

**COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO DE HOSPITAIS BRASILEIROS: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA.**

**COMPETENCIES FOR MANAGEMENT OF BRAZILIAN HOSPITALS: EVIDENCE FROM LITERATURE.**

**COMPETENCIAS PARA A GESTIÓN DE HOSPITALES BRASILEÑOS: EVIDENCIAS DE LA LITERATURA.**

**Daniel Gonçalves Moura Silveira**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
dsilveira030@gmail.com

**Beatriz Quiroz Villardi**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
rbvillardi@hotmail.com



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

**Objetivo:** Identificar as competências gerenciais requeridas e evidenciadas em gestores de hospitais brasileiros. **Método:** Revisão integrativa da literatura na qual foram considerados estudos publicados entre 01 de janeiro de 2007 a 31 de dezembro de 2020. **Resultados:** Foram analisados 21 artigos dos quais emergiram 49 competências gerenciais requeridas e 30 competências evidenciadas em gestores hospitalares. Os resultados indicam uma predominância de estudos sobre competências para gestores enfermeiros em hospitais. Além disso, a maioria dos estudos abordam competências sob a perspectiva da escola americana em detrimento de outras escolas que consideram competências sob o ponto de vista do contexto ao qual se aplicam. **Conclusão:** Os estudos destacam a importância da prática gerencial e da educação permanente em saúde como meios para desenvolver gestores. Adicionalmente, os resultados sugerem a necessidade de estudos acerca de competências gerenciais com base em outras perspectivas de competências que incluam o contexto gerencial, o que contribuirá para o avanço no conhecimento científico sobre o tema.

**Palavras-chave:** competências gerenciais; gestão hospitalar; competências profissionais.

## ABSTRACT

**Objective:** To identify the required managerial competences and evidenced managerial competences in Brazilian hospital managers. **Method:** An integrative literature review in which studies published between January 1st, 2007 and December 31st, 2020 were considered. **Results:** 21 articles were analyzed for this study, in which 49 required managerial competences and 30 evidenced managerial competences in Brazilian hospitals managers' emerged. The results indicated a predominance of studies aimed at nurse managerial competences in hospitals. In addition, most studies address competences from the perspective of the American current thought of competencies in detriment to other current thought that consider competences from the point of view of the context to which they apply. **Conclusion:** The studies highlight the importance of managerial practice and continuing education in health as forms to develop managers. Furthermore, the findings suggest the need for studies on managerial competences based on other perspectives on competences that include the context of managers, which will contribute to the advancement of scientific knowledge about managerial competences.

**Keywords:** managerial competencies; hospital management and professional competencies.

## RESUMEN

**Objetivo:** Identificar las competencias gerenciales requeridas y las competencias gerenciales evidenciadas en gerentes de hospitales brasileños. **Método:** Revisión de la literatura que consideró estudios publicados entre el 1 de enero de 2007 y el 31 de diciembre de 2020. **Resultados:** Se analizaron 21 artículos, en los que surgieron 49 competencias requeridas y 30 competencias evidenciadas en gerentes de hospitales. Los resultados indican el predominio de estudios sobre competencias gerenciales de enfermería. Además, la mayoría de los estudios abordan las competencias desde una perspectiva racionalista del pensamiento estadounidense sobre competencias en detrimento de otro pensamiento no racionalista que las considera desde el punto de vista del contexto al que se aplican. **Conclusión:** Los estudios destacan la importancia de la práctica gerencial y la educación continua en salud como estrategias para desarrollar las competencias en los gerentes. Además, los hallazgos sugieren la necesidad de estudios sobre competencias gerenciales basados en otras perspectivas que incluyan el contexto de los gerentes, lo que contribuirá al avance del conocimiento científico sobre el tema.

**Palabras-chave:** competencias gerenciales, gestión hospitalaria y competencias profesionales.

## INTRODUÇÃO

Hospitais são classificados na literatura científica como organizações complexas em razão da estrutura organizacional, da demanda da sociedade pelos serviços prestados, pelo papel no desenvolvimento técnico-científico e pelas relações sociais de trabalho neles existentes. (FARIAS; ARAÚJO, 2017; VENDEMIATTI *et al.*, 2010). Suas origens remontam à Idade Média como locais de assistência aos mais pobres tendo se transformado contemporaneamente em instituições de prestação de serviços voltado aos cuidados da saúde sob uma lógica empresarial, com foco a redução de custos e obtenção de maior eficácia nos seus processos (VENDEMIATTI *et al.*, 2010).

A complexidade dos hospitais é evidenciada no seu gerenciamento e exige capacidade de atuação dos gestores diante de questões como regulação, financiamento, domínio de tecnologias, disponibilidade de recursos à assistência ao paciente e conhecimentos específicos de gestão de pessoas (FARIAS; ARAÚJO, 2017).

No contexto brasileiro, a implementação do SUS em 1988 promoveu transformações no modelo de saúde e fez com que os hospitais se destacassem na rede de saúde pública em razão da importância técnico-assistencial, do elevado comprometimento do orçamento público necessário para manutenção operacional, da sua representação social como instrumento terapêutico e redefinição como pontos da rede assistencial (SANTOS *et al.*, 2020).

Para que hospitais desempenhem suas atividades, os ocupantes de funções de liderança e chefias, compreendidos no presente estudo como gestores, lidam com fatores relacionados à escassez de recursos e divergências interpessoais causadoras de conflitos, como disputa de interesses pessoais e profissionais, problemas de convivência e relações de poder (FARIAS; ARAÚJO, 2017).

Diante desse cenário, ressalta-se a importância do papel dos gestores na mobilização de saberes gerenciais dentro do contexto do trabalho (MANENTI *et al.*, 2012; PEREIRA; SILVA, 2011) a fim de se propiciar ganhos de eficiência e eficácia para os hospitais (GROHMANN; BATTISTELLA; BARATTO, 2012). Assim, é fundamental que as instituições hospitalares conheçam quais as competências gerenciais evidenciadas, ou seja, aquelas efetivamente praticadas pelos gestores, e as competências gerenciais requeridas, estas consideradas necessárias sob a percepção dos envolvidos no contexto gerencial (BRANDÃO, 2021), a fim de viabilizar estratégias para o desenvolvimento desses profissionais bem como aprimorar os processos de seleção para cargos e funções gerenciais.

O presente estudo foi realizado com o objetivo de responder a seguinte pergunta norteadora: “O que vem sendo estudado em pesquisas científicas acerca de competências gerenciais no contexto de hospitais brasileiros”? Buscou-se identificar as perspectivas teóricas abordadas nas pesquisas acerca de competências, bem como as competências gerenciais requeridas e as evidenciadas especificamente em gestores hospitalares brasileiros.

A pesquisa se mostrou relevante, pois embora existam estudos científicos publicados sobre competências gerenciais em contexto hospitalar, não foram localizadas durante o período analisado estudos aplicados ou revisões da literatura que sintetizassem os conhecimentos produzidos acerca das competências para a gestão dos hospitais no contexto brasileiro.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Competências: breves conceituações teóricas

O conceito de competência apresenta múltiplas abordagens na literatura científica e ausência de consenso conceitual e epistemológico (FREITAS; ODELIUS, 2018), o que faz com que seu entendimento dependa do propósito do estudo e da visão que se tem de competências profissionais nas organizações (REATTO; BRUNSTEIN, 2018).

Competências no nível organizacional estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização, tais como a missão, visão e intenção estratégica (RUAS, 2005) e referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos de uma organização que, em sendo percebidas pelos clientes, geram valor agregado a ela e se tornam uma vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Tal conceito possui como base teórica a abordagem de Visão Baseada em Recursos, do inglês *Resource-Based View of the Firm* – RBV, cujos expoentes são os trabalhos de Penrose em 1959 e de Wernerfelt em 1984. A RBV sugere que organizações são constituídas por um conjunto de recursos e competências indisponíveis a outras empresas no mercado que mobilizados e coordenados geram um valor único àquelas organizações que os detêm (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

As competências organizacionais são sustentadas pelas competências coletivas (RETOUR *et al.*, 2011) que, por sua vez, representam uma dimensão intermediária entre as competências organizacionais e as individuais (SILVA; RUAS, 2016). Competências coletivas são desenvolvidas por meio de: (a) cooperação e sinergia existente entre competências individuais; (b) construção e reconstrução de competências coletivas na interação entre profissionais novos e experientes; (c) compreensão de que a própria organização é um sistema de competências coletivas; (d) representação e linguagem compartilhadas; (e) desenvolvimento de uma memória coletiva; (f) cooperação entre os membros para cooperar e coproduzir competências e; (g) aprendizagem coletiva de experiências (RETOUR *et al.*, 2011).

No nível do indivíduo, a competência de um profissional está relacionada a diversas perspectivas de pensamento (FREITAS; ODELIUS, 2018) detalhadas no quadro I a seguir:

Quadro I - Perspectivas de competências

Perspectiva	Definição	Principais autores
Americana (ênfase em atributos pessoais)	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.	McClelland (1973); Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto e não restrito a um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (1999); Le Boterf (2003)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto).	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhar uma atividade específica, seus atributos, porém utilizados em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e as realizações decorrentes.	Gonczi (1999)
Interpretativista	Competência é compreendida como inerente ao contexto específico associado ao indivíduo, não podendo ser transferível a outras situações de trabalho.	Sandberg (2000)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Freitas e Odélius (2018) e Sandberg (2000).

Competências individuais são conceituadas por Fleury e Fleury (2001, p.188) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, agregando-se assim os aspectos individual e organizacional da competência. Ou seja, se admite uma autonomia do indivíduo no agir, porém, essa ação deve gerar resultados tanto para a transformação do indivíduo quanto para a organização em que ele trabalha e para a sociedade (FLEURY; FLEURY, 2001).

A construção da competência no indivíduo, para Le Boterf (2003), é resultado da articulação de três domínios: a) a formação da pessoa, nela incluída a história de vida e suas interações sociais; b) a educação formal à qual o indivíduo foi submetido ao longo da vida e; c) a experiência do profissional no exercício do trabalho. Assim, além de deter conhecimentos técnicos ou habilidades, um profissional é considerado competente quando ele evidencia ser capaz de colocá-los na ação prática do trabalho com resultados almejados (LE BOTERF, 2003).

Ainda de acordo com Le Boterf (2003) as competências são formadas por conjuntos de saberes, tais como o saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências, sendo que a combinação desses saberes de diferentes formas no contexto do trabalho é quem caracteriza a competência.

O conceito de competências individuais apresentado por Brandão e Bahry (2005) se apresenta mais alinhado à perspectiva integradora detalhada no Quadro I. Para os autores, as competências individuais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Competências individuais têm sido investigadas também sob a perspectiva interpretativista, não racionalista, como em Sandberg (2000). Para o autor, a pessoa e o mundo se conectam mediante suas experiências de vida, ou seja, a subjetividade é tida como inerente ao fenômeno de desenvolver competência humana no trabalho. Assim, a competência humana nas organizações é desenvolvida segundo o significado que o trabalho assume para o indivíduo ao realizá-lo e os atributos necessários para a sua realização são obtidos iterativamente de acordo ao contexto em que se atua, decorrentes das maneiras dos trabalhadores vivenciam esse trabalho. Em outros termos, a competência é inerente ao contexto específico associado ao indivíduo, não podendo ser transferível a outras situações de trabalho (SANDBERG, 2000).

Consideradas como uma categoria de competências individuais, competências gerenciais são aquelas mobilizadas pelo gestor para o desenvolvimento das outras dimensões de competências quais sejam: (a) as competências essenciais de toda a organização, que são as relacionadas à diferenciação organizacional diante das concorrentes; (b) as competências funcionais, que são específicas às áreas vitais da instituição e; (c) as próprias competências individuais (REATTO; BRUNSTEIN, 2018).

### **Competências gerenciais**

Embora a denominação “competências gerenciais” tenha sido observada pela primeira vez na literatura em 1982 no estudo de Richard Boyatzis, a temática gerencial é abordada desde os primórdios da administração em estudos feitos por autores como Chester Barnard em 1938, ao abordar as funções do executivo, Herbert Simon em 1960, ao desenvolver estudos sobre o processo decisório relacionado à função gerencial, e Robert Katz em 1955, ao propor estudo sobre as habilidades de um administrador (FREITAS; ODELIUS, 2018).

O debate acerca de competências gerenciais ganhou relevância nas organizações e no meio acadêmico por sua relação com os fenômenos de aprendizagem, desempenho e estratégia das organizações. Neste sentido, Freitas e Odélius (2018) afirmam que os gestores competentes são os que: (a) aprendem constantemente e proporcionam ambientes de aprendizagem; (b) conduzem suas equipes e organizações a um patamar mais elevado de desempenho e; (c) buscam alinhamento estratégico a fim de alcançar a visão institucional.

As competências gerenciais são vistas como a mobilização dos saberes requeridos para a ação gerencial dentro de um contexto de trabalho no qual se “pressupõe um elenco de ações relacionadas à compreensão cognitiva, prática e afetiva de situações de trabalho para a categoria específica de gestores” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 634). Freitas e Odélius (2017) conceituam competências gerenciais como comportamentos potenciais ou observáveis por meio dos quais os gerentes são capazes de demonstrar tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto os seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados para si próprios, a outros indivíduos e a equipes no âmbito organizacional, de forma compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada pela organização.

O processo de construção das competências gerenciais envolve integrar dois pontos de vista: o de atribuição organizacional, que trata sobre o desenvolvimento gerencial, e o de responsabilidade individual, ou seja, do autodesenvolvimento (GODOY; D’AMÉLIO, 2012). Assim, justifica-se que organizações invistam recursos em desenvolvimento gerencial uma vez que atuação dos gestores impacta no desempenho institucional. Esses profissionais são os responsáveis por conectar a estratégia à execução das ações por

meio da mobilização de equipes. Em estudo junto a gestores com diferentes formações, Godoy e D'Amélio (2012) identificaram que competências gerenciais se formaram pela integração entre aprendizagem formal e informal e apresentam peculiaridades em função da origem profissional e da ênfase por eles concedida ao cotidiano gerencial.

Estudo bibliográfico de Freitas e Odelius (2018) acerca de competências gerenciais destacou que o tema é pesquisado em diversos tipos de instituições e, de um modo geral, as pesquisas se apoiam em diagnósticos competências gerenciais sob uma perspectiva de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs' – de forma isolada sem considerá-las, como propõem Brandão e Bahry (2005), como uma combinação sinérgica de tais elementos expressados em desempenho organizacional em determinado contexto. Nesse sentido, Freitas e Odelius (2018) propõem que modelos de mapeamento de competências gerenciais conjugassem os CHAs' em comportamentos observáveis. Os autores observaram também a existência de grande número de estudos em que competências gerenciais foram identificadas tendo como base o modelo desenvolvido em 1988 por Robert Quinn, apontando dois relacionados ao contexto hospitalar: o de Picchiai (2008) e o de Dias e Paiva (2011).

Tomando como referencial os modelos das teorias clássica, humanista, burocrática e dos sistemas abertos da administração, o modelo de Quinn relaciona 24 competências gerenciais classificadas pelo autor como centrais a 8 papéis desempenhados pelos gestores nas organizações (QUINN *et al.* 2003), conforme quadro 02:

Quadro 2 - Papéis dos gestores no modelo de Quinn de 1988.

Papéis	Descrição
<i>Produtor</i>	No papel de produtor o gestor é orientado a tarefas, tem o foco no trabalho e busca elevada produtividade pessoal, de modo a aumentar a produção e a atingir metas estabelecidas.
<i>Diretor</i>	Nesse papel, o gestor planeja, estabelece objetivos e metas, define regras e políticas, delimita problemas, e seleciona alternativas.
<i>Mentor</i>	No papel de mentor, o gestor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas, proporcionando oportunidades de treinamento e reconhecendo as virtudes dos membros da equipe.
<i>Facilitador</i>	que fomenta os esforços coletivos, promove soluções conjuntas e o trabalho em equipe e administra os conflitos interpessoais.
<i>Coordenador</i>	Nesse papel, o gestor programa, organiza e coordena os esforços da equipe, o enfrentamento de crises e dificuldades. Espera-se que nesse papel o gestor inspire confiança e credibilidade.
<i>Monitor</i>	O gestor acompanha o que se passa na sua unidade pela qual se responsabiliza, analisa fatos e seus detalhes, e verifica se as pessoas estão cumprindo as regras estabelecidas.
<i>Inovador</i>	O gestor no papel de inovador é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências e tolerar incertezas e riscos. O gestor privilegia a criatividade e a inovação, apresentando ideias de forma convidativa.
<i>Negociador</i>	Foco na sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Gestores na função de negociador deve, ser hábeis na persuasão e na obtenção de recursos, possui astúcia política e influência, representando a unidade ou a organização externamente.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Quinn *et al.* (2003).

Os resultados da pesquisa de Freitas e Odelius (2018) sugerem que os estudos que recorreram ao Modelo de Quinn buscam alcançar um dos quatro propósitos essenciais a seguir: a) identificação de domínio ou de lacunas de competências gerenciais por parte de gerentes ou de outros profissionais que executem atividades de gestão; b) verificação de compatibilidade entre competências gerenciais evidenciadas e as requeridas ao contexto, ou ainda, as requeridas por autoridades ou executivos de hierarquia superior; c) comparação do domínio de competências gerenciais antes e depois de determinada formação em gestão; e d) desenvolvimento de um questionário-padrão para identificar o domínio de competências gerenciais independentemente do contexto estudado (FREITAS; ODELIUS, 2018).

No contexto hospitalar internacional, foram identificadas duas revisões sistemáticas da literatura sintetizaram os principais estudos internacionais acerca de competências gerenciais (KAKEMAM *et al.*, 2020; PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN; 2016).

O estudo de Pihlainen, Kivinen e Lammintakanen (2016) apontou que tanto competências operacionais, relacionadas aos processos e atividades inerentes da área da saúde, quanto competências de gestão e liderança, tais como gerenciamento do tempo, pensamento estratégico, gestão de recursos humanos foram identificadas como competências requeridas aos gestores de hospitais. A pesquisa aponta que a maioria dos estudos analisados descreveu características de competências requeridas para enfermeiros líderes, sendo essas semelhantes às requeridas a médicos gestores. Contudo, por reconhecerem não terem identificado estudos que integrem os pontos de vista dos gerentes médicos e os da área de enfermagem, sugeriram a necessidade de mais estudos a partir de uma abordagem das ciências da gestão da saúde.

Em revisão conduzida por Kakemam *et al.* (2020), as evidências relativas às competências de liderança e gestão em instituições hospitalares foram sintetizadas em um modelo de sete competências gerenciais indispensáveis/centrais, conforme quadro 2:

Quadro 3 – Competências gerenciais indispensáveis/centrais para gestores hospitalares

Competências	Conceito
a) <i>Evidência</i>	Relacionada à aplicação de tomada de decisão baseada em evidências técnico-científicas.
b) <i>Recursos</i>	Relacionada ao conhecimento das operações, administração e gestão de recursos.
c) <i>Conhecimento</i>	Relacionado ao conhecimento do ambiente de saúde e das organizações hospitalares.
d) <i>Comunicação</i>	Relacionada a qualidades interpessoais, de comunicação e gestão de relacionamento.
e) <i>Liderança</i>	Relacionada à liderança de pessoas no contexto da organização hospitalar.
f) <i>Mudança</i>	Relacionada à proposição e gerenciamento de mudanças e transformações.
g) <i>Profissionalismo</i>	Relacionado ao alinhamento da conduta pessoal e organizacional com padrões éticos e profissionais que incluem uma responsabilidade para com o paciente e a comunidade, um serviço orientação e um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida e melhoria

Fonte: Kakemam *et al.* (2020).

As duas pesquisas destacam a importância da experiência e da prática para o desenvolvimento das competências dos gestores em hospitais e a aprendizagem informal como uma estratégia para o desenvolvimento dos gestores que é alcançada coletivamente, com mentores, pares ou treinadores sem, no entanto, desprezar os mecanismos de aprendizagem formal tais como a cursos de pós-graduação, treinamentos, seminários, conferências, entre outros (KAKEMAM *et al.*, 2020; PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN; 2016).

## METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, aqui conceituada como forma de pesquisa que revisa e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de maneira integrada, gerando novas estruturas e perspectivas mediante análise crítica (TORRACO, 2016).

Os critérios adotados para a inclusão de estudos foram: a) artigos científicos publicados entre 01/01/2007 e 31/12/2020; b) nos idiomas português, inglês ou espanhol e; c) estudos teóricos ou pesquisas aplicadas sobre competências gerenciais para a gestão de unidades hospitalares brasileiras. Os critérios de exclusão adotados foram: artigos duplicados, capítulos de livros e teses, dissertações e monografias. Os artigos foram coletados em cinco bases de dados: a Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), a Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), a Scientific Eletronic Library (SPELL), a SCOPUS e a MEDLINE. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de março e abril de 2021. Ressalta-se que a escolha das bases de dados foi feita de modo a obter o maior quantitativo possível de estudos dentro dos critérios previamente estabelecidos bem como abranger pesquisas publicadas tanto em periódicos relacionados à área de administração quanto a de saúde.

Foram usadas combinações de descritores por meio dos operadores booleanos AND e OR, formando a *string* de busca: (("managerial competence" OR "managerial competences" OR "managerial competencies" OR "managerial skills" OR "managerial skill" OR "management skills" OR

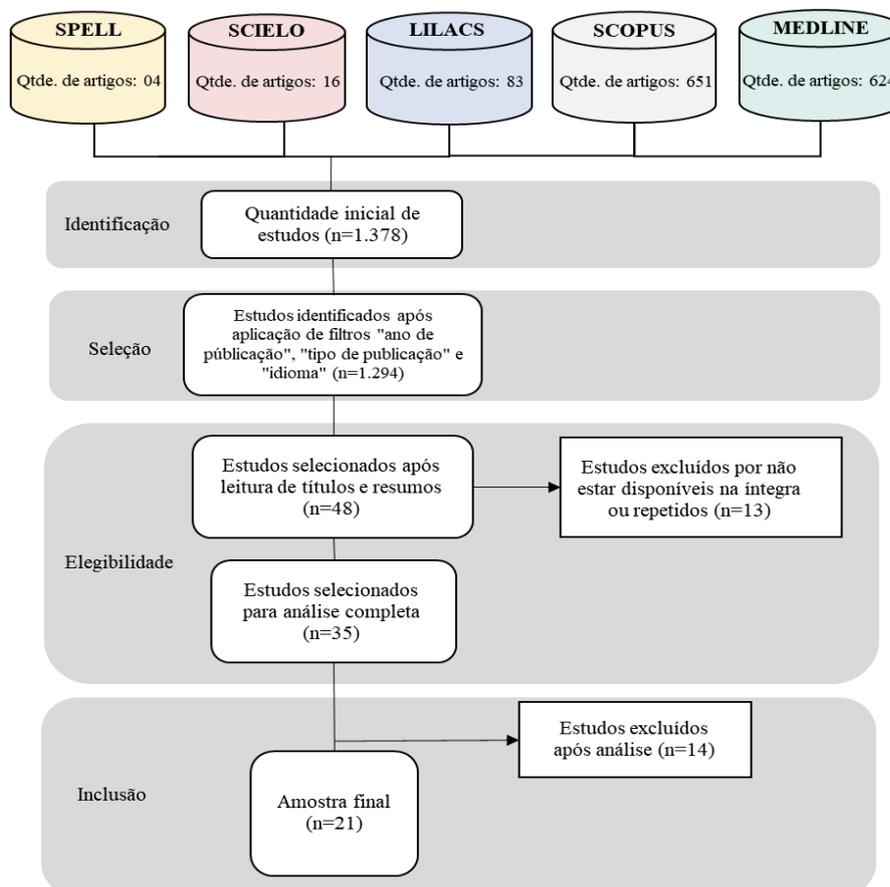
"management competencies" OR "management competences") AND ("hospital")) OR ("Competências gerenciais" AND ("hospital")) OR ("competências" AND ("gestor" OR "gestores")) AND "hospital").

Levantados os dados nas fontes secundárias, os artigos teórico-empíricos publicados foram catalogados numa planilha construída no Microsoft Excel 2016© por título, autor, revista, ano de publicação, critérios de inclusão e exclusão e ideia central, a fim de inserir os respectivos resultados dessas pesquisas. Não foi necessário submeter o estudo a comitê de ética e pesquisa uma vez que os dados utilizados são de domínio público. Todavia, foram seguidos princípios éticos e legais, realizando a devida citação dos autores e fontes consultados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A estratégia de busca adotada permitiu localizar 1.378 estudos nas bases SPELL (4), SCIELO (16), LILACS (83), SCOPUS (651) e MEDLINE (624). Desse total, 1.294 estudos foram selecionados para leitura dos títulos e resumos após a aplicação dos critérios de exclusão "ano de publicação", "idioma" e "tipo de publicação". Para a leitura integral, foram elegíveis 48 estudos, sendo que 13 destes foram excluídos por serem repetidos, restando 35. Um artigo não possuía versão online disponível para consulta, razão pela qual foi feito o contato pela internet com uma das autoras que, gentilmente, disponibilizou o texto na íntegra para análise. Dos 35 estudos assim selecionados, 14 foram excluídos por não estarem diretamente relacionados à pergunta de pesquisa, ou seja, abordavam outros tipos de organizações de saúde, tais como unidades de atenção básica e hospitais fora do Brasil, ou ainda por tratarem do tema competências gerenciais genericamente sem, no entanto, abordar as competências requeridas aos gestores de hospitais. Logo, a análise e discussão de resultados foi feita com 21 artigos, como consta na figura I.

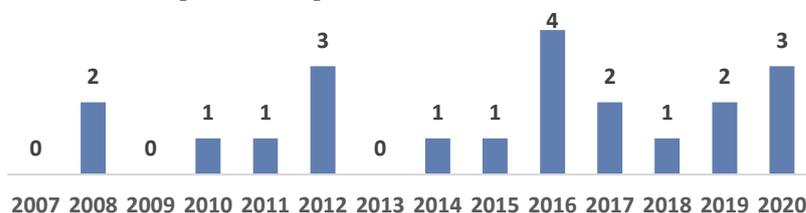
Figura I - Fluxograma do processo de seleção dos artigos para o estudo.



Fonte: elaborado pelos autores.

O ano de 2016 teve o maior volume de publicações (n=4), como detalhado na figura 2:

Figura 2 - Estudos selecionados por ano de publicação.



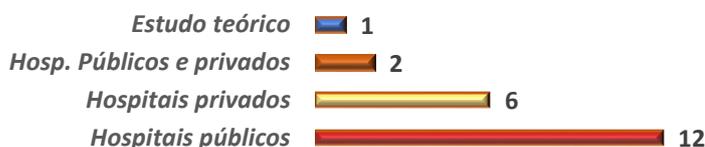
Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao idioma de publicação das amostras selecionadas, 13 estudos foram publicados somente no idioma português, um somente no idioma inglês, três publicados em inglês e português, e quatro foram publicados em espanhol, português e inglês.

Na amostra analisada, observou-se um predomínio de pesquisas de natureza qualitativa, com 13 do total, seguidas por quatro com abordagem mista e quatro com abordagem quantitativa. Vinte artigos são decorrentes de pesquisas aplicadas em instituições hospitalares brasileiras e um é estudo teórico relacionado às competências gerenciais no contexto de hospitais brasileiros.

A figura 3 a seguir apresenta a quantidade e tipo dos estudos selecionados classificados pela natureza jurídica dos hospitais pesquisados.

Figura 3 – Quantidade e tipo de estudos por natureza jurídica dos hospitais pesquisados



Fonte: elaborado pelos autores.

Os 21 artigos selecionados foram publicados em 16 diferentes revistas, sendo 13 delas nacionais e três internacionais. Destas, uma é de origem espanhola, uma é chilena e uma do Reino Unido. Em relação à área foco das revistas, observa-se que 11 são da área de enfermagem, quatro são da área da administração e uma é da área de planejamento urbano e regional.

A análise qualitativa do conteúdo dos artigos selecionados permitiu a elaboração de 6 categorias analíticas descritas a seguir: a) formação do gestor hospitalar; b) natureza da atividade gerencial; c) fatores mobilizadores de competências gerenciais; d) mecanismos de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores hospitalares; e) papéis gerenciais, e; f) escolha dos gestores hospitalares com foco em competências.

Verificou-se uma predominância de estudos de competências gerenciais para gestão hospitalar relacionados a gestores com formação em enfermagem, cujos objetivos foram: descrever competências gerenciais requeridas para enfermeiros gestores sob a percepção dos mesmos (FERRACIOLI *et al.*, 2020; LEAL *et al.*, 2019; GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO, 2019; FERNANDES; PAIVA; MAGESTE, 2017; CAMELO *et al.*, 2016; COSTA *et al.*, 2016; LELLI *et al.*, 2012; MANENTI *et al.*, 2012; DIAS; PAIVA, 2011; SHIMBO; LACERDA; LABRONICI, 2008), a perspectiva dos profissionais das equipes de enfermagem subordinados a esses gestores (MAIA *et al.*, 2020; DIAS; PAIVA, 2011), as competências gerenciais requeridas no processo de escolha de dirigentes em hospitais (MOURA *et al.*, 2010), os fatores mobilizadores das competências gerenciais em ambientes hospitalares (MONTEZELI; PERES; BERNARDINO, 2014), as competências gerenciais desenvolvidas durante o processo de formação em enfermagem (SOUZA *et al.*, 2020) e as competências gerenciais desenvolvidas por enfermeiro durante a

prática gerencial (BORGES *et al.*, 2016). Já os estudos de Costa *et al.* (2016), Grohmann, Battistella e Baratto (2012) e Picchiali (2008) identificaram competências requeridas a gestores de hospitais sem se restringirem à formação desses profissionais.

A natureza da atividade gerencial revelou-se burocratizada e hierarquizada para gestores enfermeiros, evidenciando um distanciamento desses profissionais da sua atuação assistencial (MAIA *et al.*, 2020). Esse fato induz a uma dificuldade de compreensão do enfermeiro em relação à finalidade de seu trabalho, uma vez que se percebe que o seu foco do trabalho acaba se dispersando com a rotinização de suas ações e sobrecarga de atividades assistenciais e gerenciais, como apontado por Shimbo, Lacerda e Labronici (2008).

A pesquisa de Montezeli, Peres e Bernardino (2014) identificou os fatores mobilizadores de competências gerenciais. Os resultados apontam como fatores facilitadores a capacitação profissional, a autonomia e relacionamento interpessoal, enquanto os fatores dificultadores a falta de capacitação, o desconhecimento da realidade do setor pelo gestor e o fluxo de atendimento aos pacientes inadequado. Dentre as competências para o gerenciamento de enfermagem em hospitais destaca-se a da criação de um ambiente de aprendizagem por meio da educação permanente (MONTEZELI; PERES; BERNARDINO, 2014).

Em relação aos mecanismos de desenvolvimento de competências dos gestores hospitalares, os estudos de Soares *et al.* (2016) e de Sade e Peres (2015) identificaram que na percepção de gestores enfermeiros as competências gerenciais são parcialmente desenvolvidas durante a graduação, sendo a educação permanente uma estratégia complementar ao desenvolvimento desses profissionais. Resultados similares foram identificados no estudo de Grohmann, Battistella e Baratto (2012). No entanto, o estudo de Leal *et al.* (2018) aponta que embora os cursos de graduação em enfermagem possuam cadeiras voltadas à gestão, os egressos que já atuam em posições gerenciais em hospitais perceberam que somente com a atuação na prática gerencial há potencial de desenvolver suas competências gerenciais. Nesse sentido, Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019) propõem que as estratégias de formação de lideranças em hospitais busquem integração com o currículo acadêmico dos cursos de enfermagem de modo a suprir as lacunas de competências gerenciais desses profissionais.

Pesquisa de Grohmann, Battistella e Baratto (2012) mostrou que os gestores indicaram existir lacunas de competências gerenciais nas áreas de políticas públicas de saúde, sistemas de informação, desenvolvimento de planejamento estratégico. O estudo aponta ainda como competências requeridas na percepção desses gestores aquelas voltadas ao conhecimento no cuidado com o paciente, reforçando o que já é observado na literatura científica internacional (PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN; 2016) relativo às competências vistas como relevantes pelos gestores dessas instituições.

Como estratégias capazes de desenvolver competências gerenciais dos gestores hospitalares foram apontados os programas de capacitação, treinamento em serviço e a educação permanente (FERRACIOLI *et al.*, 2020; CAMELO *et al.*, 2016; GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO, 2019; SOARES *et al.*, 2016; SADE; PERES, 2015). Reconheceu-se ainda que cabe às instituições de saúde propiciar aos gestores um ambiente de desenvolvimento de aprendizagem (MONTEZELI, PERES; BERNARDINO, 2014), podendo este ser reproduzido pela educação permanente em saúde (SADE; PERES, 2015).

Uma proposta de política e plano de desenvolvimento gerencial realizada a partir do mapeamento de perfil de competências gerenciais de enfermeiros ocupantes de posição de liderança foi desenvolvida no estudo de Manenti *et al.* (2012) destacando que devem abranger quatro dimensões do processo gerencial: técnica, ético-política, comunicativa e de cidadania.

Também em pesquisa realizada em hospitais públicos e privados, Oliveira (2017) identificou que o perfil de competências profissionais para os gestores está relacionado ao conhecimento e capacidade de estratégia e operacional, planejamento, capacidade de liderança e atitude ética. O estudo apontou que os gestores com formações em profissões em saúde percebem carência em disciplinas voltadas à gestão ao longo de sua formação, fazendo-se necessário que as instituições desenvolvam ferramentas de diagnóstico das necessidades de desenvolvimento desses profissionais que estimulem o alinhamento entre missão,

estratégia institucional e gestão de pessoas, bem como promovam integração entre os subsistemas na gestão de recursos humanos por meio de recursos tecnológicos (OLIVEIRA, 2017).

O estudo de Quinn *et al.* (2003) foi utilizado para a identificar os papéis dos gestores com base nas competências gerenciais definidas nesse modelo (FERNANDES; PAIVA; MAGESTE, 2017; DIAS; PAIVA, 2011; PICCHIAI, 2008; SHIMBO; LACERDA; LABROCINI, 2008).

A pesquisa de Fernandes, Paiva e Mageste (2017) identificou como se configuram as competências gerenciais requeridas e as evidenciadas de enfermeiros gestores em um hospital e concluiu que os papéis dos gestores se assemelham aos papéis de mestre, no qual se observa um equilíbrio entre as competências ideais e reais dos profissionais. O estudo de Dias e Paiva (2011) identificou que a percepção de enfermeiros gestores a respeito dos papéis e das competências gerenciais requeridas destoam do prescrito pelo hospital examinado. Enquanto espera-se que eles ajam como monitores, produtores e mentores, esses profissionais acreditam que deveriam agir como facilitadores e monitores. Ressaltam ainda que o estudo identificou, na percepção dos demais profissionais em enfermagem, que o comportamento ideal desses gestores seria circunscrito ao papel de facilitador, o que indica um desnível em termos de comportamentos esperados (DIAS; PAIVA, 2011). Picchiali (2008) identificou que os papéis gerenciais mais valorizados pelos gestores de um hospital público foram o de inovador e o de mentor e os cinco menos valorizados foram os de fomento a um trabalho produtivo, desenvolvimento e comunicação de uma visão, análise das informações com pensamento crítico e coordenação de projetos. Já Shimbo, Lacerda e Labrocini (2008) apontam o modelo apenas como referência para identificar competências gerenciais requeridas aos enfermeiros gestores, sem fazer uma análise aprofundada dos papéis gerenciais detalhados por Quinn *et al.* (2003).

O processo de escolha de chefias de um hospital foi objeto de estudo de Moura *et al.* (2010) para identificação de competências gerenciais requeridas, sendo apontadas como imprescindíveis ao futuro gestor as seguintes competências: transparência, capacidade de liderança, de trabalhar em grupo, de relacionamento interpessoal, honestidade, gestão participativa, idoneidade e senso de justiça.

O quadro 3 a seguir sintetiza os estudos identificados pela ideia central, natureza, método empregado para análise dos dados e a perspectiva teórica da análise das competências gerenciais. Cabe destacar que a perspectiva teórica foi identificada após leitura dos conceitos abordados em cada artigo e a análise das referências bibliográficas de cada um deles, permitindo chegar aos resultados a seguir apresentados:

Quadro 4 – Amostra segundo autores, ideia central, natureza do estudo, método de análise de dados.

(Continua)

Autores	Ideia central	Natureza do estudo	Método de análise de dados	Tipos de competências gerenciais	Perspectiva teórica da análise das competências
Souza <i>et al.</i> (2020)	Apresentar a metodologia de ensino de curso de graduação em enfermagem para a disciplina teórico-prática de Gerência de enfermagem em hospital.	Qualitativa	Análise em profundidade	Requeridas	Americana
Ferracioli <i>et al.</i> (2020)	Descrever as competências gerenciais de enfermeiros gestores num hospital brasileiro, na percepção dos mesmos.	Quantitativa	Estatística descritiva	Requeridas	Americana
Maia <i>et al.</i> (2020)	Analisar a função do gerente sob a percepção da equipe de enfermagem de um hospital.	Qualitativa	Discurso do sujeito coletivo	Requeridas	Francesa
Leal <i>et al.</i> (2019)	Identificar competências requeridas aos egressos do curso de enfermagem para atuação gerencial em hospitais.	Qualitativa	Análise indutiva temática	Requeridas	Americana

(Continuação)

Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019)	Mapear as competências requeridas para cargos de coordenação em enfermagem num hospital.	Qualitativa e Quantitativa	Análise de conteúdo e estatística descritiva	Requeridas	Integradora
Leal <i>et al.</i> (2018)	Identificar competências gerenciais requeridas na percepção de egressos de cursos de enfermagem.	Qualitativa	Análise indutiva	Requeridas	Americana
Fernandes, Paiva, Mageste (2017)	Identificar como se configuram as competências gerenciais requeridas e as evidenciadas de enfermeiros gestores, sob a percepção dos mesmos.	Quantitativa	Estatística descritiva	Evidenciadas Requeridas	Americana - modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003)
Oliveira (2017)	Avaliar a percepção dos gestores hospitalares quanto ao perfil de competências que os ocupantes de cargos de liderança devem ter diante de recursos de TI disponíveis.	Qualitativa e Quantitativa	Análise de conteúdo e estatística descritiva	Requeridas	Francesa
Borges <i>et al.</i> (2016)	Relatar experiência vivenciada por residentes sobre as competências gerenciais desenvolvidas por enfermeiro coordenador de hospital.	Qualitativa	Análise em profundidade	Requeridas	Americana
Costa <i>et al.</i> (2016)	Identificar as competências gerenciais importantes para os gestores hospitalares de acordo com a autoavaliação deles.	Quantitativa	Análise da variância (teste Kruskal-Wallis)	Requeridas	Americana
Camelo <i>et al.</i> (2016)	Levantar as competências que enfermeiros gerentes devem desenvolver para a execução de seus trabalhos.	Qualitativa	Análise indutiva temática	Requeridas	Americana
Soares <i>et al.</i> (2016)	Analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar e a importância da capacitação para atuação desse papel.	Qualitativa	Análise de conteúdo	Evidenciadas	Francesa
Sade e Peres (2015)	Elaborar diretriz para desenvolvimento de competências gerenciais em enfermeiros hospitalares.	Qualitativa	Análise de conteúdo	Requeridas	Francesa
Montezeli, Peres e Bernardino (2014)	Identificar os fatores facilitadores de mobilização de competências gerenciais em enfermeiros em um hospital.	Qualitativa	Análise de conteúdo	Requeridas	Francesa
Grohmann, Battistella e Baratto (2012)	Estudo em um hospital para mapeamento de competências gerenciais.	Quantitativa	Questionário	Requeridas	Americana
Lelli <i>et al.</i> (2012)	Identificar competências gerenciais utilizadas por enfermeiros gestores em um hospital de ensino.	Qualitativa	Análise indutiva temática	Evidenciadas	Americana
Manenti <i>et al.</i> (2012)	Construir o perfil de competências gerenciais, na percepção de enfermeiros gestores de hospital, a fim de subsidiar a elaboração do plano de desenvolvimento gerencial.	Qualitativa	Análise em profundidade	Requeridas	Francesa
Dias e Paiva (2011)	Analisar competências gerenciais requeridas e evidenciadas dos enfermeiros de um hospital, sob a percepção dos enfermeiros e de outras categorias de enfermagem.	Qualitativa e Quantitativa	Análise de conteúdo e Estatística descritiva.	Evidenciadas Requeridas	Americana - modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003)

(Conclusão)

Moura <i>et al.</i> (2010)	Analisar o processo de escolha de chefias para a gestão em enfermagem de um hospital público de ensino.	Qualitativa	Análise categorial temática	Requeridas	Americana
Picchiali (2008)	Avaliar as competências gerenciais de diretores de um hospital público na percepção dos próprios.	Qualitativa e Quantitativa	Análise de conteúdo e Estatística descritiva.	Evidenciadas Requeridas	Americana - modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003)
Shimbo, Lacerda e Labronici, (2008)	Estudo teórico em que se reflete acerca do processo de trabalho do enfermeiro e sua relação com o gerenciamento hospitalar.	Qualitativa	Estudo teórico	Requeridas	Americana - modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003)

Fonte: elaborado pelos autores.

Observou-se nos artigos analisados uma predominância de pesquisas em que somente competências gerenciais requeridas (n=16) foram identificadas. Dois estudos apontaram somente competências gerenciais evidenciadas e três apontaram tanto competências gerenciais requeridas quanto as evidenciadas.

Quanto à perspectiva teórica adotada para análise das competências gerenciais, verificou-se nos estudos levantados que 14 deles adotaram uma perspectiva de competências sob a ótica americana, ou seja, abordaram competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para alcance de resultado superior. Nesse sentido, é importante destacar que as 24 competências centrais apresentadas no estudo de Quinn *et al.* (2003) possuem como base teórica o estudo de Boyatzis de 1982. Assim, considerando que esse autor é uma referência seminal na perspectiva americana, todos os quatro estudos levantados na presente pesquisa que adotaram tal modelo para análise de competências gerenciais foram enquadrados como estudos sob a perspectiva mencionada.

Quanto aos demais estudos da amostra, seis deles apontaram competências gerenciais sob uma perspectiva francesa. Um dos estudos examinou as competências gerenciais dos gestores de um hospital sob a perspectiva integradora. Por fim, quatro estudos utilizaram o modelo de Quinn *et al.* (2003) como base para análise de competências gerenciais.

Os quadros 5 e 6 apresentam as competências gerenciais requeridas dos gestores seguidas das competências gerenciais evidenciadas nesses profissionais identificadas nos estudos analisados nesta revisão integrativa.

Quadro 5 – Competências gerenciais requeridas aos gestores hospitalares brasileiros.

(Continua)

Competência	Autores
Empreendedorismo	Costa <i>et al.</i> (2016)
Responsabilidade social	
Análise de informações com pensamento crítico	Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Dias e Paiva (2011); Moura <i>et al.</i> (2010); Picchiali (2008); Shimbo, Lacerda e Labrocini (2008)
Apresentação de ideias	
Compreensão de si próprio e dos outros	
Comprometimento	
Constituição de equipes	
Constituição e manutenção de uma base de poder	
Convívio com a mudança	
Desenvolvimento da equipe	
Desenvolvimento e comunicação de uma visão	
Estabelecimento de metas e objetivos	
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	
Gerenciamento de projetos	
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	
Gerenciamento do tempo e do estresse	
Gerenciamento multidisciplinar	

(Conclusão)

Monitoramento do desempenho individual	
Negociação de acordos e compromissos	
Pensamento criativo	
Planejamento do trabalho	
Produtividade do trabalho	
Uso de um processo decisório participativo	
Gerenciamento de conflitos	Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008); Shimbo, Lacerda e Labrocini (2008)
Gerenciamento da mudança	
Planejamento e organização	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Oliveira (2017); Lelli <i>et al.</i> (2012); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008); Shimbo, Lacerda e Labrocini (2008)
Liderança	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Oliveira (2017); Camelo <i>et al.</i> (2016); Costa <i>et al.</i> (2016); Soares <i>et al.</i> (2016); Sade e Peres (2015); Manenti <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Tomada de decisão	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Camelo <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Comunicação eficaz	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Maia <i>et al.</i> (2020); Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Costa <i>et al.</i> (2016); Soares <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008); Shimbo, Lacerda e Labrocini (2008)
Atendimento Humanizado	Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019)
Visão holística	
Qualificação profissional em saúde	Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019); Camelo <i>et al.</i> (2016); Grohmann, Battistella e Baratto (2012)
Colaboração em pesquisa	Leal <i>et al.</i> (2019)
Atualização profissional	Leal <i>et al.</i> (2019); Camelo <i>et al.</i> (2016)
Educação permanente	Leal <i>et al.</i> (2019); Camelo <i>et al.</i> (2016); Borges <i>et al.</i> (2016); Montezeli, Peres e Bernardino (2014)
Gerenciamento de pessoas	Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018)
Gerenciamento de custos	Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Camelo <i>et al.</i> (2016)
Gerenciamento de materiais	
Ética	Leal <i>et al.</i> (2019); Oliveira (2017)
Motivação	Lelli <i>et al.</i> (2012)
Relacionamento interpessoal	Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Leal <i>et al.</i> (2018); Camelo <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Trabalho em equipe	Maia <i>et al.</i> (2020); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Honestidade	Moura <i>et al.</i> (2010)
Idoneidade	
Inteligência emocional	
Senso de justiça	
Transparência	
Conhecimento e capacidade de estratégia e operacional	Oliveira (2017)
Lidar com tecnologias de comunicação e informação	Souza <i>et al.</i> (2020)

Fonte: elaborado pelos autores com base na análise dos resultados.

Das 49 competências gerenciais requeridas identificadas nos estudos, 30 delas também foram identificadas como competências gerenciais evidenciadas, conforme quadro a seguir:

Quadro 6 – Competências gerenciais evidenciadas nos gestores hospitalares brasileiros.

Evidenciadas	Referências
Análise de informações com pensamento crítico	Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Dias e Paiva (2011); Moura <i>et al.</i> (2010); Picchiali (2008)
Apresentação de ideias	
Constituição de equipes	
Constituição e manutenção de uma base de poder	
Convívio com a mudança	
Desenvolvimento e comunicação de uma visão	
Estabelecimento de metas e objetivos	
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	
Gerenciamento do tempo e do estresse	
Monitoramento do desempenho individual	
Produtividade do trabalho	
Compreensão de si próprio e dos outros	
Comprometimento	
Desenvolvimento da equipe	
Gerenciamento de projetos	
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	
Gerenciamento multidisciplinar	
Negociação de acordos e compromissos	
Pensamento criativo	
Planejamento do trabalho	
Uso de um processo decisório participativo	
Gerenciamento de conflitos	Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008)
Gerenciamento da mudança	Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008)
Planejamento e organização	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Oliveira (2017); Lelli <i>et al.</i> (2012); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008)
Liderança	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Giraldo, Kohler e Rampazzo (2019); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Oliveira (2017); Camelo <i>et al.</i> (2016); Costa <i>et al.</i> (2016); Soares <i>et al.</i> (2016); Sade e Peres (2015); Manenti <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Tomada de decisão	Ferracioli <i>et al.</i> (2020); Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Camelo <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Comunicação eficaz	Ferracioli <i>et al.</i> , (2020); Maia <i>et al.</i> , (2020); Giraldo, Kohler e Rampazzo (2019); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Fernandes, Paiva e Mageste (2017); Costa <i>et al.</i> (2016); Soares <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Manenti <i>et al.</i> (2012); Dias e Paiva (2011); Picchiali (2008)
Motivação	Lelli <i>et al.</i> (2012)
Relacionamento interpessoal	Maia <i>et al.</i> (2020); Souza <i>et al.</i> (2020); Leal <i>et al.</i> (2018); Camelo <i>et al.</i> (2016); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)
Trabalho em equipe	Maia <i>et al.</i> , (2020); Leal <i>et al.</i> (2019); Leal <i>et al.</i> (2018); Lelli <i>et al.</i> (2012); Moura <i>et al.</i> (2010)

Fonte: elaborado pelos autores com base na análise dos resultados.

Com base nos quadros 05 e 06, destaca-se que as competências gerenciais foram descritas nas pesquisas analisadas sem que fossem considerados comportamentos observáveis capazes de serem avaliados, como proposto nos estudos de Freitas e Odélius (2018) e Brandão (2021). Haja vista que maioria dos estudos identificados abordaram competências sob a perspectiva americana, eles desconsideraram o contexto no qual as competências estão sendo abordadas, desconsiderando assim as principais contribuições das correntes francesa (LE BOTERF, 2003), integradora (GONZCI, 1999) e

interpretativista (SANDBERG, 2000) no que se refere à importância do contexto para a compreensão das competências.

## CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar as competências gerenciais requeridas e as evidenciadas dos gestores no contexto dos hospitais brasileiros por meio de uma revisão integrativa da literatura na qual se analisou artigos publicados entre os anos de 2007 e 2020.

A análise qualitativa dos artigos localizados permitiu a identificação de 49 competências requeridas dos ocupantes de chefias e lideranças nas instituições hospitalares brasileiras, sendo que 30 delas foram apontadas também como competências evidenciadas na prática dos gestores.

Considerando que são os gestores os responsáveis por realizar a conexão da estratégia à execução das ações por meio da mobilização e condução das equipes de trabalho, conhecer tais competências propicia que as áreas de desenvolvimento de pessoas e de educação permanente dos hospitais construam estratégias para desenvolvê-las, a fim de se promover incrementos de eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços à população. Outro benefício a ser destacado é que esse estudo tem potencial de subsidiar a elaboração de processos seletivos para gestores tanto em hospitais públicos e privados em que sejam estabelecidos critérios que considerem as competências requeridas nesse contexto de trabalho.

Evidenciou-se que 14 dos artigos identificados abordam competências sob a perspectiva da escola americana, ou seja, consideram as competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a obtenção de desempenho superior. Seis dos estudos abordam competências sob a perspectiva da escola francesa de competências e somente um sob a perspectiva da corrente integradora. Não foram identificados estudos sob competências gerenciais no contexto de hospitais brasileiros sob uma perspectiva interpretativista, conforme Sandberg (2000). Assim, sugere-se outros estudos sobre competências gerenciais no contexto de hospitais brasileiros sejam realizados a fim de se compreender competências gerenciais considerando o contexto ao qual estão sendo apresentadas.

Os resultados sugerem existir maior interesse dos pesquisadores na área da saúde em estudar as competências gerenciais requeridas e evidenciadas no ambiente hospitalar, em especial àqueles com formação em enfermagem. Entretanto, não foram localizados estudos sobre competências gerenciais requeridas em específico a profissionais da área da saúde com outras formações acadêmicas, tais como médicos, assistentes sociais, psicólogos, entre outros. Foi possível evidenciar na literatura científica uma lacuna de estudos a ser explorada no contexto brasileiro sobre administração hospitalar e gestão de pessoas para desenvolver os quadros gerenciais compostos por profissionais de diversas formações além da enfermagem.

Destaca-se que nas revisões sistemáticas da literatura realizadas por Kakemam *et al.* (2020) e Pihlainen, Kivinen e Lamintakanen (2016) não se identificaram pesquisas sobre competências gerenciais para gestores hospitalares na realidade brasileira, razão pela qual o presente estudo buscou contribuir para avanço na literatura científica nacional acerca do tema.

Por fim, ressalta-se a importância dada ao papel da prática gerencial e das estratégias de capacitação gerencial, treinamento em serviço e educação permanente para o desenvolvimento de competências gerenciais observadas pelos pesquisadores dos artigos examinados. Os gestores das pesquisas aqui analisadas, consideram: (a) que não tiveram ou receberam de forma limitada em sua formação acadêmica disciplinas que os auxiliassem a desenvolver competências gerenciais e; (b) que a prática gerencial, a capacitação e a educação permanente auxiliam nesse desenvolvimento. Assim sendo, sugere-se realizar mais estudos voltados à compreensão do papel da prática gerencial no cotidiano em hospitais e de estratégias inovadoras de capacitação no desenvolvimento gerencial, seja por meio de capacitações formais ou por estratégias informais no ambiente laboral.

## REFERÊNCIAS

- BORGES, F. *et al.* Competências gerenciais do enfermeiro coordenador em unidades de clínica médica e cirúrgica. **Nursing (São Paulo)**, v.19, n.220 p. 1376-1380, set. 2016.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>. Acesso em 15 abr. 2021.
- CAMELO, S. H. H. *et al.* Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. **Ciencia y enfermeria**, Concepción, v. 22, n. 1, p. 75-86, abr. 2016. Disponível em [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-9553\(2016\)000100007&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-9553(2016)000100007&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 01 abr. 2021.
- COSTA, C. *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: 01 abr. 2021.
- DIAS, H. C.; PAIVA, K. C. M. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Revista Brasileira de Enfermagem**. [Online]. 2011, v.64, n.3, pp.511-520. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n3/v64n3a15.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência, saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, jun. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=SI4I3-8I23\(2017002601895&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SI4I3-8I23(2017002601895&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 19 mai. 2021.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37242>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- FERNANDES, A. C. B. C.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Competências Gerenciais de Enfermeiros de um Hospital de Belo Horizonte (MG): O Ideal e o Real. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 4, p. 73-86, 2017. Disponível em <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/73-86>. Acesso em 01 abr. 2021.
- FERRACIOLI, G. V. *et al.* Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, [S.l.], v. 11, n.1, jun. 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>. Acesso em 16 mai. 2021.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n.º. 1, Jan.-Mar. 2018, pp. 35-49. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/pt\\_1679-3951-cebape-16-01-35.pdf](https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/pt_1679-3951-cebape-16-01-35.pdf). Acesso em: 11 mai. 2021.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Revista de Administração FACES**. Journal, v. 16, n. 4, p. 46-65, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194054186003.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2021.

GIRALDI, B. M.; KOHLER, T. F.; RAMPAZZO, R. M. S. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**; n.55, p.137-152, 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641/8538>. Acesso em: 19 abr. 2021.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.63, p.621-639, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638335004.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

GROHMANN, M.Z.; BATTISTELLA, L.F.; BARATTO, J.S. Competências do gestor hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. **Enfermería Global**, Murcia, v.11, n.26, p.191-208, abr. 2012. Disponível em [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf). Acesso em: 19 abr. 2021.

KAKEMAM, E. *et al.* Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. **Journal of healthcare leadership**, v. 12, p. 59-68, 2020. DOI: 10.2147/JHL.S265825. Disponível em: <https://www.dovepress.com/getfile.php?fileID=59905>. Acesso em: 01 abr. 2021.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, L. A. *et al.* Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 71, supl. 4, p. 1514-1521, 2018. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-958777>. Acesso em: 01 abr. 2021.

LEAL, L. A. *et al.* Competências profissionais para enfermeiros hospitalares: uma análise documental. RE-COM: **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**. v.9, e3249, p.1-10, 2019. Disponível em: <http://seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3249>. Acesso em: 02 abr. 2021.

LELLI, L. B. *et al.* Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em Enfermagem em hospital de ensino. **Cogitare enfermagem**. Curitiba, v. 17, n. 2, p. 262-269, jun. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/24932>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MAIA, N. M. F. S. *et al.* Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. **Revista Pesquisa** (Univ. Fed. Estado Rio J., Online); 12: 1-5, jan.-dez. 2020. Disponível em: <http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6555>. Acesso em: 02 abr. 2021.

MANENTI, S. A. *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 727-733, jun. 2012. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1102663>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MONTEZELI, J. H.; PERES, A. M.; BERNARDINO, E. Desafios para a mobilização de competências gerenciais por enfermeiros em pronto socorro. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 13, n. 1, p. 137 - 144, 11 fev. 2014. Disponível em:

<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/16635>. Acesso em 02 abr. 2021.

MOURA, G. M. S. S. de *et al.* Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.18, n.6, p. 1099-1106, Dec. 2010.

Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/4263>. Acesso em: 01 abr. 2021.

OLIVEIRA, J. F. The importance of information technology as a strategic resource for hospital management process and the management skills required for managers. **International Journal of Business and Systems Research**. v. 11, nos. 1/2, p.182-197, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1504/ijbsr.2017.080833>. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/323261796\\_The\\_Importance\\_of\\_Information\\_Technology\\_as\\_a\\_Strategic\\_Resource\\_for\\_Hospital\\_Management\\_Process\\_and\\_the\\_Management\\_Skills\\_Required\\_for\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/323261796_The_Importance_of_Information_Technology_as_a_Strategic_Resource_for_Hospital_Management_Process_and_the_Management_Skills_Required_for_Managers). Acesso em 01 abr. 2021.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. SPEI, p.627-647, 2011. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445>. Acesso em: 18 mai. 2021.

PIHLAINEN, V.; KIVINEN, T.; LAMMINTAKANEN, J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. **Leadership in Health Services**, v.29, n.1, p.95-110, 2016.

<https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-11-2014-0072/full/html>. Acesso em: 01 abr.2021.

PICCHIALI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, art. 25, p.19-41, 2008. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44166/43055>. Acesso em: 01 abr. 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p1-15, May/June 1990.

QUINN, R. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

REATTO, D., BRUNSTEIN, J. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v.11, n1, p.184-207, 2018. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896009>. Acesso em: 20 abr. 2021.

RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman. 2005. Cap. 5, pp. 34-55.
- SADE, P. M. C.; PERES, A. M. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretrizes para serviços de educação permanente. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.49, n.6, p.991-998, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reecusp/v49n6/pt\\_0080-6234-reecusp-49-06-0991.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reecusp/v49n6/pt_0080-6234-reecusp-49-06-0991.pdf). Acesso em: 02 abr. 2021.
- SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43, n.1, p.9-25, 2000.
- SANTOS, T. B. S. *et al.* Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência, saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.25, n.9, p.3597-3609, set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/Bb8YL9gLbSNrZX7pnKyMbPg/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- SHIMBO, A. Y.; LACERDA, M. R.; LABRONICI, L. M. Processo de trabalho do enfermeiro em unidade de internação hospitalar: desafios de uma administração contemporânea. **Cogitare enfermagem**; 13(2): 296-300, Abr-Jun, 2008. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/12524/8578>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/54938>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- SOARES, Mirelle Inácio *et al.* Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 69, n. 4, p. 676-683, ago. 2016. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-789039>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- TORRACO, Richard J.. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, v.15, n. 4, p. 404-428. 2016.
- VENDEMIATTI, M. *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência, saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 1, p. 1301-1314, jun. 2010. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-555662>. . Acesso em: 18 abr. 2021.