

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
PÓLO SAPUCAIA DO SUL – RS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
SAÚDE**

DANILO CARDOSO OURIQUE

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE ENFERMEIROS: UMA REVISÃO NARRATIVA
DA LITERATURA**

**SAPUCAIA DO SUL - RS
2022**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
PÓLO SAPUCAIA DO SUL – RS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
SAÚDE**

DANILO CARDOSO OURIQUE

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE ENFERMEIROS: UMA REVISÃO NARRATIVA
DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Pólo Sapucaia do Sul, sob orientação da professora Fernanda Sarturi, para obtenção do título de Pós-graduação Latu Sensu em Gestão de Organização Pública em Saúde.

**SAPUCAIA DO SUL - RS
2022**

DANILO CARDOSO OURIQUE

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE ENFERMEIROS: UMA REVISÃO NARRATIVA
DA LITERATURA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Pólo
Sapucaia do Sul, sob orientação da professora
Fernanda Sarturi, para obtenção do título de Pós-
graduação *Latu Sensu* em Gestão de Organização
Pública em Saúde.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernanda Sarturi
ORIENTADORA

Prof. Leonardo Bigolin Jantsch
AVALIADOR

Prof. Rafael Marcelo Soder
AVALIADOR

**SAPUCAIA DO SUL - RS
2022**

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE ENFERMEIROS: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

Danilo Cardoso Ourique¹

Fernanda Sarturi²

RESUMO

Objetivo: realizar um levantamento quanto ao conhecimento produzido acerca do tema “competências gerenciais de enfermeiros” nos últimos dez anos (2012-2022) e verificar na literatura recente as discussões feitas acerca do tema competências gerenciais de enfermeiros em seus mais diversos campos de atuação profissional. **Metodologia:** foi realizada uma revisão narrativa da literatura com base na busca realizada nas bases de dados BDEF, LILACS e Repositório RHS, com uso dos descritores “competências”, “gerenciais” e “enfermeiro”, no período referente aos últimos 10 anos (2012-2022), no idioma português, onde foram encontrados 44 artigos, que após submetidos aos critérios de inclusão e exclusão resultaram em 21 artigos, cuja a análise foi feita por recorrência temática e apresentadas sob categorias analíticas. **Resultados:** A análise da literatura proposta apontou dois grandes grupos de abordagem da prática profissional quanto ao tema proposto, um primeiro grupo de artigos que abordam as competências requeridas dos profissionais frente à assistência, seja na atenção primária à saúde (APS) ou em nível hospitalar. E um segundo grupo de estudos voltados para os processos de ensino-aprendizagem e construção de competências gerenciais dos enfermeiros. Ressaltou-se nos textos questões referentes à dicotomia assistência- gerência, bem como a importância do enfermeiro na constituição de serviços de saúde de qualidade. No que diz respeito ao processo ensino-aprendizagem, quando o assunto é competência gerencial, os enfermeiros necessitam de um melhor aprofundamento no tema durante sua formação, necessidade esta que vem sendo suprida através de cursos de especialização, estágios curriculares e educação permanente em serviço, levando os profissionais a um processo de aprimoramento e reflexão acerca de sua prática de trabalho cotidiana. **Conclusão:** Os textos consultados ressaltam que as competências gerenciais do enfermeiro são implementadas de diferentes formas em cada unidade onde se insere, de forma que numa unidade a atuação do profissional é mais voltada para o aspecto gerencial e noutras, mais voltada para o aspecto assistencial. No entanto, as atividades gerenciais de enfermeiros vêm ganhando cada vez mais notoriedade sobre os demais processos de trabalho, demonstrando que a profissão está cada vez mais preocupada com a sua interface de compromisso com a qualidade dos serviços de saúde e com os usuários. Neste contexto, ganham cenário os processos de formação profissionais que devem ser a cada dia aprimorados para que o profissional possa realmente assumir o papel de intensificador da qualidade dos serviços prestados em cada local de trabalho através de uma gestão competente e centrada no usuário. **Descritores:** Competências, Gerência, Enfermagem, Administração de Serviços de Saúde.

¹ Enfermeiro, Administrador, Aluno do Curso de Pós-graduação em Gestão de Organização Pública em Saúde pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

² Enfermeira, professora do Curso de Pós-graduação em Gestão de Organização Pública em Saúde pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o tema competência tem sido objeto de estudo nas mais diversas áreas de trabalho, seja a nível acadêmico, seja a nível empresarial. Para Freitas e Odelius (2018) na década de 1970 as discussões sobre o assunto migraram da área de psicologia organizacional para a área de administração, incorporando-se aos estudos organizacionais mais efetivamente na década de 1990.

Para Freitas e Odelius (2018, p.39), “competências são ‘comportamentos observáveis’ que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, fato que justificaria a importância da formação gerencial”.

Neste sentido, Manenti et al. (2012), ressaltam que as mudanças ocorridas no hospital enquanto empresa ocasionaram mudanças no perfil de competências dos enfermeiros. O que se exige hoje é que o enfermeiro assuma cada vez mais papéis de liderança que reúnam características como por exemplo, atingir resultados, gerenciar pessoas, recursos materiais, desenvolver e aprimorar habilidades pessoais, entre outros.

Devido à necessidade de alinhar o potencial dos recursos humanos aos objetivos organizacionais, o desenvolvimento de competências tem ganhado destaque voltado principalmente para o desenvolvimento de competências para gestão de pessoas (ROSEN et al., 2016). Neste mesmo sentido Freitas e Odelius (2018) concordam com o pressuposto de que competências são comportamentos observáveis ou potenciais, onde os indivíduos podem mostrar seus atributos pessoais com vistas a agregar valor e obter melhores resultados primeiramente a si mesmos, depois aos outros e às equipes de trabalho, aos setores, às organizações, dentre outros de acordo com o contexto inserido.

Assim,

[...] competência pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Nesta direção, num moderno cenário da gestão de pessoas, o conceito de competência ultrapassa as abordagens tradicionais, cujo foco é o cargo a ser ocupado, passando-se a direcionar o foco ao profissional e suas competências individuais, que, por sua vez, sustentam as competências organizacionais (ROSEN et al., 2016, p.233).

Seguindo este mesmo propósito, Luz (2017) ressalta que há iminente necessidade de um pleno desenvolvimento de competências que sirvam de ponte entre a produção e o sucesso organizacional.

As competências gerenciais têm importante papel no desempenho dos diferentes tipos de organizações. Portanto, identificar suas características favorece a permanência destas organizações no mundo do trabalho, assim como proporciona a implementação de novas estratégias organizacionais. Quando as organizações buscam a excelência em produtividade e competitividade, elas dependem das competências de seus gestores, que os são profissionais responsáveis pela satisfação e evolução de todos os envolvidos no processo organizacional (COSTA et al., 2016).

Dias et al. (2017) acrescentam que a preparação dos profissionais da área da saúde é de fundamental importância face às novas exigências do mercado e da sociedade. É importante ressaltar que a associação entre as áreas da enfermagem e administração não é algo recente, pelo contrário, a profissão do enfermeiro desde seus primórdios esteve marcada por questões administrativas e gerenciais, de forma que os enfermeiros sempre estiveram ligados à necessidade de organizar a assistência à saúde.

Deste modo, as atribuições da prática profissional corroboram com o exposto na resolução do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior CNE/CES nº03/2001³ no que diz respeito à formação do enfermeiro, a saber:

[...] V - **Administração e gerenciamento**: os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde [...] (Inc. V, Art 4º da Resolução nº03/2011 CNE/CES).

Em suma, a competência gerencial do enfermeiro compreende o saber integrar ações e articulá-las com vistas à qualificação da assistência de forma planejada. Além disso, é papel do enfermeiro o planejamento, coordenação e avaliação do processo de trabalho de toda a equipe de enfermagem sob sua supervisão (TREVISO; et al., 2017).

Desta forma, refletir sobre as competências do profissional enfermeiro é uma estratégia de reflexão para ação, ou seja, tem-se em vista provocar o pensamento crítico dos profissionais, e assim, à melhoria em sua atuação e desempenho

³ **Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior.** Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui diretrizes curriculares nacionais (DCNs) do curso de graduação em enfermagem.

profissional. Então, de que formas enfermeiros tem desenvolvido competências para atuação gerencial e quais são essas competências? Para tanto, este estudo tem como objetivo verificar na literatura recente as discussões realizadas sobre a temática o tema das competências gerenciais de enfermeiros em seus mais diversos campos de atuação profissional nos últimos dez anos.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão na literatura que de acordo com Sousa et al. (2017) permite ao pesquisador obter uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado, pois permite uma combinação de diversas metodologias utilizadas nas demais pesquisas, contribuindo para o aprofundamento acerca do conhecimento referente ao tema estudado.

Para busca foram utilizadas as bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde (BVS/LILACS) e Scientific Electronic Library Online (SCIELO) aplicando-se os seguintes descritores: Competência profissional; Enfermagem; Gerência; e, Administração de Serviços de Saúde, não combinados.

Os critérios de inclusão no presente estudo foram artigos de periódicos publicados entre 2012 e junho de 2022 em língua portuguesa, obtidos na íntegra (texto completo), via online e gratuitos. E como critérios de exclusão utilizou-se artigos não acessíveis em texto completo, fora do período determinado e replicados. Respeitando tais critérios, foram encontrados 44 artigos sendo que após a leitura de seus respectivos resumos, foram selecionados 21 artigos, os quais compõem este estudo e foram lidos em sua integralidade para a realização da metodologia proposta.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme os critérios da pesquisa, o Quadro 1 representa o compilado de artigos selecionados para o presente estudo.

Quadro 1 - Publicações científicas que atenderam os critérios da pesquisa encontradas nas bases de dados sobre a produção científica acerca das competências gerenciais, no período de 2012 a junho 2022.

TÍTULO	AUTOR (ES)	PERIÓDICO	ANO
Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário	Giordani, Bisogno e Silva	Acta Paul. Enferm.	2012
O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Manenti, et al	Rev. Esc. Enferm. USP	2012
Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino	Lelli, et al	Cogitare Enferm.	2012
Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da Estratégia Saúde da Família	De Paula, et al.	Rev. RENE	2013
Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro	Montezeli, Peres e Bernardino	Journal of Res. Fundam. Care on-line	2013
O ensino das competências gerenciais na percepção dos docentes de curso de enfermagem	Barbosa e Pereira	Rev. Enferm. UFPE on-line	2014
Formação de competências para o gerenciamento em enfermagem	Almeida, et al.	Cogitare Enferm.	2014
Competências gerenciais dos enfermeiros na ampliação da Estratégia Saúde da Família	Lowen, et al	Rev. Esc. Enferm. USP	2015
Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretriz para serviços de educação permanente	Sade e Peres	Rev. Esc. Enferm. USP	2015
O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais	Damasceno, et al	Rev. Enferm. UFPE on-line	2016
A percepção dos enfermeiros em relação ao seu papel gerencial no âmbito hospitalar	Dias, et al.	Rev. Enferm. UFPE on-line	2017
Mapeamento dos papéis gerenciais de enfermeiros de Unidades de Terapia Intensiva	Leite, et al	Rev. Enferm. UFPE on-line	2017
Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário	Muller, et al.	Rev. Enferm. UFPE on-line	2017
Uso de dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável	Gvozd, et al.	Rev. Enferm. Centro-Oeste Mineiro	2017
Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	Fernandes, et al.	Saúde debate	2019
Competências gerenciais do enfermeiro na estratégia saúde da família: percepção de graduandos de enfermagem	Dias e Moniz	Journal of Res. Fundam. Care on-line	2019
Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente	Fernandes e Cordeiro	Rev. APS	2019
Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde	Assunção, et al.	Rev. APS	2019
Percepções de enfermeiros sobre competências desenvolvidas nos cuidados pós-operatórios de transplante de fígado	Negreiros, et al.	Rev. RENE	2020
Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar	Ferracioli, et al.	Enferm. Em Foco	2020
Ensino-aprendizagem na disciplina de gerência de enfermagem no contexto hospitalar	Souza, et al.	Enferm. Em Foco	2020

Dentre os 21 (vinte e um) artigos selecionados, verifica-se que em sua grande maioria as pesquisas foram realizadas na região sul do Brasil, sendo que a região corresponde por 11 (onze) artigos (52%), seguido pela região sudeste com 08 (oito) artigos (38%) e pela região nordeste com 02 (dois) artigos (10%), não sendo encontrados artigos de pesquisas realizadas nas regiões norte e centro-oeste do país que atendessem aos critérios de seleção para a pesquisa.

Quanto ao ano de publicação, nota-se que não foram encontradas publicações referentes ao tema nos anos de 2018, 2021 e 2022 até o momento, e que os anos de 2017 e 2019 foram os anos que mais tiveram publicações acerca do tema com 04 (quatro) publicações em cada um, e os anos de 2012 e 2020 com 03 (três) publicações cada, estando os anos seguintes com a distribuição das demais publicações.

A partir da análise do conteúdo dos artigos, foi possível depreender 02 (dois) grandes grupos de abordagem dos textos acerca do tema competências gerenciais de enfermeiros cujos artigos expõem, que são eles: 1) Artigos que abordam as competências requeridas de profissionais durante a assistência; podendo-se subdividir este grupo em, a) competências necessárias para atuação em unidades de saúde da família/atenção primária, e b) competências necessárias para atuação a nível assistencial hospitalar; e, 2) artigos que abordam os processos de ensino-aprendizagem e construção de competências gerenciais dos enfermeiros.

Os artigos do grupo 1, cuja temática abordam a percepção dos profissionais quanto suas competências durante a assistência, ressaltam principalmente que as competências gerenciais permeiam a atuação do enfermeiro nas mais diferentes áreas de trabalho, de forma que cada competência desenvolvida individualmente necessita dialogar com a prática profissional (MONTEZELI, PERES, BERNARDINO, 2013).

Ressaltam ainda que em muitos ambientes de trabalho, como por exemplo, urgências e emergências, pronto-socorros e unidades de tratamento intensivo, o aspecto técnico-prático dos profissionais ainda é sobremaneira valorizado, enquanto as ações gerenciais ficam em segundo plano; ou ainda a cargo de profissionais diferentes, de forma que um profissional está responsável pelos aspectos técnicos e outro pelos gerenciais dentro de uma mesma unidade de trabalho, gerando uma percepção prejudicial e dicotomizada dos processos de trabalho dos enfermeiros

(GIORDANI, BISOGNO, SILVA, 2012; MONTEZELI, PERES, BERNARDINO, 2013; LEITE et al., 2017; ASSUNÇÃO et al., 2019).

Já os artigos que abordam a atuação do enfermeiro na ESF apontam principalmente para o papel de liderança que o enfermeiro possui nesta área de atuação, e que os profissionais desenvolvem inúmeras competências voltadas para o âmbito político-administrativo das unidades de saúde, como por exemplo controle de insumos, preenchimento de relatórios, supervisão, avaliação, participação em reuniões, etc. (ASSUNÇÃO et al, 2019; DIAS, MONIZ, 2013).

Para Fernandes e Cordeiro (2019), o processo gerencial de uma unidade de ESF é uma das atividades primordiais para que as propostas e os princípios do SUS sejam efetivamente executados, de forma que o gestor local deve possuir uma gama de competências gerenciais que otimize os recursos existentes. Neste sentido, Dias e Moniz (2019), ressaltam que todos os profissionais da equipe multiprofissional que atua na ESF devem contribuir para os processos gerenciais da unidade, no entanto, é o enfermeiro que vem assumindo esta atividade, o que expõe a necessidade da construção de um profissional que possua competências, habilidades e atitudes voltadas para as competências gerenciais desde a formação profissional.

De Paula et al. (2013), concordam que o enfermeiro da atenção primária assumiu o papel de agente articulador das ações a serem desenvolvidas pela Estratégia de Saúde da Família (ESF), frente a outras categorias profissionais, de forma que as atividades do enfermeiro voltadas para os processos gerenciais visam garantir o bom funcionamento das unidades de saúde como um todo, bem como a qualidade da assistência.

Os textos ressaltam que essa diferenciação das atividades profissionais em duas partes, uma que envolve o processo de trabalho assistencial e outra que envolve o gerencial, é uma prática comum, porém prejudicial. Quando no primeiro o foco está nas intervenções a serem dispensadas em prol das necessidades dos clientes, e o segundo está focado na organização do trabalho e nos recursos disponíveis, ressaltando que a finalidade do segundo é de garantir que sejam implementadas condições adequadas de trabalho que elevem o desempenho dos profissionais que compõem a equipe em favor do cuidado integral aos clientes (ASSUNÇÃO et al., 2019; MANENTI et al., 2012).

Neste mesmo sentido, na pesquisa realizada por Fernandes et al. (2019), ficou ressaltada a relevância da dupla missão dos enfermeiros na ESF, e que é o enfermeiro o profissional da área da saúde mais preparado para assumir as funções gerenciais, dado sua formação acadêmica, e concordando que o tempo dispensado em prol da organização gerencial dos processos de trabalho acaba por prejudicar a assistência integral ao usuário.

Nos resultados obtidos por Negreiros et al. (2020) esse aspecto fica bastante evidenciado, pois o gerenciamento foi apontado como uma atividade complementar ao trabalho do enfermeiro, embora não minimizando-o mas, colocando como integrador de todo o corpo assistencial (demais profissionais) com o paciente, sinalizando que deve haver uma conciliação entre as atividades profissionais assistenciais e gerenciais.

Os resultados encontrados por Muller et al. (2017) também vão neste mesmo sentido, de ressaltar uma dicotomização dos processos de assistir e de gerenciar, mas ressaltando que em muitos aspectos não há como diferenciar a gerência da assistência, de forma que para eles, a gerência do cuidado de enfermagem envolve uma relação intrínseca entre os saberes-fazeres cuidar e gerenciar, fato este que já vem sendo trabalhado na prática profissional visando integração dos saberes, diminuindo os espaços entre esta dicotomização.

Para De Paula et al. (2013), as competências específicas para atuação gerencial do enfermeiro são construídas durante a formação do profissional e desenvolvidas nas experiências do cotidiano do trabalho. Neste mesmo sentido, Muller et al. (2017) ainda ressaltam que embora existam percepções divergentes e até uma certa dificuldade na compreensão do conceito de gerência do cuidado, há uma interface entre esses dois objetos na prática profissional, ou seja, muito embora evidencie-se uma dicotomia entre os temas, ambos se interrelacionam e se complementam, de forma que o processo cuidar e gerenciar deve ser um único processo indutor das ações dos profissionais.

Os artigos do grupo 2, tratam quanto aos textos que abordam os processos de ensino-aprendizagem e construção de competências gerenciais dos enfermeiros. Os artigos apontam que os enfermeiros mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes em sua prática profissional voltados para a administração, mas no entanto, esses temas em sua grande maioria não foram aprofundados durante a formação

profissional, daí a necessidade da formação de estratégias para o aprendizado destes profissionais, bem como para a reflexão quanto a importância do tema cada vez mais pertinente à enfermagem, que interfere ativamente nos processos de trabalho e serve como base para uma gestão exitosa (ALMEIDA et al., 2014; SOUZA et al., 2020; GVOZD et al., 2017).

Os estudos demonstraram que embora haja embasamentos teóricos inseridos durante a formação profissional do enfermeiro, estes não são suficientes para o entendimento gerencial dos mesmos, e que a prática diária é o meio pelo qual mais incorporam conhecimento gerencial (DAMASCENO et al., 2016). Sendo que um dos processos utilizados para a construção de competências dos profissionais enfermeiros é a educação permanente, utilizando-se de espaços nas organizações que visem o surgimento de locais de diálogo e para pensar-fazer no trabalho (SADE, PERES, 2015).

Neste mesmo sentido, o estágio teórico-prático acerca de situações gerenciais se mostra uma importante ferramenta na formação dos profissionais, afinal, o processo de ensino-aprendizagem que é estabelecido a partir da inserção dos discentes no serviço de saúde favorece uma melhor qualificação e integração de saberes (SOUZA et al., 2020)

Desta forma,

[...] o desenvolvimento de competências justifica-se ao ser encarado como um processo permanente, propiciado pela organização, como componente de um sistema de evolução do mundo do trabalho, o qual requer associação entre ensino e serviço, além de novos perfis profissionais e modelos gerenciais, que exigem a mobilização de saberes de maneira contínua. Faz-se necessário articular que as competências gerenciais sejam apreendidas ao longo da formação do enfermeiro, pautadas no contexto da realidade e no saber fazer crítico centrado em conteúdos contextualizados da contemporaneidade; e, no mundo do trabalho, por meio da aprendizagem experiencial em situações laborais com vistas ao aperfeiçoamento permanente (SADE, PERES, 2015, p.995).

No mais, os estudos destacam que o desenvolvimento de competências gerenciais por parte dos enfermeiros demandam aprimoramento nas organizações, no processo de formação e ao longo das carreiras dos profissionais no exercício da profissão; levando os trabalhadores a um processo de reflexão quanto a sua prática profissional (GVOZD, 2017; SADE, PERES, 2015; ALMEIDA et al., 2014).

Desta forma, é possível depreender com base na literatura selecionada, que o tema acerca das competências gerenciais de enfermeiros é recorrente nos estudos e

que ainda demanda de desenvolvimento por parte dos profissionais e das organizações de trabalho, ressaltando a posição estratégica do enfermeiro dentre os demais profissionais de saúde, no que tange ser o profissional melhor preparado para coordenar um movimento de qualificação gerencial nos diferentes serviços e níveis de complexidade de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que os textos evidenciados ressaltam que o processo de trabalho do enfermeiro é implementado de forma diferenciada em cada unidade que se insere, seja na APS e seus diversos campos de atuação, seja nas unidades hospitalares e suas áreas mais específicas, de forma que em alguns locais de trabalho é possível que se exerça mais atividades gerenciais e noutros campos as atividades fiquem mais voltadas ao escopo da assistência direta ao paciente.

No entanto, em ambas as áreas, as atividades gerenciais desenvolvidas pelos enfermeiros vêm ganhando cada vez mais notoriedade sobre os demais processos de trabalho, de forma que os enfermeiros estão cada vez mais demonstrando em sua atuação cotidiana uma interface de compromisso com o usuário dos serviços de saúde e com a gestão dos locais onde trabalham.

Os textos evidenciaram ainda a importância da formação profissional na construção de um perfil de competências gerenciais destes profissionais, de forma que seja através das DCN (diretrizes curriculares nacionais) ou de formação complementar ou educação continuada em serviço, o desenvolvimento destas competências passar por um processo de aprendizado que deve ser construído no decorrer da formação e da prática profissional.

Por fim, nos textos pesquisados, a dicotomia gerenciamento-assistência ainda é uma verdade relatada em várias pesquisas, e que os profissionais entendem a importância de articular as duas ações para assegurar a qualidade dos serviços de saúde prestados nas instituições.

É importante ressaltar que a presente pesquisa não tem o objetivo de esgotar todo o assunto acerca das “competências gerenciais” dos enfermeiros, tampouco de lista-las, mas de fomentar a reflexão sobre a importância do tema, assunto que frequentemente é abordado em pesquisas das áreas de administração por exemplo,

tendo em vista que segundo os textos, o enfermeiro é o profissional das carreiras da saúde que está sendo cada vez mais exigido quando o assunto é gerenciamento de serviços.

Desta forma, os objetivos propostos foram alcançados, pois foi possível evidenciar na literatura a atuação gerencial dos enfermeiros, bem como conhecer como estes profissionais têm atuado em sua prática cotidiana quando são exigidos em sua atuação que coordenem, gerenciem e liderem as unidades nas quais trabalham.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria de Lourdes et al. Formação de competências para o gerenciamento em enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, [S.l.], v. 19, n. 2, jun. 2014. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/36976>>. Acesso em: 29 abr. 2022. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/ce.v19i2.36976>.

ASSUNÇÃO, Mariana Neiva et al. Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde. **Revista de APS**. 2019; out./dez.; 22 (4): 881 – 894. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/index.php/aps/article/view/16012/22789>. Acesso em: 15 fev. 2022.

BARBOSA, Luciene Rodrigues; PEREIRA, Luciane Lucio. O ensino das competências gerenciais na percepção dos docentes de curso de enfermagem. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, v. 8, n. 3, p. 784-786, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/9740>. Acesso em: 29 abr 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Câmara de Educação Superior**. Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem.

COSTA, Carlos et al. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v.6, n.1, p.45-55, 2016. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/978/823>. Acesso em: 02 Set. 2021.

DAMASCENO, Carolinne Kilcia Carvalho Sena et al. O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 1216-1222, mar. 2016. ISSN 1981-8963. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/11106>>. Acesso

em: 19 jun. 2022. Doi:<https://doi.org/10.5205/1981-8963-v10i4a11106p1216-1222-2016>.

DE PAULA, Marcilene et al. Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. **Rev Rene [en linea]**. 2013, 14(5), 980-987. Acesso: 19 de Jun de 2022. ISSN: 1517-3852. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=324028789015>.

DIAS, Anna Karolina Gomes et al. A percepção dos enfermeiros em relação ao seu papel gerencial no âmbito hospitalar. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, v. 11, n. 5, p. 2185-2194, abr. 2017. ISSN 1981-8963. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/23374>>. Acesso em: 19 jun. 2022. doi:<https://doi.org/10.5205/1981-8963-v11i5a23374p2185-2194-2017>.

DIAS, Rayara Mozer; MONIZ Marcela de Abreu. Competências gerenciais do enfermeiro na estratégia saúde da família: percepção de graduandos de enfermagem. **Rev Fun Care Online**. 2019 jul/set; 11(4):1048-1052. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2019.v11i4.1048-1052>. Acesso em: 15 Mar 2022.

FERNANDES, Josieli Cano et al. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 22-35, 2019.

FERNANDES, Josieli Cano; CORDEIRO, Benedito Carlos; Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente. **Ver. APS**. 2019; out./dez.; 22 (4): 833 – 848. <https://doi.org/10.34019/1809-8363.2019.v22.16479>. Acesso em: 20 abr 2022.

FERRACIOLI, Gabriela Varela et al. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, v. 11, n. 1, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254>. Acesso em: 10 jan 2022.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cadernos 39 EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.16, n.1, p.35-49, Mar. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/59497/71091>. Acesso em: 08 Set. 2021.

GIORDANI, Juliana Neves; BISOGNO, Silvana Bastos Cogo; SILVA, Luiz Anildo Anacleto. Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário. **Acta Paulista de Enfermagem** [online]. 2012, v. 25, n. 4. Acesso em: 16 Junho 2022] , pp. 511-516. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000400005>>. Epub 23 Ago 2012. ISSN 1982-0194. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000400005>.

GVOZD, Raquel et al. Uso de dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 7,

2017. Disponível em: <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.1262>. Acesso em 15 jan 2022.

LEITE, Leandro et al. Mapeamento dos papéis gerenciais de enfermeiros de unidades de terapia intensiva. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 3158-3166, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/110222/22138>. Acesso em 15 jan 2022.

LELLI, Louise Bueno et al. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. **Cogitare Enfermagem**, v. 17, n. 2, p. 262-269, 2012.

LOWEN, Ingrid Margareth Voth et al. Competências gerenciais dos enfermeiros na ampliação da Estratégia Saúde da Família. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, p. 964-970, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/WqWxSrQyqzV9Ssd4Mw5mqdM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 abr 2022.

LUZ, Mayara Aparecida Passaura da et al. **Competências gerenciais: opinião de enfermeiros no contexto hospitalar**. Revista Eletronica Gestão & Saúde, v. 8, n. 3, p. 521-538, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rqs/article/download/10325/9110>. Acesso em: 04 Set. 2021.

MANENTI, Simone Alexandra et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 727-733, June 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 5 jan. 2022.

MONTEZELI, Juliana Helena; PERES, Aida Maris; BERNARDINO, Elizabeth. Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro. **Revista de Pesquisa, Cuidado é Fundamental Online**, v. 5, n. 3, p. 245, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/373dc75815d9422f72fa3093a8ce9e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030183>. Acesso em: 15 jan 2022.

MULLER, Luis Antonio et al. Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. **Rev Enferm UFPE [Internet]**, v. 11, p. 5321-7, 2017. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/fr/biblio-1032362>. Acesso em: 10 jan 2022.

NEGREIROS, Francisca Diana da Silva et al. Percepções de enfermeiros sobre competências desenvolvidas nos cuidados pós-operatórios de transplante de fígado. **Rev Rene**, v. 21, p. 1, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081412>. Acesso em: 10 jan 2022.

ROSEN, Jessica et al. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n.1, p.231-246, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555857>. Acesso em: 02 Set. 2021.

SADE, Priscila Meyenberg Cunha; PERES, Aida Maris. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretriz para serviços de educação permanente. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, p. 988-994, 2015.

SOUSA, Luís Manuel Mota de et al. **A metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem**. Nº21 Série 2-Novembro 2017, v. 17, 2017. Disponível em: <<http://www.sinaisvitais.pt/images/stories/Rie/RIE21.pdf#page=17>> Acesso em: 31 jan. 2022.

SOUZA, Deise Ferreira de et al. Ensino-aprendizagem na disciplina de Gerência de Enfermagem no contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, v. 11, n. 5, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3314>. Acesso em: 10 jan 2022.

TREVISIO, Patricia et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, 2017. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59>. Acesso em: 15 jan 2022.