

# Competências do enfermeiro na gestão hospitalar

## *Nurses' competences in hospital management*

Otávia Cassimiro Aragão<sup>1</sup>, João Kildery Silveira Teófilo<sup>2</sup>, José Jeová Mourão Netto<sup>3</sup>, João Sérgio Araújo Soares<sup>4</sup>, Natália Frota Goyanna<sup>5</sup>, Ana Egliny Sabino Cavalcante<sup>6</sup>

1. Enfermeira. Especialista em Gestão da Qualidade de Ambientes Hospitalares. Hospital Regional Norte. Sobral, CE, Brasil.
2. Enfermeiro. Mestre em Saúde da Família. Hospital Regional Norte. Sobral, CE, Brasil.
3. Enfermeiro. Mestre em Saúde da Família. Hospital Regional Norte. Sobral, CE, Brasil.
4. Enfermeiro. Mestre em Saúde da Família. Hospital Regional Norte. Sobral, CE, Brasil.
5. Enfermeira. Discente do Programa de Mestrado em Saúde da Família da Universidade Federal do Ceará. Sobral, CE, Brasil.
6. Enfermeira. Especialista em Gestão de Serviços de Saúde. Hospital Regional Norte. Sobral, CE, Brasil.

---

**CONTATO:** José Jeová Mourão Netto | Av. Margarida Moura, 1114 | Bairro Jerônimo de Medeiros Prado | Sobral | Ceará | CEP 62044-240 | E-mail: jeovamourao@yahoo.com.br

**Resumo Objetivo:** Conhecer as competências requeridas ao enfermeiro no exercício da gestão hospitalar.

**Métodos:** Estudo de caráter descritivo e exploratório, do tipo revisão bibliográfica, realizado nas bases de dados LILACS e BDENF a partir dos descritores controlados gestão hospitalar, Enfermagem e competência profissional, no período de 2005 a 2015. A busca revelou 282 publicações, porém após a análise resultaram 08 artigos. **Resultados:** as competências identificadas nos textos foram acomodadas em quatro blocos: valores, compreensão, comportamentos e ações, gerando uma síntese do perfil esperado para o enfermeiro gestor. Os autores pesquisados revelam o que é necessário para desenvolver uma visão estratégica, promover o desenvolver das pessoas lideradas, citam algumas ferramentas gerenciais e analisam a integração entre assistência e gestão. Foi percebida a necessidade de quebra de paradigmas que conduza a Enfermagem a modelos de gestão mais humanizados e coerentes com a administração contemporânea. **Conclusões:** Falta aos enfermeiros uma visão global da instituição e do seu mercado-alvo; a dificuldade mais pungente é saber lidar com pessoas, gerenciar conflitos e equilibrar os interesses dos liderados e da instituição. Ficou evidente a relevância dada a análise de indicadores de qualidade e desempenho e a construção da integração entre gestão e assistência foi fortemente destacada nos artigos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Enfermagem – Gestão por competência. Gestão Hospitalar. Trabalho em equipe.

**Abstract** Objective: to know the skills required from the nursing professional in the exercise of hospital management. **Methods:** It is a study of descriptive and exploratory nature, a literature review, conducted in LILACS and BDENF electronic databases, using the controlled descriptors hospital management, nursing and professional skills, in the period from 2005 to 2015. The search found 282 publications, but only 8 articles remained after the analysis. **Results:** the skills identified in the texts have been accommodated in four blocks: values, understanding, behavior and actions, creating an overview of the expected profile for the nurse manager. Several authors reveal what is required to develop a strategic vision, to promote the development of the people managed; cite some managerial tools; and analyze the integration of care and management. The need to break paradigms that will lead nurses to more humanized management models consistent with contemporary administration was perceived. **Conclusions:** It can be concluded that nurses lack a global vision of the institution and its target market; the most striking difficulties are to deal with people, to manage conflicts, and to balance the interests of the institution and those who are managed; the relevance given to the analysis of quality and performance indicators became clear; and the construction of integration between management and assistance was strongly highlighted in the articles.

**KEYWORDS:** Nursing - Competence management. Hospital Management. Team work.

## Introdução

As atuais mudanças têm exigido sofisticadas formas de desempenho dos gestores para atender às demandas organizacionais crescentes e complexas. O desafio em determinar precisamente o que é qualidade gerencial no atual contexto da gestão dos serviços vem se tornando cada vez mais relevante e imperativo, levando estudiosos, líderes e profissionais a revisitar definições e padrões no panorama da sociedade contemporânea.

O campo da saúde também é influenciado por tais transformações, pois modelos gerenciais originais são exigidos em todas as esferas (pública, privada e nas parcerias entre ambas), o que acaba por pressionar os profissionais da saúde pela investigação de atualização e revisão de conceitos administrativos, uma vez que o mundo já não é mais o mesmo e inovar a gestão é fundamental no mercado globalizado e tecnológico<sup>1-2</sup>.

O enfermeiro vem historicamente se preparando para adquirir responsabilidades administrativas nos estabelecimentos de saúde, no entanto, pensadores da educação têm se ocupado da metodologia de constituição dos futuros enfermeiros gestores, em particular com o acréscimo das competências para serem produtivos diante das exigências de mercado<sup>3</sup>.

Os conflitos decorrentes da dualidade assistência e gestão, que fazem parte do papel do enfermeiro, engrossam os debates atuais, pois estas transformações que afetam a forma de gerir as instituições de saúde, muitas vezes questionando a eficácia do modelo tradicional de gestão, acabam por impactar também no papel e nas novas demandas dos enfermeiros, tanto na esfera da assistência direta quanto na gestão<sup>4</sup>.

Anteriormente, configurava-se o enfermeiro como “*chefe do setor*”, hoje o seu papel se inclina

para o “gestor da unidade estratégica de negócio”, com compreensão do todo e não somente da parte tradicional que lhe cabia. Exige também que o enfermeiro tenha participação no gerenciamento dos custos envolvidos no processo de cuidar e mostre evidências de que aquela prática escolhida para aquele determinado cliente/paciente apresenta o melhor custo-efetividade. No entanto, poucos ainda são os estudos que respondam qual o perfil e quais competências são necessárias ao gestor em Enfermagem<sup>4-5-6</sup>.

Assim, frente à inquietação da pouca discussão sobre as competências de gestão necessárias ao enfermeiro gestor no contexto hospitalar, este artigo tem por objetivo identificar e discutir tais competências, a partir da literatura científica atual.

### Metodologia

Esta pesquisa se configura em uma revisão bibliográfica, exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa.

A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras<sup>7</sup>.

As etapas que conduziram esta revisão bibliográfica foram: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de estudo, busca de fontes, leitura do material, organização lógica do assunto e redação do texto final.

Foram utilizadas como fontes as bases de dados eletrônicas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Bases de Dados de Enfermagem (BDENF), pois compreendem grande número de publicações latino-americanas na área da Enfermagem.

Para dar início à busca dos artigos foram cruzados os descritores, contemplados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): gestão hospitalar, Enfermagem e competência profissional. A partir da combinação desses descritores, foram localizadas 282 publicações. Foram usadas três

estratégias de busca: (I) “gestão hospitalar” and “Enfermagem”; (II) “competência profissional” and “Enfermagem”; (III) “gestão hospitalar” and “Enfermagem” and “competência profissional”. Os resultados da busca estão expressos no quadro a seguir.

**Tabela 1:** Artigos encontrados. Distribuição por base de dados e estratégia de busca. Sobral, 2015.

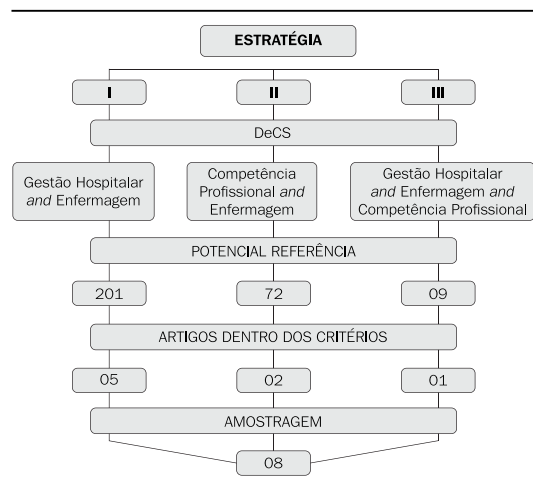
ESTRATÉGIA	BASE		
	LILACS	BDENF	TOTAL
I	24	177	201
II	48	24	72
III	02	07	09
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>208</b>	<b>282</b>

Fonte: dados do estudo.

A busca ocorreu entre março e abril de 2015. A fase exploratória considerou artigos científicos originais, teses, dissertações e livros, disponíveis na íntegra, publicados entre 2005 e 2015, considerando o período de uma década, significativo para a identificação de produções atuais. Após a leitura dos resumos, foram selecionados os textos que se enquadravam nos seguintes critérios: ser uma publicação brasileira, independente do idioma, que demonstrasse aderência ao objeto de pesquisa e correspondesse ao recorte temporal estabelecido.

Os estudos encontrados em ambas as bases foram considerados apenas uma vez. Foram excluídos artigos de boletins epidemiológicos, documentos oficiais de programas nacionais, editoriais, resumos de anais e relatórios de gestão.

**Figura 2:** Estratégia de busca nas bases de dados.



Fonte: próprios autores.

Para avaliação dos artigos, utilizou-se uma planilha contendo todos os critérios de inclusão e tendo em vista dar resposta à questão de pesquisa. A análise e interpretação dos dados foram realizadas de forma organizada e sintetizada considerando os seguintes itens: identificação do estudo, base de dados, objetivo, método e síntese dos achados.

Os 08 artigos selecionados foram codificados em números arábicos de 1 a 8. Em seguida, foram lidos na íntegra, sendo abordados de forma analítica e interpretativa. Por fim, expuseram-se os conteúdos possibilitando expandir a compreensão acerca das competências dos enfermeiros no contexto da gestão hospitalar.

## Resultados

Foram analisados oito artigos, todos escritos por enfermeiros, num total de vinte e um autores. Destes, dois eram do sexo masculino, onze doutores, sete mestres, dezesseis atuando na docência e um na gestão. Os demais não foram informados nos artigos.

Quanto ao ano de publicação, dois artigos foram publicados em 2006 e um em cada um dos demais anos (2007, 2008, 2009, 2010, 2012 e 2013).

A análise evidenciou que todos os estudos são específicos da área de gestão em Enfermagem hospitalar. Embora não seja objeto desta pesquisa, vale relatar que os delineamentos metodológicos encontrados foram: um estudo descritivo, na forma “pesquisa de opinião”; dois estudos de casos; dois estudos documentais, uma pesquisa-ação, um estudo bibliográfico e um estudo sistemático.

A codificação dos artigos selecionados, e que serve de arcabouço teórico para as discussões subsequentes, foi feita de 8 a 15, a saber: Martins, Nakao e Favero (2006)<sup>8</sup>, Bernardino, Felli e Peres (2010)<sup>9</sup>, Cunha e Ximenes Neto (2006)<sup>10</sup>, Liberali (2013)<sup>11</sup>, Backes et al. (2008)<sup>12</sup>, Manenti et al. (2012)<sup>13</sup>, Azzolin e Peduzzi (2007)<sup>14</sup> e Santos, Garlet e Lima (2009)<sup>15</sup>.

## Discussão

Atualmente, os serviços de saúde, sobretudo hospitalares, têm sido afetados pelas mudanças no

mundo do trabalho e pelas reformulações do modelo assistencial brasileiro propostas pelo Sistema Único de Saúde. Dentre essas mudanças, cita-se a adoção de novos modelos de gestão impulsionados pelo modelo assistencial, a demanda por outros perfis no cuidado (mais ampliado e em rede), relações mais cooperativas e menos subordinadas, modelos descentralizados e mais amplos de gerenciamento. Neste contexto, a Enfermagem assume papel de destaque por representar o maior percentual do quadro de pessoal dos hospitais, exigindo dos enfermeiros gestores uma capacidade adaptativa grande e a aquisição de novas competências<sup>9,10</sup>.

O termo “gestor” vem sendo utilizado com maior frequência no contexto hospitalar. Em Hospitais privados têm utilizado o termo para definir o enfermeiro responsável por dirigir uma unidade assistencial ou de apoio. No âmbito do SUS, o termo é utilizado para dar maior abrangência à atividade, englobando aspectos estratégicos e de articulação política, ao passo que “gerente” se refere ao administrador de unidade. No entanto, o enfermeiro sempre será o responsável pelo gerenciamento da assistência de Enfermagem prestada ao paciente e família<sup>14,8-11</sup>.

Como consequência, a questão da competência passa a ser um elemento central nas discussões sobre gestão, sendo também discutida no âmbito da academia, de forma que o termo competência tem sido compreendido de modo variado no mundo do trabalho, prevalecendo o saber subordinado ao interesse econômico. Pode ser também concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que revela um alto desempenho ligado não somente a tarefas e cargos, ressaltando-se o potencial do indivíduo. É oportuna a reavaliação contínua dos processos e estratégias organizacionais, pois aquilo que importa hoje poderá ser insuficiente amanhã, sendo um desafio definir as competências necessárias aos enfermeiros gestores, além de se estabelecerem mecanismos para seu desenvolvimento dentro e fora das instituições<sup>9,13-10</sup>.

Muitos profissionais são preparados tecnicamente, mas ao se tornarem gestores dos serviços, não conseguem sequer discernir suas prioridades por não compreenderem bem seu novo

papel, e este despreparo pode estar associado à formação acadêmica, pois estudos apontam fragilidades no ensino da gestão em Enfermagem na graduação, revelando a superficialidade dos conteúdos abordados e das atividades práticas no âmbito hospitalar. Outro estudo aponta também que há um desinteresse dos estudantes em aprender sobre gestão em detrimento do conhecimento técnico<sup>11-15-8</sup>.

As diretrizes curriculares nacionais propõem que as competências gerais para a graduação em Enfermagem contemplem a atenção à saúde, a tomada de decisões, a comunicação, a liderança, a administração e gerenciamento e a educação permanente. Das seis competências gerais propostas, cinco estão relacionadas às competências gerenciais<sup>14-15</sup>.

Com relação à formação, a lógica do mercado prima por mão de obra capacitada, para dar conta da dimensão tecnológica e não privilegia a formação crítica e reflexiva, capaz de provocar melhorias sociais locais a médio e longo prazo. Assim, procura-se uma adequação da qualificação profissional às recentes exigências do setor produtivo. Os autores verificam que é muito difícil encontrar um consenso sobre o modelo teórico por competências mais apropriado à gestão. Outros autores também afirmam que a competência de gestão é considerada uma noção complexa, visto que requer o envolvimento de várias categorias de competências<sup>9-10</sup>.

As competências necessárias às pessoas nas organizações incidem sobre saber o que e por que faz, criar sinergia e mobilizar recursos e competências, trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver, saber empreender, comprometer-se, ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido, conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas<sup>15</sup>.

Estudos sobre gestão em Enfermagem têm mostrado que as competências constituem um tema de discussão imediata a fim de se dar respostas às necessidades desta prática. Dentre as competências estudadas, encontram-se a liderança, a motivação da equipe, o relacionamento interpessoal e a comunicação, entre outras, também importantes:

efetividade interpessoal, gestão financeira e de recursos humanos, cuidados com o conjunto das pessoas que compõem o quadro de uma instituição, com os pacientes e consigo mesmo, pensamento sistematizado e como atributos adicionais destaca o otimismo e a resiliência<sup>10</sup>.

Outra pesquisa analisada defende que são quatro as dimensões inerentes à atividade de gestão do enfermeiro no hospital: a técnica (aspectos mais gerais e instrumentais do próprio trabalho), política (articula a gestão ao projeto que se tem a empreender), comunicativa (caráter da negociação) e desenvolvimento da cidadania (a gestão na perspectiva de emancipação dos sujeitos sociais). Outros termos citados em literatura são: aplicação da consciência de si mesmo, controle da impulsividade, persistência, motivação, empatia, zelo, habilidades sociais e resistência psicológica, criatividade, inovação, intuição, emoção, capacidade de se relacionar, capacidade de manter-se atualizado, inteligência emocional, competitividade, parceria, qualidade de vida no trabalho, competência interpessoal<sup>9-13</sup>.

Ainda na tentativa de elencar as competências da gestão, outras quatro dimensões básicas foram apontadas: cognitiva, analítica, comportamental e habilidade de ação. Na cognitiva, há apreensão de conhecimentos disponíveis sobre administração (definição de objetivos e formulação de políticas, ideias sobre estruturas, processos, competências gerenciais em face dos paradigmas da formação e da atenção em saúde, técnicas e comportamento organizacional); na analítica aprende-se a identificar e diagnosticar problemas administrativos, estabelecendo relações entre diferentes fatores organizacionais, bem como identificar a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos; na comportamental se adquire novas maneiras de interação humana, dentro dos padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação, de interação ou de lidar com o poder e a autoridade; e finalmente na habilidade de ação desenvolve-se a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar conhecimentos e alternativas de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do seu

contexto, do comprometimento com a missão da instituição em que trabalha<sup>15</sup>.

Em outros estudos sobre competências gerenciais, optou-se por elencá-las de acordo com os quatro pilares: saber ser (ter postura ética e inteligência emocional; ser criativo, incentivador; empreendedor; ter coerência; ser imparcial; ser flexível; desenvolver a liderança; ser objetivo e claro; ter dinamismo e ser convincente; ter humildade; ser comunicativo; ter comprometimento e envolvimento; ser cooperante e ter iniciativa, desenvolver o autoconhecimento); saber fazer (ter comunicação efetiva e autonomia no trabalho; desenvolver habilidade técnica; saber direcionar; avaliar; planejar recursos humanos e materiais; traçar prioridades; gerenciar equipes, gerenciar processos de qualidade); saber conhecer (possuir conhecimento técnico-científico; promover e estimular o conhecimento da equipe sob sua supervisão; buscar e incentivar a atualização profissional; zelar pelos recursos disponíveis na instituição; conhecer a missão e filosofia institucional e gerenciar custos); saber conviver (gerenciar conflitos; compartilhar; ter bom relacionamento interpessoal e multiprofissional; desenvolver parcerias de trabalho; desenvolver o marketing pessoal; saber ouvir e relacionar-se com diferentes hierarquias)<sup>13</sup>.

O elenco de competências apresentadas pelos vários autores pesquisados revela a complexidade do exercício da gestão. Embora as pesquisas não discorram em profundidade sobre os meios para adquirir tais competências, conhecê-las é o pontapé inicial para a busca de novos saberes específicos a esta prática. Dar conta de todas estas competências parece uma condição sobre-humana, sendo necessária, portanto, uma reflexão sobre quais competências são mais adequadas ao contexto de cada enfermeiro e quais melhor atendem às expectativas profissionais e institucionais para ser um gestor competente.

As experiências adquiridas e os desafios presentes no cotidiano da gestão do enfermeiro instigam a reflexão e aprendizado. De fato, isto promoverá a busca por maior capacitação para o exercício da gestão, através da troca de conhecimentos e relatos vivenciados pelos enfermeiros que realizam a gestão em Enfermagem no âmbito hospitalar<sup>15</sup>.

Esta revisão bibliográfica teve como pretensão conhecer as competências requeridas ao profissional de Enfermagem no exercício da gestão hospitalar. Com base nos artigos pesquisados, considera-se competente aquele que, apoiado em conhecimentos, age de modo eficaz em determinada situação, realizando tarefas que satisfazem a exigências sociais precisas.

As competências dos gestores em Enfermagem hospitalar identificadas nos textos foram acomodadas em quatro grandes blocos, citados pelos autores como pilares ou dimensões que tratam dos valores, da compreensão, dos comportamentos e das ações necessárias aos gestores. A síntese do perfil de competências evidenciadas neste estudo está apresentada no Quadro 1.

Respondendo a questão de como o enfermeiro gestor pode ajudar a desenvolver as pessoas por ele lideradas, interrogada na problematização desta pesquisa, os achados demonstram que isto é possível, através de relações mais cooperativas e menos subordinadas, por meio do interesse genuíno em cooperar com o desempenho das pessoas, com promoção e estímulo à capacitação da equipe sob sua gestão, e ainda através do desenvolvimento pessoal das competências que facilitam as relações interpessoais, a comunicação e a criatividade. Caberá ao enfermeiro gestor se instrumentalizar, a fim de entender as motivações do outro, compartilhar responsabilidade (liderança participativa), mediar treinamentos em serviço e promover um clima de confiança e satisfação no trabalho.

Quanto à questão das ferramentas gerenciais que embasam a gestão em enfermeiros, as pesquisas analisadas mostraram apenas alguns elementos, dentre eles a necessidade de desenvolver uma visão estratégica e apropriação, por parte dos gestores, de elementos totalitários da instituição e do seu mercado-alvo. Os estudos tratam ainda da observação da dimensão ética e política, de domínio relacional e de responsabilidade social da profissão. Registram também a importância de participar do planejamento estratégico da instituição. Deixa clara a relevância de construir e analisar indicadores de qualidade e desempenho hospitalares, podendo ser usados os indicadores sensíveis à Enfermagem, sem perder de vista outras perspectivas importantes para a sustentabilidade da empresa.

O *Balanced Scorecard*<sup>16</sup> tem sido disseminado como ferramenta útil de integração entre estratégias empresariais voltadas para o cliente, finanças, processos, aprendizagem, inovação e responsabilidade socioambiental.

Outras ferramentas listadas foram: planejamento, diagnóstico situacional, avaliações, planos de ação, determinação de prioridades, implantação de manuais de normas e rotinas, utilização de protocolos institucionais e distribuição de tarefas.

**Quadro 1:** Síntese das competências dos gestores em Enfermagem hospitalar divididas em bloco com base em revisão bibliográfica. Sobral, 2015.

BLOCO	ACHADOS
<b>VALOR</b>	Apresentar postura de liderança, ética, utilizando coerência, capacidade crítica e inteligência emocional, possui autoconhecimento e compreensão dos outros, é comprometido, responsável, criativo, incentivador, empreendedor, autônomo, imparcial, flexível, claro, dinâmico, convincente, humilde, comunicativo, cooperativo, tem iniciativa e proatividade, é otimista, resiliente, tem controle da impulsividade, persistente, motivado, empático, zeloso, criativo, inovação, intuitivo, competitivo e parceiro.
<b>COMPREENSÃO</b>	Possuir conhecimento técnico-científico compatível com a área de atuação; conhece e divulga a missão e filosofia institucional, implementando-a na prática profissional; conhecer a dinâmica e funcionamento do Serviço de Enfermagem no qual está inserido, direta ou indiretamente; rever modelos mentais; possui pensamento sistematizado; promove e estimula o conhecimento da equipe sob sua gestão; busca e incentiva a atualização profissional; desenvolve a cidadania numa perspectiva de emancipação dos sujeitos sociais; tomada de decisões coerentes e estabelecimento de prioridades; define objetivos e articula a gestão ao projeto que se tem a empreender na instituição; sabe assumir os riscos e as consequências de suas ações; tem noção sobre estruturas, processos, competências gerenciais em face dos paradigmas da formação e da atenção em saúde, técnicas e comportamento organizacional.
<b>COMPORTEAMENTO</b>	Promove o marketing pessoal aos clientes internos e externos; busca qualidade de vida no trabalho, sabe se desenvolver e tem autocuidado; envolve-se com o trabalho, equipe e instituição; adquire novas maneiras de interação humana, dentro dos padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação, de interação ou de lidar com o poder e a autoridade; relaciona-se bem com diferentes hierarquias e com equipe multiprofissional, efetivando parcerias no processo de trabalho e compartilhando as tomadas de decisão; gerencia conflitos com autonomia e capacidade de negociação, articulando a resolução de impasses; apresenta ideias de forma objetiva, tanto na comunicação verbal quanto escrita; sabe ouvir; mobiliza recursos e competências, motivando a equipe; cuida das pessoas que compõem o quadro de uma instituição.
<b>AÇÃO</b>	Estabelece metas, objetivos e gerenciamento de mudanças; desenvolve aspectos mais gerais e instrumentais do próprio trabalho; analisa, identifica e diagnostica problemas administrativos, estabelecendo relações entre diferentes fatores organizacionais, bem como identifica a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos a serem utilizados em diferentes situações na busca de alternativas viáveis para sua solução; desenvolve habilidade técnica; sabe traçar prioridades; organiza, planeja, direciona e avalia com eficiência os recursos humanos e materiais sob sua responsabilidade, através do gerenciamento de recursos disponíveis e custos; realiza supervisão e avaliação do desempenho da equipe de trabalho com imparcialidade; conhece e entende a instituição e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas; realiza gestão financeira; interfere intencionalmente no sistema organizacional, transformando conhecimentos e alternativas de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do seu contexto, do comprometimento com a missão da instituição em que trabalha.

Fonte: dados do estudo



## Conclusões

Os resultados demonstram a relevância da atuação do enfermeiro na gestão hospitalar, sendo facilmente identificado por sua liderança, trabalho em equipe e adaptabilidade aos diferentes saberes. No entanto, a gestão por competências envolve a participação ampla das diversas áreas administrativas das instituições de saúde.

O conhecimento da complexa lista de competências encontradas nos artigos desta revisão bibliográfica é apenas parte da construção do saber. O processo de mapeamento evidenciou os desafios de desenvolver a gestão por competências. A leitura dos textos relevou que a percepção dos autores sobre competências é plural, sendo difícil concentrar as várias versões encontradas. Assim, pode-se inferir que apesar de existirem concordâncias entre os pesquisadores, ainda não há consenso sobre a totalidade das competências do enfermeiro gestor, que são indispensáveis ao contexto atual dos serviços hospitalares.

Mais que descrever competências, os debates e pesquisas precisam apontar rumos para desenvolvê-las nos enfermeiros. Este despertar deve começar antes mesmo dos profissionais entrarem no mercado de trabalho. Os estudiosos apontam a formação acadêmica como um potencial incentivador do interesse dos futuros enfermeiros pela gestão.

Dentre as competências destacadas nos artigos, houve maior representatividade daquelas relacionadas a valor, compreensão, comportamento e ação. Valores como ética, imparcialidade, flexibilidade e liderança foram características marcadas repetidamente nos discursos dos autores, demonstrando a seriedade atribuída às características pessoais no desempenho do enfermeiro gestor. Este conjunto de valores foi tratado como primordial para aqueles que coordenam equipes profissionais, e que se articulam com demais colaboradores internos, clientes e a própria instituição de saúde.

## Referências bibliográficas

1. Spagnol CA. Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da Enfermagem. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2002 jan. [cited 2015 mar. 8];23(1):114-31. Available from: <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/4405/2342>
2. Aguiar AB, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de Enfermagem: um estudo bibliográfico. Rev eletrônica enferm [Internet]. 2005 [cited 2015 mar. 7];7(3): 319-27. Available from: [http://www.fen.ufg.br/REvista/revista7\\_3/original\\_09.htm](http://www.fen.ufg.br/REvista/revista7_3/original_09.htm)
3. Lourenço DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do Enfermeiro. Rev Bras Enferm [Internet]. 2010 Jan-Feb [cited 2015 mar. 8];63(1):91-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n1/v63n1a15.pdf>
4. Yamauchi NI. Qualidade Gerencial do Enfermeiro. In: Malagutti, William (org.) Gestão do serviço de Enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Editora Rubio; 2009.
5. Castilho MR. Impactos de acordos comerciais sobre a economia brasileira. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: IPEA; 2002.
6. Tronchin DMR, Melleiro MM, Takahashi RT. A qualidade e a avaliação dos serviços de saúde e de Enfermagem. In: Kurcgant P (coord). Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan; 2005.
7. Gil AC. Como Elaborar Projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas; 2010.
8. Martins VA, Nakao JRS, Fávero N. Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de Enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm [Internet]. 2006 apr. [cited 2015 apr. 10];10(1):100-8. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&nrm=iso&lng=pt&tling=pt&pid=S1414-81452006000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&nrm=iso&lng=pt&tling=pt&pid=S1414-81452006000100013)
9. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em Enfermagem de hospitais. Cogitare enferm [Internet]. 2010 [cited 2015 apr. 10];15(2): 349-53. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>
10. Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? Texto contexto-enferm [Internet]. 2006 Jul-Set [cited 2015 apr. 12];15(3):479-82. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>
11. Liberali J. Enfermeiros de um hospital universitário em cargo de supervisão :desafios do trabalho e processo grupal. [tese] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Enfermagem, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Porto Alegre, 2013. p. 96. Available from: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000875010&loc=2013&l=c02590b4b14583bc>
12. Backes DS, Backs MS, Sousa FGM, Erdmann AL. O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde. Cienc Cuid Saude [Internet]. 2008 Jul-Set [cited 2015 mar. 2]; 7(3):319-26. Available from: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/6490>
13. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para



enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2012 jun. [cited 2015 apr. 5];46(3):727-37. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342012000300027](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027)

14. Azzolin GMC, Peduzzi M. Processo de trabalho gerencial e processo de Enfermagem na perspectiva de docentes de Enfermagem. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2007 dec. [cited 2015 apr. 5];28( 4):549-55. Available from: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/3151/1724>

15. Santos JLG, Garlet ER, Lima MADS. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2009 sep. [cited 2015 apr. 15];30(3): 525-32. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/7879/6972>

16. Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

---

DATA DE SUBMISSÃO: 06/04/2016

DATA DE ACEITE: 06/05/2016

---