

Renata Santoro Nakamatsu

**PROGRAMA EDUCATIVO PARA DESENVOLVIMENTO DE *SOFT*
SKILLS EM ENFERMEIROS RECÉM-FORMADOS**

Dissertação de mestrado apresentada à
Faculdade Israelita de Ciências da Saúde
Albert Einstein para obtenção do título de
Mestre em Enfermagem.

São Paulo

2023

Renata Santoro Nakamatsu

**PROGRAMA EDUCATIVO PARA DESENVOLVIMENTO DE *SOFT*
SKILLS EM ENFERMEIROS RECÉM-FORMADOS**

Dissertação de mestrado apresentada à
Faculdade Israelita de Ciências da Saúde
Albert Einstein para obtenção do título de
Mestre em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Dra. Monica Martins
Trovo

São Paulo

2023

Nakamatsu, Renata Santoro

Programa educativo para desenvolvimento de soft skills em enfermeiros recém-formados / Renata Santoro Nakamatsu -- São Paulo, 2023. x, 31 f, il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein, Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein.

Título em inglês: *Educational program for developing soft skills in newly graduated nurses.*

1. Comunicação. 2. Enfermagem. 3. Educação Continuada em Enfermagem. 4. Liderança.

Elaborada pelo Sistema Einstein Integrado de Bibliotecas

FACULDADE ISRAELITA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE ALBERT EINSTEIN

Coordenadora do curso de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Enfermagem:
Profa. Dra. Andréa Gomes da Costa Mohallem

Renata Santoro Nakamatsu

**PROGRAMA EDUCATIVO PARA DESENVOLVIMENTO DE *SOFT*
SKILLS EM ENFERMEIROS RECÉM-FORMADOS**

Presidente da banca: Profa. Dra. Monica Martins Trovo

BANCA EXAMINADORA

Membros titulares:

Profa. Dra. Ruth Beresin

Prof. Dr. Alfredo Almeida Pina de Oliveira

Membros suplentes:

Profa. Dra. Rachel de Carvalho

Profa. Dra. Caroline Figueira Pereira

Data de aprovação: 23/01/2024.

Dedicatória

Dedico esse trabalho a minha família e amigos que durante essa jornada me incentivaram a jamais desistir.

Ao meu esposo Anderson Hideyuki que desde o início e diariamente me apoiou em todos os aspectos.

Ao meu mestre da vida, Dr. Daisaku Ikeda, filósofo e pacifista que com o seu próprio exemplo nos leva ao caminho da felicidade e vitória!

Agradecimentos

Agradeço a todos que me apoiaram durante o período da construção desta dissertação.

A Profa. Dra. Monica Martins Trovo, com sua experiência, paciência e sabedoria caminhou passo a passo ao meu lado. Muito obrigada!

Agradeço também aos queridos colegas do Hospital Cruz Azul de São Paulo, local em que dei meus primeiros passos para realização do mestrado, em especial a Ronise Vicente, que apoiou todas as minhas ideias e permitiu o início deste sonho e Alessandra Miranda por todo companheirismo e incentivos.

As minhas amigas do Grupo Zenshin (significa Avanço) que direta ou indiretamente me apoiaram incondicionalmente tendo sempre em mente a nossa missão, em especial a querida amiga Selma Inoguti. Muito obrigada!

Sumário

Dedicatória	v
Agradecimentos.....	vi
Lista de abreviaturas	viii
Resumo	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	5
2 MÉTODOS	6
3 RESULTADOS	10
3.1 Análise da literatura	10
3.2 Proposta do programa educativo.....	19
3.3 Artigo submetido.....	22
4 DISCUSSÃO	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6 REFERÊNCIAS	29
Abstract	
Apêndice	

Lista de abreviaturas

BDENF	Base de Dados de Enfermagem
BVS	Biblioteca Virtual de Saúde
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EPS	Educação permanente em saúde
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Lilacs	Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>

Resumo

Introdução: O enfermeiro em seu dia a dia tem múltiplas tarefas, que envolvem o conhecimento técnico científico, habilidades interpessoais e tomada de decisão. Para que desenvolva suas atividades de forma plena, o equilíbrio entre as habilidades técnicas e as comportamentais é fundamental. Contudo, existe fragilidade na formação básica quanto ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de *soft skills*. **Objetivos:** Identificar na literatura as *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento profissional do enfermeiro; buscar evidências de melhoras práticas para o ensino de *soft skills* para enfermeiros e elaborar ferramenta educativa sobre *soft skills* para enfermeiros em início de carreira. **Métodos:** Trata-se de um estudo documental, realizado por meio de revisão integrativa de literatura. A busca dos artigos foi feita no primeiro semestre de 2023, por meio de consulta à Biblioteca Virtual de Saúde e à PubMed. Foram critérios de seleção: textos nos idiomas português, inglês e espanhol, desenvolvidos e/ou publicados entre 2013 e 2022, com disponibilidade integral em meio eletrônico e pertinentes à temática estudada. **Resultados:** Neste estudo foram encontrados e analisados 31 textos, sendo que 25 textos (81%) foram de revistas específicas de enfermagem e 06 (19%) de periódicos multiprofissionais. As *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento profissional do enfermeiro foram aquelas que envolvem habilidades comunicativas (comunicação e relacionamento interpessoal), atributos de liderança (pensamento crítico e tomada de decisão) e prática colaborativa (trabalho em equipe e gestão de conflitos) e as melhores práticas para seu ensino envolvem metodologias ativas de ensino, especialmente aquelas que promovem interação, tais como simulações e rodas de conversa. Assim, foi elaborado como produto uma proposta de programa educativo tecnológico para enfermeiros recém-formados, teórico-prática, de 8 horas, abordando as principais *soft skills* para desenvolvimento profissional, com estratégias mistas e promotoras do diálogo. **Conclusões:** Percebe-se a fragilidade da literatura quanto à temática do desenvolvimento e aprendizado das *soft skills* para o enfermeiro. Espera-se que a proposta do programa educativo contribua para que as instituições de saúde possam operacionalizar seus programas para o aprimoramento de *soft skills* em enfermeiros recém-formados.

Descritores: Comunicação. Enfermagem. Educação Continuada em Enfermagem. Liderança.

Disposição legal

Trabalho apresentado sob a forma de artigo científico com a obrigatoriedade de publicação em revista indexada e classificada pela CAPES no extrato mínimo B1 ou superior.

Sua disponibilidade integral em repositório institucional ocorrerá mediante publicação.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende explorar o desenvolvimento de habilidades comportamentais ou *soft skills* em enfermeiros. Trata-se de conhecimentos que geram autocontrole e atuam diretamente nas relações, habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, competências que integram o desenvolvimento humano.⁽¹⁾

O enfermeiro em seu dia a dia tem múltiplas tarefas, que envolvem o conhecimento técnico científico, habilidades interpessoais e tomada de decisão. É o profissional de referência para os demais integrantes da equipe de enfermagem: conduz a equipe durante o plantão, é a ponte para as decisões e discussões na equipe multiprofissional, atua como suporte para os setores, atende e acolhe familiares/acompanhantes, ou seja, tem que exercer o papel de líder e referência durante as horas que duram seu plantão, seja ele recém-formado ou tenha larga experiência profissional.

Assim, além de atentar ao contínuo aprimoramento das habilidades técnico-científicas, precisa buscar desenvolver habilidades comportamentais, tais como: comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe, resiliência e gerenciamento de conflitos. Trata-se de uma exigência do mercado de trabalho para os enfermeiros, uma vez que estes têm pessoas como seu objeto laboral, com distintos contextos e diversidade de comportamentos.

As transformações impostas para prosperar no mercado de trabalho também estão mudando. Após realização de uma pesquisa em empresas globais, o Fórum Econômico Mundial divulgou o relatório “o futuro dos empregos”, apresentando as dez principais competências que os profissionais precisarão ter a partir de 2020 e a adaptabilidade está entre elas. O maior desafio no mundo contemporâneo não é a tecnologia e sim a capacidade adaptativa dos colaboradores e das organizações por meio da mudança de cultura, pensamento, atitudes e processos há anos arraigados.⁽¹⁾

No curso de graduação de enfermagem o tecnicismo ainda predomina. Embora a educação no país venha acompanhando as mudanças políticas, sociais e econômicas, a enfermagem brasileira ainda tem raízes no modelo hospitalar, na atenção individual curativa, com dicotomia entre teoria e prática. Assim, temas relacionados às relações humanas são fragilmente explorados.⁽²⁾

Durante o processo de formação do enfermeiro temas como liderança, gerenciamento de conflitos, empatia, flexibilidade, resiliência, comunicação

eficaz, inteligência emocional e trabalho em equipe, quando abordados, costumam ser de maneira superficial. Isto pode potencializar no profissional em formação a insegurança e o sentimento de despreparo para lidar com pessoas nas relações de trabalho.⁽²⁾

Ampliar o escopo da formação do enfermeiro nota-se ser de extrema importância, visto que, as dimensões de atuação como, técnico especializadas, valores éticos políticos e humanização, permitem que a atuação tenha a capacidade de desenvolver o senso de responsabilidade social, sendo papel essencial para promover a saúde de forma integral ao ser humano e como personagem principal no ambiente de trabalho.⁽³⁾

Visando corrigir esta lacuna na formação, o Ministério da Educação postula nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Enfermagem o desenvolvimento de competências para além do tecnicismo. Tendo como base a teoria de Pestalozzi, trabalha-se para a formação do enfermeiro o conceito de competência, considerando-se conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), criando interdependência entre o saber, saber fazer, o intelectual e discernimento comportamental.^(4,5)

As DCNs do Curso de Graduação de Enfermagem têm como premissa seis competências gerais:⁽⁶⁾ atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente. Analisando-as é possível observar a relevância de disciplinas voltadas ao desenvolvimento das habilidades interpessoais. Uma vez que o enfermeiro é o líder da equipe e na atuação multiprofissional está no centro do cuidado, é necessário um olhar especial para esse desenvolvimento ainda como estudante.

Em geral, há o reconhecimento da necessidade de mudanças impulsionada pelas DCNs e que as instituições caminham entre o proposto e o possível, em um panorama marcado por precariedade. Algumas conseguiram uma organização curricular por competência e o uso de métodos ativos de aprendizagem como ferramenta ao seu desenvolvimento, o que a aproxima de forma mais efetiva das diretrizes propostas. Outras tornaram possível mais diálogo entre as disciplinas, criando uma visão integrada entre elas.⁽⁷⁾

Contudo, outro aspecto precisa ser considerado neste contexto de fragilidade educacional para o enfermeiro: a proliferação exponencial do número de cursos de graduação em enfermagem. O crescimento descontrolado destes cursos, sem

acompanhamento de sua qualidade fragiliza o desenvolvimento do futuro profissional e deixa uma lacuna na formação. O contingente profissional responsável por fiscalizar os currículos e projetos pedagógicos assumidos nessas instituições é pequeno, dificultando colocar as DCN em prática de forma que atenda as exigências para uma formação completa. As poucas evidências de incentivo às mudanças curriculares nas instituições privadas revelam-se preocupantes, considerando-se que, na atualidade, são as formadoras da massa de profissionais.^(8,9)

A profissão de enfermagem está sendo composta cada vez mais por um público jovem. Essa informação está associada a uma demanda maior de cursos existentes nos últimos anos, sendo respaldado pela ascensão significativa do número de estudantes que concluíram a graduação de enfermagem no Brasil.

Segundo informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, os dados de concluintes, antes 7.046 formados no ano de 2021, passou para 42.940 alunos formados em 2010, o que representa um acréscimo superior a 500%.⁽⁸⁾

Entre as categorias auxiliares e técnicos de enfermagem, quase 80% pretendem dar continuidade aos estudos na área conforme o ranking dos 10 cursos mais procurados.

Em busca de uma trajetória profissional, 59,3% afirmam ter o desejo de cursar a graduação de enfermagem, deixando um alerta sobre políticas que regularizem esse grande crescimento funcional.⁽⁸⁾

Estudo⁽⁸⁾ realizado com egressos do curso de enfermagem entre 2008 e 2018 avaliou a percepção deles quanto à formação acadêmica com base na vivência laboral, o preparo para o exercício profissional, a remuneração e a satisfação com as atividades exercidas como enfermeiros. Os egressos revelaram sentimentos como insegurança, incapacidade e despreparo para o trabalho. Também foi relatado dificuldade para desenvolver a tomada de decisão, gestão, autonomia, gerenciamento, coordenação e liderança da equipe.

Mesmo depois da graduação, o enfermeiro busca aprimorar-se com a realização de especializações, extensões e atualizações nos temas em que se pretende atuar, com foco no conhecimento científico e excelência nas práticas de enfermagem. A modalidade especialização é a mais utilizada pela enfermagem para se qualificar. Grande parte dos enfermeiros realizam as especializações em instituições privadas, mediante pagamento, sendo de total responsabilidade do profissional se especializar.

Dentre mais de 300 mil enfermeiros que fizeram um curso de especialização, 66,8% realizaram em instituições privadas, 30,7% nas públicas e pouco mais de 1% em instituições filantrópicas.⁽⁸⁾

Três tendências podem-se perceber no perfil da formação profissional: a) tendência à privatização, com hegemonia da iniciativa privada tanto na formação básica como na oferta de cursos de especialização, atualização e aperfeiçoamento, ou seja, na modalidade *Lato Sensu*; b) tendência a perda da importância da modalidade integral dos cursos de formação profissional (para enfermeiros e auxiliares e técnicos); c) crescente aumento da escolarização dos trabalhadores, ou seja, 1/3 de todo o contingente auxiliar e técnico tem curso superior completo ou está cursando. Além disso, quase 80% destes profissionais de nível médio desejam fazer curso superior.⁽⁸⁾

Aqueles que dão continuidade aos estudos e se destacam como “bom enfermeiro” acabam alcançando cargos de gestão. Na área gerencial as habilidades comportamentais são ainda mais exigidas do enfermeiro, uma vez que precisará gerenciar pessoas em nível mais abrangente e aprofundado.

No que diz respeito à percepção da enfermagem brasileira, quanto à disponibilidade do chefe em ajudá-la diante das dificuldades que se apresentam no desempenho do trabalho, somente 63% contam com esse apoio, enquanto 21,4% alegam que somente “às vezes” e 6,7% não contam. O que significa dizer que mais de 1/4 da equipe vê seus chefes distantes, inacessíveis, quando necessita de ajuda profissional.⁽⁸⁾

Quando iniciam a prática profissional o sentimento de insegurança manifesta-se por não ter tido muitas oportunidades na realização do cuidado e o gerenciamento durante a graduação. O período do ensino acaba protegendo os acadêmicos, não permitindo experiências em que possam se responsabilizar de forma real pela equipe, mais tarde em suas vidas profissionais se deparam com situações em que terão que fazer a gestão de conflitos e não se sentem preparados, encarando a liderança como um tema de dificuldade na prática profissional.^(9,10)

Para que o enfermeiro desenvolva suas atividades de forma plena em seu contexto de atuação o equilíbrio entre as habilidades técnicas e as comportamentais é fundamental. Contudo, frente à fragilidade na formação básica ou mesmo em nível de especialização, questiona-se: é possível que uma ferramenta educativa possa auxiliar no desenvolvimento das *soft skills* em enfermeiros? Quais *soft skills* são mais relevantes

para o desenvolvimento do enfermeiro, de acordo com a literatura? Quais as recomendações da literatura para o ensino destas *soft skills*?

1.1 Objetivos

1. Identificar na literatura as *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento profissional do enfermeiro;
2. Buscar evidências de melhoras práticas para o ensino de *soft skills* para enfermeiros;
3. Elaborar ferramenta educativa sobre *soft skills* para enfermeiros em início de carreira.

2 MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, tendo em vista que configura método sistematizado e confiável para busca de evidências de melhores práticas para o ensino de *soft skills*. A revisão integrativa da literatura é um método da prática baseada em evidências, com ampla abordagem metodológica que permite a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, dados da literatura teórica e empírica sintetizando o conhecimento e a aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática. Esse método permite a síntese de múltiplos estudos e ainda aponta lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidos com novos estudos. O propósito deste método de pesquisa é obter um profundo entendimento de um determinado fenômeno baseando-se em estudos anteriores.⁽¹¹⁾

Para a realização da revisão integrativa de literatura são recomendadas⁽¹²⁾ seis etapas: I) elaboração da pergunta norteadora; II) busca ou amostragem na literatura; III) coleta de dados; IV) análise crítica; V) discussão dos resultados; VI) apresentação da revisão integrativa. Cada fase da revisão nesta pesquisa foi desenvolvida da seguinte maneira:

I) Elaboração da pergunta norteadora: nesta primeira etapa é realizada a elaboração da pergunta norteadora, sendo fase de grande relevância, que define quais estudos serão incluídos, os meios adotados para a identificação e o as informações coletadas que são incluídas no estudo. Nessa fase é elaborada a pergunta norteadora, que deverá ser clara e objetiva, relacionada a um raciocínio teórico, incluindo teorias e raciocínios já aprendidos pelo pesquisador, o que possibilita trazer respostas consistentes ao estudo.⁽¹¹⁾ Para esta pesquisa as perguntas norteadoras elaborada foram: Quais *soft skills* são relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro?” e “Quais são as recomendações para o ensino de *soft skills*?”

II) Método de pesquisa em literatura: de forma intrínseca ligada à etapa anterior, a pesquisa em bancos de dados deve ser abrangente e diversificada, englobando a busca em plataformas eletrônicas, referências mencionadas nos estudos correlatados e a interação dos pesquisadores.⁽¹¹⁾

Nesta pesquisa a busca dos artigos foi feita por meio de consulta à Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), que contém bases de dados da área de saúde: Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Base de Dados de Enfermagem (BDENF), dentre

outras. A escolha das bases foi feita levando em consideração a particularidade temática da pesquisa, ou seja, o ensino de *soft skills* para enfermeiros brasileiros.

Para consulta às bases de dados da BVS foram inicialmente selecionados os descritores: enfermeiros, *soft skills*, liderança, adaptabilidade, gestão de tempo, comunicação, flexibilidade, gestão de conflitos e trabalho em equipe. A busca foi realizada utilizando-se os descritores pareados, com o uso de recurso booleano AND. Para a seleção dos textos foram utilizados como critérios de inclusão: textos nos idiomas português, inglês e espanhol, desenvolvidos e/ou publicados entre 2013 e 2022, com disponibilidade integral do texto em meio eletrônico.

Também foi realizada a busca na PubMed, com acesso a base de dados MEDLINE, oferecida pela Biblioteca Nacional de Medicina dos Estados Unidos, utilizando os mesmos critérios de inclusão para idiomas, anos de publicação e disponibilidade do texto em meio eletrônico. Os descritores utilizados foram: enfermeiros, *soft skills*, liderança, adaptabilidade, gestão de tempo, comunicação, flexibilidade, gestão de conflitos e trabalho em equipe.

Como critério de exclusão foi considerado repetição do texto nas diferentes bases de busca e a pertinência à temática central deste estudo, analisada por meio de leitura crítica do resumo.

A princípio 46 artigos foram selecionados com pertinência temática, mas após o aprofundando a leitura, somente 31 compuseram a amostra final. Os 15 textos excluídos não respondiam as perguntas norteadoras desta pesquisa: Quais *soft skills* são relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro? Como ensinar *soft skills* para enfermeiros recém-formados? A figura 1 sintetiza o processo de busca e seleção dos artigos.

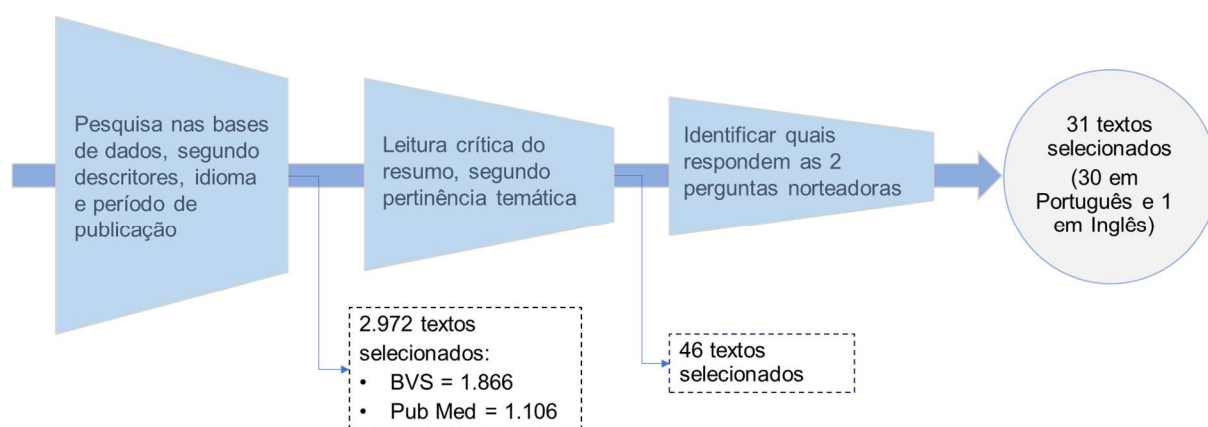


Figura 1. Síntese do processo de busca e seleção da amostra de artigos

III) Coleta de dados: esta etapa consiste em extrair os dados dos artigos selecionados, tendo como base um instrumento confiável, capaz de assegurar que a totalidade dos dados relevantes seja extraída, minimizar o risco de erros na transcrição, garantir precisão na checagem das informações e servir como registro, formando um banco de dados. Os dados devem incluir: definição dos sujeitos, metodologia, tamanho da amostra, mensuração de variáveis, método de análise e conceitos embasadores empregados.⁽¹¹⁾

Nessa pesquisa a coleta de dados ocorreu entre abril e junho de 2023. Foi elaborado um banco de dados para facilitar organização dos dados coletados com o auxílio de um quadro, desenvolvido pelos autores, utilizando o programa Microsoft Word. Neste quadro as colunas representaram cada informação extraída do texto e cada linha representou uma pesquisa incluída na amostra do presente estudo.

IV) Análise crítica dos estudos incluídos: nessa fase é realizada rigorosa análise dos resultados encontrados nos diversos estudos; é uma análise crítica que procura explicações para as diferenças encontradas nos estudos. Forma organizada de considerar a precisão e as particularidades de cada pesquisa, a experiência do pesquisador ao verificar a validade dos métodos e resultados, além de ajudar a estabelecer sua utilidade na prática.⁽¹¹⁾

Nesta pesquisa os dados foram analisados após leitura exploratória, seguida de leitura crítica e comparativa.

V) Discussão dos resultados: é a fase de discussão com base na interpretação e síntese dos resultados à luz da literatura e do referencial teórico. Além de identificar possíveis lacunas na área, também é possível trazer à tona necessidades e prioridades de futuros estudos. É necessário salientar as conclusões e inferências e, se houver vieses, precisam ser explicitados.⁽¹¹⁾

Nesta pesquisa os resultados foram discutidos após análise descritiva dos dados numéricos e identificação das *soft skills* relevantes para o enfermeiro e das recomendações para o ensino delas, identificadas por semelhança temática.

VI) Apresentação da revisão: essa fase consiste na elaboração de um documento que contempla a explicação das principais conclusões dos artigos classificados. A descrição do estudo deve ser clara e completa para que o leitor possa

avaliar criticamente os resultados. É importante incluir informações detalhadas baseadas em metodologia contextual, sem negligenciar evidências relevantes.⁽¹¹⁾

Neste estudo, a apresentação ocorreu com a elaboração do relatório final da pesquisa. Os dados foram organizados e analisados por estatística descritiva, com números absolutos e porcentagens, e por meio de identificação das *soft skills* e recomendações para o ensino de enfermeiros, agrupadas por semelhança temática. Os dados foram apresentados em quadros, gráficos e tabelas e analisados à luz da literatura.

3 RESULTADOS

3.1 Análise da literatura

Utilizando-se as estratégias de busca previamente descritas foram encontrados 31 trabalhos derivados de pesquisas científicas, sendo 25 (81%) artigos publicados em periódicos específicos de enfermagem e 6 (19%) em revistas de interesses multiprofissionais. Com relação ao idioma dos artigos analisados, 30 (97%) dos textos foram publicados em língua portuguesa e 1 (3%) em língua estrangeira (inglês).

Quanto ao ano de publicação destes estudos, destaca-se que a maior parte foi publicada entre os anos de 2019 e 2022, como ilustra a tabela 1:

Tabela 1. Artigos analisados, segundo ano de publicação

Ano da publicação	Número absoluto n (%)
2022	03 (9,6)
2021	05 (16,1)
2020	04 (13)
2019	05 (16,1)
2018	02 (6,5)
2017	03 (9,6)
2016	04 (13)
2015	02 (6,5)
2014	01 (3,1)
2013	02 (6,5)
Total	31 (100)

n=31.

Todos os artigos analisados (31-100%) foram publicados em periódicos cuja instituição responsável é universidade, sendo 29 (93,5%) universidades brasileiras e 2 (6,5%) universidades estrangeiras. Destaca-se que a maior parte dos periódicos nacionais são publicados por universidades localizadas na região sudeste do país. A tabela 2 mostra os periódicos por região do Brasil:

Tabela 2. Periódicos dos artigos analisados distribuídos por região brasileira de origem

Região do Brasil	Número absoluto n= (%)
Sudeste	16 (55,1)
Nordeste	06 (20,7)
Centro Oeste	05 (17,3)
Sul	02 (6,9)
Norte	00 (0)
Total	29 (100)

n=29.

Quanto ao desenvolvimento dos estudos que derivaram as publicações analisadas, 22 (71%) dos textos foram conduzidos por autores vinculados às instituições de ensino e 9 (29%) textos foram publicações de autores ligados às instituições assistenciais. Dos artigos cujos autores estavam vinculados a instituições de ensino, destaca-se que a maioria, ou seja, 13 (59%) foi desenvolvida por alunos de pós-graduação, mestrado ou doutorado, sob orientação docente (Tabela 3).

Tabela 3. Distribuição de artigos conduzidos por autores vinculados às instituições de ensino, segundo nível de formação

Distribuição dos artigos quanto ao nível de formação	Número absoluto n (%)
Graduação	09 (40,9)
Pós-graduação	13 (59,1)
Total	22 (100)

n=22.

Nas instituições assistenciais de saúde nas quais os artigos foram desenvolvidos (9 instituições), observa-se que 5 (55,5%) estudos foram produzidos em hospitais gerais; 2 (22,2%) no contexto de atenção primária à saúde/estratégia de saúde da família; 1 texto (11,1%) em unidade coronariana e 1 texto (11,1%) na pediatria. Destaca-se que a maioria foram desenvolvidos em hospitais gerais, abarcando profissionais de diversas áreas assistenciais.

Acerca da categoria profissional dos autores dos artigos analisados nesta pesquisa, destaca-se que a maioria são enfermeiros ou estudantes de enfermagem, como pode ser visualizado na tabela 4:

Tabela 4. Distribuição de autores dos artigos analisados, segundo categoria profissional

Categoria profissional dos autores	n (%)
Enfermeiros docentes e estudantes de enfermagem	17 (54,9)
Enfermeiros e membros da equipe multiprofissional	06 (19,4)
Profissional não enfermeiro	01 (3,2)
Não especificado	07 (22,5)
Total	31 (100)

n=31.

Sobre a abordagem metodológica dos estudos que compuseram a amostra desta pesquisa, considerou-se estudos primários aqueles cuja coleta de dados ocorreu com pessoas e/ou os estudos inéditos e secundários aqueles realizados a partir de outros estudos, tais como revisão da literatura. Assim, foram analisados 23 (74,2%) estudos secundários e 8 (25,8%) primários.

Quanto ao método de análise dos dados dos estudos primários (8 textos), destaca-se que a maior parte (6 estudos – 75%) teve análise qualitativa e (2 estudos - 25%) foram analisados com estratégia estatística.

A partir da leitura crítica e analítica dos estudos que compuseram a amostra desta pesquisa, foi elaborado um quadro síntese para a organização objetiva dos dados das pesquisas analisadas que respondiam às perguntas de pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1. Síntese dos artigos analisados, segundo dados que respondiam as perguntas de pesquisa

Artigos analisados	Quais <i>soft skills</i> são relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro	Como ensinar <i>soft skills</i> para enfermeiros recém-formados?
Fernandes et al. ⁽⁹⁾	- Tomada de decisões - Comunicação - Liderança da equipe	- Metodologias ativas com ações teóricas e práticas - Implementação de currículos integrados
Navarro et al. ⁽¹⁰⁾	- Trabalho em Equipe	- Capacitação antes de estruturar a equipe de ESF - Educação permanente com discussões continua...

...continuação		
Marçal et al. (12)	- Com base nas DCN's: - Atenção à saúde - Tomada de decisão - Comunicação - Liderança - Administração e gerenciamento - Educação permanente	- Metodologias ativas
Soriano et al. (4)	- Com base nas DCN's: - Atenção à saúde - Tomada de decisão - Comunicação - Liderança - Administração e gerenciamento - Educação permanente	- Métodos ativos de aprendizagem como ferramenta
Nogueira et al. (13)	- Comunicação eficaz	- Programas de treinamentos - Simulações práticas
Oliveira et al. (5)	- Habilidades comunicativas	- Recomenda as metodologias ativas (PBL e ABP) no ensino-aprendizagem
Goulart et al. (14)	- Trabalho em equipe.	- Rodas de discussão - Reflexão sobre a temática
Andrade et al. (15)	- Administração e Gestão em Saúde	- Atividades práticas - Discussões e reflexões
Reibnitz et al. (16)	- Tomada de decisão	- Metodologias ativas
Dias et al. (17)	- Desenvolvimento do pensamento crítico	- Aprendizagem baseada em problemas - Estudo de caso - Práticas simuladas - Discussão em grupo e casos clínicos.
Amestoy et al. (18)	- Liderança	- Diálogo - Exercício da liderança que busque autonomia - Olhar crítico para realizar as intervenções.
Vasconcelos et al. (19)	- Competências gerenciais	- Discussões com os professores - Aliar teoria e prática
Leal et al. (20)	- Comunicação efetiva - Trabalho em equipe - Liderança	- Exercícios simulados - Estudos de caso
Beserra et al. (21)	- Gerenciamento de conflito - Comunicação - Trabalho em equipe	- Atividades em grupo - Educação permanente
		continua...

...continuação		
Scofano et al. (22)	- Comportamento de líderes	- <i>Workshop</i> - Ensino prático reflexivo - Educação permanente
Witiski et al. (23)	- Comunicação	- Reuniões multiprofissional como espaços de discussão, reflexão, troca de ideias e divulgação de conhecimentos
Munari et al. (24)	- Liderança	- Modelos teóricos robustos de liderança no processo de formação de novas lideranças acompanhado na prática - Mentores para formação de novas lideranças
Ferreira et al. (25)	- Competências gerenciais	- Educação permanente
Oliveira et al. (26)	- Comunicação - Relacionamento interpessoal	- Educação tutorial educar para a autonomia, aprender a aprender. - Aprendizagem ativa através das vivências, reflexões e discussões. - APB e pedagogia libertadora de Paulo Freire.
Santos et al. (27)	- Gerenciamento de conflitos	- Programas de treinamentos e educação permanente
Martins et al. (28)	- Gestão de conflitos	- Programas de treinamentos e educação permanente
Vieira et al. (29)	- Visão holística do enfermeiro	- Metodologias ativas - Diálogo reflexivo e aprender fazendo.
Osugui et al. (30)	- Gestão de conflitos	- Metodologias inovadoras com foco no desenvolvimento de competências gerenciais
Coifman et al. (31)	- Comunicação	- Estratégias educacionais, psicológicas e organizacionais por meio da aplicação de métodos estruturados de aprendizagem - Capacitação da equipe interprofissional - Treinamentos de habilidades por meio de simulação.
Nogueira et al. (32)	- Competência gerencial dos enfermeiros	- Programa de treinamento nos diversos níveis de gestão, preparando os enfermeiros para futuros cargos de gestão.
		continua...

...continuação		
Galdino et al. (33)	- Capacidade para tomada de decisões - Comunicação - Liderança - Trabalho em equipe	- Educação tutorial
Godinho et al. (34)	- Autonomia, - Tomada de decisão - Gestão - Liderança	- Currículo inovador que supera as dicotomias entre teoria e prática, o predomínio da informação em detrimento do raciocínio e a desarticulação entre as disciplinas.
Mello et al. ⁽³⁵⁾	- Raciocínio crítico	- Processo de ensino-aprendizagem que fomenta a reflexão e a crítica
Silva et al. ⁽³⁶⁾	- Liderança	- Ampliar os espaços de aprendizado na formação acadêmica
Rosa et al. ⁽³⁷⁾	- Liderança - Trabalho em equipe - Gestão	- Educação permanente - Imersões em situações e cenários
Hardie et al. ⁽³⁸⁾	- Relacionamento interpessoal - Comunicação	- Práticas educativas

DCN's: Diretrizes Curriculares Nacionais. ESF: Estratégia de Saúde da Família. PBL: Problem Based Learning. ABP: Aprendizagem Baseada em Problema.

Considerando a busca de respostas à pergunta de pesquisa: “Quais *soft skills* são relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro?”, notou-se que a comunicação e o trabalho em equipe são as *soft skills* mais citadas: a comunicação foi citada em 11 (35,4%) textos e trabalho em equipe em 6 (19,3%) textos. Foram também citadas como *soft skills* importantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro: relacionamento interpessoal, tomada de decisão, liderança, gestão de conflitos, pensamento crítico e competências gerenciais, conforme ilustra a figura 2.



Figura 2. *Soft skills* relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro, segundo artigos analisados

A aproximação temática das *soft skills* citadas nos artigos analisados permite a identificação de três temas centrais: habilidades comunicativas (envolvendo comunicação e relacionamento interpessoal), atributos de liderança (pensamento crítico e tomada de decisão) e prática colaborativa (trabalho em equipe e gestão de conflitos).

A comunicação para o enfermeiro é uma ferramenta presente em todos os processos de trabalho, desde a recepção do paciente, discussão de caso com colegas de trabalho e definições junto a equipe de enfermagem.

Habilidades comunicativas referem-se às *soft skills* mais frequentemente citadas, exercidos por meio de comunicação e relacionamento interpessoal. A comunicação, envolvendo seus aspectos verbais e não verbais, foi citada como a principal *soft skill*.^(23,29,34) Neles destaca-se os benefícios de um ambiente com diálogo, reconhecendo o trabalho do outro e o quanto a comunicação está conectada a um ambiente de cuidado mais seguro e humanizado.

Sobre os atributos para liderança⁽²⁷⁾ os autores trazem ideias para estimular e fortalecer ações, visando o desenvolvimento de novos líderes para a continuidade das conquistas da enfermagem, destacando a importância do preparo profissional compreendendo-se as diferentes gerações que atualmente compõem o mercado de trabalho. Também discorrem sobre o quanto programas de formação são

importantes, uma vez que na formação básica de graduação do enfermeiro os temas que envolvem liderança são superficialmente abordados. Afirmam que a o ensino teórico com acompanhamento prático por líderes experientes configura caminho que traz aprendizado.

O pensamento crítico para o enfermeiro está associado à tomada de decisão, sendo apontado como fundamental também para o exercício da liderança. É reforçada a necessidade da reformulação de projetos pedagógicos,⁽³⁷⁾ superando as dicotomias entre teoria e prática que o indivíduo vive primeiramente como estudante na sua formação e mais tarde como profissional, tendo cenários diferentes que não contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico, problematizado e reflexivo.

Traz a responsabilidade do enfermeiro como agente transformador em seu local de trabalho e, em esfera maior, em toda sociedade. Nesse sentido o pensamento crítico torna-se uma habilidade prioritária para que este profissional se desenvolva e torne-se uma referência positiva a ser seguida.⁽³⁹⁾

A prática colaborativa, composta pelo trabalho em equipe e gestão de conflitos, é citada sob a perspectiva do mundo contemporâneo, destacando o quanto a competitividade pode influenciar no surgimento de conflitos.⁽³³⁾ Para que o enfermeiro consiga lidar com tantas demandas e tarefas sem favorecer a ocorrência de conflitos, os autores trazem a destreza na comunicação, observação, escuta, senso crítico e empatia como formas de promover o diálogo.

Sobre o trabalho em equipe, afirma que o reconhecimento das diferenças dos saberes e das práticas existentes são importantes, influenciando na forma de enfrentar os conflitos⁽¹⁰⁾. Se cada membro da equipe não entender de forma clara e consciente seu papel e propósito, cria-se uma competição e cada um dará mais importância às suas agendas individuais, deixando de pensar e agir em prol do coletivo. Neste cenário, além de uma percepção sobre todos os agentes, é necessário ao enfermeiro desenvolver ferramentas para integrar todos os membros da equipe, respeitando a individualidade, e que entendam que naquele momento (ambiente de trabalho), o coletivo precisa prevalecer.

Com relação a pergunta de pesquisa “Como ensinar *soft skills* para enfermeiros recém-formados?”, destaca-se o ensino por meio do uso de metodologias ativas (8 artigos - 25,8%) e em nível de educação permanente (6 -19,3%), como ilustra a figura 3.



ABP: Aprendizagem Baseada em Problema.

Figura 3. Estratégias para o ensino de *soft skills* para enfermeiros recém-formados, segundo os artigos analisados

Considerando-se a análise dos artigos nesta pesquisa, foi possível identificar que a educação permanente é a base para o aprimoramento das *soft skills* para enfermeiros recém-formados. E a utilização das metodologias ativas de ensino, que promovem interação e troca entre estes sujeitos é o caminho para o aprimoramento das *soft skills* no contexto de trabalho de enfermeiros recém formados. A continuidade no processo de aprendizado e reflexões podem potencializar mudança no comportamento e na prática diária do enfermeiro.

Scofano⁽²²⁾ e Vieira⁽²⁹⁾ citam a Aprendizagem Baseada em Problemas, que tem como alicerce a pedagogia libertadora de Paulo Freire. Seu objetivo é reunir os membros de um grupo para discutir temas, compartilhando suas experiências e trazendo conhecimento prévio com autonomia. Essa metodologia estimula cada indivíduo no raciocínio lógico e tomada de decisão com responsabilidade e independência, aproximando os integrantes do grupo e promovendo a motivação de fazer parte das decisões.

Reibnitz,⁽¹⁶⁾ aponta o papel dos docentes de enfermagem em oportunizar a participação dos alunos em pequenos grupos, criando uma rotina de reflexões e diálogos. Dessa forma, enquanto profissional e líder da sua equipe, utiliza dessa estratégia para gerenciar questões diárias e melhorar o relacionamento, além de promover o desenvolvimento de habilidades comunicativas. Ainda sobre as reflexões,

apontam que elas ganham *status* de “ser”, em vez de simplesmente “pensar” ou “fazer”, possibilitando ao profissional uma abordagem mais humanista da assistência.⁽²¹⁾

As metodologias ativas têm como propósito mostrar o protagonismo que cada profissional tem, não descartando as suas experiências e, através de novos conhecimentos ampliar e melhorar a sua atuação frente a todos os desafios.

3.2 Proposta do programa educativo

A análise da literatura permitiu identificar que programas educativos para enfermeiros sobre *soft skills* devem ter abordagem teórico-prática, com uso de metodologias mistas de ensino aprendizagem. Assim, com base na literatura revisada e no referencial teórico sobre Inteligência Emocional de Goleman,⁽³⁹⁾ foi proposto programa educativo sobre *soft skills* para enfermeiros, a seguir apresentado.

Ementa: Aborda as competências para desenvolvimento da comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe nos enfermeiros e a sua aplicabilidade na prática diária com a equipe de enfermagem, equipe multiprofissional e pacientes.

Objetivos:

O profissional ao final do programa deverá ser capaz de:

- Compreender a importância da comunicação no ambiente de trabalho;
- Refletir e incentivar o trabalho em equipe;
- Identificar oportunidades de aprimorar o relacionamento interpessoal;
- Aplicar o conhecimento e reflexão acerca das atividades propostas em sua prática diária.

Carga Horária:

- Total: 8 horas, sendo 2 módulos de 4 horas:
 - 6 horas com material e atividades teóricas;
 - 2 horas de atividades práticas;
 - 1 encontro *on-line* síncrono.
- Conteúdo disponível ficará gravado para finalização das atividades do programa.

Público-alvo:

- Enfermeiros assistenciais com até dois anos de formação, trainees e residentes.

Pré requisitos:

- O cumprimento do módulo I é pré-requisito para o módulo II.

Planejamento pedagógico:

- Ocorrerá em dois módulos, conforme explicitado no quadro 2 e 3.

Quadro 2. Planejamento pedagógico da proposta de programa educativo sobre *soft skills* para enfermeiros recém-formados – módulo I

Tempo	Conteúdo Programático	Estratégias e Recursos
20 min	Apresentação dos objetivos do programa educativo.	Exposição dialogada Aula expositiva/dialogada <i>on-line</i> síncrono.
30 min	Apresentação dos participantes	Diálogo <i>On-line</i> síncrono
20 min	Exposição dialogada: - A formação teórica e prática do enfermeiro. - Estratégias de ensino/aprendizagem. - Aprendizagem das principais <i>soft skills</i> . - Atuação do enfermeiro na liderança da equipe.	Diálogo e reflexões <i>On-line</i> síncrono com a contextualização da formação teórica e prática do enfermeiro.
10 min	Intervalo	
50 min	Discussão em pequenos grupos das seguintes <i>soft skills</i> : pensamento crítico, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e liderança.	Diálogo e reflexões Exposição dialogada por grupo. Entrega de material teórico de cada tema para reflexão e novas estratégias
10 min 60 min	Intervalo Inteligência Emocional e Comunicação	
30 min	Divididos em grupo, cada participante trará um problema vivido no último mês relacionado ao tema trabalho em equipe.	Imersão e diálogo Vídeos sobre os temas com atividades teóricas para realização individual, com base nos dois temas Diálogo e reflexão. ABP. Todos ouvirão o problema vivido de cada participante continua...

...continuação	Após a exposição de cada um, o grupo escolherá um problema, que representará o caso do grupo.	no grupo e juntos irão elencar um problema para realização de atividade no próximo módulo.
10 min	Encerramento do módulo	Diálogo Entrega de material para atividade teórica e explicação das atividades para o próximo módulo (vídeos e preenchimento do <i>check list</i> , construção do desafio).

DCN's: Diretrizes Curriculares Nacionais. ABP: Aprendizagem Baseada em Problema.

Quadro 3. Planejamento pedagógico da proposta de programa educativo sobre *soft skills* para enfermeiros recém-formados – módulo II

Tempo	Conteúdo Programático	Estratégias e Recursos
40 min	Com base no diálogo realizado no primeiro módulo, o grupo escolherá um problema vivido e juntos vão dialogar/refletir: COMO FOI / COMO PODERIA SER	ABP Prática simulada. Diálogo e reflexão em grupo.
50 min	Atividade do vídeo: repassar o check list com participação de voluntários sobre o tema: 1) Comunicação 2) Gestão de Conflitos 3) Trabalho em equipe	Diálogo e reflexão.
10 min	Intervalo	
50 min	O desenvolvimento das <i>soft skills</i> na enfermagem e as exigências no mercado de trabalho com as diferenças geracionais.	Exposição dialogada. Imersão. <i>On-line</i> síncrono.
40 min	Sorteio de quatro a cinco participantes para exposição da atividade: Desafio “Meu plano de ação com apoio de mentoria”.	Estudo de caso. Diálogo e reflexão. Todos os participantes irão construir o “Meu plano de ação”, relacionado a um desafio que estão enfrentando na vida profissional com a equipe. Neste plano de ação, irão traçar metas e ações para resolução com base no desenvolvimento das <i>soft skills</i> e o facilitador

continua...

...continuação		direcionará um mentor para acompanhamento e orientações.
10 min	Intervalo	
40 min	Encerramento do programa com nuvem de palavras: <i>O que vou levar desse programa para minha prática?</i>	Exposição dialogada. Elaboração de painel integrado com síntese da construção coletiva.

ABP: Aprendizagem Baseada em Problema.

3.3 Artigo submetido

Artigo será submetido para publicação no periódico científico Revista Cogitare Enfermagem, ISSN: 2176-9133. Fator de impacto: Não possui fator de impacto. Classificação Qualis-CAPES: B1. (Apêndice 1).

4 DISCUSSÃO

Por meio da análise da literatura notou-se um maior número de publicações com a temática na região sudeste brasileira e que o meio acadêmico explora mais esta temática. Evidenciou-se, ainda, a fragilidade quanto à abordagem de *soft skills*, tanto no que se refere à sua exploração em estudos científicos *in loco*, para além de revisões de literatura, quanto no desenvolvimento e aprendizado destas habilidades durante o período da graduação, citados como lacuna na formação básica dos enfermeiros por grande parte dos estudos analisados.

Apesar das DCN serem solidamente implantadas nos currículos de graduação em enfermagem brasileiros, a literatura analisada apontou que o tecnicismo ainda predomina nos cursos de graduação. As seis competências básicas exigidas para a formação do enfermeiro (atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração/gerenciamento e educação permanente) são trabalhadas de modo direcionado ao desenvolvimento de competências técnico-assistenciais e gerenciais.

O enfermeiro recém-formado além dos desafios de inserção no mercado de trabalho, se depara com o desafio do atributo gerenciar. Conforme Paim⁽⁴⁰⁾ historicamente cuidar, pesquisar e gerenciar são atributos da enfermagem; assim, os profissionais precisam adquirir domínio de conhecimentos e habilidades para o exercício destas atividades. Então, dele muito se exige nos primeiros anos de atuação para além de competências técnicas, mas acerca de ações para mediação de conflitos, inteligência emocional para o relacionamento interpessoal entre pares, prática colaborativa, dentre outras *soft skills*.

Assim, ensinam-se técnicas para cálculos de dimensionamento de pessoal e previsão de materiais, elaboração de escalas, de propostas de treinamento de pessoal acerca de técnicas básicas, comunicação segura utilizando-se protocolos para passagem de plantão e compartilhamento de informações com a equipe multiprofissional. Tanto que uma das competências mais citadas nos artigos analisados foi a comunicação, por vezes abordada de modo longitudinal durante toda a formação do enfermeiro nos cursos de graduação, mas uma das maiores causas de problemas e conflitos no cotidiano de trabalho deste profissional. Ou seja, parece haver obstáculos e

dificuldades para sua implantação de modo eficaz no *modus operandi* dos enfermeiros em início de carreira.

É consensual que as habilidades de comunicação são requisitos básicos para os enfermeiros. O aperfeiçoamento dessas habilidades deveria iniciar na formação acadêmica, considerando que para resolução de situações reais e tomadas de decisões é necessário o entendimento e construção do relacionamento interpessoal e a utilização da comunicação em suas atividades de cuidar.⁽⁴⁰⁾

Destaca-se também o trabalho em equipe como *soft skill* apontada por distintos autores como elementar para a atuação do enfermeiro em início de carreira. Sobre o trabalho em equipe, a enfermeira e pesquisadora da temática Peduzzi et al.,⁽⁴¹⁾ destaca que nas últimas duas décadas até mesmo o termo trabalho em equipe vem sendo discutido. A imprecisão dos conceitos e da terminologia utilizada mostra que ainda não é possível chegar a um consenso, mesmo que temporariamente, sobre os principais elementos que constituem o trabalho em equipe e suas variantes: multidisciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar ou multiprofissional e interprofissional. Mas, independentemente do termo utilizado, trabalho em equipe é a junção do coletivo com a prática colaborativa individual na contribuição a atenção a saúde.

A atuação de diferentes profissionais mesmo não sendo da saúde, mas que compartilham do sentimento de pertencerem a mesma equipe com objetivo de atender as necessidades de saúde vem sendo chamado de trabalho em equipe interprofissional.⁽⁴¹⁾

Para que haja esse trabalho integrado, a comunicação entre os membros da equipe, responsabilidade compartilhada, objetivos em comum e inovação são essenciais para o necessário clima de confiança mútua e para o desenvolvimento do trabalho colaborativo. Ao invés de reforçar a expectativa de autonomia e independência plena de cada profissão, na prática colaborativa os profissionais buscam reduzir a competição e substituir o desequilíbrio nas relações de poder no cuidado em saúde por relações de parceria interprofissional e responsabilidade coletiva.⁽⁴²⁾

A liderança é outra competência necessária ao enfermeiro e torna-se cada vez mais um desafio na atualidade. O perfil dos líderes está mudando, juntamente com suas atitudes, visto que o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais o enfermeiro tem como uma das suas principais atividades liderar sua equipe e para isso, exercer a liderança é fundamental.⁽⁴³⁾

Para atuar na área é necessário profissionais técnica e cientificamente competentes com um olhar para o gerenciamento do cuidado. Pensando no desenvolvimento, os centros formadores devem se preocupar na formação de enfermeiros com habilidades de liderança, pesquisas mostram que no cenário internacional, por módulos didáticos, são estimulados a colocarem em prática, tendo resultados positivos no desempenho das suas atividades e a longo prazo potencializam dentro de sua atuação nas instituições.⁽⁴⁴⁾

Neste contexto, a liderança precisa ser exercida na prática, vivenciando as situações rotineiras e com acompanhamento de gestores experientes para orientar, encorajar e estar ao lado nas decisões. Assim, deve haver preocupação das instituições de ensino e de saúde com a formação básica e continuada de enfermeiros capazes de desempenhar tecnologias complexas visando atender ao mercado de trabalho. Os conhecimentos, as habilidades e as capacidades para liderança em enfermagem podem e devem ser ensinados nos cursos de bacharelado a fim de preparar estudantes para papéis de líderes. Contudo, mudar currículos não produz resposta imediata nos graduados ou no seu preparo para ambientes de cuidados específicos. A liderança, especificamente, requer educação e experiência adicionais.⁽⁴¹⁾

Deste modo, mostra-se relevante nesta pesquisa que os textos analisados sugerem a educação continuada dos profissionais, nas instituições de saúde, como um caminho para vivenciar experiências e conhecimento das competências aos enfermeiros recém-formados. A educação permanente em saúde (EPS) é o enfoque educacional reconhecido como o mais adequado para produzir mudanças na atuação profissional e nos contextos de trabalho, fortalecendo a reflexão na ação, o trabalho em equipes e a capacidade de gestão de processos.⁽⁴¹⁾

Os processos educativos são fundamentais quando necessário uma mudança de comportamento, o aprendizado contínuo e aplicação dos CHA em sua atividade profissional. O objetivo é aprender a partir de problemas da realidade e com propostas de mudança nas práticas da EPS, a partir de diferentes profissionais, mas com a responsabilidade do coletivo.⁽⁴¹⁾

Nesta pesquisa foi a unânime a recomendação de estratégias ativas de ensino aprendizagem como aspecto fundamental para a educação permanente em prol do desenvolvimento e aprimoramento de *soft skills*. Isto não significa excluir a base teórica, mas promovendo diferentes atividades práticas que incentivam a reflexão.

A literatura analisada aponta que as metodologias ativas promovem profissionais engajados como protagonistas na atuação em equipe, tomada de decisão e principalmente como líderes. Contudo, ainda são escassas as evidências das melhores práticas, uma vez que muitos dos estudos analisados trazem relatos do uso de métodos ativos, mas sem testá-los comparativamente ou utilizar metodologia científica que garanta sua reprodutibilidade.

Dentre os métodos ativos, as atividades de experimentação por meio de atividades práticas simuladoras oferecem oportunidades para o profissional desenvolver confiança para se comunicar e liderar. Ressalta-se que apenas compartilhar as teorias de comunicação e liderança não é suficiente para a aprendizagem, sendo essencial a aplicação destas teorias. Assim, esta estratégia de ensino pode proporcionar uma abordagem pedagógica eficaz para o processo de ensino-aprendizagem de habilidades de comunicação.⁽⁴¹⁾

Inicialmente a proposta desta pesquisa era desenvolver programa educativo em formato digital e totalmente à distância, que possibilitasse ao profissional decidir o melhor momento para assistir e realizar as atividades. Porém, após a análise da literatura optou-se por desenvolvê-lo com abordagem mista, de modo síncrono e com atividades teórica e prática, estimulando a participação e reflexão. Isto porque compreende-se que a interação, o diálogo e reflexão são fundamentais para o desenvolvimento das *soft skills*. A troca de experiências e situações vividas no cotidiano pode aprimorar a ótica e trazer influência para a atuação do enfermeiro, bem como na tomada de decisão e participação na equipe multiprofissional.

As práticas pedagógicas universitárias são lugares privilegiados para a formação de um sujeito questionador. Deste modo, entende-se como necessário implementar ações que contenham elementos motivadores ou estimuladores do pensamento crítico-criativo, de modo interativo, não apenas em nível de educação permanente, mas na formação básica do profissional. Precisa-se ter clareza do porquê, para quê e de como contribuir para a formação dos profissionais de enfermagem, reconhecendo o tipo de profissional que se quer formar e o tipo de sociedade que se pretende promover.⁽⁴⁰⁾

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise da literatura foi possível identificar que as *soft skills* mais relevantes para o desenvolvimento de enfermeiros recém-formados são aquelas que envolvem habilidades comunicativas (comunicação e relacionamento interpessoal), atributos de liderança (pensamento crítico e tomada de decisão) e prática colaborativa (trabalho em equipe e gestão de conflitos) e as melhores práticas para seu ensino envolvem metodologias ativas de ensino que promovem interação e reflexão sobre a prática, especialmente simulações, diálogos, reflexões, roda de conversa, imersões, aprendizagem baseada em problemas, *workshops* e estudos de caso.

Este estudo possui limitações, que envolvem seu desenvolvimento apenas por busca na literatura por meio de bases de dados eletrônicas, resultando em perspectiva teórica sobre *soft skills*, tendo em vista que a maior parte dos estudos analisados constituíam revisões de literatura.

Contudo, mesmo com suas limitações, este estudo mostra-se relevante para a prática gerencial e educativa de enfermagem, à medida que compila informações sobre a temática, atual e relevante, mas ainda pouco explorada na literatura brasileira. Além disso, talvez possa possibilitar *insights* em gestores e profissionais que atuam em educação permanente sobre a relevância de trabalhar o desenvolvimento destes jovens profissionais para além do dimensionamento de pessoal e realização de escalas, mas para serem líderes de pessoas, em equipes por vezes flutuantes, outras disfuncionais, conflituosas, cuja interação precisa ser mediada por um profissional preparado para geri-las.

Assim, urge o desenvolvimento e divulgação científica de estudos futuros que explorem a ótica prático vivencial dos enfermeiros recém-formados e de seus gestores. Do mesmo modo, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que explorem *soft skills* isoladamente, ao longo dos primeiros anos de desenvolvimento profissional dos enfermeiros; também estudos que possam mensurar e comparar as *soft skills*, assim como o desenvolvimento e/ou validação linguística de instrumentos confiáveis para tanto. Espera-se, ainda, que seja precedido por outras propostas que iluminem o desenvolvimento de linhas de pesquisa acerca desta temática na enfermagem brasileira. E, no contexto das instituições de saúde, que possam ser

desenvolvidos e operacionalizados programas de formação em curto e médio prazo, com investimento em lapidar jovens talentos.

6 REFERÊNCIAS

1. Antunes L. Soft Skills Competências essenciais para os novos tempos. São Paulo: Literare Books International; 2020.
2. Ito EE, Peres AM, Takahashi RT, Leite MM. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. *Rev Esc Enferm USP*. 2006;40(4):570–5.
3. Trevisan DD, Minzon DT, Testi CV, Ramos NA, Carmona EV, Silva EM. Formação de enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional. *Cienc Cuid Saude*. 2013;12(2):331-7.
4. Soriano EC, Peres CR, Marin MJ, Tonhom SF. Cursos de enfermagem do estado de São Paulo frente às diretrizes curriculares. *Rev Min Enferm*. 2015;19(4):965-72.
5. Oliveira KR, Braga EM. O desenvolvimento das habilidades comunicativas e a atuação do professor na perspectiva do aluno de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 2016;50(spe):32-8.
6. Ruthes RM, Cunha IC. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2008;61(1):109–12.
7. Kumaira CM, Campos DC, Silva EE, Almeida IC. Competencies for management posts in a federal institution (IFES) of higher education in the perception of their teachers. *Braz J Develop*. 2019;5(10):20750-78.
8. Machado MH. Perfil da enfermagem no Brasil: relatório final Rio de Janeiro: NERHUS - DAPS - ENSP/Fiocruz; 2017.
9. Fernandes JD, Rebouças LC. Uma década de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Graduação em Enfermagem: avanços e desafios. *Rev Bras Enferm*. 2013;66(spe):95-101.
10. Navarro AS, Guimarães RL, Garanhan ML. Trabalho em equipe: o significado atribuído por profissionais da estratégia de saúde da família. *Rev Min Enferm*. 2013;17(1):61-8.
11. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão Integrativa: o que é e como fazer? *Einstein*. 2010;8(1):102-6.
12. Marçal M, Marconsin M, Xavier J, Silveira L, Herdy Alves V, Lemos A. Análise dos projetos pedagógicos de cursos de graduação em enfermagem. *Rev Baiana Enferm*. 2014;28(2):117–25.
13. Nogueira JW, Rodrigues MC. Effective communication in teamwork in health: a challenge for patient safety. *Cogitare Enferm*. 2015:630-4.
14. Goulart BF, Camelo SH, Simões AL, Chaves LD. Trabalho em equipe em Unidade Coronariana: facilidades e dificuldades. *Rev Esc Enferm USP*. 2016;50(3):482-9.
15. Andrade LD, Souza SO, Medeiros HA, Pinto MB, Santos NC, Lima EA. Avaliação das disciplinas que desenvolvem o tema gestão em serviços de saúde e enfermagem. *Cienc Cuid Saude*. 2016;15(2):275–81.
16. Reibnitz KS, Kloh D, Corrêa AB, Lima MM. Reorientação da formação do enfermeiro: análise a partir dos seus protagonistas. *Rev Gaúch Enferm*. 2016;37(esp):e68457.

17. Dias JA, David HM, Rodrigues BM, Peres PL, Pacheco ST, Oliveira MS. A moral e o pensamento crítico: competências essenciais à formação do enfermeiro. *Rev Enferm UERJ*. 2017;25:e26391.
18. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GT, Santos BP, Reis VR, FerreiraVB. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. *Esc Anna Nery* 2017;21(4):e20160276.
19. Vasconcelos RM, Caldana G, Lima EC et al. A comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da enfermagem. *Rev Enferm UFPE On Line*. 2017 [citado 2023 Dez 5];11(Supl. 11):4767-66.
20. Leal LA, Soares MI, da Silva BR, Chaves LD, Camelo SH. Desafios para desenvolver competências no âmbito hospitalar. *Reme Revi Min Enferm*. 2018;22: e-1099.
21. Beserra EP, Gubert FA, Martins MC et al. Conflict management in nurse training. *J Nurs UFPE online*. 2018 [citado 2023 Dez 4];12(10):2891-6. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236080p2891-2896-2018>
22. Scofano BS, Valente GS, Lanzillotti RS. Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa. *Rev Nursing*. 2019;22(253):2943–8.
23. Witiski M, Makuch DM, Rozin L, Matia GD. Barreiras de comunicação: percepção da equipe de saúde/Communication barriers: perception of a healthcare team. *Ciênc Cuid Saúde*. 2019;18(3):e46988.
24. Munari DB, Nogueira AL, Sousa ET, Ribeiro LC, Sherman R. Sucessão de lideranças: uma reflexão necessária para o futuro da enfermagem. *Rev Eletr Enferm*. 2019 [citado 2023 Dez 4];21:54787. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/54787>
25. Ferreira VH, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LD. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Rev Gauch Enferm*. 2019;40:e20180291.
26. Oliveira MS, Jurado SR, Bassler TC, Moreira AS, Silva AV, Furlan MC; et al. Contribuições da educação tutorial para a formação do enfermeiro: uma reflexão teórica. *Rev Nurs*. 2019;22(259):3452–6.
27. Santos DJ, Henriques SH, Leal LA, Soares MI, Chaves LD, Silva BR. A competência relacional de enfermeiros em unidades de centros cirúrgicos. *Rev enferm UERJ*. 2020; 28:e51314.
28. Martins MM, Trindade LL, Vandresen L, Amestoy SC, Prata AP, Vilela C. Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(suppl 6):e20190336.
29. Vieira MA, Lima CA, Martins AC, Domenico EB. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem: implicações e desafios. *Rev Pesq Cuid. Fundam Online*. 2020 [citado 2023 Dez 4];12:1099-104. Disponível em: <https://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/8001/pdf>
30. Osugui DM, Henriques SH, Rezende Dázio EM, Rodrigues Resck ZM, Leal LA, Sanches RS. Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. *Rev Baiana Enferm*. 2020;34:e36035.

31. Coifman AH, Pedreira LC, Jesus AP, Batista RE. Interprofessional communication in an emergency care unit: a case study. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03781.
32. Nogueira AL, Munari DB, Sousa ET, Ribeiro LC. Nursing leadership succession planning: paths for elaboration. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03758.
33. Galdino Júnior H, Vieira JS, Souza MR, Borges CJ, Medeiros M. Programa de Educação Tutorial na formação de enfermeiros: reflexões de egressos. *Rev Eletr Enferm*. 2021 [citado 2023 Dez 4];23:62257. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/>
34. Godinho ML, Clapis MJ, Dias A, Bitencourt F. Processo formativo de enfermeiros: visão de egressos sobre prática e inserção no mundo do trabalho. *REME Rev Min Enferm*. 2021;25:e-1357.
35. Mello CV, Shoji S, Souza NV, Medeiros CR. Egressos de enfermagem e suas concepções sobre o mundo do trabalho. *Rev Enferm UERJ*. 2021;29(1):e46123.
36. Silva GT, Varanda PA, Santos NV, Silva NS, Salles RS, Amestoy SC, et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Esc Anna Nery*. 2022;26:e20210070.
37. Rosa CS, Carvalho AG, Barja PR. Soft Skills: desenvolvimento das competências do enfermeiro na atualidade. *Rev Univap*. 2022;28(57):1-9.
38. Hardie P, Darley A, Langan L, Lafferty A, Jarvis S, Redmond C. Interpersonal and communication skills development in general nursing preceptorship education and training programmes: A scoping review. *Nurse Educ Pract*. 2022;65:103482.
39. Goleman D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva; 2011.
40. Paim LM, Nietzsche EA, Lima MG. História da tecnologia e sua evolução na assistência e no contexto do cuidado de enfermagem. In: Nietzsche EA, Teixeira E, Medeiros HP, editores. *Tecnologias cuidativo-educacionais: uma possibilidade para o empoderamento do/a enfermeiro/a*. São Paulo: Moriá; 2014. p.185-6.
41. Peduzzi M, Agreli HL, Silva JÁ, Souza HS. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e os seus desdobramentos no trabalho interprofissional. *Trab Educ Saúde*. 2020;18(s1):e0024678.
42. Monroe-Wise A, Mashalla Y, O'Malley G, Nathanson N, Seloilwe E, Gachuno O, et al.; Afya Bora Consortium Working Group. Training tomorrow's leaders in global health: impact of the Afya Bora Consortium Fellowship on the careers of its alumni. *BMC Med Educ*. 2016;16(1):241.
43. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *J Healthc Leadersh*. 2015;7:55–64.
44. Lima MM, Reibnitz KS, Kloh D, Vendruscolo C, Corrêa AB. Dialogue: network that intertwines the pedagogical relationship into the practical-reflective teaching. *Rev Bras Enferm*. 2016;69(4):654–61.

Abstract

Introduction: Nurses in their daily lives have multiple tasks, which involve technical-scientific knowledge, interpersonal skills and decision making. To fully develop your activities, a balance between technical and behavioral skills is essential. However, there is a weakness in basic training regarding the development and improvement of soft skills.

Purposes: Identify in the literature the soft skills recommended for the professional development of nurses; seek evidence of best practices for teaching soft skills to nurses and develop an educational tool on soft skills for nurses at the beginning of their careers.

Methods: This is a documentary study, carried out through an integrative literature review. The search for articles was carried out in the first half of 2023, by consulting the Virtual Health Library and PubMed. The selection criteria were texts in Portuguese, English and Spanish, developed and/or published between 2013 and 2022, fully available electronically and relevant to the topic studied.

Results: In this study, 31 texts were found and analyzed, of which 25 texts (81%) were from specific nursing journals and 06 (19%) from multi-professional journals. The soft skills recommended for nurses' professional development were those involving communicative skills (communication and interpersonal relationships), leadership attributes (critical thinking and decision making) and collaborative practice (teamwork and conflict management) and best practices for their teaching they involve active teaching methodologies, especially those that promote interaction, such as simulations and conversation circles. Therefore, a proposal for a technological educational program was created as a product for newly graduated nurses, theoretical-practical, lasting 8 hours, was prepared, addressing the main soft skills for professional development, with mixed strategies that promote dialogue.

Final considerations: We can see the fragility of the literature regarding the development and learning of soft skills for nurses. It is expected that the proposed educational program will help health institutions to operationalize their programs to improve soft skills in newly graduated nurses.

Keywords: Communication. Nursing. Education, Nursing, Continuing. Leadership.

Apêndice

Apêndice 1. Artigo submetido

SOFT SKILLS: SUBSÍDIOS PARA EDUCAÇÃO CONTINUADA DE ENFERMEIROS EM INÍCIO DE CARREIRA

HIGHLIGHTS

1. Competências interpessoais ou <i>soft skills</i> em enfermeiros no início de carreira são fundamentais, porém pouco abordadas para enfermeiros em início de carreira.
2. Habilidades comunicativas, prática colaborativa e liderança são <i>soft skills</i> mais citadas pela literatura como componentes essenciais para a prática profissional de enfermeiros.
3. A educação permanente dos enfermeiros no início da carreira mostra-se como alicerce para o aprimoramento de <i>soft skills</i> .
4. O uso de metodologias ativas de ensino aprendizagem no contexto da educação permanente em <i>soft skills</i> promove a reflexão sobre a prática, ação necessária para seu aprimoramento.

RESUMO

Objetivo: Identificar na literatura as *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento profissional do enfermeiro e buscar evidências de melhoras práticas para o ensino de *soft skills* para enfermeiros.

Método: revisão integrativa da literatura, realizada em São Paulo no ano de 2023, por meio de consulta a artigos publicados em periódicos de bases de dados nacionais e internacionais, dentre os anos de 2013 a 2022.

Resultados: foram analisados 31 artigos, que evidenciaram que as *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento de enfermeiros recém-formados são a comunicação, o trabalho em equipe e a liderança, que devem ser aprimoradas em nível de educação permanente, com uso de metodologias ativas de ensino, por serem capazes de promover a prática reflexiva nestes profissionais.

Conclusão: enfermeiros recém-formados, gestores e educadores em enfermagem devem atentar às oportunidades e recursos para o aprimoramento de competências interpessoais, fundamentais para a gestão de equipes.

DESCRIPTORIOS: Comunicação; Enfermagem; Liderança; Educação Continuada em Enfermagem; Metodologias Ativas.

INTRODUÇÃO

O enfermeiro em seu dia a dia tem múltiplas tarefas, que envolvem o conhecimento técnico científico, habilidades interpessoais e tomada de decisão. É o profissional de referência para os demais integrantes da equipe de enfermagem: conduz a equipe durante o plantão, é a ponte para as decisões e discussões na equipe multiprofissional, atua como suporte para os setores, atende e acolhe familiares/acompanhantes, ou seja, tem que exercer o papel de líder e referência durante as horas que duram seu plantão, seja ele recém-formado ou tenha larga experiência profissional.

Assim, além de atentar ao contínuo aprimoramento das habilidades técnico-científicas, precisa buscar desenvolver competências interpessoais, ou *soft skills*: comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe, resiliência, gerenciamento de conflitos, dentre outras. Trata-se de conhecimentos e habilidades que fomentam o autocontrole e atuam diretamente nas relações, nas habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais que integram o desenvolvimento humano.⁽¹⁾ Além de essenciais ao perfil profissional do enfermeiro, são uma exigência do mercado de trabalho, uma vez que as instituições de saúde têm pessoas como seu objeto laboral, com distintos contextos e diversidade de comportamentos.

No curso de graduação em enfermagem o tecnicismo ainda predomina.^(2,3,4,5) Embora a educação no país venha acompanhando as mudanças políticas, sociais e econômicas, a enfermagem brasileira ainda tem raízes no modelo hospitalar, na atenção individual curativa, com dicotomia entre teoria e prática. Assim, temas relacionados às relações humanas são fragilmente explorados.⁽²⁾

Visando corrigir esta lacuna na formação, o Ministério da Educação postula nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Enfermagem o desenvolvimento de competências para além do tecnicismo. Assim, tendo como base a teoria de Pestalozzi, as DCNs postulam como ponto central para a formação do enfermeiro o conceito de competência, considerando-se conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ancorando interdependência entre o saber, saber fazer, o intelectual e discernimento comportamental.^(6,7)

Estudo⁽⁸⁾ realizado com egressos de curso de enfermagem entre 2008 e 2018 avaliou a percepção deles quanto à formação acadêmica com base na vivência laboral, preparo para o exercício profissional, remuneração e a satisfação com as atividades

exercidas como enfermeiros. Os egressos revelaram sentimentos como insegurança, incapacidade e despreparo para o trabalho. Também foi relatado dificuldade para desenvolver a tomada de decisão, gestão, autonomia, gerenciamento, coordenação e liderança da equipe.

A falta de oportunidades de vivenciar mais o cuidar e o gerenciar durante a graduação se traduz em insegurança na prática profissional, que muitas vezes não é suprida nem mesmo pelo aprimoramento profissional nos cursos de especialização. O ambiente “protegido” do ensino não permite a experiência real de uma situação conflituosa ou de se responsabilizar por uma equipe. Os acadêmicos de enfermagem irão se deparar em suas vidas profissionais com situações de enfrentamento de conflitos e de gerenciamento de situações delicadas a todo o tempo, e nem sempre estarão preparados para isso. ⁽³⁾

Para que o enfermeiro desenvolva suas atividades de forma plena em seu contexto de atuação o equilíbrio entre as habilidades técnicas e as comportamentais é fundamental. Contudo, frente à fragilidade na formação básica e o contexto de atuação do enfermeiro recém-formado mostra-se fundamental a exploração da temática *soft skills*, questionando-se: Quais *soft skills* são mais relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro recém-formado? Quais as recomendações da literatura para o ensino destas *soft skills*?

Com o intuito de buscar respostas aos questionamentos supracitados, este estudo objetiva identificar na literatura as *soft skills* recomendadas para o desenvolvimento profissional do enfermeiro e buscar evidências de melhores práticas para o ensino de *soft skills* para estes profissionais.

MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, método da prática baseada em evidências, com ampla abordagem metodológica que permite a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, dados da literatura teórica e empírica sintetizando o conhecimento e a aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática. ⁽⁹⁾: Assim, mostrou-se adequado para a busca de evidências e melhores práticas para o ensino de *soft skills*.

Este método é dividido em seis etapas ⁽⁹⁾, que foram integralmente seguidos: I) elaboração da pergunta de pesquisa – duas perguntas de pesquisa, expostas ao final da

introdução, nortearam a busca; II) busca ou amostragem na literatura – realizada em 2022/2023, por meio de consulta à Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), que contém bases de dados da área de saúde: Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Base de Dados de Enfermagem (BDENF), dentre outras, tendo como critérios de inclusão textos nos idiomas português, inglês e espanhol, desenvolvidos e/ou publicados entre 2013 e 2022, com disponibilidade integral do texto em meio eletrônico; III) coleta de dados – realizada com o auxílio de um quadro, desenvolvido pelos autores, utilizando o programa Microsoft Word, no qual as colunas representaram cada informação extraída do texto e cada linha representou uma pesquisa incluída na amostra do presente estudo; IV) análise crítica dos estudos – feita por meio de leitura exploratória, seguida de leitura crítica e analítica; V) discussão dos resultados - após análise descritiva dos dados numéricos e identificação das *soft skills* relevantes para o enfermeiro e das recomendações para o ensino delas, identificadas por semelhança temática e VI) apresentação da revisão - ocorreu com a elaboração do relatório final da pesquisa, no qual os dados foram organizados e analisados por estatística descritiva, com números absolutos e porcentagens, e por meio de identificação das *soft skills* e recomendações para o ensino de enfermeiros.

RESULTADOS

A princípio 46 artigos foram selecionados após a busca na literatura e aplicação dos critérios de inclusão. Contudo, após aprofundamento da leitura, apenas 31 textos traziam informações que possibilitavam responder as perguntas de pesquisa, sendo este o número de artigos que compuseram a amostra final. Todos (31 textos - 100%) foram publicados em periódicos cuja instituição responsável é uma universidade, sendo 29 (93,5%) universidades brasileiras e 2 (6,5%) universidades estrangeiras.

Vinte e dois (71%) dos textos foram conduzidos por autores vinculados a instituições de ensino e 9 (29%) foram publicações de autores ligados às instituições assistenciais. Dos artigos cujos autores estavam vinculados a instituições de ensino, destaca-se que 13 (59%) foi desenvolvida por alunos de pós-graduação, mestrado ou doutorado e 9 (40,9%), alunos de graduação sob supervisão docente.

Nas instituições assistenciais de saúde nas quais os artigos foram desenvolvidos observa-se que 5 (55,5%) estudos foram produzidos em hospitais gerais; 2 (22,2%) no

contexto de atenção primária à saúde/estratégia de saúde da família; 1 texto (11,1%) em unidade coronariana e 1 texto (11,1%) na pediatria. Acerca da categoria profissional dos autores dos artigos analisados nesta pesquisa, destaca-se que a maioria são enfermeiros docentes ou estudantes de enfermagem (17 – 54,9%), enquanto 6 (19,4%) são enfermeiros assistenciais.

Sobre a abordagem metodológica dos estudos que compuseram a amostra desta pesquisa, considerou-se estudos primários aqueles cuja coleta de dados ocorreu com pessoas e/ou os estudos inéditos, e secundários aqueles realizados a partir de outros estudos, tais como revisão da literatura. Assim, foram analisados 23 (74,2%) estudos secundários e 8 (25,8%) primários. Quanto ao método de análise dos dados dos estudos primários (8 textos), destaca-se que a maior parte (6 estudos – 75%) teve análise qualitativa e (2 estudos - 25%) foram analisados com estratégia estatística.

A partir da leitura crítica e analítica dos estudos que compuseram a amostra desta pesquisa, foi elaborado um quadro síntese para a organização objetiva dos dados das pesquisas analisadas que respondiam às perguntas de pesquisa (quadro 1):

Quadro 1 – Síntese dos artigos analisados, segundo informações que respondiam as perguntas da pesquisa.

	Quais soft skills são relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro?	Como ensinar Soft Skills para enfermeiros recém-formados?
A ¹⁰	- Trabalho em Equipe	- Capacitação antes de estruturar a equipe de ESF - Educação permanente com discussões
B ¹¹	- Tomada de decisões - Comunicação - Liderança da equipe	- Metodologias ativas com ações teóricas e práticas - Implementação de currículos integrados
C ¹²	- Com base nas DCN's: - Atenção à saúde - Tomada de decisão - Comunicação - Liderança - Administração e gerenciamento - Educação permanente	- Metodologias ativas

D ¹³	Com base nas DCN's: - Atenção à saúde - Tomada de decisão - Comunicação - Liderança - Administração e gerenciamento - Educação permanente	- Métodos ativos de aprendizagem como ferramenta
E ¹⁴	- Comunicação eficaz	- Programas de treinamentos - Simulações práticas
F ¹⁵	- Habilidades comunicativas	- Recomenda as metodologias ativas (PBL e ABP) no ensino-aprendizagem
G ¹⁶	- Trabalho em equipe.	- Rodas de discussão - Reflexão sobre a temática
H ¹⁷	- Administração e Gestão em Saúde	- Atividades práticas - Discussões e reflexões
I ¹⁸	- Tomada de decisão	- Metodologias ativas
J ¹⁹	- Desenvolvimento do pensamento crítico	- Aprendizagem baseada em problemas - Estudo de caso - Práticas simuladas - Discussão em grupo e casos clínicos.
K ²⁰	- Liderança	- Diálogo - Exercício da liderança que busque autonomia - Olhar crítico para realizar as intervenções.
L ²¹	- Competências gerenciais	- Discussões com os professores - Aliar teoria e prática
M ²²	- Comunicação efetiva - Trabalho em equipe - Liderança	- Exercícios simulados - Estudos de caso
N ²³	- Gerenciamento de conflito - Comunicação - Trabalho em equipe	- Atividades em grupo - Educação permanente
O ²⁴	- Comportamento de líderes	- Workshop - Ensino prático reflexivo - Educação permanente
P ²⁵	- Comunicação	- Reuniões multiprofissional como espaços de discussão, reflexão, troca de ideias e divulgação de conhecimentos
Q ²⁶	- Liderança	- Modelos teóricos robustos de liderança no processo de formação de novas lideranças acompanhado na prática - Mentores para formação de novas lideranças
R ²⁷	- Competências gerenciais	- Educação permanente
S ²⁸	- Comunicação - Relacionamento interpessoal	- Educação tutorial educar para a autonomia, aprender a aprender. - Aprendizagem ativa através das vivências, reflexões e discussões. - APB e pedagogia libertadora de Paulo Freire.
T ²⁹	- Gerenciamento de conflitos	- Programas de treinamentos e educação permanente

U ³⁰	- Gestão de conflitos	- Programas de treinamentos e educação permanente
V ³¹	- Visão holística do enfermeiro	- Metodologias ativas - Diálogo reflexivo e aprender fazendo.
X ³²	- Gestão de conflitos	- Metodologias inovadoras com foco no desenvolvimento de competências gerenciais
Z ³³	- Comunicação	- Estratégias educacionais, psicológicas e organizacionais por meio da aplicação de métodos estruturados de aprendizagem - Capacitação da equipe interprofissional - Treinamentos de habilidades por meio de simulação.
AA ³⁴	- Competência gerencial dos enfermeiros	- Programa de treinamento nos diversos níveis de gestão, preparando os enfermeiros para futuros cargos de gestão.
BB ³⁵	- Capacidade para tomada de decisões - Comunicação - Liderança - Trabalho em equipe	- Educação tutorial
CC ³⁶	- Autonomia, - Tomada de decisão - Gestão - Liderança	- Currículo inovador que supera as dicotomias entre teoria e prática, o predomínio da informação em detrimento do raciocínio e a desarticulação entre as disciplinas.
DD ³⁷	- Raciocínio crítico	- Processo de ensino-aprendizagem que fomenta a reflexão e a crítica
EE ³⁸	- Liderança	- Ampliar os espaços de aprendizado na formação acadêmica - Educação permanente
FF ³⁹	- Liderança - Trabalho em equipe - Gestão	- Imersões em situações e cenários
GG ⁴⁰	- Relacionamento interpessoal - Comunicação	- Práticas educativas

Nota-se que a comunicação e o trabalho em equipe são as *soft skills* mais citadas: a comunicação foi citada em 11 (35,4%) textos e trabalho em equipe em 6 (19,3%) textos. Foram também citadas como *soft skills* importantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro: relacionamento interpessoal, tomada de decisão, liderança, gestão de conflitos, pensamento crítico e competências gerenciais, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1: Soft skills relevantes para o desenvolvimento profissional do enfermeiro, segundo artigos analisados.



A aproximação temática das soft skills citadas nos artigos analisados permite a identificação de três temas centrais: **habilidades comunicativas** (envolvendo comunicação e relacionamento interpessoal), **atributos de liderança** (pensamento crítico e tomada de decisão) e **prática colaborativa** (trabalho em equipe e gestão de conflitos).

Habilidades comunicativas referem-se às *soft skills* mais frequentemente citadas, exercidos por meio de comunicação e relacionamento interpessoal. A comunicação, envolvendo seus aspectos verbais e não verbais, foi citada como a principal soft skill pelos autores dos artigos M²², S²⁸ e Z³³. Neles destaca-se os benefícios de um ambiente com diálogo, reconhecendo o trabalho do outro e o quanto a comunicação está conectada a um ambiente de cuidado mais seguro e humanizado.

No artigo GG⁴⁰ os autores propõem uma revisão nas estratégias de ensino e aprendizagem para incentivar o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, sugerindo-se reflexão sobre as práticas educacionais atuais para desenvolver esta habilidade.

Sobre os atributos para liderança, no artigo Q²⁶ os autores trazem ideias para estimular e fortalecer ações, visando o desenvolvimento de novos líderes para a

continuidade das conquistas da enfermagem, destacando a importância do preparo profissional compreendendo-se as diferentes gerações que atualmente compõem o mercado de trabalho. Também discorrem sobre o quanto programas de formação são importantes, uma vez que na formação básica de graduação do enfermeiro os temas que envolvem liderança são superficialmente abordados. Afirmam que a o ensino teórico com acompanhamento prático por líderes experientes configura caminho que traz aprendizado.

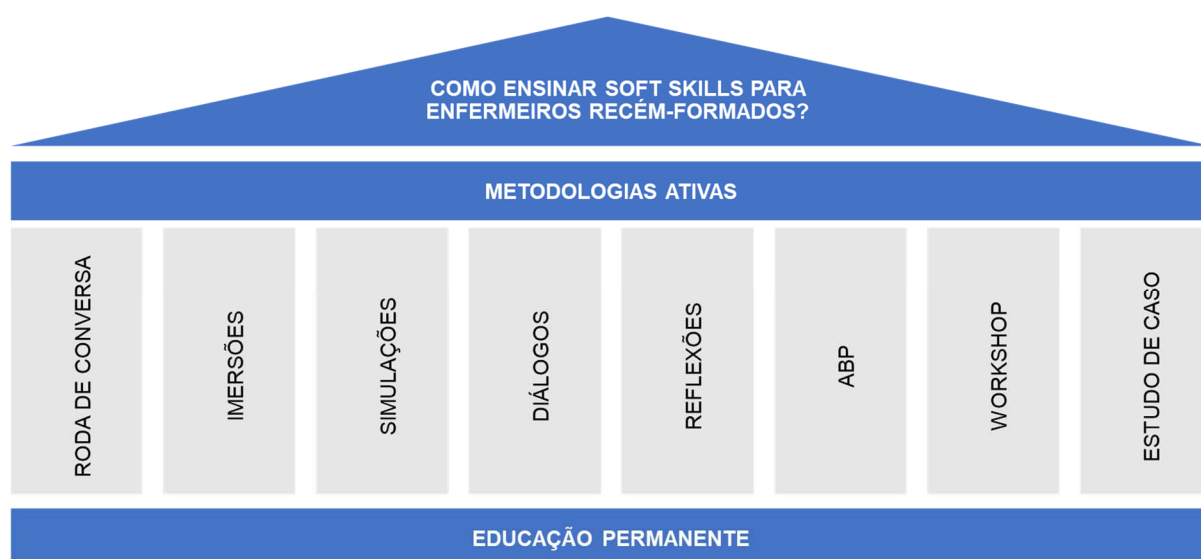
O pensamento crítico para o enfermeiro está associado à tomada de decisão, sendo apontado como fundamental também para o exercício da liderança. Segundo os autores do artigo CC³⁶, é reforçada a necessidade da reformulação de projetos pedagógicos, superando as dicotomias entre teoria e prática que o indivíduo vive primeiramente como estudante na sua formação e mais tarde como profissional, tendo cenários diferentes que não contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico, problematizado e reflexivo. Os autores do artigo DD³⁷ trazem a responsabilidade do enfermeiro como agente transformador em seu local de trabalho e, em esfera maior, em toda sociedade. Nesse sentido o pensamento crítico torna-se uma habilidade prioritária para que este profissional se desenvolva e torne-se uma referência positiva a ser seguida.

A prática colaborativa, composta pelo trabalho em equipe e gestão de conflitos, no artigo X³² é citada sob a perspectiva do mundo contemporâneo, destacando o quanto a competitividade pode influenciar no surgimento de conflitos. Para que o enfermeiro consiga lidar com tantas demandas e tarefas sem favorecer a ocorrência de conflitos, os autores trazem a destreza na comunicação, observação, escuta, senso crítico e empatia como formas de promover o diálogo.

Sobre o trabalho em equipe, o artigo A¹⁰ afirma que o reconhecimento das diferenças dos saberes e das práticas existentes são importantes, influenciando na forma de enfrentar os conflitos. Se cada membro da equipe não entender de forma clara e consciente seu papel e propósito, cria-se uma competição e cada um dará mais importância às suas agendas individuais, deixando de pensar e agir em prol do coletivo. Neste cenário, além de uma percepção sobre todos os agentes, é necessário ao enfermeiro desenvolver ferramentas para integrar todos os membros da equipe, respeitando a individualidade, e que entendam que naquele momento (ambiente de trabalho), o coletivo precisa prevalecer.

Com relação a pergunta de pesquisa “Como ensinar *soft skills* para enfermeiros recém-formados?”, evidenciou-se fragilidade de recomendações objetivas, concretas, testadas por meio de método científico. Assim, dentre os estudos que relatavam e/ou traziam recomendações quanto ao “como ensinar”, destaca-se: ensino por meio do uso de metodologias ativas (8 artigos - 25,8%) e em nível de educação permanente (6 - 19,3%). A figura 2 ilustra as recomendações para o ensino de *soft skills* para enfermeiros em início de carreira:

Figura 2: Estratégias para o ensino de *soft skills* para enfermeiros recém-formados, segundo os artigos analisados.



Nota-se que a literatura analisada aponta que a educação permanente é a base para o aprimoramento das *soft skills* para enfermeiros recém-formados. E a utilização das metodologias ativas de ensino, que promovem interação e troca entre estes sujeitos é o caminho para o aprimoramento das *soft skills* no contexto de trabalho destes enfermeiros.

Nos artigos identificados como L²¹ e S²⁸ é citada a Aprendizagem Baseada em Problemas, que tem como alicerce a pedagogia libertadora de Paulo Freire. Seu objetivo é reunir os membros de um grupo para discutir temas, compartilhando suas experiências e trazendo conhecimento prévio com autonomia. Essa metodologia estimula cada indivíduo no raciocínio lógico e tomada de decisão com responsabilidade e independência, aproximando os integrantes do grupo e promovendo a motivação de fazer parte das decisões.

O artigo F¹⁵ aponta o papel dos docentes de enfermagem em oportunizar a participação dos alunos em pequenos grupos, criando uma rotina de reflexões e diálogos. Dessa forma, enquanto profissional e líder da sua equipe, utiliza dessa estratégia para gerenciar questões diárias e melhorar o relacionamento, além de promover o desenvolvimento de habilidades comunicativas. Ainda sobre as reflexões, os autores do artigo I¹⁸ apontam que elas ganham *status* de “ser”, em vez de simplesmente “pensar” ou “fazer”, possibilitando ao profissional uma abordagem mais humanista da assistência.

DISCUSSÃO

Evidenciou-se fragilidade quanto à abordagem de *soft skills* pela literatura, no que se refere à sua exploração em estudo científicos *in loco*, com rigoroso método científico, para além de revisões de literatura desenvolvidas apenas no contexto acadêmico.

O enfermeiro recém-formado além dos desafios de inserção no mercado de trabalho, se depara com o desafio do atributo gerenciar. Conforme Paim,⁽⁴¹⁾ historicamente cuidar, pesquisar e gerenciar são atributos da enfermagem; assim, os profissionais precisam adquirir domínio de conhecimentos e habilidades para o exercício destas atividades. Então, dele muito se exige nos primeiros anos de atuação para além de competências técnicas, mas acerca de ações para mediação de conflitos, inteligência emocional para o relacionamento interpessoal entre pares, prática colaborativa, dentre outras *soft skills*.

Assim, para enfermeiros recém-formados, costumam ser ensinados e/ou aprimorados no ambiente de trabalho as técnicas para cálculos de dimensionamento de pessoal e previsão de materiais, elaboração de escalas, de propostas de treinamento de pessoal acerca de técnicas básicas, comunicação segura utilizando-se protocolos para passagem de plantão e compartilhamento de informações com a equipe multiprofissional.

Tanto que uma das competências mais citadas nos artigos analisados foi a comunicação, por vezes abordada de modo longitudinal durante toda a formação do enfermeiro nos cursos de graduação, mas uma das maiores causas de problemas e conflitos no cotidiano de trabalho deste profissional. Ou seja, parece haver obstáculos e dificuldades para sua implantação de modo eficaz no *modus operandi* dos enfermeiros em início de carreira.

É consensual que a habilidade comunicativa é condição fundamental para o fazer do enfermeiro. Considerando que habilidade se constitui em uma série de procedimentos mentais que o indivíduo aciona para resolver uma situação real em que há necessidade de tomar decisões, seu desenvolvimento e aperfeiçoamento deveriam ocorrer desde o início da formação acadêmica, uma vez que o graduando precisa compreender precocemente a importância da construção do relacionamento interpessoal significativo e do uso adequado da comunicação no contexto do cuidado.⁽⁴²⁾

Destaca-se também o trabalho em equipe como *soft skill* apontada por distintos autores como elementar para a atuação do enfermeiro em início de carreira. Trabalho em equipe interprofissional tem sido definido como aquele que envolve diferentes profissionais, não apenas da saúde, que compartilham o senso de pertencimento à equipe e trabalham juntos de maneira integrada e interdependente para atender às necessidades de saúde.⁽⁴³⁾

Sobre o trabalho em equipe, a enfermeira e pesquisadora da temática Marina Peduzzi, em texto publicado em 2019⁽⁴²⁾, destaca que nas últimas duas décadas até mesmo o termo trabalho em equipe vem sendo discutido. A imprecisão dos conceitos e dos termos utilizados expõe que ainda não foi possível construir um consenso, mesmo que provisório, sobre os elementos-chave que constituem o trabalho em equipe e suas variações: multidisciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar ou multiprofissional e interprofissional. Mas, independentemente do termo utilizado, o trabalho em equipe está relacionado à prática colaborativa interprofissional, que assumidamente contribuem para melhorar o acesso e a qualidade da atenção à saúde.

Para que haja esse trabalho integrado, a comunicação entre os membros da equipe, responsabilidade compartilhada, objetivos em comum e inovação são fundamentais para o necessário clima de confiança mútua e para o desenvolvimento do trabalho colaborativo. Ao invés de reforçar a expectativa de autonomia e independência plena de cada profissão, na prática colaborativa os profissionais buscam reduzir a competição e substituir o desequilíbrio nas relações de poder no cuidado em saúde por relações de parceria interprofissional e responsabilidade coletiva.⁽⁴¹⁾

A liderança é outra competência necessária ao jovem enfermeiro e torna-se cada vez mais um desafio na atualidade. O perfil dos líderes está mudando, juntamente com suas atitudes, visto que o mercado de trabalho tem exigido do enfermeiro uma prática de liderança inovadora, que engaje, ancore propósitos e ações para o alcance dos melhores resultados.⁽⁴⁴⁾

Visto que o cenário de saúde necessita de profissionais técnica e cientificamente competentes e capazes de gerenciar o cuidado, a formação de enfermeiros com habilidades para exercer a liderança deve ser preocupação dos centros formadores, em quaisquer níveis. A esse respeito, no âmbito internacional, pesquisadores revelam que a formação de profissionais de saúde em liderança por meio de módulos didáticos que oportunizam a aplicação dos conhecimentos adquiridos tem impacto positivo sobre o desempenho no trabalho, além de potencializá-los para melhorar a capacidade institucional em longo prazo.⁽⁴⁵⁾

Neste contexto, a liderança precisa ser exercida na prática, vivenciando as situações rotineiras e com acompanhamento de gestores experientes para orientar, encorajar e estar ao lado nas decisões. Assim, deve haver preocupação das instituições de ensino e de saúde com a formação básica e continuada de enfermeiros capazes de desempenhar tecnologias complexas visando atender ao mercado de trabalho. Os conhecimentos, as habilidades e as capacidades para liderança em enfermagem podem e devem ser ensinados nos cursos de bacharelado a fim de preparar estudantes para papéis de líderes. Contudo, mudar currículos não produz resposta imediata nos graduados ou no seu preparo para ambientes de cuidados específicos. A liderança, especificamente, requer educação e experiência adicionais contínuas e *in loco*.⁽⁴⁶⁾

Deste modo, mostra-se relevante nesta pesquisa que os textos analisados sugerem a educação continuada dos profissionais, nas instituições de saúde, como um caminho para vivenciar experiências e ancorar conhecimento das competências. A educação permanente em Saúde (EPS) é o enfoque educacional reconhecido como o mais adequado para produzir mudanças na atuação profissional e nos contextos de trabalho, fortalecendo a reflexão na ação, o trabalho em equipes e a capacidade de gestão de processos.⁽⁴⁷⁾

A mudança de comportamento requer a implementação de processos educativos que possibilitem a aprendizagem contínua e a utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício profissional do trabalho em saúde. Trata-se de processos, sob o enfoque da EPS, que têm como objetivo a aprendizagem a partir da problematização da realidade e do desenvolvimento de propostas que viabilizem a mudança de práticas e operem em realidades vivas, de acordo com as atividades exercidas pelos diferentes profissionais de saúde e pela responsabilidade com o coletivo.⁽⁴⁸⁾

Nesta pesquisa foi destacada a recomendação de estratégias ativas de ensino aprendizagem como aspecto fundamental para a educação permanente em prol do

desenvolvimento e aprimoramento de *soft skills*. Isto não significa excluir a base teórica, mas promover diferentes atividades práticas que incentivam a reflexão.

A literatura analisada aponta que as metodologias ativas promovem profissionais engajados como protagonistas na atuação em equipe, tomada de decisão e principalmente como líderes. Contudo, ainda são escassas as evidências das melhores práticas, uma vez que muitos dos estudos analisados trazem relatos do uso de métodos ativos, mas sem testá-los comparativamente ou utilizar metodologia científica que garanta sua reprodutibilidade.

Dentre os métodos ativos, as atividades de experimentação por meio de atividades práticas simuladas oferecem oportunidades para o profissional desenvolver confiança para se comunicar e liderar. A troca de experiências e situações vividas no cotidiano pode aprimorar a ótica e trazer influência para a atuação do enfermeiro, bem como na tomada de decisão e participação na equipe multiprofissional.

Ressalta-se que apenas compartilhar as teorias de comunicação e liderança não é suficiente para a aprendizagem, sendo essencial a aplicação destas teorias, a experimentação e a reflexão analítica sobre elas. Assim, esta estratégia de ensino pode proporcionar uma abordagem pedagógica eficaz para o processo de ensino-aprendizagem de habilidades interpessoais.⁽⁴⁹⁾

As práticas pedagógicas universitárias são lugares privilegiados para a formação de um sujeito questionador. Deste modo, entende-se como necessário implementar ações que contenham elementos motivadores ou estimuladores do pensamento crítico-criativo, de modo interativo, não apenas em nível de educação permanente, mas na formação básica do profissional. Precisa-se ter clareza do porquê, para quê e de como contribuir para a formação e aprimoramento dos profissionais de enfermagem, reconhecendo o tipo de profissional que se quer ter e o tipo de sociedade que se pretende promover.⁽⁵⁰⁾

CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise da literatura foi possível identificar que as *soft skills* mais relevantes para o desenvolvimento de enfermeiros recém-formados são aquelas que envolvem habilidades comunicativas (comunicação e relacionamento interpessoal), atributos de liderança (pensamento crítico e tomada de decisão) e prática colaborativa (trabalho em equipe e gestão de conflitos) e as melhores práticas para seu ensino

envolvem metodologias ativas de ensino que promovem interação e reflexão sobre a prática laboral, especialmente as simulações, diálogos, reflexões, roda de conversa, imersões, aprendizagem baseada em problemas, workshops e estudos de caso.

Este estudo possui limitações, que envolvem seu desenvolvimento apenas por meio da busca na literatura em bases de dados eletrônicas, resultando em perspectiva teórica sobre *soft skills*, tendo em vista que a maior parte dos estudos analisados constituíam revisões de literatura. Contudo, mesmo com suas limitações, este estudo mostra-se relevante para a prática gerencial e educativa de enfermagem, à medida que compila informações sobre a temática, atual e relevante, mas ainda pouco explorada na literatura brasileira. Além disso, talvez possa possibilitar insights em gestores e profissionais que atuam em educação permanente sobre a relevância de trabalhar o desenvolvimento destes jovens profissionais para além do dimensionamento de pessoal e realização de escalas, mas para serem líderes de pessoas, em equipes por vezes flutuantes, outras disfuncionais, conflituosas, cuja interação precisa ser mediada por um profissional preparado para geri-las.

REFERÊNCIAS

1. Antunes L. Soft Skills Competências essenciais para os novos tempos. São Paulo: Literare Books International; 2020.
2. Ito EE, Peres AM, Takahashi RT, Leite MM. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. Rev Esc Enferm USP. 2006;40(4):570–5.
3. Trevisan DD, Minzon DT, Testi CV, Ramos NA, Carmona EV, Silva EM. Formação de enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional. Cienc Cuid Saude. 2013;12(2):331-7.
4. Soriano ECI, Peres CRFB, Marin MJS, Tonhom SFR. Cursos de Enfermagem do estado de São Paulo frente às diretrizes curriculares. Rev.Min Enferm. 2015 out/dez; 19(4): 965-972
5. Oliveira KR, Braga EM. O desenvolvimento das habilidades comunicativas e a atuação do professor na perspectiva do aluno de enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2016;50(spe)32-8.
6. Ruthes RM, Cunha IC. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. Rev Bras Enferm. 2008;61(1):109–12.
7. Kumaira CM, Campos DC, Silva EE, Almeida IC. Competencies for management posts in a federal institution (IFES) of higher education in the perception of their teachers. Braz J Develop. 2019;5(10):20750-78.

8. Machado MH. Perfil da enfermagem no Brasil: relatório final Rio de Janeiro: NERHUS - DAPS - ENSP/Fiocruz; 2017.
9. Fernandes JD, Rebouças LC. Uma década de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Graduação em Enfermagem: avanços e desafios. *Rev Bras Enferm.* 2013;66(spe):95-101.
10. Navarro AS, Guimarães RL, Garanhan ML. Trabalho em equipe: o significado atribuído por profissionais da estratégia de saúde da família. *Rev Min Enferm.* 2013;17(1):61-8.
11. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão Integrativa: o que é e como fazer? *Einstein.* 2010;8(1):102-6.
12. Marçal M, Marconsin M, Xavier J, Silveira L, Herdy Alves V, Lemos A. Análise dos projetos pedagógicos de cursos de graduação em enfermagem. *Rev Baiana Enferm.* 2014;28(2):117–25.
13. Nogueira JW, Rodrigues MC. Effective communication in teamwork in health: a challenge for patient safety. *Cogitare Enferm.* 2015:630-4.
14. Goulart BF, Camelo SH, Simões AL, Chaves LD. Trabalho em equipe em Unidade Coronariana: facilidades e dificuldades. *Rev Esc Enferm USP.* 2016;50(3):482-9.
15. Andrade LD, Souza SO, Medeiros HA, Pinto MB, Santos NC, Lima EA. Avaliação das disciplinas que desenvolvem o tema gestão em serviços de saúde e enfermagem. *Cienc Cuid Saude.* 2016;15(2):275–81.
16. Reibnitz KS, Kloh D, Corrêa AB, Lima MM. Reorientação da formação do enfermeiro: análise a partir dos seus protagonistas. *Rev Gaúch Enferm.* 2016;37(esp):e68457.
17. Dias JA, David HM, Rodrigues BM, Peres PL, Pacheco ST, Oliveira MS. A moral e o pensamento crítico: competências essenciais à formação do enfermeiro. *Rev Enferm UERJ.* 2017; 25:e26391.
18. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GT, Santos BP, Reis VR, FerreiraVB. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. *Esc Anna Nery* 2017;21(4):e20160276.
19. Vasconcelos RM, Caldana G, Lima EC et al. A comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da enfermagem. *Rev Enferm UFPE On Line.* 2017 [citado 2023 Dez 5];11(Supl. 11):4767-66.
20. Leal LA, Soares MI, da Silva BR, Chaves LD, Camelo SH. Desafios para desenvolver competências no âmbito hospitalar. *Reme Revi Min Enferm.* 2018;22: e-1099.
21. Beserra EP, Gubert FA, Martins MC et al. Conflict management in nurse training. *J Nurs UFPE online.* 2018 [citado 2023 Dez 4];12(10):2891-6. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236080p2891-2896-2018>
22. Scofano BS, Valente GS, Lanzillotti RS. Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa. *Rev Nursing.* 2019;22(253):2943–8.

23. Witiski M, Makuch DM, Rozin L, Matia GD. Barreiras de comunicação: percepção da equipe de saúde/Communication barriers: perception of a healthcare team. *Ciênc Cuid Saúde*. 2019;18(3):e46988.
24. Munari DB, Nogueira AL, Sousa ET, Ribeiro LC, Sherman R. Sucessão de lideranças: uma reflexão necessária para o futuro da enfermagem. *Rev Eletr Enferm*. 2019 [citado 2023 Dez 4];21:54787. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/54787>
25. Ferreira VH, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LD. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Rev Gauch Enferm*. 2019;40:e20180291.
26. Oliveira MS, Jurado SR, Bassler TC, Moreira AS, Silva AV, Furlan MC; et al. Contribuições da educação tutorial para a formação do enfermeiro: uma reflexão teórica. *Rev Nurs*. 2019;22(259):3452–6.
27. Santos DJ, Henriques SH, Leal LA, Soares MI, Chaves LD, Silva BR. A competência relacional de enfermeiros em unidades de centros cirúrgicos. *Rev enferm UERJ*. 2020; 28:e51314.
28. Martins MM, Trindade LL, Vandresen L, Amestoy SC, Prata AP, Vilela C. Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers. *Rev Bras Enferm*. 2020 Oct;73 suppl 6:e20190336.
29. Vieira MA, Lima CA, Martins AC, Domenico EB. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem: implicações e desafios. *Rev Pesq Cuid. Fundam Online*. 2020 [citado 2023 Dez 4];12:1099-104. Disponível em: <https://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/8001/pdf>
30. Osugui DM, Henriques SH, Rezende Dázio EM, Rodrigues Resck ZM, Leal LA, Sanches RS. Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. *Rev Baiana Enferm*. 2020;34:e36035.
31. Coifman AH, Pedreira LC, Jesus AP, Batista RE. Interprofessional communication in an emergency care unit: a case study. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03781.
32. Nogueira AL, Munari DB, Sousa ET, Ribeiro LC. Nursing leadership succession planning: paths for elaboration. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03758.
33. Galdino Júnior H, Vieira JS, Souza MR, Borges CJ, Medeiros M. Programa de Educação Tutorial na formação de enfermeiros: reflexões de egressos. *Rev Eletr Enferm*. 2021 [citado 2023 Dez 4];23:62257. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/>
34. Godinho ML, Clapis MJ, Dias A, Bitencourt F. Processo formativo de enfermeiros: visão de egressos sobre prática e inserção no mundo do trabalho. *REME Rev Min Enferm*. 2021;25:e-1357.
35. Mello CV, Shoji S, Souza NV, Medeiros CR. Egressos de enfermagem e suas concepções sobre o mundo do trabalho. *Rev Enferm UERJ*. 2021;29(1):e46123.

36. Silva GT, Varanda PA, Santos NV, Silva NS, Salles RS, Amestoy SC, et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Esc Anna Nery*. 2022;26:e20210070.
37. Rosa CS, Carvalho AG, Barja PR. Soft Skills: desenvolvimento das competências do enfermeiro na atualidade. *Rev Univap*. 2022;28(57):1-9.
38. Hardie P, Darley A, Langan L, Lafferty A, Jarvis S, Redmond C. Interpersonal and communication skills development in general nursing preceptorship education and training programmes: A scoping review. *Nurse Educ Pract*. 2022;65:103482.
39. Goleman D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva; 2011.
40. Paim LM, Nietzsche EA, Lima MG. História da tecnologia e sua evolução na assistência e no contexto do cuidado de enfermagem. In: Nietzsche EA, Teixeira E, Medeiros HP, editores. *Tecnologias cuidativo-educacionais: uma possibilidade para o empoderamento do/a enfermeiro/a*. São Paulo: Morá; 2014. p.185-186.
41. Peduzzi M, Agreli HL, Silva JÁ, Souza HS. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e os seus desdobramentos no trabalho interprofissional. *Trab Educ Saúde*. 2020;18(s1):e0024678.
42. Monroe-Wise A, Mashalla Y, O'Malley G, Nathanson N, Seloilwe E, Gachuno O, et al.; Afya Bora Consortium Working Group. Training tomorrow's leaders in global health: impact of the Afya Bora Consortium Fellowship on the careers of its alumni. *BMC Med Educ*. 2016;16(1):241.
43. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *J Healthc Leadersh*. 2015;7:55–64.
44. Lima MM, Reibnitz KS, Kloh D, Vendruscolo C, Corrêa AB. Dialogue: network that intertwines the pedagogical relationship into the practical-reflective teaching [Internet]. *Rev Bras Enferm*. 2016;69(4):654–61.