser estático. Ressalta-se, desta forma, como limitação deste estudo, que não houve tempo hábil para testagem mais ampla do instrumento, que apenas foi utilizado pelos gestores quando do processo de validação.

CONCLUSÃO

Frente aos resultados do presente estudo e os argumentos da literatura, o instrumento foi validado pelos enfermeiros gestores da instituição em estudo como eficaz para avaliação de desempenho dos profissionais, apresentando um escore superior a 80% em todos os indicadores avaliados.

Dispor de um instrumento que possibilite e facilite a avaliação de desempenho profissional, é crucial para ajudar as organizações a medir, desenvolver seus profissionais de forma clara e eficaz, promovendo o crescimento individual e o sucesso organizacional.

É fundamental que a avaliação de desempenho seja conduzida, levando em consideração as características específicas da organização, como cultura, valores e objetivos estratégicos. Isso requer uma abordagem participativa, onde todos os envolvidos compreendam os benefícios e propósitos do processo.

Embora a competência técnica do instrumento de avaliação seja importante, o sucesso do processo vai além disso. É essencial que o instrumento seja utilizado de maneira eficaz e consistente em toda a organização, garantindo que os resultados sejam compreendidos e utilizados para orientar melhorias tanto para os profissionais quanto para a instituição como um todo.

A avaliação de desempenho não se limita apenas a medir o desempenho dos profissionais em termos de metas e competências. Ela deve abranger diversos aspectos, incluindo conhecimento, habilidades, comportamentos e contribuições para a instituição.

Em suma, a utilização de instrumentos de avaliação de competência profissional é essencial para garantir o alinhamento entre as habilidades dos colaboradores e as necessidades organizacionais. Esses instrumentos permitem uma avaliação objetiva e sistemática do desempenho dos profissionais, ajudando a identificar pontos fortes, áreas de desenvolvimento e necessidades de capacitação. Além disso, promovem uma cultura de desenvolvimento contínuo, fornecendo *feedback* valioso para os colaboradores e orientando o planejamento de carreira e o desenvolvimento de talentos.

Vale destacar que o instrumento de avaliação de competências profissionais do enfermeiro para avaliação de desempenho individual foi criado e validado, e teve seu desenvolvimento alicerçado pelas evidências encontradas na literatura. Espera-se que seja uma ferramenta para identificar potencialidades e fragilidades, com vistas a aperfeiçoar o nível de competência existente e/ou desenvolvimento de novas competências profissionais.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, Adriana Serdotte Freitas *et al.* The process of performance appraisal in the light of the freirian reference: health professionals in a public hospital have the floor. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 23, p. 1-8, 2019. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20190008>. Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-27622019000100207&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 16 mar. 2024.
- GOMES, Nayara Isabella Ferreira *et al.* Fatores que interferem na saúde dos profissionais de Enfermagem no Centro Cirúrgico. **Revista Eletrônica Acervo Enfermagem**, v. 23, n. 1, p. 11869, 9 fev. 2023. <http://dx.doi.org/10.25248/reaenf.e11869.2023>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/enfermagem/article/view/11869>. Acesso em: 16 mar. 2024.
- HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Evidence of validity of the Competence Scale of Actions of Nurses in Emergencies. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, p. 1-15, 12 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2814.3128>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/bvyw5jq85JPmvF3qgXBHs3v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.
- HOLANDA, Flávia Lilalva de *et al.* Escala Lilalva: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 5, p. 1-11, mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0950pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/ZpQzb3xyj9tGCXKZBFcPKBq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Competências profissionais para enfermeiros hospitalares: uma análise documental. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 9, p. 3240-3249, 16 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v9i0.3249>. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/3249/2163>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ØVREBØ, Line J.; DYRSTAD, Dagrunn N.; HANSEN, Britt S.. Assessment methods and tools to evaluate postgraduate critical care nursing students' competence in clinical placement. An integrative review. **Nurse Education In Practice**, v. 58, p. 103258, jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103258>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471595321002948?via%3Dihub>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ROMERO, Daiane dos Santos Rodrigues *et al.* Avaliação de desempenho por competência em uma instituição hospitalar: experiência dos enfermeiros. **Research, Society And Development**, v. 9, n. 7, p. 146973851, 6 maio 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3851>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3851/3301>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, n. 3, p. 649-659, jul. 2017. <http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/v5hs6c54VrhmjvN7yGcYb7b/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOUZA, Egmar Aparecida de; CUNHA, Marinaldo de Almeida. Análise do feedback na entrevista de avaliação do desempenho perspectivas do avaliado e do avaliador em uma organização da administração pública. **Caderno de Administração**. Revista do Departamento de Administração da FEA, v. 13, n. 2. p. 64-94, jul-dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43953/31300>. Acesso em: 16 mar. 2024.

5.4 PRODUTO: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS

O produto apresentado – Instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências surge de problema identificado em hospital público do Sul do Brasil, em função da inexistência de um instrumento que permitisse avaliar os enfermeiros, profissionais que desempenham uma função multifacetada e essencial nos serviços de saúde, proporcionando cuidados diretos, coordenando serviços, promovendo a saúde e contribuindo para a pesquisa e inovação. O instrumento foi construído a partir de revisão de literatura, pesquisa junto aos enfermeiros gestores e validação realizada pelos mesmos. Conforme estabelecido pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), por meio da Lei nº 7.498/86, datada de 25 de junho de 1986, é atribuição exclusiva do enfermeiro realizar o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de enfermagem. Portanto, a avaliação emerge como uma responsabilidade inerente ao escopo profissional do enfermeiro.

Segundo o guia de produção técnica da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (2019), o produto desta pesquisa se enquadra como um manual/protocolo, por fornecer um guia de instruções que possibilita resolver problemas ou estabelecimento de procedimentos do trabalho.

A construção do instrumento seguiu todas as etapas do estudo metodológico, de forma coletiva, proporcionando o envolvimento e interação entre os gestores, os quais apresentaram ideias e sugestões para confecção de um instrumento avaliação por competência, com vistas a melhorar os processos de trabalhos na instituição de saúde.

A importância de desenvolver este instrumento de forma a envolver os enfermeiros gestores, foi diminuir a lacuna entre o conhecimento e a prática, permitindo que estes pudessem desenvolver o processo de avaliação fundamentado, de forma equânime, possibilitando a eficiência dos profissionais durante a assistência prestada, e permitindo que os resultados possam ser avaliados criticamente e melhorados continuamente.

Este instrumento buscou trazer informações a respeito das competências profissionais a serem avaliadas, sua aplicação por meio de um breve “passo a passo”, bem como o aprimoramento dos profissionais com a elaboração coletiva (avaliador e avaliado) de um plano de melhorias.

Cabe ressaltar que em todo o processo foram respeitados os critérios com relação à pesquisa envolvendo seres humanos, conforme descrito na Resolução CNS 466/2012.

IMPACTO E RELEVÂNCIA

Os instrumentos de avaliação de desempenho profissional desempenham um papel crucial tanto na sociedade quanto no ambiente de trabalho, influenciando diversos aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, produtividade organizacional e equidade no local de trabalho.

Primeiramente, o instrumento construído poderá ter um impacto significativo na melhoria do desempenho individual e organizacional. Ao oferecer uma estrutura para a avaliação objetiva e sistemática do desempenho dos profissionais, tais instrumentos facilitam a identificação de áreas de melhoria e desenvolvimento. Como resultado, as instituições podem implementar medidas corretivas e programas de desenvolvimento que visam otimizar a eficiência e a eficácia operacional, contribuindo assim para o progresso econômico e social.

Além disso, por meio da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, tem-se o potencial de promover o desenvolvimento de habilidades e competências entre os profissionais. Ao identificar lacunas de habilidades por meio desses instrumentos, as organizações podem direcionar recursos para programas de treinamento e desenvolvimento personalizados, que visam fortalecer as capacidades individuais e coletivas. Essa iniciativa não apenas beneficia os indivíduos em seu crescimento profissional, mas também contribui para a formação de uma força de trabalho mais qualificada, com possibilidade de atenção em diferentes espaços, atendendo às demandas da sociedade.

Outro aspecto relevante que este instrumento de avaliação de desempenho possui, é o impacto na promoção do engajamento e da satisfação dos profissionais. Ao oferecer *feedback* construtivo e reconhecimento pelo desempenho, pode fortalecer o vínculo entre os profissionais e a organização, aumentando assim a motivação e o comprometimento com os objetivos institucionais. Esse engajamento aprimorado pode levar a uma maior produtividade e qualidade do trabalho, contribuindo para a realização dos propósitos sociais e econômicos da instituição.

Ademais, o instrumento de avaliação de desempenho por competência desempenha um papel crucial na promoção da meritocracia e da equidade no ambiente de trabalho. Ao estabelecer critérios claros e objetivos para avaliar o desempenho dos profissionais, esses instrumentos ajudam a garantir que as decisões relacionadas à remuneração, promoção e

reconhecimento sejam baseadas no mérito e na contribuição real, em vez de preconceitos ou favoritismos. Essa abordagem justa e transparente não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, que valoriza a contribuição de todos os profissionais, independentemente de sua origem ou características pessoais.

Por fim, o instrumento de avaliação de desempenho profissional construído neste estudo, fornece uma base de dados valiosa para a tomada de decisão no âmbito da gestão de talentos e recursos humanos. Ao coletar e analisar dados sobre o desempenho dos profissionais, as organizações podem identificar tendências, padrões e necessidades emergentes, orientando assim a formulação de políticas e estratégias que visam otimizar o capital humano e o desempenho organizacional. Essa abordagem baseada em evidências contribui para a eficácia e a eficiência das práticas de gestão, beneficiando não apenas a organização, mas também a sociedade como um todo, por meio do fornecimento de serviços e produtos de maior qualidade e relevância.

A relevância da utilização de instrumentos de avaliação de desempenho profissional é indiscutível, sendo imprescindível para a gestão eficaz de recursos humanos, o desenvolvimento organizacional e a consecução dos objetivos estratégicos das organizações. Seu uso sistemático e criterioso constitui uma prática essencial para promover a excelência e a competitividade nos ambientes corporativos.

ABRANGÊNCIA

A utilização de instrumentos de avaliação de desempenho profissional possui uma ampla abrangência em diversos contextos organizacionais e setores da sociedade. Esses instrumentos são aplicados em uma variedade de cenários, abarcando desde empresas privadas e públicas até instituições governamentais, organizações sem fins lucrativos e instituições de ensino.

No ambiente empresarial, os instrumentos de avaliação de desempenho são frequentemente utilizados como ferramenta de gestão de recursos humanos para avaliar o desempenho dos profissionais em relação aos objetivos organizacionais e às expectativas estabelecidas. Essa prática permite identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento nos colaboradores, subsidiando decisões relacionadas à promoção, treinamento, desenvolvimento de carreira e remuneração (Ceribeli *et al.*, 2019).

Além disso, os instrumentos de avaliação de desempenho são empregados em instituições governamentais para monitorar e avaliar o desempenho de servidores públicos, garantindo a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Essas avaliações podem contribuir para a promoção da transparência e melhoria contínua dos processos governamentais (Montezano; Petry, 2020).

No âmbito acadêmico, os instrumentos de avaliação de desempenho são utilizados para avaliar o desempenho de estudantes, professores e pesquisadores em instituições de ensino superior. Essas avaliações podem abranger diversos aspectos, como qualidade do ensino, produção científica, participação em atividades acadêmicas e contribuições para a comunidade acadêmica (Nardes *et al.*, 2021).

Em resumo, a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho profissional é abrangente e multifacetada, sendo aplicada em uma variedade de contextos organizacionais e sociais para avaliar e aprimorar o desempenho de indivíduos e organizações, promovendo o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Sendo assim, o produto construído a partir da presente pesquisa, pode ser aplicado não apenas na instituição em que foi desenvolvido, mas em diversas instituições de saúde, incluindo todos os hospitais da Secretaria do Estado de Santa Catarina.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO

O produto final deste estudo resultou em um instrumento de avaliação de desempenho profissional, composto por um card no qual há uma breve explicação sobre o que é avaliação de desempenho (figura 1), ressaltando a sua importância e o objetivo do uso do mesmo nos processos de trabalho para promoção de melhorias dos serviços prestados nas instituições de saúde.

Em seguida, tem-se um passo a passo ilustrado (figura 2) explicando detalhadamente como aplicar o instrumento de avaliação de desempenho profissional. Cabe ressaltar que há um campo com uma legenda acerca dos indicadores e pontuações para avaliar o grau de desempenho profissional. Foram atribuídas as seguintes pontuações: Nível 5: Acima das expectativas; Nível 4: Muito bom/competente; Nível 3: Bom/eficiente; Nível 2: Regular e Nível 1: Insuficiente.

Posteriormente, apresenta-se o Instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências, elaborado a partir do constructo do presente estudo, sendo composto por três domínios e vinte e oito indicadores de competências profissionais.

Primeiro domínio corresponde a atenção à saúde e desempenho assistencial com 14 indicadores de competências; o segundo trata sobre comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, com 6 indicadores; e, o último domínio relacionado às competências de administração e gerenciamento, liderança, tomada de decisão e educação permanente, com oito indicadores, conforme consta na figura 3. Cada um dos domínios e indicadores são avaliados a partir de uma pontuação de 1 a 5, adotando-se tal pontuação a partir das evidências encontradas na literatura acerca de instrumentos de avaliação, sendo considerada a pontuação 5 como máximo, ou seja, nível excelente, e a pontuação 1, como nível mais baixo, indicando fragilidade significativa no que concerne ao domínio e indicador.

Para construção do instrumento foi utilizado a ferramenta Excel, que é um software voltado para a criação de planilhas eletrônicas. Foi escolhido este software por permitir a aplicação de fórmulas e apresentação de dados.

Esta planilha possui linhas e colunas constando o nome dos domínios, indicadores e campo para pontuações.

Para o preenchimento do instrumento é necessário levar em consideração as pontuações para avaliar o grau de desempenho profissional. Em cada domínio deverá ser selecionado um dos campos com “X”, observando a pontuação desejada. Após o preenchimento de toda a avaliação, automaticamente será gerada a soma das pontuações pela planilha eletrônica.

Na guia seguinte, consta o resultado do desempenho individual do profissional avaliado. Nesta planilha tem-se a competência avaliada, número total de indicadores avaliados por competência, média da pontuação e um campo para preenchimento da proficiência alcançada. O resultado da média resulta dos pontos obtidos em cada domínio, divididos pelo número de indicadores, obtendo-se, desta forma, a média da pontuação, conforme demonstrado na figura 4.

É necessário que nesta etapa o avaliador considere o resultado da média da pontuação por competência e selecione na lista de níveis de proficiência o resultado, de acordo com os valores obtidos na legenda presente na planilha. Foi utilizada a cor vermelha para insuficiente, laranja para regular, azul para eficiente, verde claro para muito bom/competente e verde escuro para acima das expectativas, com o objetivo de destacar as proficiências alcançadas.

A última etapa do instrumento é o plano de ação (figura 5), no qual o avaliador deverá levantar os pontos fortes alcançados e quais deverão ser desenvolvidos. Nesta etapa o avaliador deverá promover estratégias que desenvolvam o trabalhador, visando o melhor aproveitamento de suas potencialidades, estabelecendo de forma conjunta o plano de ação.

Figura 1 - Card - O que é Avaliação de desempenho?

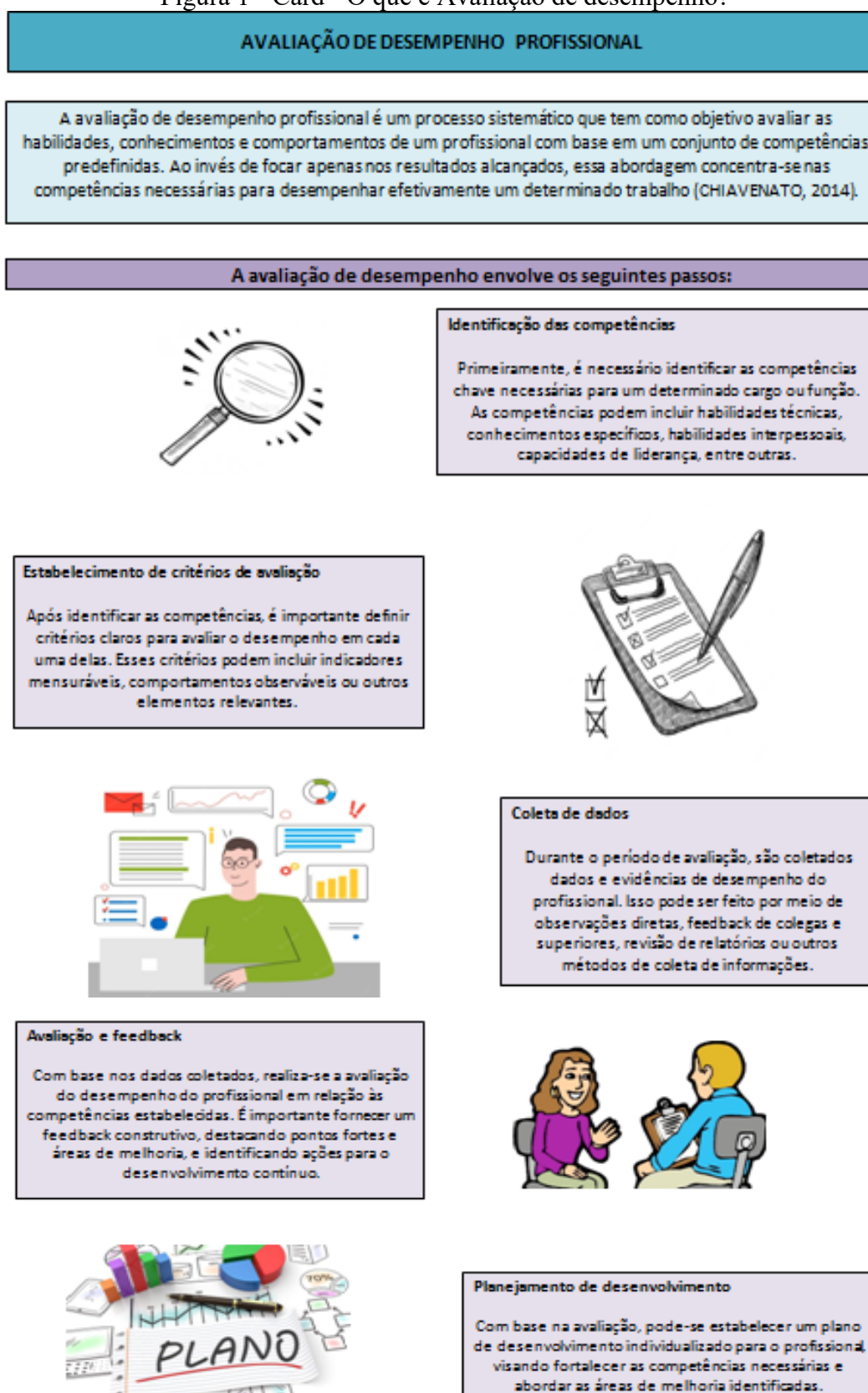


Figura 2 - Passo a Passo sobre a utilização do Instrumento de avaliação por competências

COMO APLICAR?

COMPOSIÇÃO:

A Avaliação de Desempenho Individual, será composta de:

1. Avaliação pela liderança: processo em que a chefia imediata avaliará o trabalhador da saúde sob seu comando no desempenho de suas atribuições;
2. Relatório de Desempenho Individual;
3. Plano de Ação para o Desenvolvimento Profissional: processo em que a chefia imediata refletirá sobre a atuação profissional do trabalhador da saúde, devendo definir objetivos e metas individuais para que ele possa alcançar a melhoria no seu desempenho. Cabe ressaltar que esta etapa deve ser realizada junto com o trabalhador da saúde, estabelecendo um consenso entre avaliador e avaliado.

PREENCHIMENTO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Para o preenchimento do instrumento de avaliação de desempenho individual, devem ser observados os seguintes itens:

1. Parâmetros para atribuição de Pontuação: avalia o grau de desempenho do trabalhador da saúde em cada indicador marcado.

Nota: Efetue a avaliação tomando como base estes indicadores.

Nível 5	ACIMA DAS EXPECTATIVAS – Indica que o servidor atende ao indicador superando expectativas.
Nível 4	MUITO BOM/COMPETENTE - Indica que o servidor atende ao indicador com competência, agregando valor à ação. Apresenta necessidade de melhoria em poucos itens.
Nível 3	BOM/EFICIENTE – Indica desempenho que atende as expectativas em relação ao indicador. Apresenta necessidade de melhoria em alguns itens.
Nível 2	REGULAR – Indica desempenho moderado no indicador, demonstrando que o servidor possui alguma dificuldade na realização de suas atribuições. Apresenta necessidade de melhoria em vários itens.
Nível 1	INSUFICIENTE – Indica baixo desempenho no indicador, demonstrando que o servidor possui muita dificuldade na realização de suas atribuições. Apresenta necessidade de melhoria em quase todos os itens.

2. **COMPETÊNCIA:** " Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial" - indicadores para avaliar o desempenho individual do trabalhador da saúde.

COMPETÊNCIAS	Pontuação					
	5	4	3	2	1	NA*
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial						
Sabe lidar com circunstâncias complexas, variadas e, por vezes, imprevisíveis, que podem surgir no cuidado aos pacientes.						
Envolve a habilidade de se concentrar, observar detalhes e manter o foco no cuidado dos pacientes.					X	
Busca pelo conhecimento, para aprimorar suas habilidades clínicas, aprofundar sua compreensão das condições de saúde e desenvolver as melhores estratégias de cuidado.						
Conhece e coloca em prática o regimento, objetivos, normas, rotinas, métodos de assistência, padrões de assistência, padrões de enfermagem, atribuições específicas, etc., estabelecidos pelo grupo de enfermagem da instituição e adotados pela Diretoria de Enfermagem.						
Identifica possíveis riscos e ameaças à segurança dos pacientes.						
Exerce suas atividades com respeito ao direito do paciente de tomar decisões informadas sobre sua própria saúde.						
Promove a confiança e o bom relacionamento entre os enfermeiros, os pacientes e a equipe de saúde.						
Identifica oportunidades, inova e busca soluções criativas no contexto da enfermagem e cuidados de saúde.						
Encontra soluções satisfatórias para os problemas, finalizando o trabalho com atendimento das necessidades e dos desejos dos pacientes.						
Responde por suas ações e dos outros, consciente do seu papel social e profissional em que cumpre suas obrigações, independente do lugar que ocupa na instituição.						
Age com presteza quando uma atividade ou tarefa se apresenta, demonstrando facilidade na sua compreensão e sua imediata execução.						
Realiza atividades a tempo e a hora, assumindo riscos calculados e corrigindo erros imediatamente.						
Realiza procedimentos de enfermagem, dos básicos aos avançados, usando métodos, recursos e técnicas com fundamentação científica, para o atendimento qualificado e sistematizado das necessidades dos pacientes.						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	1	
TOTAL					1	

Selecione um dos campos com "X" observando os valores da pontuação desejada

Todos os indicadores devem ser avaliados de acordo com o desempenho individual do profissional

Soma total dos pontos adquiridos nesta competência

3 - Após o preenchimento do instrumento, confirme se todos os indicadores forem avaliados corretamente e selecione a guia " Desempenho Individual" . Nesta guia será apresentado o resultado final da avaliação do trabalhador de saúde.

Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/ Educação Permanente	5	4	3	2	1	NA*
Define objetivos e estabelece prioridades para o desenvolvimento das ações planejadas para o trabalho a fim de controlar o uso do tempo para evitar o seu desperdício.	X					
Identifica e usa a liberdade de ação, atuando segundo suas próprias escolhas de forma racional.			X			
Assume e cumpre as obrigações e as responsabilidades que lhe cabem, não se restringindo somente ao seu desempenho, mas preocupando-se em como fazê-lo.		X				
Possui atitudes e comportamentos com controle das emoções ao reagir às adversidades ou mudanças no trabalho.					X	
Adapta-se rápido às situações inesperadas, respeitando limites físicos, mentais e emocionais com facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidades.				X		
Evita conflitos através do diálogo entre as partes para que haja equilíbrio dos resultados com atendimento do máximo possível dos interesses legítimos dos envolvidos.				X		
Promove e estimula "momentos" de ensino/aprendizagem com sua equipe	X					
Incentiva a participação e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores da saúde e estagiários					X	
PONTUAÇÃO	10	4	3	4	2	
TOTAL					23	

Instrumento preenchido

Guia no final da planilha



4 - "Desempenho individual"- Nesta guia é apresentado os valores da avaliação individual do trabalhador da saúde . Nesta etapa é necessário que o avaliador avalie a média da pontuação por competência e seleccione na lista de níveis de proficiência o resultado de acordo com os valores apresentados na legenda

Competências avaliadas

Média da pontuação por competência

COMPETÊNCIA	Pontos	Indicadores	Média	Proficiência
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial	40	13	3,076923	
Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	15	6	2,5	
Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/Educação Permanente	23	8	2,875	
Totalização	78		2,888889	
Número total de pontos possíveis neste formulário		135		
Número total de indicadores de desempenho deste formulário		27		

Lista de níveis de proficiência

Pontuação total /Resultado da avaliação

Pontuação de acordo com cada nível de proficiência.

Pontos	NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA:
1 - 1,99	INSUFICIENTE
2 - 2,99	REGULAR
3- 3,99	BOM/EFICIENTE
4 - 4,99	MUITO BOM/COMPETENTE
5	ACIMA DAS EXPECTATIVAS

Exemplo do preenchimento da lista de proficiência de acordo com as pontuações.

COMPETÊNCIA	Pontos	Indicadores	Média	Proficiência
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial	40	13	3,076923	BOM/EFICIENTE
Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	15	6	2,5	REGULAR
Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/Educação Permanente	23	8	2,875	REGULAR
Totalização	78		2,888889	REGULAR
Número total de pontos possíveis neste formulário		135		
Número total de indicadores de desempenho deste formulário		27		

Lista de níveis de proficiência preenchida

Resultado final: **REGULAR**

Pontos	NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA:
1 - 1,99	INSUFICIENTE
2 - 2,99	REGULAR
3- 3,99	BOM/EFICIENTE
4 - 4,99	MUITO BOM/COMPETENTE
5	ACIMA DAS EXPECTATIVAS

5. "Plano de Ação"- O plano de ação para o desenvolvimento profissional deverá ser preenchido pelo avaliador e após ser impresso e assinado por ambos. Avaliador e avaliado.

É importante ressaltar que a implementação efetiva da avaliação de desempenho por competências requer um processo bem estruturado, comunicação clara e feedback adequado. Além disso, o desenvolvimento contínuo das competências dos profissionais deve ser incentivado, para que eles possam alcançar todo o seu potencial e contribuir de forma eficaz para a organização.

Plano de Ação para o Desenvolvimento Profissional	
Objetivo:	Promover o desenvolvimento do trabalhador da saúde, visando o melhor aproveitamento de suas potencialidades.
Relacione os pontos fortes:	
Relacione os pontos a serem trabalhados:	

Preenchimento pelo avaliador

NORMAS E ROTINAS:

As normas, fluxos e rotinas para avaliação e reavaliação da aplicação deste instrumento, serão definidas posteriormente pelo RH. Sugere-se o envolvimento da Gerência de enfermagem, Recursos Humanos e Chefias desta instituição para construção e sua implementação.

LEGENDA

Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial

Refere-se à capacidade de o enfermeiro prestar assistência individualizada atendendo as necessidades e expectativas dos pacientes de forma a assegurar um cuidado alicerçado em saberes científicos próprios e em procedimentos técnicos essenciais para um resultado de qualidade e eficiência. É uma medida de como os profissionais de saúde atendem às necessidades tanto médicas como de enfermagem, de cuidado e bem-estar dos pacientes. Isso inclui aspectos como diagnóstico preciso, tratamento adequado, monitoramento adequado e resultado geral do cuidado oferecido. Um bom desempenho assistencial é fundamental para garantir uma assistência de qualidade e segurança aos pacientes. Engloba consciência e responsabilidade nas decisões e considera possíveis consequências das suas escolhas. Visa atingir o melhor resultado possível pelo agir com prontidão em um tempo certo para obtê-lo.

Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe

Ao trabalhar em equipe, os profissionais de enfermagem podem oferecer um cuidado mais abrangente e eficiente. O relacionamento interpessoal permite uma comunicação eficaz e estabelecimento de vínculos com os pacientes. E a humanização garante que os cuidados sejam prestados com sensibilidade, respeito e atenção às necessidades individuais de cada pessoa.

Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/ Educação Permanente

Capacidade de definir objetivos e estabelecer prioridades para o desenvolvimento das ações planejadas para o trabalho a fim de controlar o uso do tempo para evitar o seu desperdício. Compreende inclusive um acompanhamento constante dessas ações para saber o tempo mínimo necessário para sua execução. Capacidade de ter atitudes e comportamentos com controle das emoções ao reagir às adversidades ou mudanças no trabalho. Não é tarefa fácil, porém indispensável para um relacionamento saudável nos ambientes pessoal e profissional. Capacidade de identificar oportunidades, inovar e buscar soluções criativas no contexto da enfermagem e cuidados de saúde.

Ampliando sua atuação, criando novos serviços e assumindo papéis de liderança. Contribui para o avanço da enfermagem e para a melhoria dos cuidados de saúde. Inclui capacidade de coordenação e supervisão da equipe, bem como as atividades relacionadas a educação permanente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

FACIÃO, Beatriz Helen; ARONI, Patricia; RODRIGUES, Mariana Haddad; MALAQUIAS, Tatiana da Silva Melo; BARRETO, Maynara Fernanda Carvalho; ROSSANEIS, Mariana Ângela; HADDAD, Maria do Carmo Fernandez Lourenço. Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: revisão de literatura. *Enfermería: Cuidados Humanizados*, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 2801, 30 ago. 2022. Universidad Católica de Uruguay.

<http://dx.doi.org/10.22235/ech.v11i2.2801>. Disponível em: <http://scielo.edu.uy/pdf/ech/v11n2/2393-6606-ech-11-02-e2801.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Perfil de competência profissional do enfermeiro em emergências. *Acta Paulista de Enfermagem*, [S.L.], v. 28, n. 4, p. 308-314, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201500053>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/vqTpHvhZMLh75j4MrqYrhRR/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2023.

HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Construção da Matriz de Competência Profissional do enfermeiro em emergências. *Acta Paulista de Enfermagem*, [S.L.], v. 27, n. 4, p. 373-379, ago. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201400062>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/6MQkcjZdYsHh3rDb4rfWkCd/?lang=pt>. Acesso em: 12 jun. 2023.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Figura 3 - Instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL						
Nome do avaliador:						
Nome do trabalhador em saúde avaliado:						
Número de avaliações:						
COMPETÊNCIAS	Pontuação					
	5	4	3	2	1	NA*
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial						
Sabe lidar com circunstâncias complexas, variadas e, por vezes, imprevisíveis, que podem surgir no cuidado aos pacientes.						
Envolve a habilidade de se concentrar, observar detalhes e manter o foco no cuidado dos pacientes.						
Busca pelo conhecimento, para aprimorar suas habilidades clínicas, aprofundar sua compreensão das condições de saúde e desenvolver as melhores estratégias de cuidado.						
Conhece e coloca em prática o regimento, objetivos, normas, rotinas, métodos de assistência, padrões de assistência, padrões de enfermagem, atribuições específicas, etc., estabelecidos pelo grupo de enfermagem da instituição e adotados pela Diretoria de Enfermagem.						
Identifica possíveis riscos e ameaças à segurança dos pacientes.						
Exerce suas atividades com respeito ao direito do paciente de tomar decisões informadas sobre sua própria saúde.						
Promove a confiança e o bom relacionamento entre os enfermeiros, os pacientes e a equipe de saúde.						
Identifica oportunidades, inova e busca soluções criativas no contexto da enfermagem e cuidados de saúde.						

Encontra soluções satisfatórias para os problemas, finalizando o trabalho com atendimento das necessidades e dos desejos dos pacientes.						
Responde por suas ações e dos outros, consciente do seu papel social e profissional em que cumpre suas obrigações, independente do lugar que ocupa na instituição.						
Age com presteza quando uma atividade ou tarefa se apresenta, demonstrando facilidade na sua compreensão e sua imediata execução.						
Realiza atividades a tempo e a hora, assumindo riscos calculados e corrigindo erros imediatamente.						
Realiza procedimentos de enfermagem, dos básicos aos avançados, usando métodos, recursos e técnicas com fundamentação científica, para o atendimento qualificado e sistematizado das necessidades dos pacientes.						
Busca ser pontual e assíduo em sua rotina de trabalho.						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	5	4	3	2	1	NA*
Conhece os objetivos de trabalho da equipe e interage de maneira cooperativa com os membros.						
Trata os pacientes com dignidade, respeito, compaixão e empatia, reconhecendo suas necessidades físicas, emocionais sociais e espirituais. Busca promover uma experiência de cuidado acolhedora e personalizada, garantindo que os pacientes sejam vistos como indivíduos únicos e não apenas como casos clínicos.						
Presta ajuda a uma ou mais pessoas no cotidiano, voltada ao alcance de objetivos comuns no desenvolvimento de ações dentro da instituição.						
Mantém comunicação clara e objetiva com usuários e equipe, bem como nos seus registros em prontuário.						
Atinge o resultado esperado diante daquilo que foi planejado para o atendimento das necessidades e desejos do trabalho e de realizar o trabalho com maior rendimento diante dos recursos existentes, em determinado espaço de tempo.						
Respeita as diferenças, vontades e direito de privacidade de outrem com atitudes e comportamentos manifestados no cotidiano. Sabe escutar e entender o outro sem pré-julgamento.						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/ Educação Permanente	5	4	3	2	1	NA*
Define objetivos e estabelece prioridades para o desenvolvimento das ações planejadas para o trabalho a fim de controlar o uso do tempo para evitar o seu desperdício.						
Identifica e usa a liberdade de ação, atuando segundo suas próprias escolhas de forma racional.						
Assume e cumpre as obrigações e as responsabilidades que lhe cabem, não se restringindo somente ao seu desempenho, mas preocupando se em como fazê-lo.						
Possui atitudes e comportamentos com controle das emoções ao reagir às adversidades ou mudanças no trabalho.						
Adapta-se rápido às situações inesperadas, respeitando limites físicos, mentais e emocionais com facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidades.						
Evita conflitos através do diálogo entre as partes para que haja equilíbrio dos resultados com atendimento do máximo possível dos interesses legítimos dos envolvidos.						
Promove e estimula "momentos" de ensino aprendizagem com sua equipe						
Incentiva a participação e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores da saúde e estagiários						
PONTUAÇÃO	0	0	0	0	0	
TOTAL	0					

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Figura 4 - Desempenho Individual

DESEMPENHO INDIVIDUAL				
COMPETÊNCIA	Pontos	Indicadores	Média	Proficiência
Atenção à Saúde / Desempenho Assistencial	0	14	0	
Comunicação/ Relacionamento interpessoal /Trabalho em Equipe	0	6	0	
Administração e gerenciamento/ Liderança / Tomada de decisão/Educação Permanente	0	8	0	
Totalização	0		0	
Número total de pontos possíveis neste formulário	140			
Número total de indicadores de desempenho deste formulário	28			

Pontos	NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA:
1 - 1,99	INSUFICIENTE
2 - 2,99	REGULAR
3- 3,99	BOM/EFICIENTE
4- 4,99	MUITO BOM/COMPETENTE
5	ACIMA DAS EXPECTATIVAS

Assinatura do Avaliador

Data:

____/____/____.

Assinatura do Trabalhador de saúde

Data:

____/____/____.

Assinatura do Gerente de enfermagem

Data:

____/____/____.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Figura 5 - Plano de Ação

Plano de Ação para o Desenvolvimento Profissional

Objetivo: Promover o desenvolvimento do trabalhador da saúde, visando o melhor aproveitamento de suas potencialidades.

Relacione os pontos fortes:

Relacione os pontos a serem trabalhados:

Propostas de ações para o desenvolvimento do trabalhador da saúde

PRAZO	PRIORIDADE	OBSERVAÇÕES
EX.: 2 MESES	Alta	
	Média	
	Baixa	

JUSTIFICATIVA (caso não seja elaborado o Plano de Ação para o Desenvolvimento)

Nota: Preencher este campo caso considere que o servidor **não necessita** de nenhuma ação.

Assinatura do avaliador

Data: ____/____/____.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

No decorrer de todo o projeto de pesquisa, a gerência de enfermagem da instituição foi envolvida, no sentido de se garantir a implantação do presente instrumento elaborado. Espera-se, desta forma, que o instrumento de avaliação por competências seja implantado na instituição, possibilitando o fortalecimento e qualificação dos profissionais enfermeiros.

REFERÊNCIAS

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Ministério da Educação. **Produção Técnica**. Guia de trabalho. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf/view>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil. **Nucleus**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 30 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.3738/1982.2278.2038>. Disponível em: <http://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/2038/3044>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Lei nº 7.498/86**. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. 1986. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, set. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 16 mar. 2024.

NARDES, Larissa *et al.* A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 69-94, 1 mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5644>. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5644>. Acesso em: 16 mar. 2024.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência e a avaliação de desempenho profissional são ferramentas essenciais para promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais e o alcance dos objetivos organizacionais. Por meio da identificação e avaliação das competências necessárias para o desempenho eficaz das funções, as instituições podem direcionar seus esforços de desenvolvimento profissional de forma mais precisa e estratégica.

Ao adotar um instrumento de avaliação de desempenho profissional por competências, as instituições podem alinhar as habilidades e conhecimentos dos profissionais com as necessidades da instituição, identificar lacunas de competência e implementar planos de desenvolvimento personalizados. Isso não apenas fortalece a capacidade da organização de enfrentar desafios e explorar oportunidades, mas também promove o engajamento e a satisfação dos profissionais, ao oferecer-lhes um caminho claro para o crescimento e progresso na carreira.

A prática desenvolvida no presente estudo mostrou-se eficaz, aprimorando a habilidade do grupo e reconhecendo a necessidade da replicação de métodos e técnicas a fim de definir ações conjuntas para resolver problemas e transformar situações do cotidiano de trabalho. Esta atividade também proporcionou aos gestores a possibilidade de analisarem a sua realidade e agregarem seus saberes e suas necessidades.

Verificou-se também, uma boa adesão dos participantes em relação à aproximação e inserção na realidade do trabalho, a estratégia de coleta oportunizou a reflexão sobre a importância de instrumentos para avaliação de competências profissionais, trazendo um modelo de avaliação construtiva e não punitiva para melhoria dos processos. No entanto destaca-se que a implantação da adoção de gestão por competências nas instituições públicas é desafiadora.

Em síntese, os instrumentos de avaliação de desempenho profissional exercem um impacto significativo na sociedade e no ambiente de trabalho, promovendo o desenvolvimento profissional, a produtividade organizacional e a equidade no local de trabalho. Por meio da identificação e promoção de habilidades e competências, engajamento dos profissionais, promoção da meritocracia e embasamento de decisões informadas, tais instrumentos desempenham um papel crucial na criação de organizações eficazes e responsáveis, que contribuem para o bem-estar e progresso da sociedade como um todo.

O produto derivado deste estudo, um instrumento de avaliação de desempenho profissional composto por 28 indicadores destinados à avaliação do nível de desenvolvimento das competências profissionais dos enfermeiros, representa uma ferramenta alternativa para a gestão institucional adquirir retroalimentação sobre a eficácia do processo de desenvolvimento profissional dentro da organização.

O instrumento concebido está pronto para ser aplicado no âmbito considerado pelo pesquisador como mais propício para mensurar o desenvolvimento das competências profissionais. A análise dos dados obtidos após a aplicação do instrumento poderá revelar tanto pontos fortes quanto deficiências no processo de formação dos profissionais, assim como nas estratégias de ensino/aprendizagem implementadas pelos gestores. Além disso, sua aplicação em processos de avaliação de desempenho organizacional pode orientar em direção aos comportamentos esperados para cargos de gestão.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo que compare os resultados da avaliação do desenvolvimento das competências com as estratégias de ensino e aprendizagem adotadas pelas instituições, estabelecendo uma relação entre o nível de desenvolvimento das competências e as metodologias de ensino utilizadas para promover o avanço profissional.

Destaca-se, finalmente, a potencial contribuição, não apenas para a instituição de saúde que serviu de campo para o desenvolvimento deste estudo, mas para outras instituições vinculadas à Secretaria de Estado da Saúde.

REFERÊNCIAS

ALBINI, Alessandro; PERES, Aida Maris; ALMEIDA, Maria de Lourdes de. Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, n. 1, p. 1-19, jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/D6VSYTCZ5Shhpwq88jCBLLJ/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

AROMATARIS, Edoardo; MUNN, Zachary. **JBIM Manual for Evidence Synthesis**. Joanna Briggs Institute. 2020. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>. Disponível em: <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>. Acesso em: 16 mar. 2024.

AYELEKE, Reuben Olugbenga; NORTH, Nicola Henri; DUNHAM, Annette; WALLIS, Katharine Ann. Impact of training and professional development on health management and leadership competence. **Journal Of Health Organization And Management**, v. 33, n. 4, p. 354-379, 28 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/jhom-11-2018-0338>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-11-2018-0338/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BRASIL. **Decreto nº 94.406, de 8 de Junho de 1987**. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 9/6/1987. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d94406.htm. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 07 de novembro de 2001**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa da União. Brasília, 09 nov. 2001. Seção 1, p. 37. Brasília (DF):Ministério da Educação e Cultura; 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 198/GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004**. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde; 2004. Disponível: https://www.funasa.gov.br/site/wp-content/files_mf/Pm_198_2004.pdf. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012**. Conselho Nacional de Saúde; 2012. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/sau/legis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018. DCN Enfermagem.** Aprovar o Parecer Técnico nº 28/2018 contendo recomendações do Conselho Nacional de Saúde (CNS) à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa da União. Brasília, 31 jan. 2018. Seção I p.12. Brasília (DF):Ministério da Educação e Cultura; 2018. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2018/Reso573.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CALISKAN, Figen; SENYUVA, Emine. A Valid and Reliable Tool to Assess Nursing Professional Competences: the nursing professional competence scale. **Bakirkoy Tip Dergisi/Medical Journal Of Bakirkoy**, v. 18, n. 2, p. 177-188, 1 jun. 2022. <http://dx.doi.org/10.4274/bmj.galenos.2021.2021.11-2>. Disponível em: <https://www.embase.com/search/results?subaction=viewrecord&id=L2019084058&from=export U2 - L2019084058>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, Adriana Serdotte Freitas *et al.* The process of performance appraisal in the light of the freirian reference: health professionals in a public hospital have the floor. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 23, p. 1-8, 2019. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20190008>. Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-27622019000100207&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 16 mar. 2024.

CARRARA, Gisleangela Lima Rodrigues *et al.* A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 3, n. 38, p. 0-0, 13 jun. 2017. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/yLpXQjgxbx6BwjBdTgcwxdn/?format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CARVALHO, Andre Luis Bonifácio de *et al.* Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 25, p. 211-222, 7 out. 2019. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29312019>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/HJyg7VbQhQ3WGnRYYHYnBwy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CAVALCANTE, Fernando Victor; RENAULT, Thiago Borges. Gestão por Competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **Rahis- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 27 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4541>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CAVEIÃO, Cristiano *et al.* Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal. **Brazilian Journal Of Development**, v. 7, n. 7, p. 69806-69820, 10 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv7n7-247>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/32731/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil. **Nucleus**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 30 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.3738/1982.2278.2038>. Disponível em: <http://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/2038/3044>. Acesso em: 16 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Lei nº 7.498/86**. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. 1986. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Ministério da Educação. **Produção Técnica**. Guia de trabalho. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf/view>. Acesso em: 16 mar. 2024.

DEUS, Vilza Aparecidan Handan *et al.* Articulação do processo ensino-aprendizagem no campo dos serviços de saúde na formação de enfermeiros recém-formados. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 97, n. 2, p. 01-10, 20 jun. 2023. <http://dx.doi.org/10.31011/reaid-2023-v.97-n.2-art.1886>. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1886>. Acesso em: 16 mar. 2024.

DIAS, Flávia Carvalho Pena *et al.* Adaptation and validation of the Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 5, p. 10-15, 7 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0582>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35262605/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

DUARTE, Adriana Suigih Carlos; SANCHES, Cida. Enfermeiro e suas competências empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 4, p. 91-124, 10 ago. 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/258/241>. Acesso em: 16 mar. 2024.

FACIÃO, Beatriz Helen *et al.* Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. **Enfermería: Cuidados Humanizados**, Montevideo, v. 2, n. 11, p. 1-10, 2022. <https://doi.org/10.22235/ech.v11i2.2801>. Disponível em: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-66062022000201202. Acesso em: 16 mar. 2024.

FERRACIOLI, Gabriela Varela *et al.* Competências Gerencias na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, v. 1, n. 11, p. 15-20, nov. 2020. Disponível

em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>. Acesso em: 16 mar. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOPPA, Luciana; DALL'AGNOL, Clarice Maria; MEDEIROS, Guilherme Paim. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 39, n. 1, p. 1-10, 3 set. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/dkFYRWN5KHJ9Jn6kpLRQNbD/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GALLOTTI, Fernanda Costa Martins *et al.* Formação do enfermeiro na perspectiva do cuidado integral e trabalho em equipe. **Research, Society And Development**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 10 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11724>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11724/10457>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GIRALDI, Bruna Maiara; KOHLER, Taise Fernanda; RAMPAZZO, Rosana Marques da Silva. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**, v. 1, n. 1, p. 137-152, 20 dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.12641>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GOMES, Nayara Isabella Ferreira *et al.* Fatores que interferem na saúde dos profissionais de Enfermagem no Centro Cirúrgico. **Revista Eletrônica Acervo Enfermagem**, v. 23, n. 1, p. 11869, 9 fev. 2023. <http://dx.doi.org/10.25248/reaenf.e11869.2023>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/enfermagem/article/view/11869>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HENRIQUES, Silvia Helena; SOARES, Mirelle Inácio; LEAL, Laura Andrian. Avaliação da aplicabilidade da versão portuguesa de um questionário de competências para enfermeiros hospitalares. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 27, n. 3, p. 10-18, 9 ago. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180002140017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/DTdZTLMcz9scj4W9GpYWwRs/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Assessment of professional competence of nurses in emergencies: created and validated instrument. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 4, p. 1865-1874, ago. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0595>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/nmVz78DqD9FzRjy4vfQ5rMS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HOLANDA, Flávia Lilalva de; MARRA, Celina Castagnari; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Evidence of validity of the Competence Scale of Actions of Nurses in Emergencies. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, p. 1-15, 12 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2814.3128>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/bvyw5jq85JpMvF3qgXBHs3v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HOLANDA, Flávia Lilalva de *et al.* Escala Lilalva: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros: tecnologia leve-dura para medir competências clínicas em emergências de enfermeiras e enfermeiros. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 5, p. 1-11, mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0950pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/ZpQzb3xyj9tGCXKZBFCpKBq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

JESUS, Jucinei Araújo de; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Competências do enfermeiro em emergência e o produto do cuidar em enfermagem: revisão integrativa. **Revista Rene**, v. 21, p. 43495-43500, 18 maio 2020. <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.20202143495>. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/43495>. Acesso em: 16 mar. 2024.

KELLERMEYER, Liz; HARNKE, Ben; CAVALEIRO, Shandra. Covidence e Rayyan. **Journal of the Medical Library Association**, v. 106, n. 4, p. 580–583, 2018. <https://doi.org/10.5195/jmla.2018.513>. Disponível em: <http://jmla.mlanet.org/ojs/jmla/article/view/513>. Acesso em: 14 mar. 2024.

KREISIG, Juliane Thibes *et al.* Gestão por competência: uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de gestão por competências na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, p. 70-85, 31 dez. 2021. <http://dx.doi.org/10.30781/repad.v5i3.13273>. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13273>. Acesso em: 16 mar. 2024.

KUBO, Olga Mitsue; BOTOMÉ, Silvio Paulo. A transformação do conhecimento em comportamentos profissionais na formação de psicólogos: as possibilidades nas diretrizes curriculares. In: CONTE, Fátima Cristina de Souza *et al.* (org.). **Sobre comportamento e cognição: a história e os avanços, a seleção por consequência em ação**. Florianópolis: ESETC, 2003.

KWIATKOSKI, Danielle Ritter *et al.* Translation and cross-cultural adaptation of the Clinical Competence Questionnaire for use in Brazil. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, n. 1, p. 1-9, 5 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.1757.2898>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/yKZkqsDLZ7s9dFHQjbYmZpt/?lang=es>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LANA, Jeferson *et al.* A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013. <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i2.11129>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11129>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 4, p. 1514-1521, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/Pcf6vsPKsRVLqfWW8N8k7DJ/?lang=en>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Competências profissionais para enfermeiros hospitalares: uma análise documental. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 9, p. 3240-3249, 16 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v9i0.3249>. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/3249/2163>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Refletindo sobre a tomada de decisão como competência do enfermeiro hospitalar. **Revista Enfermagem Uerj**, v. 30, n. 1, p. 69420-69430, 30 dez. 2022. <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2022.69420>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuernj/article/view/69420/44819>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LIMA, Fernando Conceição *et al.* Comunicação como instrumento de enfermagem no cuidado interpessoal do usuário. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 11, n. 34, p. 78-87, 27 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.78-87>. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/393/396>. Acesso em: 16 mar. 2024.

LOPES, Olívia Cristina Alves *et al.* Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Escola Anna Nery**, v. 24, n. 2, p. 1-10, 12 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2019-0145>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/zB5Npy99wyPDGX4jXzdNDYp/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MARÇAL, Adriana do Rocio Vendrametto; RIBEIRO, Elaine Rossi; ZAGONEL, Ivete Palmira Sanson. Avaliação de profissionalismo como competência na formação do enfermeiro: uma revisão integrativa. **Espaço Para A Saúde - Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 20, n. 1, p. 75-86, 11 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.22421/15177130-2019v20n1p75>. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/619/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MATIA, Graciele *et al.* Desenvolvimento e Validação de Instrumento para Avaliação das Competências Gerais nos Cursos da Área da Saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 43, n. 11, p. 598-605, 19 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5271v43suplemento1-20190055>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/Yh4634m65tFQzqtYdNys9GF/?lang=pt#ModalTutorsTRpt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MATTOS, Julio Cesar de Oliveira; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 4, p. 164-171, 21 fev. 2020. <http://dx.doi.org/10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2618>. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2618>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13ª edição. São Paulo: Hucitec editora, 2013.

MINOSSO, Kamila Caroline; TOSO, Beatriz Rosana Gonçalves de Oliveira. Transcultural validation of an instrument to evaluate Advanced Nursing Practice competences in Brazil. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. 6, p. 1-8, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0165>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MONTEZANO, Lana *et al.* Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, Paraíba, v. 12, n. 2, p. 1-15, 06 maio 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/61415/35401>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, set. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MORAES, Ana Paula de Jesus; RODRIGUES, Meline Rossetto Kron. Competência profissional do enfermeiro em unidades de terapia intensiva: revisão integrativa da literatura. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 11, n. 36, p. 320-329, 22 dez. 2021. <http://dx.doi.org/10.24276/rrecien2021.11.36.320-329>. Disponível em: <http://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/517/536>. Acesso em: 16 mar. 2024.

NARDES, Larissa *et al.* A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 69-94, 1 mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5644>. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5644>. Acesso em: 16 mar. 2024.

NETTO, Edson Medeiros Rodrigues. A importância da avaliação de desempenho para o crescimento profissional: um estudo realizado com funcionários de uma empresa prestadora de serviços financeiros. **Terceiro Setor & Gestão**, Universidade de Guarulhos, v. 11, n. 1, p. 145-163, jun. 2017. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/3325>. Acesso em: 16 mar. 2024.

OLIVEIRA, Samuel Andrade *et al.* Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, p. 1-20, 4 dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.64>. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/64/89>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Diretriz estratégica para a enfermagem na Região das Américas**. Washington, D.C. 2019. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/documentos/diretriz-estrategica-para-enfermagem-na-regiao-das-americas>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ORTEGA, Johis *et al.* Developing nurse leaders across the Americas: evaluation of an online nursing leadership course. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 42, p. 1-10, 4 jun.

2018. <http://dx.doi.org/10.26633/rpsp.2018.152>. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2018.v42/e152/en>. Acesso em: 16 mar. 2024.

OSUGUI, Denise Maria *et al.* Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 34, p. 1-12, 14 jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v34.36035>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/36035/21593>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ØVREBØ, Line J.; DYRSTAD, Dagrunn N.; HANSEN, Britt S.. Assessment methods and tools to evaluate postgraduate critical care nursing students' competence in clinical placement. An integrative review. **Nurse Education In Practice**, v. 58, p. 103258, jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103258>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471595321002948?via%3Dihub>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PAIVA, Kely César Martins; MAGESTE, Gizelle Souza. Gestão de Competências Profissionais: estudo comparativo com médicos e enfermeiros de dois hospitais. **Rahis - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 49-70, 27 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4890>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4890>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PALHANO, Rafaella Augusto Rodrigues *et al.* Competências profissionais para o gerenciamento de recursos humanos na equipe de enfermagem. **Brazilian Journal Of Health Review**, v. 3, n. 6, p. 17315-17323, 30 nov. 2020. <http://dx.doi.org/10.34119/bjhrv3n6-152>. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJHR/article/view/20748/16570>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. *In*: PASQUALI, Luiz (Ed). **Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PEÑARRIETA-DE CÓRDOVA, Isabel *et al.* Validación del instrumento: “competencias de enfermería en salud public”. Lima, Peru. **Revista Enfermería Herediana**, v. 2, n. 6, p. 78-85, 20 dez. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-728017>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PETERS, Micah D.J. *et al.* Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. **Jbi Evidence Synthesis**, v. 18, n. 10, p. 2119-2126, 22 set. 2020. <http://dx.doi.org/10.11124/jbies-20-00167>. Disponível em: <https://rgu-repository.worktribe.com/output/979072/updated-methodological-guidance-for-the-conduct-of-scoping-reviews>. Acesso em: 16 mar. 2024.

POLIT, Denise F; BECK, Cheryl Tatano. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem**. 7ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PROSEN, Mirko *et al.* Cross-cultural adaptation and psychometric evaluation of the Slovenian version of the nurse professional competence scale. **BMC Nursing**, v. 20, n. 1, p.

1-10, 11 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1186/s12912-021-00664-6>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34380487/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

ROCHA, Evelyn Nunes *et al.* Nursing students' perception of clinical competences. **Reme Revista Mineira de Enfermagem**, v. 23, n. 1, p. 1174-1179, fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20190027>. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/remee.org.br/pdf/1179.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ROMERO, Daiane dos Santos Rodrigues *et al.* Avaliação de desempenho por competência em uma instituição hospitalar: experiência dos enfermeiros. **Research, Society And Development**, v. 9, n. 7, p. 146973851, 6 maio 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3851>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3851/3301>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ROSA, Carolina da Silva Ribeiro; CARVALHO, Amanda Gleice Fernandes; BARJA, Paulo Roxo. Soft skills. **Revista Univap**, v. 28, n. 57, p. 1-8, 19 abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.18066/revistaunivap.v28i57.2592>. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592/2176>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SADE, Priscila Meyenberg Cunha *et al.* Avaliação dos efeitos da educação permanente para enfermagem em uma organização hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 33, n. 1, p. 1-10, maio 2020. <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2020ao0023>. Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002020000100417. Acesso em: 16 mar. 2024.

SALVAGE, Jane; WHITE, Jill. Our future is global: nursing leadership and global health. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, p. 1-7, 2020. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4542.3339>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/SyypmYT35Bkkjr5tyLtnPvq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SANTA CATARINA. Secretaria da Saúde. **Hospital Regional Homero de Miranda Gomes**. 2018. Disponível em: <https://www.saude.sc.gov.br/index.php/resultado-busca/geral/10345-hospital-regional-homero-de-miranda-gomes-4>. Acesso em: 17 mar. 2024.

SERRÃO, Tobias do Rosário. O papel da tecnologia leve no processo de gestão em enfermagem no setor de urgência e emergência. **Revista Biodiversidade**, v. 19, n. 4, p. 176-185, 17 out. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/biodiversidade/article/view/11323>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Dárica da; ROSA, Josely Cristiane. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa kl embalagens: São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 79-100, 12 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021>. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Aldenira Joacla Caetano *et al.* Avaliação de desempenho na organização de gestão do trabalho no município de São Tomé-RN. **Nursing (São Paulo)**, v. 24, n. 275, p. 5592-5597, 9 abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.36489/nursing.2021v24i275p5592-5597>. Disponível em: <https://www.revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1476/1684>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, v. 26, p. 1-5, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2021-0070>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOARES, Mirelle Inacio. **Avaliação de competências e implementação de estratégias de aprendizagem para enfermeiros hospitalares**. 2018. 180 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa Interunidades de Doutorado em Enfermagem, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Usf, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/83/83131/tde-08112018-152009/publico/MIRELLEINACIOSOARES.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

SOARES, Mirelle Inácio *et al.* Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, p. 1-8, 14 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/DTdZTLMcz9scj4W9GpYWwRs/?lang=pt#>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, n. 3, p. 649-659, jul. 2017. <http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/v5hs6c54VrhmjvN7yGcYb7b/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOUZA, Egmar Aparecida de; CUNHA, Marinaldo de Almeida. Análise do feedback na entrevista de avaliação do desempenho perspectivas do avaliado e do avaliador em uma organização da administração pública. **Caderno de Administração**. Revista do Departamento de Administração da FEA, v. 13, n. 2. p. 64-94, jul-dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43953/31300>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira - uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 30 set. 2022. <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055/5133>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Validation of competencies assessment scale in a university hospital nursing team. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 31, n. 1, p. 1-10, 09 maio 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2021-0219>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/4GR9nNCxpZ9nLCQtYjptVJP/?lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TREVISO, Patricia; PERES, Sabrina Capeletti; SILVA, Alessandra Dartora da; SANTOS, Adriana Alves dos. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, p. 1-10, 17 out. 2017. <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>. Acesso em: 16 mar. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. **Instrução Normativa 02/PEN/2021**. Altera os critérios para elaboração e o formato de apresentação dos trabalhos de conclusão dos Cursos de Mestrado e de Doutorado em Enfermagem. 2021. Disponível em: https://pen40anos.paginas.ufsc.br/files/2016/06/Instruc%CC%A7a%CC%83o-Normativa-02_PEN_2021.pdf. Acesso em: 17 mar. 2024.

VARGAS, Tiago Corrêa *et al.* Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 22 abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v7i2.878>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878>. Acesso em: 16 mar. 2024.

VASCONCELOS, Mayara Nascimento *et al.* Avanços e desafios das políticas públicas de gestão das tecnologias em saúde nas américas: Scoping review. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 20, n. 1, p. 1-9, 29 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v20i0.58609>. Disponível em: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/ccs/v20/1677-3861-ccs-20-e58609.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Termo de Consentimento Livre Esclarecido Enfermeiros da Unidade

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CUIDADO EM
ENFERMAGEM- MODALIDADE PROFISSIONAL**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Proposta de instrumento de avaliação de desempenho**”. O objetivo deste trabalho é “Construir e testar um instrumento de avaliação de competências profissionais para Enfermeiros que contribuirá diretamente na qualidade da assistência aos usuários do sistema único de saúde.”. Para realizar o estudo será necessário que o (a) Sr. (a) se disponibilize a participar de uma entrevista para discutir sobre o tema da pesquisa para compor um instrumento de avaliação de competências dos profissionais enfermeiros e posteriormente validação do constructo final .Os **riscos** da sua participação nesta pesquisa são mínimos, exceto a possibilidade de desconforto, cansaço ou constrangimento durante a participação da entrevista, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual o (a) Sr. (a) receberá uma via. Contudo, compreendendo este potencial risco, estamos dispostas a ouvi-lo (a), interromper a entrevista, retornando a coletar os dados sob a sua anuência, tão logo você esteja à vontade para continuá-la ou desistir. O material coletado durante as entrevistas poderá ser consultado sempre que você desejar, mediante solicitação. Nos resultados deste trabalho o seu nome não será revelado, ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Os **benefícios** da pesquisa são o de contribuir no processo de avaliação de desempenho profissional, que deve ser constante, e os dados gerados poderão subsidiar a promoção de treinamentos e capacitações para melhoria dos serviços oferecidos por esta instituição e até mesmo a possibilidade de realocação dos servidores para setores compatíveis com suas competências e habilidades técnicas. O (a) Sr. (a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares. A recusa ou desistência da participação do estudo não implicará em nenhuma sanção, prejuízo, dano ou

desconforto a sua pessoa. A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa, portanto, ela se dará de forma voluntária. Garantimos que você não terá nenhuma despesa advinda da participação nesta pesquisa. Contudo, caso haja despesas comprovadamente vinculadas a participação neste estudo, iremos ressarcí-lo. Igualmente, garantimos a você o seu direito a indenização nos casos de danos, desde que comprovadamente estejam vinculadas a participação neste estudo, segundo os rigores da lei. Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC). Se você tiver alguma dúvida ou necessidade de mais informações em relação à pesquisa ou não quiser mais fazer parte dela, poderá entrar em contato por telefone com as pesquisadoras a seguir pesquisadora **Leticia Guilherme Otranto dos Santos**, e-mail: leticia.otranto@gmail.com, contato pelo telefone (48) 998329972 e/ou com a pesquisadora responsável Profa. Dra^a **Francine Lima Gelbcke**, e-mail: francine.lima@ufsc.br, contato pelo telefone (48)3721.2772 ou com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Cardiologia de Santa Catarina (CEP/ICSC) pelo fone: (48)3664-3016, e-mail treinamentoioicsc@gmail.com ou pelo endereço Rua Adolfo Donato Silva s/n, Praia Comprida, São José -SC, CEP 88.103-901. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Desde já agradecemos!

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que li e estou de acordo em participar do estudo proposto por este documento. Fui devidamente informado (a) pela pesquisador (a) Leticia Guilherme Otranto dos Santos dos objetivos desta pesquisa, dados que serão obtidos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, na possibilidade de desconfortos como cansaço ou constrangimento durante participação, sem custos inerentes à pesquisa. O pesquisador compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a **Resolução 466 de 12/06/2012**, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. Estou ciente ainda que, posso retirar meu consentimento a qualquer momento e que recebi uma via deste Termo de Consentimento.

Data: ____ / ____ / ____.

Nome do participante:

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/ICSC Instituto de Cardiologia de Santa Catarina Endereço: R. Adolfo Donato da Silva, s/n, Praia Comprida, São José - SC, CEP 88103-901. Horário de atendimento: terças e quintas-feiras, das 13h as 19h. E-mail: treinamentoicsc@gmail./ Telefone: (48) 3664-3016.

Nota: O presente Termo foi disponibilizado em duas vias: uma ficará com a pesquisadora responsável e a outra via com o participante. (Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz importantes informações sobre sua participação no estudo).

Este projeto foi aprovado em 27 de Fevereiro de 2023, CAAE: 64907422.8.3001.0113 sob parecer nº 5.913.341.

APÊNDICE 2: Entrevista semiestruturada com os enfermeiros gestores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CUIDADO EM
ENFERMAGEM- MODALIDADE PROFISSIONAL

Instrumento de Coleta de Dados

Identificação

Nome: _____.

Idade: _____.

Ano de Formação: _____.

Pós-graduação: _____. Mestrado: _____. Doutorado: _____.

Área de atuação: _____.

Tempo de atuação na instituição: _____.

- 1- Conte-me o que você compreende sobre Gestão por competências.
- 2- Na sua instituição existe algum instrumento de avaliação do desenvolvimento de competências profissionais?
- 3- Você conhece ou já teve contato com algum modelo de instrumento de avaliação de competências profissionais? Se sim, qual?
- 4- De acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem, quais competências profissionais (Atenção à saúde; Tomada de decisões; Comunicação; Liderança; Administração e gerenciamento; Educação permanente) você julga ser importante em um profissional Enfermeiro?
- 5- Em sua unidade de trabalho, como você avalia o desenvolvimento das competências profissionais do Enfermeiro?
- 6- Você encontra algum obstáculo para realização da avaliação do desenvolvimento das competências profissionais?
- 7- Você considera importante o desenvolvimento das competências profissionais?

- 8- Como gestor, quais ações você realiza para desenvolver as competências profissionais da sua equipe?
- 9- A partir da síntese da revisão de escopo foi elaborado um rol de competências profissionais a serem estudadas. De acordo com o material apresentado, enumere as competências que você julga necessário ao enfermeiro.

Rol de competências básicas extraídas da literatura

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	Assinale com X
Desempenho Assistencial	
Trabalho em equipe	
Liderança	
Humanização	
Aceitação de desafios	
Tomada de decisão	
Acolhimento	
Relacionamento interpessoal	
Administração do tempo	
Direcionamento para resultados	
Atenção	
Proatividade	
Autonomia	
Comprometimento	
Discernimento	
Comunicação	
Eficácia	
Eficiência	
Confiabilidade/Credibilidade	
Equilíbrio emocional	
Controle de risco	
Espírito empreendedor	
Cooperação	
Coragem	
Flexibilidade	
Diálogo	
Iniciativa	
Inovação/Criatividade	
Respeito	
Responsabilidade	
Objetividade	
Perspicácia	
Saber ouvir	
Persuasão	
Senso de prontidão	
Potencial negociador	
Senso de Urgência	
Técnica de execução	
Resolutividade/Resolutibilidade	

APÊNDICE 3 - Formulário de validação



Validação da proposta de instrumento: Avaliação de desempenho profissional

Você está sendo convidado a avaliar o instrumento que está sendo proposto de avaliação de desempenho profissional. Inicialmente este instrumento foi formulado para avaliar enfermeiros. Sendo assim, sua participação é importante nesta pesquisa.

1) As cores e fontes do instrumento estão adequadas?

Apresentação do instrumento

- Sim
- Não
- Sugestão

2- A qualidade da redação do instrumento está adequada?

- Sim
- Não
- Sugestão

3) As orientações "passo a passo" para aplicação do instrumento ficaram claras?

- Sim
- Não
- Sugestão

4) Em relação a exequibilidade, é possível aplicar o instrumento proposto?

- Sim
- Não
- Sugestão

5) Houve dificuldades em utilizar o instrumento? Se sim, quais?

.....

6) As fórmulas aplicadas no instrumento funcionaram corretamente?

- Sim
- Não
- Sugestão

Domínios: Competências

Domínio 1: Atenção à Saúde e Desempenho Assistencial

Domínio 2: Comunicação/Relacionamento interpessoal/ Trabalho em equipe

Domínio 3: Administração e gerenciamento/ Liderança/Tomada de decisão/Educação permanente

1) Os domínios "competências" apresentados estão claros?

- Sim
- Não
- Sugestão

2) No Domínio 1: Atenção à Saúde e Desempenho Assistencial os indicadores são suficientes para avaliar o profissional?

- Sim
- Não
- Sugestão

3) Ainda sobre o domínio 1: Atenção à Saúde e Desempenho Assistencial, você acrescentaria algum indicador? Se sim, qual? Justifique

.....

4) Você retiraria algum indicador de avaliação do domínio 1? Se sim, qual? Justifique sua resposta.

.....

5) O Domínio 2: Comunicação/Relacionamento interpessoal/ Trabalho em equipe, os indicadores são suficientes para avaliar o profissional?

- Sim
- Não
- Sugestão

6) Ainda sobre as competências do Domínio 2, você acrescentaria algum indicador? Se sim, qual? Justifique.

.....

7) No Domínio 2, você excluiria algum indicador? Se sim, qual? Justifique

.....

8) O Domínio 3: Administração e gerenciamento/ Liderança/Tomada de decisão/Educação permanente, os indicadores de avaliação são suficientes para avaliar o profissional?

- Sim
- Não
- Sugestão

9) Você incluiria algum indicador no Domínio 3? Se sim, qual?

.....

10) Você excluiria algum indicador no Domínio 3? Se sim, qual?

.....

11) Além das competências apresentadas no instrumento de avaliação de desempenho profissional, você acrescentaria mais algum domínio/competência a ser avaliada? Se sim, qual?

.....

12) Na segunda etapa "Desempenho profissional", os resultados ficaram claros?

- Sim
- Não
- Sugestão

13) Ainda nesta etapa " Desempenho profissional", você excluiria ou acrescentaria algum item?

.....

14) Na última etapa "Plano de ação" os itens estão claros ?

- Sim
- Não
- Sugestão

15) Você mudaria ou acrescentaria algum item da última etapa? Se sim, qual?

.....

16) Caso você queira ou tenha sugestões para contribuir com o desenvolvimento deste instrumento proposto para avaliação de desempenho profissional, utilize o espaço abaixo.

.....

Enviar

Limpar formulário

APÊNDICE 4 - Protocolo da estratégia de busca BU/UFSC

PubMed/MEDLINE

- Acesso gratuito: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "**Health Human Resource Evaluation**" OR "**Professional Competence**") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "**Clinical Protocols**" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "**Checklist**" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")

Filtros: tempo e idiomas

Quantidade de resultados: 61

EMBASE

- Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (<http://periodicos.capes.gov.br/>), utilizando a opção "Acervo" > "Lista de bases".
- Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC.

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "**Health Human Resource Evaluation**" OR "**Professional Competence**") AND ("Nurse s Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "**Clinical Protocols**" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "**Checklist**" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")

Busca realizada no campo 'Resumo e Título' (lápiz)

Filtro: tempo e idiomas

Quantidade de resultados: 79

CINAHL

- Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (<http://periodicos.capes.gov.br/>), utilizando a opção "Acervo" > "Lista de bases".
- Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC.

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "**Health Human Resource Evaluation**" OR "**Professional Competence**") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "**Clinical**")

Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")

Filtro: tempo e idiomas

Quantidade de resultados:419

COCHRANE

- Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (<http://periodicos.capes.gov.br/>), utilizando a opção "Acervo" > "Lista de bases".
- Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC.

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")

Filtro: tempo

Quantidade de resultados: 32 trials

Scopus

- Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (<http://periodicos.capes.gov.br/>), utilizando a opção "Acervo" > "Lista de bases".
- Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC.

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "Health Human Resource Evaluation" OR "Professional Competence") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses") AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "Clinical Protocols" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "Checklist" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment")

Filtro: tempo e idiomas

Palavra chave competência profissional

Área: Enfermagem

Quantidade de resultados: 342

Acesso Livre

LILACS / BDEF

- Acesso gratuito: <http://bvsalud.org/>

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses PerformanceEvaluations" OR "**Health Human Resource Evaluation**" OR "**Professional Competence**" OR "**Avaliação de Desempenho Profissional**" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação do Desempenho das Enfermeiras" OR "Avaliação do Desempenho dos Enfermeiros" OR "**Avaliação de Recursos Humanos em Saúde**" OR "**Competência Profissional**" OR "**Evaluación del Rendimiento de Empleados**" OR "análisis del funcionamiento del trabajo" OR "evaluación del funcionamiento de la enfermera" OR "**Evaluación de Recursos Humanos en Salud**" OR "**Competencia Profesional**") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses" OR "**Papel do Profissional de Enfermagem**" OR "**Enfermagem**" OR enfermeir* OR "**Rol de la Enfermera**" OR "enfermeria" OR enfermer*) AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "**Clinical Protocols**" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "**Checklist**" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment" OR "**Protocolos**" OR "Protocolo" OR "**Protocolos Clínicos**" OR "**Lista de Checagem**" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação" OR "**Lista de Verificación**" OR "herramienta" OR "herramientas" OR "Evaluación")

Filtro: tempo e idiomas

Quantidade de resultados:235

SciELO

- Acesso gratuito: <https://www.scielo.org/>

("Employee Performance Appraisal" OR "Employee Performance Appraisals" OR "Nurses Performance Evaluation" OR "Nurses Performance Evaluations" OR "**Health Human Resource Evaluation**" OR "**Professional Competence**" OR "**Avaliação de Desempenho Profissional**" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação do Desempenho das Enfermeiras" OR "Avaliação do Desempenho dos Enfermeiros" OR "**Avaliação de Recursos Humanos em Saúde**" OR "**Competência Profissional**" OR "**Evaluación del Rendimiento de Empleados**" OR "análisis del funcionamiento del trabajo" OR "evaluación del funcionamiento de la enfermera" OR "**Evaluación de Recursos Humanos en Salud**" OR "**Competencia Profesional**") AND ("Nurse's Role" OR "Nursing" OR Nurs* OR "Nurses" OR "**Papel do Profissional de Enfermagem**" OR "**Enfermagem**" OR enfermeir* OR "**Rol de la Enfermera**" OR "enfermeria" OR enfermer*) AND ("Protocols" OR "Protocol" OR "**Clinical Protocols**" OR "Instrument" OR "Instruments" OR "**Checklist**" OR "Checklists" OR "Tool" OR "Tools" OR "Assessment" OR "**Protocolos**" OR "Protocolo" OR "**Protocolos Clínicos**" OR "**Lista de Checagem**" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação" OR "**Lista de Verificación**" OR "herramienta" OR "herramientas" OR "Evaluación")

Filtro: tempo

Quantidade de resultados: 117

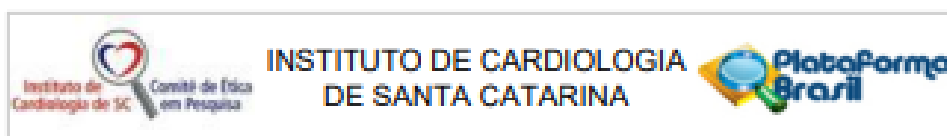
Banco de Teses da CAPES

- Acesso gratuito: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>
("Avaliação de Desempenho Profissional" OR "Análise de Desempenho" OR "Análise do Desempenho" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação de Recursos Humanos em Saúde" OR "Competência Profissional") AND ("Papel do Profissional de Enfermagem" OR "Enfermagem" OR enfermeiro) AND ("Protocolos" OR "Protocolo" OR "Protocolos Clínicos" OR "Lista de Checagem" OR "Lista de Conferência" OR "Lista de Verificação" OR "Instrumento" OR "Instrumentos" OR "Ferramenta" OR "Ferramentas" OR "Avaliação")

Quantidade de resultados: 144

ANEXOS

ANEXO 1: Parecer Consubstanciado CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão por Competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho

Pesquisador: Francine Lima Gelboke

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64907422.8.3001.0113

Instituição Proponente: Hospital Regional de São José Dr Homero de Miranda Gomes

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.913.341

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa de Mestrado, intitulada "Gestão por Competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho", onde será realizado um estudo metodológico com produção tecnológica de um instrumento de avaliação de competências profissionais da Enfermagem.

Este instrumento servirá para identificar as competências alcançadas, bem como as fragilidades dos profissionais em suas atividades laborais. Os dados gerados poderão subsidiar a promoção de treinamentos e capacitações para melhoria dos serviços oferecidos por esta instituição e até mesmo a possibilidade de realocação dos servidores para setores compatíveis com suas competências e habilidades técnicas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

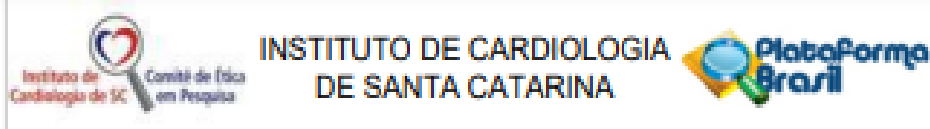
Construir e testar uma proposta de instrumento de avaliação de competências profissionais para Enfermeiros.

Objetivo Secundário:

Realizar revisão de escopo acerca de instrumentos de avaliação de competências profissionais;

Levantar junto aos enfermeiros gestores da instituição as competências necessárias ao trabalho do

Endereço: Rua Adolfo Donato Silva s/n	CEP: 88.103-901
Bairro: Praia Comprida	
UF: SC	Município: SÃO JOSÉ
Telefone: (48)3604-3016	E-mail: treinamentoicac@gmail.com



Continuação do Protocolo: 5.913.341

enfermeiro.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Este estudo não apresenta riscos de natureza física, exceto a possibilidade de desconforto, cansaço ou constrangimento durante a participação da entrevista.

Benefícios:

Os benefícios da pesquisa são o de contribuir no processo de avaliação de desempenho profissional, que deve ser constante, e os dados gerados poderão subsidiar a promoção de treinamentos e capacitações para melhoria dos serviços oferecidos por esta instituição e até mesmo a possibilidade de realocação dos servidores para setores compatíveis com suas competências e habilidades técnicas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

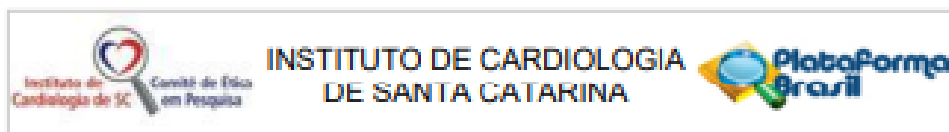
Metodologia de Análise de Dados:

A pesquisa será desenvolvida no Hospital Regional de São José e trata-se de uma pesquisa metodológica com a produção tecnológica de um instrumento de avaliação de competências profissionais. Visando seguir as etapas do estudo metodológico, a construção do instrumento será realizada em três fases: Scoping Review (Fase I), Construção do Instrumento (Fase II) e por última Validação interna do instrumento proposto (Fase III). Os participantes da pesquisa serão todos os enfermeiros gestores da instituição que supervisionam equipes de enfermagem. No momento do projeto, 17 (dezessete) profissionais enfermeiros estão lotados com cargo de Coordenação de enfermagem na instituição. Os critérios de inclusão serão os enfermeiros gestores que estão lotados na instituição no período de coleta de dados. Como exclusão serão os gestores que por algum motivo estiverem afastados do serviço no período de coleta.

Será aplicada a Análise de conteúdo de BARDIN (2011), que consiste em três fases:

- 1) Pré-análise: Nesta fase será realizada uma leitura flutuante do material obedecendo ao critério da exaustão para analisar do que se trata, e a escolha dos documentos que serão analisados, formular hipóteses e objetivos e preparar o material;
- 2) Exploração do material, categorização ou codificação: A descrição analítica vem analisar o

Endereço: Rua Adolfo Donato Silva s/n	CEP: 88.103-901
Bairro: Praia Comprida	
UF: SC	Município: SAO JOSE
Telefone: (48)3664-3016	E-mail: treinamentoicsc@gmail.com



Continuação do Parecer: 5.113.241

estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos, para codificação e categorização do material será feito o recorte das unidades de registro e de contexto, e posterior agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro do texto. Ou seja, será adotada a estratégia de repetição de palavras e/ou termos para criação das unidades de registro e, posteriormente, categorias de análise iniciais.

3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação: Nesta fase, a finalidade será de constituir e captar os conteúdos contidos em todo o material coletado por meio dos instrumentos através de tabelas e planilhas do Excel.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- a. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – presente e adequado.
- b. Termo de Assentimento (TA) deverá ser desenvolvido quando o participante da pesquisa for criança/adolescente – não se aplica.
- c. Termo de Assentimento Esclarecido (TAE) documento com linguagem acessível para os menores ou para os legalmente incapazes – não se aplica.
- d. Termo de Compromisso para Utilização de Dados e Prontuários (TCUD) – não se aplica.
- e. Termo de Anuência Institucional (TAI) documento assinado pelo responsável onde a pesquisa será realizada – presente e adequado.
- f. Folha de rosto - Presente e adequada.
- g. Projeto de pesquisa completo e detalhado - Presente e adequado.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

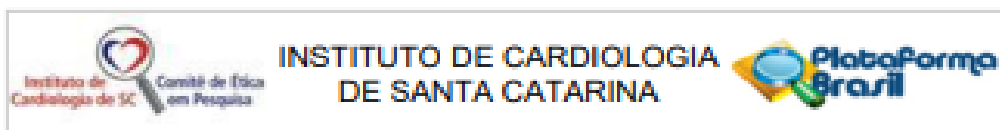
Recomendação de aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2088586.edt	10/01/2023 16:21:05		Aceito
Outros	CartarespostaaoCEP2.pdf	10/01/2023 16:20:40	Francine Lima Gelboke	Aceito
Outros	parecerconsubstanciadocepufsc.pdf	10/01/2023 16:18:00	Francine Lima Gelboke	Aceito

Endereço: Rua Adolfo Donato Silva s/n
 Bairro: Praia Comprida CEP: 88.103-901
 UF: SC Município: SAO JOSE
 Telefone: (48)3664-3016 E-mail: treinamento@icsc@gmail.com



Continuação do Parecer: 5.613.341

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLCorrigido2.pdf	10/01/2023 15:34:46	Francine Lima Gelboke	Aceito
Outros	informacoesbasicasprojeto.pdf	10/01/2023 15:30:01	Francine Lima Gelboke	Aceito
Declaração de concordância	Declaraçãodeconcordancia.pdf	10/01/2023 15:28:41	Francine Lima Gelboke	Aceito
Outros	folhadereceto.pdf	10/01/2023 15:16:33	Francine Lima Gelboke	Aceito
Outros	cartaresposta.pdf	05/12/2022 22:20:00	Francine Lima Gelboke	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLCorrigido.pdf	05/12/2022 22:17:07	Francine Lima Gelboke	Aceito
Outros	cartadeanuencia.pdf	04/11/2022 15:06:47	Francine Lima Gelboke	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetodetalhado.pdf	04/11/2022 15:00:52	Francine Lima Gelboke	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO JOSE, 27 de Fevereiro de 2023

Assinado por:
ROSANA LIBANO ALVES SANTOS RUZENE
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Adolfo Donato Silva s/n
Bairro: Praia Comprida CEP: 88.103-601
UF: SC Município: SAO JOSE
Telefone: (48)3664-3016 E-mail: ireinamentoicsc@gmail.com