

A IMPORTÂNCIA DA DELIMITAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE ENFERMAGEM

The importance of delimitation skills and application of the planning in the management of nursing services

Dara da Paixão Freitas ^I

Nathália do Nascimento ^{II}

Marcela Nolasco ^{III}

Andreia Andrade dos Santos ^{IV}

I - Discente do Curso de Enfermagem do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail para contato: darinha_freitas2010@hotmail.com
 II - Discente do Curso de Enfermagem do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail para contato: nath.100@hotmail.com
 III - Docente do Curso de Enfermagem do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail para contato: marcela.nolasco@uniptan.edu.br
 IV - Docente do Curso de Enfermagem do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail para contato: andreia.santos@uniptan.edu.br

RESUMO

Introdução: Na enfermagem, a gestão é aplicada de duas formas, na área assistencial e na área gerencial. Na área gerencial, o enfermeiro desenvolve ações para a otimização do trabalho e dos recursos humanos, cujo intuito é garantir um melhor ambiente de trabalho para sua equipe e uma assistência satisfatória aos pacientes. **Objetivo:** Analisar produções científicas recentes sobre a aplicação do planejamento e as competências do processo de gestão em enfermagem, valorando as evidências e discutindo os resultados. **Métodos:** Refere-se a um estudo qualitativo, no qual optou-se por uma revisão integrativa da literatura, direcionada para definição de conceitos e revisão de ferramentas para o planejamento em saúde. **Discussão:** Apresentação da pretensa conceituação de gestão do cuidado em enfermagem exibindo o gerenciamento como parte fundamental do atributo de atividades físicas e burocráticas. As competências são descritas como compreensão, monitoramento do desempenho individual e coletivo, gerenciamento multiprofissional, comunicação eficaz, estabelecimento de metas, objetivos e gerenciamento de mudanças, planejamento e organização e produtividade no trabalho. Ainda, o planejamento é visto como instrumento no processo de gerenciamento de enfermagem, dando ênfase ao gerenciamento estratégico. **Conclusão:** Com o estudo, foi possível constatar que as competências são de suma importância para o desenvolvimento do trabalho de enfermagem e é evidente que o mercado está em busca de profissionais atuantes na área gerencial e assistencial. Dessa forma cabe ao enfermeiro buscar conhecimento para desenvolver as competências e utilizar os instrumentos como auxílio.

Descritores: Administração em saúde. Gestão em saúde. Gerenciamento de enfermagem

ABSTRACT

Introduction: In nursing, management is applied in two ways, in the care area and in the management area. In the managerial area, the nurse develops actions to optimize work and human resources, whose aim is to ensure a better work environment for his team and a satisfactory assistance to patients. **Objective:** To analyze recent scientific productions on the application of planning and the skills of the nursing management process, valuing the evidence and discussing the results. **Methods:** Refers to a

qualitative study, in which an integrative literature review was chosen, aimed at defining concepts and reviewing tools for health planning. **Discussion:** Presentation of the alleged concept of nursing care management showing management as a fundamental part of the attribute of physical and bureaucratic activities. Competencies are described as understanding, monitoring individual and collective performance, multiprofessional management, effective communication, setting goals, objectives and change management, planning and organizing and productivity at work. Still, planning is seen as an instrument in the nursing management process, emphasizing strategic management. **Conclusion:** With the study, it was possible to verify that competences are of paramount importance for the development of nursing work and it is evident that the market is looking for professionals working in the managerial and care area. Thus, it is up to the nurse to seek knowledge to develop the skills and use the instruments as an aid.

Descriptors: Health administration. Health management. Nursing management

1 INTRODUÇÃO

Quando se entende que gestão e gerência são sinônimas, e que isso significa pensar, executar e planejar, é possível compreendê-las como a arte de fazer acontecer e obter resultados, os quais podem ser previstos, avaliados e definidos. Assim, pode-se afirmar que a gestão do cuidado em saúde assiste o ser humano de forma singular nos diversos momentos da sua vida, visando sempre seu bem estar e segurança.¹

Na enfermagem, a gestão é aplicada de duas formas, na área assistencial e na área gerencial. Quando atua no meio assistencial, o enfermeiro busca atender as necessidades de saúde, de maneira integral. Já na área gerencial, o enfermeiro desenvolve ações para a otimização do trabalho e dos recursos humanos, cujo intuito é garantir um melhor ambiente de trabalho para sua equipe e uma assistência satisfatória aos pacientes.¹

Estreitando a abordagem ao gerenciamento, o enfermeiro em sua assistência apresenta preparo, interesse e vocação para assumir as funções de gestor, devido a sua formação profissional, as políticas públicas de saúde e o respaldo da legislação (Lei nº7.498/86).²

Para assumir a gestão de enfermagem, é necessário portar algumas competências: atitudes (saber ser), habilidades (saber fazer) e conhecimento (saber-saber).² Além disso, para o desenvolvimento de boa gestão é fundamental que o enfermeiro conheça muito bem seu local de trabalho, sua equipe e o perfil dos pacientes que irão receber atendimento. Desse modo, a gerência é definida como a habilidade de pensar, resolver, conduzir, refletir e obter soluções. Soluções essas, que podem ser determinadas e esperadas, mas devem ser almejadas através da interação constante das pessoas.³

Dentre os artigos estudados para a análise na revisão de literatura, percebeu-se um predomínio de estudos que relatam a importância das competências de gerenciamento na gestão

de enfermagem. Sendo importantes contribuinte para a organização do trabalho e facilitadores no processo de junção de várias informações, permitindo uma análise simplificada das questões do cotidiano e auxiliando no planejamento assistencial e gerencial de enfermagem.

Foi efetuada uma pesquisa sistemática nas bases indexadas dos periódicos científicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca digital de periódicos, Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO) e Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde (BVS). Do total de 30 artigos encontrados a partir dos descritores utilizados e critérios de inclusão definidos para este estudo, foram selecionados sete artigos em português, relacionados à área hospitalar, que investigaram a aplicação do planejamento e as competências do processo de gestão em enfermagem.

Notou-se uma carência de estudos nacionais sobre esse assunto. O presente estudo teve por objetivo analisar produções científicas recentes sobre a aplicação do planejamento e as competências do processo de gestão em enfermagem, valorando as evidências e discutindo os resultados.

O principal questionamento utilizado foi a importância da aplicação do planejamento e a delimitação das competências gerenciais do enfermeiro para o desenvolvimento do processo de trabalho em enfermagem. O emprego dessa indagação propiciou a análise dos resultados encontrados nos diversos trabalhos com este estudo, justificando o tema em análise.

2 METODOLOGIA

Refere-se a um estudo qualitativo, no qual optou-se por uma revisão integrativa da literatura, direcionada para definição de conceitos e revisão de ferramentas para o planejamento em saúde. Esse critério engloba a associação e exploração de pesquisas, além de uma análise crítica da temática investigada, visando o aprofundamento do conhecimento do tema com base em outros estudos. Para a construção dessa revisão, foram utilizadas seis etapas, sendo elas:

Identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa, estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/ amostragem ou busca na literatura, definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos, avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa, interpretação dos resultados e apresentação da revisão/síntese do conhecimento.⁴

Foi efetuada uma pesquisa sistemática nas bases indexadas dos periódicos científicos CAPES, Biblioteca digital de periódicos, SciELO e BVS, utilizando-se os descritores:

“administração em saúde”; “gestão em saúde”; “gestão em enfermagem”; “gerenciamento de enfermagem”; “planejamento de enfermagem”; “competências gerenciais”; “instrumentos de trabalho gerenciais do enfermeiro”; “ferramentas administrativas na enfermagem”. Aplicando-se os operadores booleanos *And* e *Or*.

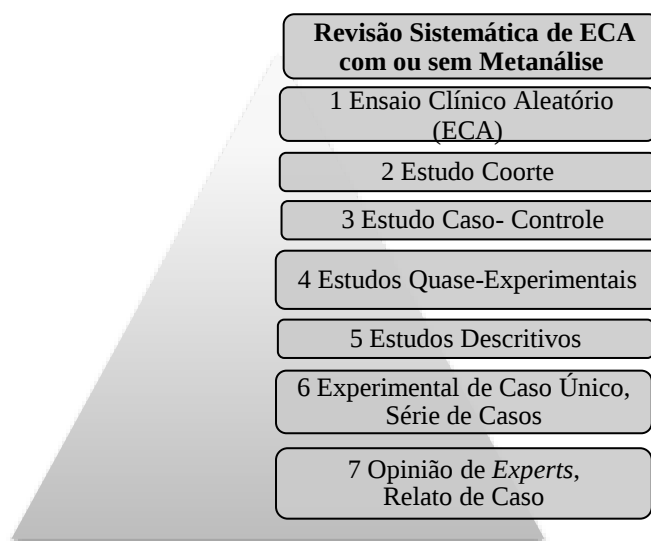
A análise dos artigos foi executada pelos autores após a leitura dos títulos, resumo e palavras-chave. Assim, posteriormente, os artigos foram examinados por completo e aplicados aos critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos.

Do total de trinta artigos encontrados a partir dos descritores utilizados e critérios de inclusão definidos para este estudo, foram selecionados de forma criteriosa sete artigos científicos em idioma português, publicados nos últimos dez anos, relacionados à área hospitalar, que investigaram a aplicação do planejamento e as competências do processo de gestão em saúde/ gestão em enfermagem. Foi utilizado também para discussão uma portaria do Conselho Regional de Enfermagem de Minas Gerais de 2010 (COREN-MG).

Foram excluídos estudos em outros idiomas, estudos repetidos e estudos com conteúdo não relevante ao tema escolhido. A organização das informações atribui-se por meio de instrumento estruturado (fichamento), exaltando os dados para a identificação dos estudos, através do título, resumo, citações, referência e opinião do leitor.

Quanto às evidências científicas dos estudos, caracterizou-se considerando a seguinte hierarquia:

Figura 1: Hierarquia da evidência: investigações com localização superior na hierarquia indicam maior força da evidência.⁵

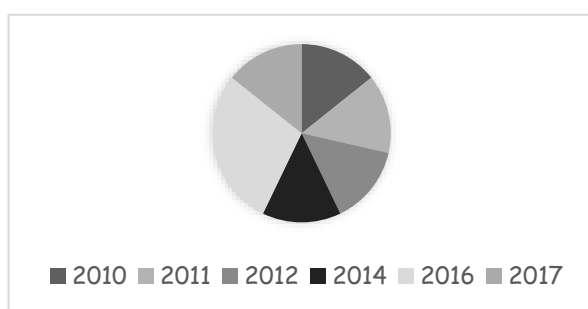


O próximo passo foi a organização, comparação e o agrupamento das ideias para a escrita.

3 RESULTADOS

A amostra final desta revisão foi composta por sete artigos científicos selecionados pelos critérios de inclusão previamente estabelecidos. A partir da análise percebe-se o ano de publicação; um artigo em 2010, seguido de um em 2011, um em 2012, um em 2014, dois em 2016 e um em 2017. Para estruturar os resultados, foram elaborados quadros que contemplam informações relevantes sobre as publicações incluídas na revisão, portanto são analisadas com maior detalhamento.

Quadro 1: Distribuição dos artigos conforme porcentagem e ano de publicação.



Fonte: Autores do estudo, 2020.

Quadro 2: Descrição dos trabalhos publicados e incluídos na revisão integrativa, de acordo com o título do artigo, autores, base de dados, periódicos, ano de publicação, objetivo, resultados e conclusão.

Artigo N°	Título do artigo	Autores	Bases de dados	Periódico (Vol,nº,pag,ano)	Objetivos	Resultados	Conclusão
A1	Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais	Elizabeth Bernardin;Vanda Elisa Andres Felli; Aida Maris Peres.	BVS	Cogitare Enferm. 2010 Abr/Jun; 15(2):349-53	Reflexão sobre as competências gerais necessárias ao gerenciamento em enfermagem considerando as mudanças tecnológicas e gerenciais	Apresentam-se os novos cenários gerenciais e alguns aspectos necessários à aquisição de competências.	Considera-se que o enfermeiro gerente tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente de aprendizado onde os trabalhadores possam adquirir novas competências e exercê-las livremente.

					observadas em hospitais.		
A2	Percepções acerca do planejamento em enfermagem como ferramenta de gestão	Eliane Raque; Rieth Benetti; <i>et al.</i>	BVS	Rev. Contexto e saúde; 2011; v.10; n. 20: p.1177-1180	Discutir sobre os tipos de planejamento e o papel do gestor diante dos mesmos.	O enfermeiro está submetido a situações que requerem ações planejadas. Nesse sentido, existem formas diferentes de se planejar, destacando-se o planejamento normativo, o estratégico e o político.	Destaca-se a importância dos serviços de saúde e de seus profissionais incorporarem diferentes métodos de planejamento nas suas ações e, para isso, considerar a realidade de cada serviço e o contexto sócio político.
A3	Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar	Deborah Dinorah de Sá Mororó; Bertha Cruz Enders; Ana Luisa Brandão de Carvalho Lira; Cícera Maria Braz da Silva; Rejane Maria Paiva de Menezes.	Scielo	Acta Paul Enferm. 2017; 30(3):323-32.	Analisar o conceito de gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar, com base no referencial teórico-metodológico de Walker e Avant.	Evidenciou-se uma prática gerencial do enfermeiro com enfoque para as atividades burocráticas e pouco articulada ao cuidado.	A aplicação desse conceito na prática gerencial do enfermeiro apresenta-se como uma necessidade emergente para o desenvolvimento de um modelo de gestão vinculada ao cuidar.
A4	Formação de competências para o gerenciamento em enfermagem	Maria de Lourdes Almeida, Aida Maris Peres, Elizabeth Bernardino, Marieta Fernandes Santos	Biblioteca Virtual de periódicos	Cogitare Enferm. 2014 Abr/Jun; 19(2):269-76	Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a temática de Gerenciamento em Enfermagem	Surgiram Discursos do Sujeito Coletivo referentes à utilização de instrumentos gerenciais nas ações gerenciais de enfermagem.	O ensino do gerenciamento na graduação destaca-se pela sustentação que este propicia para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que embasam a prática gerencial em enfermagem.
A5	Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar	Carlos Costa, Viviane Rossato Laimer, Rejane Tereza Cattapan Piovesan, Elenise Abreu Coelho	Scielo	Revista de Administração IMED, 6(1): 45-55, jan./jun. 2016 - ISSN 2237-7956	compreender quais competências prioritárias são reconhecidas pelos próprios gestores no âmbito da saúde, foram entrevistados 42 profissionais.	Cinco competências gerenciais foram classificadas como mais importantes: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo	Estas habilidades permitem melhores interações dentro da equipe de gestão e em todos os setores organizacionais e, além de facilitarem a consecução dos objetivos estabelecidos,
A6	Competências do enfermeiro na gestão hospitalar	Aragão Otávia Casimiro; <i>et al.</i>	BVS	REVISTA DE SAÚDE PÚBLICA DO PARANÁ Londrina V. 17 N. 2 P. 66-74 dezembro 2016	Conhecer as competências requeridas ao enfermeiro no exercício da gestão hospitalar.	As competências identificadas nos textos foram acomodadas em quatro blocos: valores, compreensão,	Falta aos enfermeiros uma visão global da instituição e do seu mercado-alvo; a dificuldade mais pungente é saber lidar com pessoas,

						comportamentos e ações.	gerenciar conflitos e equilibrar os interesses dos liderados e da instituição
A7	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Simone Alexandra Manenti; Maria Helena Trench Ciampone; Vera Lucia Mira; Lígia Fumiko Minami; Jaqueline Maria Sousa Soares	Scielo	Rev. esc. enferm. USP vol.46 no.3 São Paulo June 2012	construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores de área	Os resultados identificaram maior ênfase atribuída às competências relacionadas aos papéis de mentor, coordenador e diretor.	A análise do processo de trabalho gerencial e o estudo das competências no âmbito gerencial mostraram-se importantes, pois problematizaram necessidades de aprimoramento desses profissionais, assim, respondendo às demandas pessoais, profissionais e organizacionais.

Fonte: Autores do estudo, 2020.

Quadro 3: Descrição dos estudos incluídos na revisão integrativa segundo o delineamento de pesquisa, nível de evidências e país de origem.

Artigo Nº	Delineamento	Nível de evidência	País de origem
A1	Opinião, reflexão	7	Brasil
A2	Estudo exploratório reflexivo	6	Brasil
A3	Revisão integrativa	5	Brasil
A4	Estudo descritivo-exploratório de abordagem Qualitativa	6	Brasil
A5	Estudo descritivo transversal	5	Brasil
A6	Estudo de caráter descritivo e exploratório, do tipo revisão bibliográfica	5	Brasil
A7	Pesquisa exploratória	6	Brasil

Fonte: Autores do estudo, 2020.

4 DISCUSSÃO

Mororó¹ define a pretensa conceituação de gestão do cuidado em enfermagem:

A articulação e integração entre as ações assistenciais e gerenciais, mediante o exercício de liderança, relações interativas, comunicativas e cooperativas assumidas pelo enfermeiro para com a equipe de enfermagem, profissionais de saúde e usuário.

A integração e articulação entre as atuações administrativas burocráticas e o atendimento físico são atributos fundamentais do gerenciamento de enfermagem, tal como, o trabalho em equipe, a tomada de decisões, a comunicação, a liderança, cooperação, a

comunicação, o planejamento e o gerenciamento, os quais devem ser íntegros, seguros, personalizados e contínuos.¹

4.1 O gerenciamento de enfermagem

Os setores de atividades de saúde, especialmente hospitais, estão sendo abalados por alterações no universo do trabalho, que se devem, em parcela, à reestruturação do modelo de assistência exposto pelo Sistema Único de Saúde do Brasil (SUS). Essa dinamicidade evidencia-se pela sua influência tecnológica, relacionada à adição de novos conhecimentos essenciais para atuação das diversas profissões no campo da saúde, exigindo, sem exceção, de todos os trabalhadores da saúde, em especial, os enfermeiros, uma atuação flexível e adaptativa, sendo necessário desempenho também como gestor.⁶

A gestão de enfermagem no cuidado é compreendida como atividade ocupacional do enfermeiro, segurado em sua ciência do cuidar e sua disciplina, por meio de ações de controle da prestação de cuidados, planejamento e organização, oportuna, abrangente e segura, de forma que garanta seu seguimento, dando sustentação as políticas e diretrizes estratégicas da entidade de saúde.¹

4.2 Formação de competências para o gerenciamento de enfermagem

O trabalho do enfermeiro abrange várias áreas, ele atua na área gerencial, assistencial, pesquisa, ensino, entre outras. Mediante as mudanças tecnológicas decorrentes do processo de globalização, o mercado de trabalho exige um novo perfil de profissionais. Dessa forma, profissionais da área da saúde com ênfase nos profissionais de enfermagem passam a buscar novas competências para atuação no mercado, assim auxiliam no crescimento da equipe, contribuindo para o alcançar as metas estabelecidas.^{6,7}

Inspirados na indústria, os hospitais buscam novos instrumentos gerenciais para se ajustar, entre esses instrumentos destacam-se indicadores do balanceados de desempenho, liderança e unidades de negócios, gestão da informação, do conhecimento e das competências.⁶

O gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente e a seus familiares sempre será de responsabilidade do enfermeiro. Desse modo o quesito competência passa a ser um elemento alvo nas discussões sobre gestão. Sendo definida, segundo Aragão, Otávia Casimiro *et al*, como associação de habilidades, comportamentos e conhecimentos que

demonstram um elevado desenvolvimento não associado somente a cargos, destacando a capacidade de cada indivíduo.⁸

Como auxílio para o desenvolvimento das competências, o enfermeiro pode contar com as ferramentas administrativas, entre elas destacam-se *Balanced Scorecard*, que tem sido uma ferramenta importante na integração de táticas empresárias voltadas para clientes.⁸

Outras ferramentas abordadas por Aragão, Otávia Casimiro *et al*⁸ 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.”

Dentre as competências voltadas para o enfermeiro na gestão hospitalar, destacam-se: valor, compreensão, comportamento e ação. Estas são de suma importância no desenvolvimento das empresas e sua implementação auxilia no desenvolvimento do trabalho gerencial e permite a implantação de novas estratégias.^{8,9}

Assim o gestor deve compreender sobre a liderança, comunicação e habilidades, isso implica de forma positiva na realização de mudanças na empresa. Dessa forma, a qualidade de gestão de uma empresa pode ser avaliada através da forma como o gestor se adapta e apresenta mudanças necessárias de forma clara aos colaboradores.⁹

O maior desafio do gestor é encontrar meios para o constante desenvolvimento de sua equipe, uma das maneiras mais eficazes para isso é o desenvolvimento de suas próprias competências.⁹

Segundo Costa, Carlos *et al.* as competências podem ser classificadas da seguinte forma: competências básicas, adequadas em todos os sistemas e centrais adaptado de acordo com o meio. O termo competência em gestão tem sido estudado como um constante processo, voltado na ação e no ato de saber agir, ser e fazer, além de ser embasada em técnicas e conhecimentos, também exige atitudes e destreza do indivíduo. Assim, a competência pode ser definida como atitudes que o indivíduo desenvolve para realizar da melhor forma possível uma tarefa, assim as competências devem ser embasadas em métodos e conhecimentos próprios.⁹

Costa, Carlos *et al* abordam as competências como a análise e solução de problemas; autodesenvolvimento; compartilhamento de conhecimentos; comprometimento; comunicação; empreendedorismo: confiança em encarar contratempo; flexibilidade; influência na organização; iniciativa; inovação; liderança; negociação; organização; orientação para resultados; persistência; planejamento; responsabilidade social; tomada de decisões; trabalho em equipe e visão sistêmica.⁹

Manenti, Simone Alexandra *et al* utilizaram quatro pilares para descrição das competências: saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber conviver. As competências são descritas como compreensão de si próprio e dos outros, monitoramento do desempenho individual e coletivo, gerenciamento multiprofissional, comunicação eficaz, estabelecimento de metas, objetivos e gerenciamento de mudanças, Planejamento e Organização, Produtividade no Trabalho.¹⁰

4.3 O planejamento como instrumento no processo de gerenciamento de enfermagem

No processo de ofício em saúde, a programação das ações é primordial para que o enfermeiro exerça o gerenciamento em enfermagem, de forma eficaz e eficiente, refletindo em benefícios na assistência prestada aos clientes/ usuários. Desta forma, é compreendida como a programação de táticas, como o planejamento, somado a ações que busquem efetivar e alcançar as metas e estratégias predeterminadas.¹¹

O planejamento pode ser decretado como a arte de realizar escolhas e idealizar planos que busquem contribuir no encadeamento de mudanças. Assim sendo, engloba a definição sobre o que fazer, como e quando fazê-lo e o sujeito que deverá executá-lo.¹¹

Diante das categorias de planejamento expostas (planejamento político, situacional, normativo e estratégico), Benetti. E.R.R *et al.*¹⁰ destacam o planejamento estratégico. Dessa maneira, ao considerar o planejamento estratégico como um processo, ressaltam-se quatro etapas indispensáveis: A primeira etapa é definida como explicativa, os problemas são identificados e explicados, buscam-se meios para entender o porquê dos problemas; a segunda, normativa, define-se o que deve ser feito, através de metas e objetivos; a terceira, estratégica, planeja-se a ação, observando o que deve e o que pode ser realizado; a quarta e última etapa, é expressa como tático-operacional, onde define-se como fazer e é o momento do desenvolvimento da ação, onde se requer ajuste, flexibilidade, acompanhamento e avaliação.¹¹

Já segundo o Conselho Regional de Enfermagem de Minas Gerais (2010), para a construção de um planejamento que supra as necessidades das atividades de Enfermagem e de Saúde, é essencial que este seja decorrente de um método de verificação detalhada e construção compartilhada, onde deverão ser bem estabelecidos os valores institucionais, a missão, a visão, indicadores e objetivos a serem alcançadas. É importante ainda, a sondagem das oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo, e também as fortalezas e fragilidades.¹²

A fim de auxiliar nesse processo, é exposto um diagrama com pontos a serem analisados e observados na listagem/seleção dos dados para a elaboração do diagnóstico situacional/administrativo que contribuirá para o planejamento estratégico do serviço de saúde e de enfermagem.¹²



Figura 2: Aspectos a serem observados e analisados no levantamento dos dados.¹²

Fonte: Conselho de Enfermagem de MG, 2010.

De posse de todas as informações, foi proposto pelo conselho profissional a construção de uma proposta de trabalho que contemple os itens da tabela a seguir:

Tabela 1: Sugestão para a proposta de trabalho

Problemas/ Não conformidades	Causas	Plano de ação	Responsável	Prazo	Resultado	Aprovação do gestor

Fonte: Conselho de Enfermagem de MG, 2010.

Contudo, pode-se atestar que as ações de planejamento e gerenciamento de saúde são complexas e necessitam de uma análise detalhada das características da instituição, além do perfil do grupo de trabalho e do planejador.¹²

5 CONCLUSÃO

A compreensão do gestor sobre a importância do desenvolvimento de competências é indispensável, pois estão relacionadas a forma como o gestor desenvolve o trabalho da sua equipe e como planeja alcançar as metas estabelecidas.

O mercado de trabalho vem exigindo cada vez mais profissionais dinâmicos e que desenvolvam bom trabalho em equipe, com ênfase nos profissionais de enfermagem. As unidades de saúde vêm buscando enfermeiros que desenvolvam competências e que atuem na área gerencial juntamente com a área assistencial.

Além das competências, o enfermeiro conta com planejamento, instrumento importante para atuar com excelência na área gerencial e alcançar metas preestabelecidas. Com o estudo, foi possível constatar que as competências são de suma importância para o desenvolvimento do trabalho de enfermagem e é evidente que o mercado está em busca de profissionais atuantes na área gerencial e assistencial. Dessa forma cabe ao enfermeiro buscar conhecimento para desenvolver as competências e utilizar os instrumentos como auxílio.

Quanto às limitações da pesquisa, vale ressaltar a necessidade de novas publicações, pois é evidente a escassez de estudos sobre o tema abordado, o que dificultou o aprofundamento no assunto. Os resultados sugerem novos estudos na área, afim enfatizar como a competências e o planejamento influenciam no desenvolvimento da equipe e na atuação individual de cada profissional.

6 REFERÊNCIAS

1. Mororó, Deborah Dinorah de Sá, Enders Bertha Cruz, Lira Ana Luisa Brandão de Carvalho, Silva Cícera Maria Braz da, Menezes Rejane Maria Paiva de. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. Acta paul. enferm. [Internet]. Maio de 2017 [citado 2020 Set 30]; 30(3): 323-332. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002017000300323&lng=en> Acesso em: 30 de Setembro de 2020.
2. Kurgant, Paulina (coord.). Gerenciamento em enfermagem. 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.
3. Motta, Paulo R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

4. Mendes Karina Dal Sasso, Silveira Renata Cristina de Campos Pereira, Galvão Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto contexto – Enferm. [Internet] Dez. de 2008. [citado 18 nov. 2020]; 17(4): 758-764. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>.> Acesso em: 18 de Novembro de 2020.
5. Sampaio, Rosana Ferreira; Mancini, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Revista Brasileira de Fisioterapia, V. 11, N. 1, pp. 83-89, 2007. [online] [citado 20 set. 2020]. ISSN 1809-9246. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 20 de setembro de 2020.
6. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerenciais para o gerenciamento em Enfermagem de hospitais. Cogitare enferm. 2010 [citado 2020 Set 30] ;15(2):349-53. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/17875>> Acesso em: 20 de Setembro de 2020.
7. Maria de Lourdes de Almeida *et al.* Formação de competências para o gerenciamento em enfermagem. Cogitare Enfermagem, v. 19, n. 2, p. 269-276, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v19i2.36976> [online] [citado 30 set. 2020] Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/36976/22734>> Acesso em: 30 de setembro de 2020.
8. Aragão, Otávia Casimiro *et al.* Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. Espaço para a Saúde – Revista de Saúde Pública do Paraná, Londrina, V. 17, N. 2, dezembro 2016, p. 66-74. [online] DOI: <http://dx.doi.org/10.22421/1517-7130.2016v17n2p66> [citado 30 set. 2020] Disponível em: <<http://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/286/5> > Acesso em: 30 de setembro de 2020.
9. Carlos Costa *et al.* Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. Revista de Administração IMED, v. 6, n. 1, p. 45-55, Passo Fundo, abr. 2016. [online] ISSN 2237-7956. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/978>>. Acesso em: 24 de setembro de 2020.

10. Simone Alexandra Manenti *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 46, n. 3, p. 727-733, 2012. [online] [citado 30 de set. 2020], pp.727-733. ISSN 0080-6234. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.
11. Benetti E.R.R *et al.* Percepções acerca do planejamento em enfermagem como ferramenta de gestão. *Revista Contexto & Saúde*, Ijuí. 2011 junho [citado 2020 Set 30]; v. 10(20): 1177-80. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoesaude/article/view/1766>> Acesso em: 30 de Setembro de 2020.
12. Conselho Regional de Enfermagem de Minas Gerais. Diagnóstico Administrativo/Situacional de Enfermagem/Saúde: Subsídios para Elaboração. C. R. D. E., Belo Horizonte, Minas Gerais, 2010. [online] [citado 30 set. set 2020]. Disponível em: <<https://www.corenmg.gov.br/wp-content/uploads/2019/12/modelDiagnosticos.pdf>> Acesso em: 30 de setembro de 2020.