



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO ACADÊMICO EM ENFERMAGEM

SEBASTIÃO MAGNO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM POR COMPETÊNCIAS EM  
SERVIÇOS DE SAÚDE: revisão de escopo**

Belém/PA

2021

SEBASTIÃO MAGNO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM POR COMPETÊNCIAS EM  
SERVIÇOS DE SAÚDE: revisão de escopo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Mestrado em Enfermagem, da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para a obtenção de título de Mestre em Enfermagem.

Linha de Pesquisa: Educação, formação e gestão para a práxis do cuidado em saúde e enfermagem no contexto amazônico.

**Orientadora:** Profa Dra. Jouhanna do Carmo Menegaz

Belém/PA

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
(CIP) de acordo com ISBD Sistema de Bibliotecas da  
Universidade Federal do Pará**

**Gerada automaticamente pelo modulo Ficat, mediante os  
dados fornecidos pelo autor**

---

O48g Oliveira, Sebastião Magno.  
GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM POR  
COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE:  
revisão de  
escopo / Sebastião Magno Oliveira. — 2021.  
72 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Dra. Jouhanna do Carmo Menegaz  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,  
Instituto de Ciências da Saúde, Programa de Pós-  
Graduação em Enfermagem, Belém, 2021.

1. Enfermagem. 2. Competência profissional. 3.  
Serviços de Saúde. I. Título.

CDD 610.73071

---

SEBASTIÃO MAGNO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM POR COMPETÊNCIAS EM  
SERVIÇOS DE SAÚDE: revisão de escopo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Mestrado em Enfermagem, da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para a obtenção de título de Mestre em Enfermagem.

Data da Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Doutora Joughanna do Carmo Menegaz – Orientadora

---

Professor Doutora Glenda Roberta Oliveira Naiff Ferreira – UFPA/ Membro Interno

---

Professora Doutora Lucieli Dias Pedreschi Chaves – USP/ Membro Externo

---

Professora Doutora Aida Maris Peres UFPR/ Membro Externo

---

Doutora Katheri Zamproga (Prefeitura de São José/SC) / Membro Externo - Suplente

Belém/PA

2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por direcionar meus caminhos, sempre me amparando e sustentando durante minha caminhada, fazendo deste momento uma grande conquista, com superação de inúmeras adversidades que traçavam meus caminhos até a realização deste sonho. Ainda quando falo de fé, esta foi fortalecida ainda mais nestes últimos anos, por isso não posso deixar de mencionar o amor de Nossa Senhora da Penha e Nossa Senhora de Nazaré que, por inúmeras vezes, se manifestou em sinais, atendendo aos meus pedidos e me mostrando que nunca estive desamparado.

Dedico minha vitória aos meus pais (Marcos e Dete), que no dia 15 de outubro de 1989 foram escolhidos por Deus para uma missão e aceitaram o desafio da minha adoção, e desde então nunca mediram esforços pra me ajudar. Estes merecem páginas infinitas de agradecimento a todo o esforço e amor dedicados a mim e à realização dos meus sonhos. Sempre estiveram comigo, sempre buscando a minha felicidade como a maior recompensa, chorando e festejando a cada vitória. A este grande casal devo agradecimento por terem me transformado na pessoa que sou hoje. Agradeço à minha irmã Rayane, a princesa mais linda do “rimão”, que dividiu os momentos bons e ruins comigo nesta caminhada.

Neste parágrafo os agradecimentos são para os que ajudaram a me criar e participaram da construção do meu caráter e personalidade. Agradeço ao meus avós Luzia e Caciba (*in memoriam*) e à minha avó Eni. Neste parágrafo também não posso deixar de destacar a relevância dos meus tios e tias, primos e primas, que sempre acreditaram na realização dos meus sonhos.

Na lista dos especiais estão também minha amiga Sabrina, amizade das antigas (risos). Durante a graduação e a minha vida profissional, Deus colocou amigos (as) incríveis junto de mim: Enfermeira Fabiana, que me deu a oportunidade do primeiro emprego como Enfermeiro no Hospital Santa Casa de Vitória (carinhosamente chamado de Santinha). As enfermeiras (Bem Nutridas – BNs) Kamila, Camilla, Tatiana, Lis e Karla. Enfermeira Raphaella; as Técnicas de Enfermagem Stivany, Manuela e Emília.

No ano de 2018 Deus preparou algo especial para mim, me levou para o Pará, lugar onde Ele me presenteou com pessoas muito especiais. Enfermeira Ely, um ser de luz que cativa pela simples presença, uma mãezona que acolheu a todos de braços abertos; minha equipe da UDIP do Hospital João de Barros Barreto. Minha orientadora, Jouhanna do Carmo Menegaz, a quem sou imensamente grato pelos enormes ensinamentos que me proporcionaram crescimento

profissional e pessoal, me ajudando a evidenciar minhas potencialidades. Todo o meu respeito e admiração em ter trabalhado ao seu lado.

Finalmente, agradeço à minha família paraense: João; Tito; Camila; Ana Luiza; Senhor Neto; Dona Regina e Ana. Que me acolheram nas suas vidas de uma maneira inexplicável, foram muitos momentos bons e ruins compartilhados, fizeram mais que especiais às datas como Natal, aniversário... pois eu estava longe de casa e mesmo assim me sentia feliz.

Agradeço também, aos pacientes e acompanhantes que conheci nesta trajetória, pessoas que me emprestaram suas vidas, e me permitiram aprender com elas. A eles eu dedico o exercício da minha profissão como Enfermeiro.

À Universidade Federal do Pará, como instituição formadora, agradeço por ter permitido que eu aprendesse com grandes profissionais.

Ao Hospital Universitário João de Barros Barreto, agradeço por ter sido um grande cenário de aprendizagem na minha formação como discente da UFPA e como Enfermeiro, compondo o quadro de profissionais.

Sebastião Magno Oliveira

## RESUMO

**Introdução:** Devido aos benefícios reconhecidos derivados do modelo da gestão por competências no cenário público, este vem se introduzindo-se nas instituições que fornecem serviços de assistência à saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). As instituições prestadoras de serviços de saúde foram levadas a verificar os modelos de gestão utilizados e adaptá-los às mudanças advindas com a globalização, partindo da necessidade de moldes gerenciais capazes de pôr em prática as competências dos trabalhadores, por este motivo, a utilização de ferramentas como a gestão por competências estão sendo inseridas nos serviços de saúde. **Objetivo:** Descrever, com base na literatura científica, como ocorre a gestão de pessoal de enfermagem por competências nos serviços de saúde. **Método:** Trata-se de uma revisão de escopo baseada no protocolo do Joanna Briggs Institute (JBI). Os artigos pesquisados foram obtidos utilizando duas estratégias de busca, nas bases LILACS, MEDLINE e SCIELO, por meio de descritores, palavras-chave e operadores booleanos, sem delimitação de tempo, nos idiomas português, inglês e espanhol. Os dados foram coletados no mês de setembro de 2020, tendo sido captados 165 artigos. Os estudos encontrados foram transferidos para o aplicativo Rayyan®, objetivando com isso conferir às etapas seguintes e à revisão maior agilidade e segurança. Após excluir os duplicados, permaneceram 148 artigos, sendo lidos título e resumo, onde classificaram-se como elegíveis para a revisão 20 artigos, os quais foram lidos na íntegra e, com as exclusões, restaram cinco artigos incluídos na revisão. A seleção dos estudos foi realizada com base nos critérios de inclusão. A análise dos dados se deu por estatística descritiva e por meio da análise de conteúdo de Bardin. Realizou-se a análise qualitativa dos dados extraídos, relacionados ao processo de gestão por competências. **Resultado:** Como resultado, foram obtidos cinco estudos relacionados ao tema da revisão com atributos contributivos para compor a revisão. Os resultados foram organizados pelos tópicos de interesse do trabalho, de acordo com o protocolo JBI. Os estudos evidenciaram uma janela temporal de publicações sobre a temática no contexto nacional, o que sugere número reduzido de pesquisas sobre a temática no Brasil. Nos resultados constatou-se que houve predominância de pesquisa em instituições públicas de saúde e realizadas com profissionais enfermeiros. Este fato reforça a relevância do enfermeiro nos processos de gestão de pessoas nos serviços de saúde. Um ponto de fragilidade constatado foi em relação ao conceito de competência sendo evidenciado em apenas um artigo. Em quatro estudos foi evidenciado algum tipo de material, instrumento ou sistema de referência, porém que não abordavam especificamente a temática de gestão por competências, mas, sim, tratavam assuntos relacionados ao processo de gestão de pessoas,

qualidade e demais processos assistenciais que envolvem os profissionais das instituições de maneira geral, e não especificamente a equipe de enfermagem.

**Descritores:** Enfermagem. Competência profissional. Serviços de Saúde.



## ABSTRACT

**Introduction:** Due to its recognized benefits in the public scenario, the so called competency management model has been introduced in institutions that provide health care services within the scope of the Public Unified Health System (SUS). Institutions providing health services were led to verify the management models used and adapt them to the changes originating from globalization, starting from the need for managerial molds capable of putting into practice the skills of workers, for this reason, the use of tools such as management by competences are being inserted in health services. **Objective:** Describing, based on the scientific literature, how nursing staff management by competencies in health services occurs. **Method:** This is a scoping review based on the protocol of the Joanna Briggs Institute (JBI). The researched articles were obtained using two search strategies, based on LILACS, MEDLINE, and SCIELO, using descriptors, keywords, and Boolean operators, without time limits, in Portuguese, English, and Spanish. The data were collected in the month of September 2020, and 165 articles were collected. The studies found were transferred to the Rayyan® application software, with the aim of giving the following steps and the review greater agility and safety. After excluding duplicates 148 articles remained, subsequently reading title and abstract 20 articles were classified as eligible for review, which were read fully and, with the exclusions, five articles were included in the review. The selection of studies was carried out based on the inclusion criteria. Data analysis was performed using descriptive statistics and through Bardin's content analysis. A qualitative analysis of the extracted data related to the competency management process was carried out. **Result:** As a result, five studies related to the theme of the review were obtained with contributory attributes to compose it. The results were organized by topics of interest to the work according to the JBI protocol. The studies showed a time window of publications on the theme in the national context, which suggests a small number of studies on the theme in Brazil. The results show that most research was conducted in public health institutions and was carried out with nurses. This fact reinforces the relevance of nurses in the process of managing people in health services. One point of weakness found was regarding the concept of competence being evidenced in only one article. In four studies, some type of material, instrument, or reference system was evidenced, but they did not specifically address the theme of management by competencies, but rather dealt with issues related to the process of managing people, quality and other care processes which involve the professionals of the institutions in general, and not specifically the nursing team.

**Descriptors:** Nursing. Professional competence. Health services.

## RESUMEN

**Introducción:** Debido a los reconocidos beneficios derivados del modelo de gestión por competencias en el escenario público, se ha introducido en instituciones que prestan servicios de salud en el ámbito del Sistema Único de Salud (SUS). Las instituciones proveedoras de servicios de salud se vieron impulsadas a verificar los modelos de gestión utilizados y adaptarlos a los cambios derivados de la globalización, partiendo de la necesidad de moldes gerenciales capaces de poner en práctica las competencias de los trabajadores, por eso, la utilización de herramientas como la gestión por competencias se van insertando en servicios de salud. **Objetivo:** Describir, con base en la literatura científica, cómo ocurre la gestión del personal de enfermería por competencias en los servicios de salud. **Método:** Es una revisión del alcance basado en el protocolo del Joanna Briggs Institute (JBI). Los artículos investigados se obtuvieron mediante dos estrategias de búsqueda, en las bases LILACS, MEDLINE y SCIELO, utilizando descriptores, palabras clave y operadores booleanos, sin límites de tiempo, en portugués, inglés y español. Los datos fueron recogidos en el mes de septiembre de 2020, y se recolectaron 165 artículos. Los estudios encontrados fueron trasladados a la aplicación Rayyan®, con el objetivo de dar a los pasos siguientes y a la revisión una mayor agilidad y seguridad. Después de excluir los duplicados, quedaron 148 artículos, donde se ha leído título y resumen, donde se clasificaron 20 artículos como elegibles para revisión, los cuales fueron leídos en su totalidad y, con las exclusiones, se quedaron cinco artículos en la revisión. La selección de estudios se realizó en base a los criterios de inclusión. El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva y mediante el análisis de contenido de Bardin. Se realizó un análisis cualitativo de los datos extraídos, relacionados con el proceso de gestión de competencias. **Resultado:** Como resultado, se obtuvieron cinco estudios relacionados con el tema de la revisión con atributos contributivos para componer la revisión. Los resultados fueron organizados por temas de interés para el trabajo, de acuerdo con el protocolo del JBI. Los estudios mostraron una ventana de tiempo de publicaciones sobre el tema en el contexto nacional, lo que sugiere un pequeño número de estudios sobre el tema en Brasil. En los resultados, se encontró que hubo un predominio de la investigación en instituciones de salud pública y realizada con profesionales enfermeros. Este hecho refuerza la relevancia del enfermero en los procesos de gestión de personas en los servicios de salud. Un punto de debilidad encontrado fue en relación con el concepto de competencia que se evidencia en un solo artículo. En cuatro estudios se evidenció algún tipo de material, instrumento o sistema de referencia, pero no abordaban específicamente el tema de la gestión por competencias, sino que

abordaron cuestiones relacionadas con el proceso de gestión de personas, la calidad y otros procesos asistenciales que involucran los profesionales de las instituciones en general, y no específicamente el equipo de enfermería.

**Descriptores:** Enfermería. Competencia profesional. Servicios de salud.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxograma de seleção e inclusão dos estudos.....	42
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos locais, descritores, palavras-chave e estratégias da busca realizada no dia 24 setembro de 2020.....	34
Quadro 2 – Distribuição dos materiais/artigos recuperados e selecionados, conforme os portais, bases de dados, diretórios e buscadores acadêmicos, Belém 2021.....	34
Quadro 3 - Listagem com os códigos, a frequência com que são citados e a descrição.....	37
Quadro 4 – Listagem de códigos por categoria.....	41
Quadro 5 – Relação de estudos incluídos após leitura na íntegra e a categoria conforme conceito utilizado.....	42
Quadro 6 – Listagem de artigos incluídos, representados por códigos acompanhados dos títulos.....	43
Quadro 7 – Níveis de Evidência Científica segundo a Classificação de Oxford Centre for Evidence-Based Medicine.....	44
Quadro 8 – Descrição dos estudos da amostra, referentes ao(s) autor(es), conforme informações do material bibliográfico.....	44
Quadro 9 – Descrição dos estudos da amostra, referentes à(s) obra(s), conforme informações do material bibliográfico.....	45
Quadro 10 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações da instituição.....	46
Quadro 11 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações dos sujeitos da pesquisa.....	47
Quadro 12 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações do processo de gestão.....	48

## LISTA DE SIGLAS

AIDS	<i>Acquired Immunodeficiency Syndrome</i>
BVS	Biblioteca Virtual da Saúde
Cinahl	<i>Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature</i>
DST	Doenças Sexualmente Transmissíveis
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
HUF	Hospitais universitários federais
JBI	<i>Joanna Briggs Institute</i>
Lilacs	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
MEC	Ministério da Educação
MedLine	<i>Medical Literature Analysis and Retrieval Systems</i>
MS	Ministério da Saúde
PCC	Programa Crescer com Competências
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
Scielo	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SUS	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 APROXIMAÇÃO A LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Conceito de Competência .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Conceito de gestão por competências .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Competências de Enfermagem .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Gestão de pessoal de saúde e enfermagem por competências .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) – Gestão de pessoas nos Hospitais Universitários Federais .....</b>	<b>29</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Tipo de estudo .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Título e informação do autor .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Questão de pesquisa .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Introdução .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Critérios de inclusão .....</b>	<b>34</b>
<b>3.6 Seleção dos estudos .....</b>	<b>35</b>
<b>3.7 Critérios de inclusão .....</b>	<b>36</b>
<b>3.8 Extração de dados .....</b>	<b>38</b>
<b>3.9 Análise dos dados .....</b>	<b>38</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA REVISÃO DE ESCOPO – DISSERTAÇÃO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS ESTUDOS INCLUÍDOS NESTA REVISÃO DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS NO MÉTODO PARA LEITURA NA ÍNTEGRA .....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na Modernidade, o ambiente onde o homem desenvolve seus trabalhos é onde ele permanece a maior parcela do seu tempo, por esta razão, este universo pode ser tanto alvo de concorrência quanto de construção e união. Desta forma, do ponto de vista gerencial, a maneira como as pessoas e as suas relações são geridas pode facilitar a condução deste convívio, assim como qualificar o trabalho produzido. Dada a sua importância, a gestão de pessoas tem sido discutida, evidenciando-se que a parcela mais importante dentro das instituições é composta pelos trabalhadores, levando ao entendimento de que, nos serviços de saúde, esta força de trabalho é a tecnologia leve de trabalho (NOGUEIRA; CUNHA, 2018).

A teoria em torno do gerenciamento de pessoas e a forma com que foi incorporada nas organizações impactam diretamente os profissionais dentro das instituições. No contexto brasileiro, até os anos 1980, o gerenciamento de pessoas utilizava na prática a estruturação fundamentada em posições. A base do crescimento do funcionário é, conseqüentemente, a posição ocupada por ele, por isso, os trabalhadores relacionam a ocupação de níveis hierárquicos mais complexos e com maiores responsabilidades ao seu crescimento profissional.

Dessa maneira, os avanços mais relevantes do processo de gerenciamento de pessoas, baseiam-se no fato de colocar as pessoas e não os cargos como protagonistas do processo. Nessa perspectiva, evidencia o começo da valorização de pessoas e não da posição ocupada, marcando o início da conformação deste novo modelo nos anos de 1970, apresentando-se como uma opção às metodologias existentes até então, reforçando que a centralização passa a ser nas pessoas envolvidas no processo e a prioridade não é mais a posição ocupada. (FLEURY; FLEURY, 2001; MCCLELLAND, 1973).

Nesta vertente de valorização do indivíduo, o gerenciamento de pessoas por competências é reconhecido como um processo que influencia de maneira positiva na atividade organizacional e valora a tríade composta pelo contratante, pelos funcionários e pelos usuários dos serviços (VIEIRA; FILENGA, 2012).

Segundo Brandão (2012), a palavra “competência” vem do latim *competentia*, significando algo proporcional, simétrico. Assim, competente poderia ser aquele que tem a capacidade de empregar uma ação adequadamente frente à determinada situação. Conforme o Decreto nº 5.707/2006, o qual aborda a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, a competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).



O conceito de competência é tratado também por Leal *et al.* (2018), onde competências dizem respeito à capacidade humana de executar atividades específicas, sendo componente essencial que permite que uma instituição tenha foco em outros indivíduos com interesses distintos e em profissionais capazes de acompanhar a evolução do mundo globalizado e vencer os desafios impostos através de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo competentes para garantir que os cuidados prestados tenham qualidade e segurança.

Nesse sentido, destaca-se que muitos profissionais de enfermagem comungam deste mesmo pensamento de melhorias, atualizações e desenvolvimento profissional, evidencia-se isto através dos dados da Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil - 2013. A FIOCRUZ/COFEN, demonstrando que uma grande parcela dos profissionais de enfermagem pesquisados está de alguma forma estudando, e o que, conseqüentemente, reflete em melhorias na assistência de enfermagem prestada dentro dos serviços de saúde. No item pesquisado sobre a realização de pós-graduação, verificou-se que a modalidade especialização obteve adesão de maior número de profissionais, atingindo um percentual de 72,8%. As modalidades mestrado profissional e acadêmico somaram juntas 14,5%, e evidenciou-se ainda que a maior parte destes profissionais obteve o título de Mestre em instituições públicas.

Outro fator reforçador no que diz respeito à busca de conhecimento técnico-científico para o desenvolvimento profissional e à melhoria da qualidade da assistência de enfermagem está contido na Resolução Cofen nº 564/2017, onde a competência profissional é abordada inúmeras vezes, atrelada ao conhecimento técnico-científico e à capacidade profissional e utilizada como determinante para que o profissional possa ou não realizar as atividades de assistência à saúde. A exemplo do que é posto no “Art. 20 - Anunciar a prestação de serviços para os quais detenha habilidades e competências técnico-científicas e legais”.

Isso reforça a necessidade e importância, tanto das instituições quanto dos próprios profissionais, de centralizar as pessoas no processo. A gestão por competências estabelece uma gestão no molde que se baseia em competências para direcionamento a vários pontos dentro dos processos organizativos nas instituições, com maior relevância aos relativos à gestão de pessoas. Conforme o Decreto Federal 5.707/2006, a gestão por competências é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Devido aos benefícios reconhecidos derivados do modelo da gestão por competências no cenário público, este vem se introduzindo nas instituições que fornecem serviços de assistência à saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). As instituições prestadoras de

serviços de saúde foram levadas a verificar os modelos de gestão utilizados e adaptá-los às mudanças advindas com a globalização, partindo da necessidade de moldes gerenciais capazes de pôr em prática as competências dos trabalhadores, por este motivo a utilização de ferramentas como a gestão por competências está sendo inserida nos nosocômios (GOMES; DE PAULA, 2016).

Nesta busca por melhorias nos serviços públicos de saúde através de processos estruturados de gestão de pessoas e processos, foi criada pelo governo federal a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), empresa pública, de direito privado, vinculada ao Ministério da Educação, como uma forma de reestruturar os hospitais universitários, com vistas a assegurar melhorias físicas e tecnológicas, assim como empreender a reestruturação dos recursos humanos. Desta maneira, a EBSERH tornou-se responsável por gerir os hospitais universitários federais, sendo estas organizações importantes centros de referência de média e alta complexidade no âmbito do SUS, além de fundamentais unidades de formação de profissionais na área da saúde e apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão nas instituições federais às quais estão vinculadas (EBSERH, 2018).

Nessa perspectiva, no que permeia a área da saúde, com enfoque na formação do profissional enfermeiro, as competências são difundidas para além das habilidades psicomotoras, alcançando um desenvolvimento alicerçado por habilidades emocionais, sociais e também cognitivas, dirigindo-se para um ponto comum, tendo como foco a solução de problemas e a tomada de decisão (PÜSCHEL *et al.*, 2017; CARBOGIM *et al.*, 2017).

Assim sendo, justifica-se a escolha do tema da revisão pela importância diante do constante avanço teórico na gestão de pessoas, direcionando-a para a gestão por competências, a existência de uma diretriz pública orientando a gestão por competências e a relevância desta abordagem para os serviços de saúde e categorias profissionais. Ainda, por trabalhar com os profissionais enfermeiros, por sua responsabilidade frente à gerência do cuidado prestado ao paciente, e também pela expressiva quantidade de profissionais que estão sob a responsabilidade do serviço de enfermagem. Desta forma, as competências necessárias a este profissional precisam ser definidas, bem como o grau de domínio dos enfermeiros em desenvolvê-las, para que estes profissionais possam ser dimensionados corretamente, pois isso pode implicar na qualidade assistencial das atividades desempenhadas por estes profissionais nas instituições prestadoras de serviços de saúde (FUGULIN; GAIDZINSKI; CASTILHO, 2011; NUNES; TOMA, 2013; FURUKAWA; CUNHA, 2010; AUED *et al.*, 2016).

Outro fator de relevância do tema é a reestruturação no serviço público brasileiro a partir do Decreto Federal 5.707/2006 e da criação da EBSERH, reforçado por minha vivência

da prática hospitalar em instituições privada, filantrópica e pública, e pelo fato de o hospital onde laboro, atualmente, estar sob a gestão da EBSEH, sendo notório que a empresa vem trazendo progresso à forma de administração das instituições federais a ela vinculadas e tornou-se referência nacional no que se refere a gestão de pessoas por competências no contexto hospitalar. Ela abarcou em suas práticas a gestão por competências, por meio do Programa Crescer por Competência, criado no ano de 2014, onde busca-se prover o desenvolvimento profissional de seus funcionários, por meio do reconhecimento das necessidades de desenvolvimento de competências, acompanhando e promovendo o desenvolvimento de competências tanto individuais quanto coletivas, tendo como meta o alcance de resultados organizacionais satisfatórios e, sobretudo, elevar a qualidade e a eficácia dos serviços em atendimento às necessidades dos usuários dos serviços de saúde (EBSEH, 2018; GOMES; DE PAULA, 2016; BRASIL, 2006).

A problematização da revisão está no fato de, apesar de a gestão por competências estar presente nos serviços de saúde, por meio da prática de algumas instituições, nas buscas na literatura acadêmica sua presença se fez mais fortemente inserida nos ambientes gerenciais e educacionais. Não se identificou, em nível da literatura científica nacional e internacional, estudos que trouxessem de maneira específica e clara, a gestão por competências aplicada à equipe de enfermagem em ambientes de saúde.

A partir dessa problemática apresentada e por ser empregado público na EBSEH e por esta razão, ter uma proximidade e interesse de desenvolvimento profissional dentro da empresa, emergiu o interesse em investigar de maneira mais minuciosa a literatura disponível nas bases de dados confiáveis e por meio dos estudos disponíveis e aplicáveis aos objetivos desta revisão, contribuindo com a comunidade acadêmica por meio do esclarecimento das características que envolvem especificamente a realização, pelos serviços de saúde, da gestão de pessoal de enfermagem.

Buscando verificar a situação da temática frente à literatura existente sobre o tema, foram realizadas pesquisas entre os dias 4 e 5 de fevereiro de 2020 nas bases de dados PubMed, Scielo, Cochrane, BVS (Medline e Lilacs) e Cinahl. Sendo utilizadas as palavras-chave: *competence of nurse, management, competency management, nursing, hospital*, gestão por competências, enfermagem e o operador booleano “AND”. Os estudos encontrados durante a busca, em sua maioria, abordavam a temática de gestão por competências no ambiente acadêmico com estudantes e professores. Uma parte significativa dos estudos foi realizada fora do ambiente hospitalar e muitos dos que foram feitos em hospitais buscavam mapear competências, os perfis dos profissionais e avaliar instrumentos. Não foram encontrados

estudos semelhantes à revisão que iríamos realizar, portanto, a diferença desta revisão baseia-se no fato de abordar as temáticas de gestão por competências, enfermagem e serviços de saúde em um estudo que busca entender como ocorre todo o processo da gestão por competências, tirando o foco do mapeamento e construção de perfil de competências dos profissionais de enfermagem.

Frente às colocações feitas acima, evidencia-se um processo de gestão complexo, direcionado à prestação de assistência assertiva e com qualidade, relacionado tanto aos aspectos que envolvem os serviços de saúde frente ao gerenciamento de pessoas, quanto aos aspectos que estão diretamente relacionados aos profissionais inseridos nestas organizações e sua capacidade de busca pelo autodesenvolvimento, demandando, para isso, uma cooperação mútua entre profissionais e serviços de saúde. A partir disso, observa-se a importância de analisar como os serviços de saúde realizam a gestão de pessoal de enfermagem. Sendo o objetivo desta revisão descrever, com base na literatura científica, como ocorre a gestão de pessoal de enfermagem por competências nos serviços de saúde. Norteados pela seguinte questão: Como a literatura aborda a gestão de pessoal de enfermagem por competências em serviços de saúde?

## 2 APROXIMAÇÃO A LITERATURA

Neste capítulo são apresentados conceitos utilizados para esta revisão e como a temática é abordada no contexto da saúde de maneira geral e na Ebserh como empresa de referência nacional para o tema.

### 2.1 Conceito de Competência

A palavra “competência” vem do latim *competentia*, significando proporcional, simétrico. Assim, competente poderia aquele que tem a capacidade de empregar uma ação adequadamente frente a determinada situação (BRANDÃO, 2012). Vale ressaltar que as discussões acerca de competências datam da Idade Média, quando faziam parte do linguajar jurídico, atribuídas à capacidade de julgamento e/ou apreciação de determinadas questões. Sendo, com o passar do tempo, utilizadas como qualidades para alguém que fosse capaz de executar certa atividade (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Frente ao exposto e apesar de a literatura apresentar a existência de duas correntes teóricas sobre o assunto, uma norte-americana e outra francesa (DUTRA, 2007), existe uma terceira linha desde o ano 2000, com uma definição de competências baseada nas outras duas correntes teóricas, tomando uma conformação mais integradora. Onde competência é a tríade composta por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes fundamentais para o exercício de uma atividade dentro de um cenário produtivo, valorizando tanto as pessoas e quanto as organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Segundo Carbone (2006), a composição do conceito de competência inclui os conhecimentos (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer). Estes componentes possuem entre si uma interdependência e podem trazer valorização econômica para a instituição e valorização social para os funcionários. Sendo assim, o autor afirma que as competências podem ser classificadas em dois níveis: organizacionais e individuais, onde as organizacionais são resultado da potencialização das individuais, pois existe uma influência recíproca entre elas. Para Banov (2011, p. 28), “O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais, que estão atreladas à missão, à visão e aos valores da empresa”.

Para isso, as organizações precisam gerir e compreender os processos pelos quais a expressão de competências do indivíduo se difunde para o nível organizacional. Ao mesmo tempo que devem entender e intervir nos processos pelos quais as competências organizacionais atuam sobre a expressão de competências pelo indivíduo em seu ambiente laboral. Sob este cenário, a adoção de modelos de gestão por competências foi uma forma de resolução, objetivando conduzir os processos organizacionais (BRANDÃO, 2012; BRASIL, 2013).

Frente ao que se coloca, o tema competências profissionais tem permeado inúmeras discussões entre os profissionais dos serviços de saúde, em especial em ambientes hospitalares. As inquietações acerca do assunto atingem gestores, enfermeiros em cargo de gerência e aqueles que estão na linha de frente na prestação da assistência de enfermagem. Por esta razão, há necessidade de identificar as competências e desenvolvê-las, sendo esta uma tarefa desafiadora e alvo dos partícipes deste processo (HENRIQUES; SOARES; LEAL, 2018).

As discussões ocorrem nas escolas, no trabalho, saúde, e outras, onde há muito se fala sobre melhorias de desempenho e aperfeiçoamento do serviço prestado. Para tornar possível este avanço organizacional frente ao mercado, estas áreas estão adotando seleções e treinamentos de pessoal direcionando o perfil de competências para atendimento às demandas do perfil requerido por determinado cargo, pois este perfil de competências contempla a capacidade do indivíduo de agir em situações inesperadas e propor estratégias para resolução de problemas no seu trabalho, articulando seus conhecimentos acadêmicos e técnico-profissionais. Com isso, a utilização do mapeamento de competências é recomendada, visto que consegue determinar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desenvolvimento das atividades e as possíveis lacunas a serem trabalhadas (COELHO JÚNIOR; FAIAD; REGO, 2018; NOGUEIRA; CUNHA, 2019; DA ROCHA TONHOM *et al.*, 2014).

Nessa perspectiva, as competências são tratadas dentro do contexto organizacional e abarcam os setores privado e público, este último tendo evoluído para um planejamento dinâmico e alterações de estrutura organizacional. Isto se deve às cobranças dos usuários e da própria imprensa por serviços de qualidade e que atendam às demandas populacionais. Este desenvolvimento e as mudanças nas instituições relacionam-se diretamente com os avanços tecnológicos e com a reorganização do trabalho, fazendo emergir nas empresas a valorização do fator humano associado ao desenvolvimento tecnológico e de mercado (ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012; DALMAU, 2014).

Conforme colocado acima, as reestruturações podem ser observadas na Administração Pública Federal, onde o gerenciamento de pessoas por competências voltadas a adequar as competências dos servidores aos objetivos das organizações públicas foi implantado pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, para ser desenvolvida pelos órgãos da administração pública federal. A complementação do decreto se deu através da Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, a qual trouxe as ferramentas da PNDP, a saber: Plano Anual de Capacitação, Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competências (BRASIL,

2006). Contudo, apesar deste aparato legal, a gestão por competências no serviço público necessita ser profundamente discutida quanto à sua efetividade (SARTORETTO, 2016).

## **2.2 Conceito de gestão por competências**

Segundo Gramigna (2017), a gestão por competências é uma reunião de dispositivos, materiais e metodologias direcionados ao gerenciamento estratégico de pessoal, tendo sido trazida para o cenário brasileiro por meio de multinacionais, visto que esta é uma forma de gerenciamento utilizada anteriormente em outros países.

Sobre a forma de gestão exposta acima, esta utiliza as competências para direcionar as organizações quanto aos seus processos, fortemente nos que envolvem a gestão de pessoas. O Decreto Federal 5.707/2006 traz em seu texto que a gestão por competências é uma gestão direcionada para atingir as metas da instituição através do desenvolvimento e capacitação dos servidores quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes (BRASIL, 2006).

No entanto, embora a utilização de um modelo de gestão baseado em competências exerça função relevante nas organizações, parece não existir um consenso sobre a maneira de implementar esse modelo gerencial e, com isso, existe enorme complexidade quanto à definição e aplicação, principalmente na enfermagem (PAAUWE; BOSELIE, 2005).

Nessa perspectiva, Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018), em um estudo de revisão, determinaram como atributos do Gerenciamento de Recursos Humanos Baseado em Competências em enfermagem: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e planejamento de carreira. Além disso, as autoras evidenciam que este modelo de gerenciamento é referido de muitas maneiras, abrangendo “gerenciamento de recursos humanos”, “competência”, “gerenciamento de competências”, “gerenciamento baseado em competências” e “gerenciamento de recursos humanos baseado em competências”.

De acordo com Leme (2012), a implantação da gestão por competências pode ocorrer de maneira concomitante ou sequenciada, através das seguintes fases: sensibilizar, identificar as competências (da organização, de cargos, individuais e analisar as discrepâncias), desenvolver os funcionários e acompanhar este desenvolvimento.

Nessa vertente, a gestão por competências não deve ser uma imposição posta à instituição. Para que este modelo de gestão tenha êxito em seu funcionamento, deve ser disseminado na organização, os colaboradores devem ser conscientizados e envolvidos no processo, para evitar possíveis conflitos que possam aparecer, visto que, por vezes, muitos

funcionários podem ser resistentes às mudanças e este modelo gerencial por competências altera integralmente a cultura organizacional. Por esta razão, a sensibilização é a primeira etapa deste processo de implantação (FERNANDES; GASALLA, 2009; SOUZA, 2005; RABAGLIO, 2012).

Frente a isso, Bigi, Bigi e Avona (2014) apontam o gerenciamento de pessoas por competências como indutor dentro das instituições, no que diz respeito aos aspectos integrativos dos modelos de avaliação, conduzindo a uma gestão apoiada na junção de planejamento e acompanhamento do profissional.

Assim sendo, avaliar o desempenho torna-se um instrumento fundamental que pode definir os perfis profissionais, principalmente dos enfermeiros, incluindo conhecimento intelectual, técnico e de atitude. Essa modalidade de avaliação vem-se expandindo, pelo fato de permitir uma gestão que alinha os objetivos do indivíduo aos da instituição, por meio da construção e implementação de estratégias de aprendizagem direcionadas (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2014).

A partir do que é apresentado na literatura, torna-se evidente que, inserida nessa constância de inovações, melhorias de processos, valorização do conhecimento, mudanças de padrões gerenciais, a gestão por competências apresenta-se como uma alternativa importante para os serviços de saúde. Porém, para que as mudanças aconteçam e se consolidem, é preciso inserir todos os envolvidos no processo de maneira dinâmica e articulada, de modo que os *gaps* que porventura apareçam possam ser desenvolvidos dentro das premissas da instituição e do seu capital humano.

Foppa, Dall'agnol e Medeiros (2018), em seu estudo sobre gestão por competências e processo avaliativo, realizado com enfermeiros de um hospital universitário do Sul do país, evidenciaram que os profissionais compreendiam que a gestão por competências culminava num processo avaliativo com um curso mais favorável. Ao mesmo tempo em que os autores colocam que estas mudanças são assimiladas de maneira e em tempo individualizados por cada profissional, cabendo aos gestores e líderes à preparação dos indivíduos dentro do processo, tornando-os competentes através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

### **2.3 Competências de Enfermagem**

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (BRASIL, 2001) direcionam uma formação profissional que assegure aos usuários do Sistema Único de Saúde um atendimento integral, com qualidade e humanizado, estabelecendo o perfil profissional do enfermeiro como sendo generalista, humanista e reflexivo. No documento, são



classificadas as competências contempladas e que devem ser adquiridas durante o processo de formação do enfermeiro, sendo seis competências gerais: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, educação permanente; e trinta e três competências específicas.

Segundo Aued *et al.* (2016), o reconhecimento de competências e a maneira como são obtidas pelos enfermeiros durante a execução de suas atividades são fatores consideráveis para o gerenciamento da equipe de enfermagem. Assim como conhecer o rol de competências dos enfermeiros favorece a percepção de lacunas que podem nortear condutas instrutivas, esse método deve ser desenvolvido ainda durante a admissão do profissional enfermeiro na instituição e sucedido de acompanhamento periódico, objetivando efetivar as adaptações necessárias, favorecendo, com isso, o desenvolvimento profissional.

Nessa perspectiva, Montoya *et al.* (2019), em pesquisa realizada com profissionais de enfermagem da Costa Rica, evidenciou o enriquecimento trazido através mapeamento de competências envolvendo a compreensão e a valorização do trabalho e do conhecimento.

Esse fato evidencia como organizações prestadoras de serviços de saúde estão fortemente contempladas pelas evoluções, mudanças e reestruturações, exigindo profissionais cada vez mais preparados para atuar no mercado. No que compete à enfermagem, houve a necessidade de evoluir a gestão de cuidados de enfermagem, com um posicionamento profissional de liderança, dinâmico e com maior autonomia na abordagem (MONTTOYA *et al.*, 2019).

Ao encontro do que é colocado, Camelo *et al.* (2016), em pesquisa realizada num hospital público com enfermeiros na função de gerentes, identificaram seis competências, sendo elas: conhecimento técnico e visão ampliada da clínica; educação permanente; liderança; tomada de decisão; gerenciamento de recursos materiais e financeiros; e competência relacional ou interpessoal para gerenciar conflitos. Porém afirmam que não há um consenso exato dessas competências.

Pontes (2018), buscando nortear a construção de um instrumento avaliativo específico realizou o mapeamento de competências dos enfermeiros de um hospital universitário da Região Norte do Brasil. A pesquisadora realizou a pesquisa através de grupos focais com os enfermeiros. O resultado subsidiou a elaboração de um rol de competências dos enfermeiros, composto por 16 competências as quais estão divididas em quatro grupos (Gerenciais, Assistenciais, Atitudinais, Ensino).

Mori *et al.* (2018), em seu estudo realizado no Peru, sobre as competências do enfermeiro no ambiente escolar, apresentam-no como um profissional promotor de saúde,

educador, articulador, integrador, que possui visão holística, interdisciplinar e intersetorial. Evidenciando, com isso, a importância dessa articulação entre saúde e educação.

Nesse contexto, Ruthes, Feldman e Cunha (2010) afirmam que o gerenciamento de enfermagem são as atividades gerenciais e assistenciais, não estando exclusivamente ligado às funções administrativas vinculadas ao cargo ocupado pelo enfermeiro dentro da instituição. O enfermeiro gestor coloca-se como líder, exercendo papel de condutor e influenciador da equipe de enfermagem, a fim de proporcionar comunicação efetiva, alcance de metas assistenciais e desenvolvimento organizacional tanto do atendimento aos usuários, quanto dos colaboradores.

Os autores Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018) evidenciaram em um estudo de revisão sistemática uma pequena quantidade de material de boa qualidade que abordava a competência gerencial do enfermeiro. Na literatura foram constatados alguns fatores relacionados à função gerencial, sendo estes: fatores organizacionais, com destaque para o planejamento para substituição e gerenciamento de recursos humanos. *Coaching*, qualificação, liderança, avaliação das competências e relação interpessoal são julgados como extensão na gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, a competência gerencial é definida pelas autoras como o comportamento de um enfermeiro em cargo de gestão, o qual os autores denominam também de gerente da unidade de enfermagem, irmã de ala, líder de ala e gerente de ala, enfermeira-chefe, chefe da enfermagem que trabalhe em unidades de internação, ambulatório, emergência, centro cirúrgico e atendimento, na aplicabilidade de conhecimentos, habilidades e atitudes para executar atividades de gerenciamento, afazeres, tarefas ou incumbências de trabalho inerentes ao cargo. A competência gerencial não é influenciada por idade ou geração (GUNAWAN; AUNGSUROCH, 2017; GUNAWAN *et al.*, 2019; GUNAWAN *et al.*, 2020).

Isso é reforçado por Camelo *et al.* (2016), ao evidenciarem em seu estudo o importante papel exercido pelo enfermeiro gerente, sobretudo nas unidades hospitalares, como um profissional multifuncional, comunicativo, com conhecimentos e habilidades em áreas diversas e responsável por tomadas de decisões envolvendo áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa e que impactam diretamente no resultado das organizações. Os autores colocam o enfermeiro na posição central, fortalecendo a interação multiprofissional, o desenvolvimento de competências de seus liderados e como educador, reforçando a importância de aprimoramento contínuo.

Nesse sentido, dentre as diversas áreas onde se demanda conhecimento do enfermeiro, o gerenciamento de custos institucionais é um ponto de impacto organizacional onde a competência do profissional enfermeiro é colocada como extremamente importante, dada a

proximidade deste profissional com a assistência direta. Seja em serviços de saúde públicos ou privados, o gerenciamento e a aplicação racional destes recursos reduz o desperdício, evita a falta destes recursos, o que, conseqüentemente, garante a assistência final com qualidade aos clientes (SILVA *et al.*, 2010; CAMELO *et al.*, 2016).

Nessa perspectiva, ressalta-se a atuação dos enfermeiros dentro dos serviços de saúde pelas responsabilidades demandadas a ele provenientes do ato de cuidar durante a prestação da assistência de enfermagem no que lhe é privativo, pela supervisão direcionada aos membros da equipe sob sua liderança, e somado a isso estão às demandas administrativas ligadas direta e indiretamente à assistência de enfermagem. A soma de todas estas demandas de trabalho exige do profissional o aprimoramento de suas competências específicas para que execute as atividades com primazia. Nesse ponto, cabe aos gestores à promoção de atividades profissionais de maneira segura, humanizada e livre de riscos para os usuários, os profissionais e para a organização, através da avaliação das competências dos profissionais dentro do ambiente laboral. Lançando mão de um instrumento que possibilite a identificação das competências presentes e as que precisam ser obtidas (HOLANDA; MARRA; CUNHA, 2018).

A respeito do que se coloca a verificação do perfil de competências profissionais, assim como do seu trajeto e da obtenção dos objetivos no decorrer da vida profissional tem sido possível devido ao engajamento por parte de membros das equipes de saúde de inúmeras esferas, dentre eles, gestores, educadores, entre outros profissionais, por meio de análise periódica das competências dos enfermeiros, de maneira sistemática e rotineira (FINNBAKK; WANGENSTEEN; SKOVDAHL; FAGERSTROM, 2015).

#### **2.4 Gestão de pessoal de saúde e enfermagem por competências**

A gestão de pessoas é complexa e permeia campos complexos para além do trabalho dentro das organizações. Isso foi evidenciado em pesquisa realizada no Sul do Brasil, com 20 trabalhadores que ocupavam cargos de coordenação, gerência e direção dentro do serviço público de saúde, onde os autores trabalharam inúmeras competências e todos os grupos pesquisados apontaram a competência “Conhecimento na Área de Gestão”, reforçando a grande demanda de trabalho dos coordenadores e as contrariedades que envolvem as relações interpessoais e interprofissionais. Impactando diretamente e de maneira negativa, o processo gerencial dos coordenadores, desde o acompanhamento do funcionário durante o trabalho até a aplicação de *feedbacks* inadequados e pouco edificantes. Nessa pesquisa também foram destacados pelos grupos, pontos relevantes no desenvolvimento da gestão de pessoas, a saber:

gestão horizontalizada; ambiente de trabalho com gestão compartilhada e construção coletiva; equipes unidas e com mais autonomia; compartilhamento de experiências e aprendizado conjunto (ZACHI; RIBEIRO; DA SILVA; VAZ, 2020).

A gestão em saúde tem grande importância em todas as profissões da saúde. Na formação do profissional médico, propõe-se, durante a graduação, uma preparação que leve à compreensão dos princípios, diretrizes e políticas do sistema de saúde, incluindo a participação em atividades que envolvam gerenciamento e administração, através das dimensões a seguir: liderança, gestão do cuidado, tomada de decisões, valorização da vida, trabalho em equipe, comunicação, construção participativa do sistema de saúde, compreendendo a função dos gestores, trabalhadores, cidadãos e demais pontos constantes nas diretrizes curriculares para o curso de medicina (BRASIL, 2014).

Conforme afirma Junqueira (1990), um bom gestor em saúde, especialmente no contexto da saúde pública, não é caracterizado apenas pela formação profissional. O autor pontua que existem problemas envolvendo eficiência e qualidade nos serviços, sugerindo a relação destes com a ausência de perfil de competências e educação permanente, além disso, aponta como causas os salários baixos e a ausência de condições para a execução do trabalho.

Sendo assim, o papel do enfermeiro como educador na área da saúde impacta diretamente na melhoria dos processos institucionais e do gerenciamento de pessoas por competências. Conforme afirma Leal (2015), através de educação, treinamento e desenvolvimento é possível desenvolver ou aperfeiçoar as competências necessárias a determinado cargo dentro de uma instituição, independente se pública ou privada.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento de competências deve contemplar aspectos relacionados às três vertentes do saber, sendo elas: o saber, o saber fazer e o saber agir, onde todo o processo de trabalho é abarcado (BITTENCOURT, 2001; RUAS *et al.*, 2006).

Dessa maneira, para que seja possível desenvolver os profissionais e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, é necessário identificar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais são requeridos por parte das organizações aos profissionais, incluindo-se os serviços de saúde que vêm solicitando flexibilidade no que se relaciona às atitudes e a uma prática reinventada, atendendo às necessidades de saúde da população com vistas à centralização da pessoa no processo (ZACHI; RIBEIRO; DA SILVA; VAZ, 2020).

Nesse sentido, os serviços de saúde como empresas precisam melhorar constantemente sua forma de gestão dos trabalhadores e do trabalho. Kugler (2013) utiliza o termo “empresa inteligente”, sendo aquela empresa que comprova ser competente, produzindo inteligência

competitiva no mercado em que está inserida, utilizando sistemas antecipatórios para aprimorar os serviços.

A partir de informações fundamentais, corretas e provenientes de fontes confiáveis de conhecimento, é possível realizar o planejamento e tomada de decisões de forma competitiva para alcançar resultados adequados em um ambiente com alta competitividade. Por esta razão, a empresa inteligente deve se basear em pesquisa, mapeamento, armazenamento, análise e distribuição de conhecimento para a pesquisa de mercado, resultando em deliberações mais assertivas e solucionando problemas das empresas de maneira mais eficiente, e com a identificação das competências, aptidão e habilidades dos funcionários que necessitam ser melhoradas e desenvolvidas. Para que isso ocorra, é preciso que haja líderes competentes, capazes de influenciar, pelo exemplo, os que estão sob sua liderança (SANTOS; DOS SANTOS; BELLUZZO, 2016; DAVENPORT; HARRIS, 2018).

Mesmo não explicitando todo o processo realizado pela organização, suas metodologias e instrumentos utilizados na de gestão de pessoas, alguns hospitais de excelência do Brasil, como o Hospital Sírio-Libanês, o Hospital Israelita Albert Einstein e o Hospital Moinho de Ventos, mencionam, em suas páginas institucionais, alguns elementos similares aos atributos trazidos por Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018) acerca do conceito de Gerenciamento de Recursos Humanos Baseado em Competência, sendo eles: desenvolvimento e capacitação profissional; desenvolvimento de pessoas e equipes; treinamento; crescimento profissional; trilha de carreira; satisfação no trabalho; valorização de potencialidades e talentos individuais. Este fato reforça a importância dada por estas organizações à gestão de recursos humanos, com vistas ao preparo, acompanhamento e melhoramento constante dos profissionais, reconhecendo o impacto deste modelo gerencial na qualidade da assistência.

## **2.5 Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) – Gestão de pessoas nos Hospitais Universitários Federais**

Os problemas relacionados aos serviços de saúde são frequentes e fazem parte de uma realidade em todo o cenário nacional, tendo vários fatores relacionados. Neste sentido, Cahali (2007) destaca que as políticas públicas de saúde no Brasil não são satisfatórias na visão dos próprios usuários do sistema de saúde, e isto se dá em consequência do pouco investimento por parte do Estado para satisfazer às necessidades da população. Afirma ainda que a organização e o funcionamento de maneira ineficaz dos hospitais públicos dentro do contexto brasileiro atingem os indivíduos que mais necessitam desse serviço.

Os problemas enfrentados nos serviços públicos de saúde também incluem os vivenciados pelos hospitais universitários, sendo algo debatido há anos. Por esta razão, desde 2010, através do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf), criado por meio do Decreto nº 7.082, foram empregadas medidas que abordam a reestruturação tanto física quanto tecnológica, inclusive aspectos relacionados às melhorias dos processos de gestão; à recuperação do quadro de recursos humanos dos HUFs e ao melhoramento das atividades hospitalares ligadas ao ensino, pesquisa e extensão, assim como à prestação de assistência à saúde.

Ao levar em consideração que o quantitativo de pessoas que procuram os serviços do Sistema Único de Saúde (SUS) é crescente, os hospitais universitários realizam ampliações de estrutura física, contudo, o governo federal não viabilizou o aumento do quadro de pessoal, através de concurso público, sendo este um fator inegável, para responder ao aumento da demanda (PAULA, 2016).

A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) faz parte um grupo de ações desenvolvidas pelo governo federal com foco na recuperação dos hospitais vinculados às universidades federais. A empresa é a maior rede brasileira de hospitais públicos, incluindo o órgão central da empresa e 40 hospitais universitários federais (HUFs). Sua criação foi autorizada através da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Esta é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que tem como finalidade a prestação de serviços à comunidade de forma integral e exclusivamente inseridos no âmbito do SUS, assim como prestar às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, unindo educação e saúde (EBSERH, 2020).

Neste momento há a apresentação de um novo modelo de gestão hospitalar para estes hospitais universitários, agregando-se a este processo a resolução da problemática de reposição de trabalhadores, onde estes têm vínculo celetista (Lei n. 12.550, 2011). Morais (2016) destaca a importância dos funcionários de uma empresa ao afirmar que a existência das organizações está no ato de fundir o trabalho executado pelas pessoas e os recursos disponíveis, os quais são utilizados para este fim. Neste sentido, é imprescindível uma visão mais reflexiva por parte dos gestores no que diz respeito aos princípios e práticas da gestão de pessoas.

Nessa perspectiva, o trabalho da EBSEH tem grande relevância no contexto nacional, visto que normatiza e executa a gestão por competências num número expressivo de hospitais universitários, atendendo às demandas de grande parcela da população brasileira. A empresa utiliza a gestão por competências como forma de gestão de pessoas, afirmando que a

implementação da Gestão de Desempenho tem foco no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, com vistas ao alcance dos resultados da organização e atendimento das necessidades dos usuários dos serviços de saúde. A gestão do desempenho por competências é composta pelas etapas de: planejamento; monitoramento e formalização (EBSERH, 2018).

O Programa Crescer com Competências (PCC) tem em vista o crescimento profissional dos funcionários, com profissionais capacitados para entregar maior quantidade de serviços de maior qualidade, por meio da identificação das brechas de competências expostas na gestão de desempenho, para propiciar a obtenção das metas da organização (EBSERH, 2018).

A Gestão por Competências, por meio do desenvolvimento das competências profissionais, auxilia os funcionários de uma empresa no alcance de um melhor desempenho, oportunizando a aquisição de habilidades novas e expandir e aperfeiçoar as que possui (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012). A gestão do desempenho dos colaboradores torna possível a reparação das brechas, tornando claras quais são as “habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas [...] e a promoção da melhoria da qualidade de vida no trabalho” (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p.41).

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – através da Norma Operacional/EBSERH nº 1 de 7 de abril de 2015, trata dos princípios e regulamentação quanto ao processo de gestão do desenvolvimento por competências de seus funcionários, colocando-o como um processo participativo onde o profissional é envolvido, com foco no desenvolvimento de competências individuais por meio de metas, planos de trabalho, monitoramento e avaliações, atingindo, desta forma, os objetivos da organização e as demandas dos usuários. E afirma ainda que esta forma de gestão torna possível planejar, monitorar e avaliar o desempenho e, com isso, desenvolver não só o profissional, mas também a equipe à qual ele pertence.

Reforçando o que se coloca, Zarifian (2001) afirma que entre gestão por competências e gestão do desempenho existe um relacionamento direto e interdependente, levando em conta que o desempenho exprime a competência do indivíduo anunciada através de suas ações, ou seja, a partir do momento em que o indivíduo impulsiona suas competências nas circunstâncias de trabalho.

### 3 MÉTODO

Este capítulo traz a metodologia empregada no processo de construção desta revisão, apresentando as etapas do protocolo do Instituto Joanna Briggs (JBI) conforme foram utilizadas.

#### 3.1 Tipo de estudo

Para a revisão de escopo/*scoping review*, de acordo com as definições propostas pelo JBI (PETERS *et al.*, 2017), seu protocolo envolve os seguintes itens: título e informações do autor, questão de pesquisa, introdução, critérios de inclusão, seleção dos estudos, extração de dados e apresentação de resultados. O protocolo desta revisão está no Apêndice A.

A revisão de escopo tem grande relevância na condensação das manifestações de pesquisa, em estudos expressivos na área de interesse, buscando tornar claras as indagações que não possuem delineamento satisfatório em relação ao tema, assim como contribuir para prováveis revisões sistemáticas de literatura e na orientação quanto a medidas práticas e clínicas, podendo focar em uma ou mais dessas finalidades. Apesar de ser um método algo novo, tem sido vastamente admitido internacionalmente no subsídio a estudos que buscam abrangência na metodologia. Com assunto mais vasto para a averiguação sobre o conhecimento acerca do tema em pesquisa, a revisão de escopo está menos inclinada a tratar de demandas de estudo muito específicas (TRICCO *et al.*, 2016; DIJKERS, 2015; ARMSTRONG; HALL, 2011; ARKSEY; O'MALLEY, 2005; KAO *et al.*, 2017; PETERS *et al.*, 2017).

As revisões de escopo estão sendo denominadas também de “*mapping review*” ou “*literature mapping*”, sendo de extrema importância no que compete a estudos que envolvem estruturas pouco revisadas na literatura ou que demandem uma essência mais complexa, diversificada, onde não se encaixe uma revisão sistemática mais específica (ANDERSON *et al.*, 2008; RING *et al.*, 2010).

#### 3.2 Título e informação do autor

De acordo com o JBI, o título deve ser informativo e dar uma noção clara do tópico revisado, deve sempre incluir a frase “uma revisão de escopo”, devendo ainda conter os nomes dos revisores, as afiliações institucionais e as afiliações ao centro JBI, e endereços de *e-mail* do autor principal também devem ser incluídos. Sendo assim, o título desta revisão de escopo é - GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM POR COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: revisão de escopo. Foram revisores o mestrando e a orientadora, ambos afiliados ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Pará.



De acordo com o protocolo do JBI, o título da revisão deve refletir os elementos do acrônimo PCC, sendo: P – população, C – conceito, C – contexto. Considerando o objeto de interesse da dissertação e o referencial adotado, foram definidos: P – profissionais de enfermagem; C – a gestão de pessoal de enfermagem por competências; e C – os serviços de saúde que possuem serviços de enfermagem (PETERS *et al.*, 2017).

### **3.3 Questão de pesquisa**

Quanto à questão de pesquisa, o protocolo afirma que ela guia e direciona o desenvolvimento dos critérios específicos para a revisão de escopo. Uma questão elaborada de forma clara facilita a busca na literatura e proporciona uma estrutura para o relatório da revisão. Da mesma forma que o título, a questão de pesquisa deve incorporar os elementos do PCC. Acerca do número de questões de pesquisa, o JBI afirma que, se uma questão de pesquisa incorporar adequadamente os elementos do PCC, ela pode ser única. Entretanto, algumas revisões podem se beneficiar do uso de subquestões que direcionam atributos particulares do contexto, da população ou do conceito (PETERS *et al.*, 2017).

Com base nessas definições foi estabelecida a pergunta norteadora: “Como a literatura científica aborda a gestão de pessoal de enfermagem por competências em serviços de saúde?”.

### **3.4 Introdução**

A introdução deve cobrir os principais elementos do conceito revisado. Tendo em vista que as revisões de escopo são essencialmente exploratórias, não é esperado que o resgate da literatura cubra todo o conhecimento disponível sobre um determinado tópico na área. Sugere-se que a sessão Introdução de uma revisão de escopo tenha aproximadamente mil palavras, detalhando quaisquer definições importantes sobre o tópico de interesse. As informações da Introdução devem ser suficientes para contextualizar os critérios de inclusão, indicando ainda se existem ou não revisões de escopo, revisões sistemáticas ou pesquisas originais disponíveis e publicadas sobre o tópico. Sugere-se ainda uma busca nas bases de dados ou plataformas de pesquisa como: base de dados da JBI para revisões sistemáticas, Cochrane, Cinahl, Pubmed e demais relevantes. Na existência de publicações sobre o tópico, o revisor deve deixar claro no que sua revisão se diferencia das demais publicadas (PETERS *et al.*, 2017).

### 3.5 Critérios de inclusão

Segundo o protocolo do JBI os critérios de inclusão devem ser claramente definidos, sendo um guia para que os revisores tomem decisões sobre quais são as fontes que devem ser incluídas e as definições sobre os tipos de estudos a ser incluídos na revisão, existindo coerência entre o título, o objetivo, as questões e os critérios de inclusão. Novamente, utiliza-se o acrônimo PCC como referência para o estabelecimento dos critérios de inclusão, no que se refere aos participantes, aos conceitos e ao contexto (PETERS *et al.*, 2017).

Recomenda-se quanto aos participantes que suas características sejam detalhadas, como, por exemplo, a idade ou qualquer outro elemento que os torne apropriados para a inclusão (PETERS *et al.*, 2017). Nesta revisão foram considerados: enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, com vínculo formal de trabalho em serviços de saúde.

Quanto ao conceito, deve ser claramente articulado para guiar o escopo e a amplitude da busca (PETERS *et al.*, 2017). Por esta razão, utilizamos o conceito de Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018), que definem a gestão de pessoal de enfermagem baseada em competências com a aplicação de cinco atributos, sendo: (1) recrutamento e seleção, (2) treinamento e desenvolvimento, (3) avaliação de desempenho, (4) sistema de recompensa e (5) planejamento de carreira.

Recrutamento e seleção é o processo pelo qual os indivíduos são atraídos para a organização e através de competências são conduzidos para o local de trabalho mais adequado para o cargo e para a organização. Treinamento e desenvolvimento é o processo essencial de aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes para executar atividades em uma instituição que busca progresso. Sistema de recompensa é um plano motivacional para que os funcionários melhorem efetivamente sua atuação, sendo recompensados de diversas formas por este esforço. A avaliação de desempenho baseada em competências refere-se à avaliação do trabalho, das características, da atuação, da conduta e dos resultados de um funcionário, apresentando também um *feedback* para o melhoramento da competência e das atividades realizadas, tornando esse processo dinâmico e compartilhado. Planejamento de carreira é realizar a opção de carreira, esquematizando seu crescimento e adotando medidas para um melhoramento tanto pessoal quanto profissional. Auxilia o funcionário no reconhecimento e aprendizado do que é necessário desenvolver baseado em uma análise de competência (GUNAWAN, AUNGSUROCH E FISHER, 2018).

No que se refere ao contexto, este varia a depender dos objetivos e questões de pesquisa da revisão, devendo ser claramente definido e podendo incluir, mas não ser limitado

por considerações culturais, geográficas, raciais ou de gênero (PETERS *et al.*, 2017). Admitiu-se para este trabalho: serviços de saúde públicos e/ou privados.

Por fim, quanto aos tipos de estudo, uma revisão de escopo pode incluir qualquer literatura existente, todavia os revisores podem querer colocar limites quanto aos estudos que serão efetivamente incluídos. Isso deve ser feito com base no conhecimento dos tipos de estudo que podem ser mais úteis ou apropriados para o tópico revisado (PETERS *et al.*, 2017). Foram considerados como parte da revisão: artigos originais de pesquisa, relatos de experiência, estudos de caso, dissertações e teses.

Sendo assim, foram aceitas literaturas nacionais e internacionais que contemplavam em seu texto todos ou pelo menos um dos atributos.

### 3.6 Seleção dos estudos

Segundo Peters *et al.* (2017), a seleção do estudo deve basear-se na análise do título, do resumo e do texto completo, e também nas ferramentas para resolver discordâncias entre os revisores. A seleção ocorre baseada nos critérios de inclusão determinados para o trabalho e todo o processo de a seleção do estudo é executada por dois ou mais revisores, de modo independente. Reforçando que as possíveis discordâncias são solucionadas através de acordo entre os revisores ou por meio da deliberação de um terceiro membro revisor. Desta forma, para este trabalho a seleção dos estudos respeitou as orientações do protocolo e foram revisores o mestrando e a orientadora. Nos casos em que houve discordâncias, estas foram solucionadas através de acordo entre os revisores.

Para esta revisão, foram utilizadas duas estratégias de busca, em bases de dados, por meio de descritores, palavras-chave e operadores booleanos. Estratégia 1: *Nursing AND “competence management” OR “competence based human resource management” AND hospital OR “health center” AND NOT education*. As buscas foram realizadas nas bases de dados MedLine (*Medical Literature Analysis and Retrieval Systems*) e Cinahl (*Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*). E como Estratégia 2: *Enfermagem AND “gestão por competência” AND hospital OR centro de saúde OR unidade de saúde OR posto de saúde AND NOT educação*. Nesta estratégia as buscas foram realizadas nas bases de dados Lilacs (*Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde*) e Scielo (*Scientific Electronic Library Online*).

No Quadro 1, encontram-se os locais de busca, os descritores, as palavras-chave, bem como as combinações de estratégias e os operadores booleanos utilizados.

Quadro 1 – Distribuição dos locais, descritores, palavras-chave e estratégias da busca realizada no dia 24 setembro de 2020.

<b>LOCAIS DE BUSCA</b>	<b>DESCRITORES, PALAVRAS-CHAVE E ESTRATÉGIAS DE BUSCA</b>
MEDLINE	<i>Nursing AND “competence management” OR “competence based human resource management” AND hospital OR “health center” AND NOT education</i>
LILACS	Enfermagem AND “gestão por competência” AND hospital OR centro de saúde OR unidade de saúde OR posto de saúde AND NOT educação.
SCIELO	

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

A seguir, os dados do Quadro 2 explicitam os resultados dos artigos/materiais nos portais/diretórios/bases e buscadores acadêmicos que compuseram a amostra desta revisão.

Quadro 2 – Distribuição dos materiais/artigos recuperados e selecionados, conforme os portais, bases de dados, diretórios e buscadores acadêmicos, Belém 2021.

<b>LOCAIS DE BUSCA</b>	<b>RECUPERADOS</b>	<b>Nº DE REGISTROS COMPLETOS AVALIADOS PARA ELEGIBILIDADE</b>	<b>AMOSTRA</b>
MEDLINE	73	9	3
LILACS	59	9	0
SCIELO	33	2	2
Total	165	20	5

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Posteriormente, os estudos encontrados foram transferidos para o aplicativo Rayyan®, objetivando com isso conferir às etapas seguintes e à revisão maior agilidade e segurança. A seleção dos estudos foi realizada com base nos critérios de inclusão.

### 3.7 Critérios de inclusão

- Estudos que trabalharam com a equipe de enfermagem, a saber: enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, com vínculo formal de trabalho com serviços de saúde públicos ou privados;

- Estudos que se enquadraram ao conceito de Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018);
- Literaturas nacionais e internacionais que contemplaram em seu texto todos ou pelo menos um dos atributos descritos por Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018);
- Textos ou materiais oriundos de: artigos originais de pesquisa, relatos de experiência, estudos de caso, dissertações e teses;

Artigos indexados nos portais/bases/diretórios acadêmicos da Lilacs, MedLine e Scielo;

Artigos ou materiais nos idiomas português, inglês e espanhol.

A seleção dos artigos/textos/materiais foi realizada no aplicativo Rayyan®, através da leitura do título e resumo, identificando os que atendiam aos critérios de elegibilidade, onde os materiais foram classificados como incluídos, excluídos e talvez. Esta etapa foi realizada por cada um dos revisores.

O Rayyan é uma aplicação desenvolvida pelo Qatar Computing Research Institute. É baseado na web, possuindo compatibilidade também offline por meio de seu aplicativo. Os usuários podem iniciar e / ou participar de um número ilimitado de revisões. O aplicativo permite a importação de inúmeras referências em diversos formatos e ainda a revisão de forma simultânea e independente por mais de um pesquisador, garantindo maior fidedignidade no processo de seleção dos dados (OUZZANI *et al.*, 2016).

Os materiais classificados como incluídos receberam um ou mais rótulos na cor azul identificando qual(is) atributo(s) da gestão por competências, conforme os atributos de Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018) estava(m) contemplado(s) naquele material em questão. Os materiais classificados como excluídos receberam uma especificação na cor vermelha identificando qual(is) elemento(s) do acrônimo PCC não estava(m) contemplado(s) no material analisado. Já os materiais classificados como talvez foram identificados conforme a dúvida do revisor. Se o motivo de tal classificação pendia para a inclusão, o material recebia um rótulo azul, caso o motivo da dúvida estivesse voltado para a possível exclusão do material, este recebia a especificação na cor vermelha.

Após efetuar a seleção individualmente, houve um momento de discussão entre os revisores no dia 6 outubro de 2020, acerca da classificação materiais incluídos, excluídos e talvez. Ambos os revisores fizeram suas colocações quanto aos motivos das classificações e argumentaram conforme necessário, ao ponto que foi alcançado um consenso entre os revisores.

Em seguida, de posse da listagem dos materiais consensuada, cada revisor seguiu com a leitura dos textos classificados como incluídos, na íntegra. A lista encontra-se disponível no Apêndice B.

Ao término das leituras dos textos na íntegra, foram realizados dois outros momentos de discussão entre os revisores, nos dias 6 e 12 de janeiro de 2021, quando foram consensuadas a lista final dos materiais que iria compor a revisão e a categorização destes (Quadro 3). A partir desse momento iniciamos a etapa de extração de dados. Ressaltamos que, nos casos em que houve dúvida quanto manter ou não determinado material ou discordância entre os revisores nas etapas de seleção dos estudos, estas foram resolvidas por meio de acordo entre os ambos durante os momentos de discussão/argumentação expostos acima.

Para retratar a busca na literatura e os estudos incluídos nesta revisão, empregou-se o Diagrama de Fluxo, intitulado “*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*” (PRISMA).

Segundo Moher *et al.* (2009), o objetivo do PRISMA é contribuir com os autores no aprimoramento do relato de revisões sistemáticas, metanálises e demais tipos de revisões ou pesquisas, acima de tudo, aquelas dirigidas a avaliar intervenções.

Nesta etapa de seleção dos estudos, houve tentativa de inclusão de literatura cinzenta no trabalho, a exemplo dos documentos institucionais utilizados pela EBSEH, todavia, não foi possível, pois, para que isso ocorresse, teríamos que fazer a inclusão por conveniência, com buscas direcionadas ao ponto de interesse. Por esta razão, optamos pela não inclusão, para que não houvesse influência direta nos resultados da revisão.

### **3.8 Extração de dados**

Quanto ao processo de extração de dados, afirma-se que se trata de um processo capaz de fornecer ao leitor um apanhado coerente e descritivo no que se refere aos resultados, objetivos e perguntas contidas na revisão (PETERS *et al.*, 2017). Os dados foram extraídos dos artigos incluídos e organizados em documento do Word.

O protocolo orienta a organização dos dados através da confecção de quadros, tabelas ou gráficos onde serão fichadas as informações mais relevantes quanto à fonte, ao autor, à referência e resultados. Estes itens podem ser aprimorados durante a fase de revisão e a tabela de gráficos pode sofrer atualizações contínuas de acordo com as alterações (PETERS *et al.*, 2017). O produto desta etapa será exposto na seção de resultados.

### **3.9 Análise dos dados**

A análise dos dados foi realizada por estatística descritiva e por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977).

Realizou-se a análise qualitativa dos dados extraídos, relacionados ao processo de gestão - Conceito de competência, Referencial utilizado pela instituição para a gestão por competências (se pertinente); Atributos da gestão por competências que são utilizados pela instituição (se pertinente); Existência de algum instrumento ou sistema específico utilizado pela instituição; Obstáculos, condicionantes e determinantes da gestão de pessoal por competências).

Geraram-se 23 códigos que foram agrupados de forma dedutiva com base no conceito de Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018), que inclui o acrônimo PCC desta revisão conforme apresentado abaixo, com os códigos por categorias (Quadro 3) e a frequência e descrição dos códigos (Quadro 4).

Quadro 3 - Listagem com os códigos, a frequência com que são citados e a descrição.

	<b>CÓDIGO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1	Perfil para recrutamento e seleção definido em reuniões de alinhamento	1	Perfil de profissionais definido pela empresa em reuniões anuais
2	Origem do treinamento, responsáveis por treinar.	1	Treinamento proposto pelo MS/Secretaria de Assistência à Saúde/Programa Nacional de DST/AIDS. Selecionou e treinou enfermeiras para serem instrutoras.
3	Temática, local, período de realização do treinamento.	1	Tema, estado de realização do treinamento e período de realização.
4	Forma como os treinamentos são realizados	2	Maneira como os treinamentos são realizados, além de características do público, periodicidade, organização destes.
5	Ausência de controle das	1	Dificuldade que as organizações

	organizações sobre treinamentos dos funcionários		possuem de fornecer informações importantes sobre os funcionários treinados e os treinamentos institucionais
6	Foco e objetivo da avaliação	1	Avaliação das opiniões e percepções das treinandas, fortalecendo a troca de conhecimento e o processo de treinamento como um todo.
7	Quantidade de participantes	1	Quantidade de pessoas que participaram do treinamento
8	Perfil das treinandas e atividades realizadas	1	Constatação se o perfil das treinandas e as atividades desempenhadas por elas estão de acordo com o perfil esperado para participar do treinamento
9	Resultado do treinamento	1	Resultado do treinamento realizado e alguns pontos que precisam ser trabalhados em outros momentos
10	Avaliação do treinamento	1	Opinião das treinandas e das autoras sobre o processo do treinamento, com apontamentos dos pontos favoráveis e dos de melhorias.
11	Valorização e respeito ao	1	Estratégias desenvolvidas



	profissional por parte da empresa		pela empresa com favorecimento da individualidade dos funcionários
12	Utilizando a preceptoria como forma de treinamento de nova forma de trabalho	1	Aplicação da preceptoria para treinamentos práticos.
13	Desenvolvimento de competências de maneira conjunta, através de treinamento prático utilizando simulação.	1	Trabalho conjunto entre a empresa e o funcionário para o melhor desenvolvimento
14	Avaliação de performance usando a abordagem interpretativa de Benner	1	Apreciação do desempenho dos enfermeiros usando o referencial teórico de Benner
15	Classificação dos enfermeiros conforme Benner (cinco níveis de competência)	1	Forma como Benner classifica os enfermeiros por cinco níveis de competência
16	Forma como os dados foram coletados	1	Maneira como foi realizada a coleta de dados, através de histórias de atendimento clínico a um paciente e qual tinha sido sua conduta.
17	Resultado: competências clínicas identificadas, conforme referencial de Benner	1	Lista de competências originada através da pesquisa
18	Resultado: forma como os enfermeiros adquiriram as competências clínicas	1	Maneiras pelas quais os profissionais adquiriram as competências clínicas Apresentadas em quatro categorias

19	Avaliação realizada pela GGZ de acordo com a EFQM (European Foundation for Quality Management)	1	Modelo de avaliação para o local de trabalho promoção da saúde de acordo com o EFQM
20	Avaliação de performance e perfil, através de casos autodescritivos, sendo a análise de conteúdo realizada em duas etapas	1	Processo de avaliação através de casos reais escritos por um grupo de profissionais e avaliado por outro grupo, passando posteriormente por uma análise de conteúdo.
21	Retenção de funcionários e recompensa profissional	1	Estratégias utilizadas pela instituição para reter os profissionais
22	Recompensa social	1	Benefícios institucionais para o favorecimento do funcionário e seus familiares
23	Planejamento de carreira conjunto entre empresa e empregado e readaptação de funcionários como forma de valorização e benefício	1	Estratégias adotadas pela instituição para favorecer o crescimento do funcionário de maneira conjunta

**Fonte:** Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 4 – Listagem de códigos por categoria

<b>CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>
Recrutamento e seleção	Código A - Perfil para recrutamento e seleção definido em reuniões de alinhamento
Treinamento e desenvolvimento	Código B - Origem do treinamento, responsáveis por treinar
	Código C - Temática, local, período de realização do treinamento

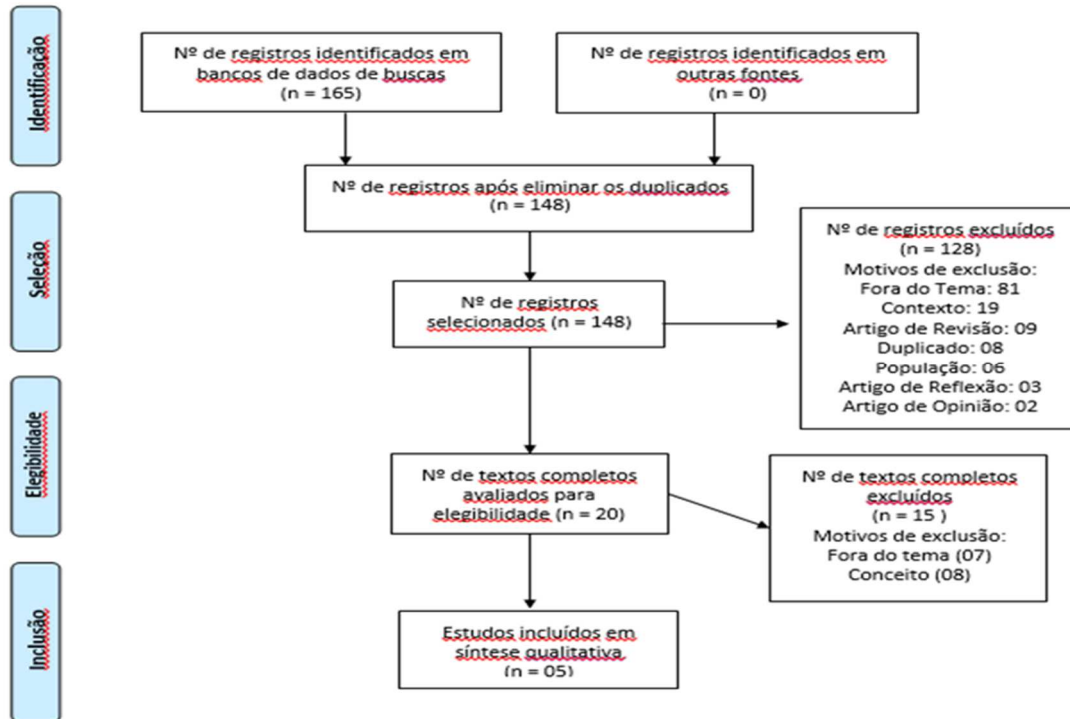
	Código D - Forma como os treinamentos são realizados
	Ausência de controle das organizações sobre treinamentos dos funcionários
	Código E - Foco e objetivo da avaliação
	Código F - Quantidade de participantes
	Código G - Forma como os treinamentos são realizados
	Código H - Perfil das treinandas e atividades realizadas
	Código I - Resultado do treinamento
	Código J - Avaliação do treinamento
	Código K - Valorização e respeito do profissional por parte da empresa
	Código L - Utilizando a preceptoria como forma de treinamento de nova forma de trabalho
	Código M - Desenvolvimento de competências de maneira conjunta, através de treinamento prático utilizando simulação
Avaliação de desempenho	Código N - Avaliação de performance usando a abordagem interpretativa de Benner
	Código O - Classificação dos enfermeiros conforme Benner (cinco níveis de competência)
	Código P - Forma como dados foram coletados
	Código Q - Resultado: competências clínicas identificadas, conforme referencial de Benner
	Código R - Resultado: forma como os enfermeiros adquiriram as competências clínicas
	Código S - Avaliação realizada pela GGZ de acordo com a EFQM (European Foundation for Quality Management).
	Código T - Avaliação de performance e perfil, através de casos autodescritivos, sendo a análise de conteúdo realizada em duas etapas
Sistema de recompensa	Código U - Retenção de funcionários e recompensa profissional
	Código V - Recompensa social
Planejamento de carreira	Código X - Planejamento de carreira conjunto entre empresa e empregado e readaptação de funcionários como forma de valorização e benefício

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A figura 1 retrata a busca na literatura e os estudos incluídos nesta revisão.

Figura 1 - Fluxograma de seleção e inclusão dos estudos



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 5 – Relação de estudos incluídos após leitura na íntegra e a categoria conforme conceito utilizado

	TÍTULO	SITUAÇÃO	CATEGORIA
1	Competências clínicas do enfermeiro assistencial: Uma estratégia para gestão de pessoas	Incluído	Avaliação de desempenho
2	Discutindo a avaliação de um programa de capacitação para enfermeiros	Incluído	Treinamento e desenvolvimento
3	Rumo a um centro de competência para Medicina geriátrica e cuidados: qualidade Gestão e gestão de recursos	Incluído	Recrutamento e seleção/treinamento e desenvolvimento/planejamento de carreira/sistema de recompensa

	humanos como principais fatores de suporte		
4	Integrar enfermeiros pesquisadores na prática clínica – um desafio, mas tarefa necessária para líderes de enfermagem	Incluído	Avaliação de desempenho
5	Desenvolvimento de coordenadores de enfermagem infantil competentes	Incluído	Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Os dados do Quadro 5, 6, 7, 8, 9 e 10 listam os estudos e as informações extraídas conforme mapeamento orientado na etapa de Extração de dados.

Quadro 6 – Listagem de artigos incluídos, representados por códigos acompanhados dos títulos

ARTIGO (CÓDIGO)	TÍTULO
A1	Competências clínicas do enfermeiro assistencial: uma estratégia para gestão de pessoas
A2	Discutindo a avaliação de um programa de capacitação para enfermeiros
A3	<i>Moving towards a competence centre for Geriatric medicine and care: Quality Management and human resource management as major support factors</i>
A4	<i>Integrating nurse researchers in clinical practice – a challenging, but necessary task for nurse leaders</i>
A5	<i>Development of Competent children's Ward co-ordinators</i>

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Os dados do Quadro 6 apresentam os estudos incluídos na revisão, sendo atribuído a cada um destes uma codificação “A1”, “A2”, “A3”, “A4” e “A5”, as quais representarão o título dos estudos na apresentação dos resultados, com o objetivo de organizar e facilitar a visualização destes.

Quadro 7 – Níveis de Evidência Científica segundo a Classificação de Oxford Centre for Evidence-Based Medicine

<b>ARTIGO</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>NÍVEL DE EVIDÊNCIA</b>
Competências clínicas do enfermeiro assistencial: uma estratégia para gestão de pessoas	Estudo exploratório, de abordagem qualitativa	Não há nível de evidência
Discutindo a avaliação de um programa de capacitação para enfermeiros	Não identificado	Não há nível de evidência
Moving towards a competence centre for geriatric medicine and care: quality management and human resource management as major support factors	Relato de caso	4
Integrating nurse researchers in clinical practice – a challenging, but necessary task for nurse leaders	Estudo de caso	3B
Development of competent children's ward co-ordinators	Relato de caso	4

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 8 – Descrição dos estudos da amostra, referentes ao(s) autor(es), conforme informações do material bibliográfico

<b>INFORMAÇÕES DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO – DO AUTOR</b>		
	<b>Nomes dos autores</b>	<b>Vínculo institucional</b>
A1	I Gisele Knop Aued; I Elizabeth Bernardino; I Aida Maris Peres; I Maria Ribeiro Lacerda; II Clémence Dallaire; I Ester do Nascimento Ribas;	I Universidade Federal do Paraná II Université Laval
A2	Cristina Melo 1 Norma Fagundes 2	1 e 2 Universidade Federal da Bahia /UFBA

A3	<p>1 - Kerstin Löffler, BA, MA, Assistente de Pesquisa (A)</p> <p>2 - Judith Goldgruber, Mag. Dr., Chefe do Instituto (A)</p> <p>3 - Gerd Hartinger, Prof. Dr. CEO, Gerente de Saúde (B)</p>	A e B - Instituto Albert Schweitzer de Geriatria e Gerontologia, Centros de Saúde Geriátrica Graz, Albert Schweitzer Gasse
A4	<p>1 - Bibi Hølge-Hazelton</p> <p>2 - Mette Kjerholt</p> <p>3 - Connie Bøttcher Berthelsen</p> <p>4 - Thora Grothe Thomsen</p>	<p>1 Roskilde-Køge Hospitals e The Research Unit for Clínica Geral e Universidade de Copenhage</p> <p>2 Roskilde – Køge Hospitals, Roskilde</p> <p>3 Aarhus University, Aarhus</p> <p>4 Roskilde e Køge Hospitais e Instituto de Saúde Regional Pesquisa de serviços, University of Southern Denmark, Roskilde</p>
A5	<p>1 - Clair Scaife</p> <p>2 - Margaret October</p> <p>3 - Valerie Kellett</p>	Sheffield Children's NHS Fundação de confiança

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 9 – Descrição dos estudos da amostra, referentes à(s) obra(s), conforme informações do material bibliográfico.

<b>INFORMAÇÕES DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO – DA OBRA</b>					
	<b>Ano de publicação</b>	<b>Volume</b>	<b>Revista</b>	<b>País ou local de origem do estudo</b>	<b>Idioma</b>
A1	2016	69	Revista Brasileira de Enfermagem	Brasil	Português
A2	1999	52	Revista Brasileira de Enfermagem	Brasil	Português
A3	2018	32	Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology	Áustria	Inglês
A4	2016	24	Journal of Nursing Management	Dinamarca	Inglês
A5	2014	26	Art & science	Inglaterra	Inglês

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Ao analisar os achados desse quadro, verifica-se que o idioma que se destaca é o inglês, presente em três estudos. A publicação mais antiga evidenciada nesta revisão é do Brasil e data de 1999, e a mais recente é do ano de 2018 e foi publicada na Áustria. Os dois estudos brasileiros foram publicados na mesma revista. Ressalta-se que, mesmo sendo reconhecida a importância do tema relacionado à gestão de pessoas por competências e não tendo sido estipulado período de publicação como critério de inclusão dos estudos nesta revisão, não foram encontrados estudos do ano último ano para compor a amostra. Este fato reforça a relevância desta revisão e a importância da realização de pesquisas sobre a temática.

Quadro 10 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações da instituição.

<b>Informações da instituição</b>					
<b>Artigos</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Caráter da instituição	Privado	Público	Público	Público	Público
Tipo de instituição	Hospital	Estado da Bahia	Centro de saúde	Hospital	Hospital

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Os achados do Quadro 8 mostram que os estudos da presente revisão, em sua maioria, foram realizados em instituições públicas de saúde, porém, dos dois estudos realizados no Brasil, os resultados apresentam equivalência quando aos locais de realização, sendo um em instituição privada de saúde e um em instituição pública de saúde. O que demonstra uma fragilidade de informações e de adesão acerca da gestão de pessoas por competências por parte da administração pública, mesmo havendo orientação legal para sua implementação desde o ano de 2006, através do Decreto nº 5.707/2006, o qual aborda a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal. Atualmente, o Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal. Isto reforça a importância da abordagem desta temática, principalmente, nos ambientes de assistência à saúde vinculados ao Sistema Único de Saúde, em todas as esferas de governo (municipal, estadual e federal).

Nessa busca por melhorias nos serviços públicos de saúde no âmbito federal, através de processos estruturados de gestão de pessoas e processos, foi criada pelo governo federal a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), empresa pública, de direito privado, vinculada ao Ministério da Educação, como uma forma de reestruturar os hospitais universitários, com vistas a assegurar melhorias físicas e tecnológicas, assim como empreender



a reestruturação dos recursos humanos (EBSERH, 2018). Contudo, apesar de a empresa trabalhar com a gestão de pessoas por competências nos HUFs, sendo uma referência e tendo grande relevância no que envolve a temática de gestão por competências na administração pública – inclusive foi uma das justificativas que impulsionaram a realização deste trabalho – para inclusão nesta revisão não foram identificadas publicações científicas que pudessem evidenciar esta trajetória de criação da empresa e as melhorias na gestão de pessoal e na assistência à saúde nestes ambientes.

Quadro 11 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações dos sujeitos da pesquisa

<b>Informações dos Sujeitos da pesquisa</b>					
<b>Artigos</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
População/Amostra	22	61	Não identificado	03	169
Categoria profissional dos participantes	Enfermeiro	Enfermeiro	Não identificado	Enfermeiro	Enfermeiro

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quanto à população dos estudos, constatou-se que, majoritariamente, os participantes eram enfermeiros. Assim sendo, estes achados corroboram com uma das justificativas para a escolha do tema da revisão, dada a importância de trabalhar com os profissionais enfermeiros, por sua responsabilidade frente à gerência do cuidado prestado ao paciente, e também pela expressiva quantidade de profissionais que estão sob a responsabilidade do serviço de enfermagem. Desta forma, as competências necessárias a este profissional precisam ser definidas, bem como o grau de domínio dos enfermeiros para desenvolvê-las, para que estes profissionais possam ser dimensionados corretamente, pois isso pode implicar na qualidade assistencial das atividades desempenhadas por estes profissionais nas instituições prestadoras de serviços de saúde (FUGULIN; GAIDZINSKI; CASTILHO, 2011; NUNES; TOMA, 2013; FURUKAWA; CUNHA, 2010; AUED *et al.*, 2016). Ressalta-se que em um estudo não foi possível identificar a categoria profissional dos participantes.

Os dados também reforçam a importância de formar e desenvolver profissionais enfermeiros, visto que os enfermeiros participam diretamente de todo o processo assistencial. Neste sentido, com enfoque na formação do profissional enfermeiro, as competências são difundidas para além das habilidades psicomotoras, alcançando um desenvolvimento alicerçado por habilidades emocionais, sociais e também cognitivas, dirigindo-se para um ponto comum, tendo como foco a solução de problemas e a tomada de decisão (PÜSCHEL *et al.*, 2017; CARBOGIM *et al.*, 2017).

Quadro 12 – Descrição dos estudos da amostra, conforme informações do processo de gestão

<b>CONCEITO DE COMPETÊNCIA</b>	
A1	Considerou-se competência um saber agir complexo que se apoia na mobilização e combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos externos, devidamente aplicados a uma determinada família de situações (11).
A2	Não identificado
A3	Não identificado
A4	Não identificado
A5	Não identificado
<b>Referencial utilizado pela instituição</b>	
A1	Benner
A2	Não identificado
A3	Não identificado
A4	Estratégia analítica em duas etapas Yin (2013)
A5	Kolb (1984), Jefferies (2005); Schon (1987), Murray <i>et al.</i> (2008)
<b>Atributos da gestão por competências</b>	
A1	Avaliação de desempenho
A2	Treinamento e desenvolvimento
A3	Recrutamento e seleção/treinamento e desenvolvimento/planejamento de carreira/sistema de recompensa
A4	Avaliação de desempenho
A5	Treinamento e desenvolvimento
<b>Instrumento ou sistema específico utilizado pela instituição</b>	
A1	Abordagem interpretativa de Benner
A2	Manual do Ministério da Saúde/Secretaria de Assistência à Saúde/Programa Nacional de DST/AIDS (1997)
A3	Balanced scorecard, KTQ (Cooperação para Transparência e Qualidade em Cuidados de Saúde), modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)
A4	Não identificado
A5	Departamento de Saúde (DH)
<b>Obstáculos, condicionantes e determinantes da gestão de pessoal por competências</b>	
A1	<p>1 - Verifica-se que os iniciantes da prática clínica de enfermagem, aqueles que atuavam de 6 meses a 1 ano na profissão, não apresentaram um rol de competências clínicas, pois somente uma competência foi identificada em seus relatos, o que pode ser explicado pelo pouco tempo de atuação dos profissionais na enfermagem.</p> <p>2 - Mesmo com pouco tempo de atuação na enfermagem, há enfermeiros assistenciais responsáveis por mais de uma unidade do hospital, ou então alocados em unidade de alta complexidade assistencial, como a UTI. Nessa perspectiva, é importante que a gestão de pessoas preocupe-se em adequar o enfermeiro ao cargo, a fim de que se possa obter resultados mensuráveis pautados na eficácia e na eficiência.</p> <p>3 - Quando os enfermeiros assistenciais passam a atuar de 1 a 2 anos na enfermagem, as competências clínicas começam a surgir. Entretanto, não há uma heterogeneidade entre elas, pois, das cinco competências,</p>

	<p>identificou-se que apenas três são distintas, o que pode se vincular ao fato de que estes enfermeiros ainda não enfrentaram situações clínicas suficientes para diversificar o seu rol de competências clínicas.</p> <p>4 - De modo similar aos enfermeiros assistenciais, que atuavam de 6 meses a 1 ano na enfermagem, verificou-se que aqueles que atuavam de 1 a 2 anos na profissão também foram alocados em unidades de alta densidade tecnológica e complexidade assistencial, como a UTI e UTN.</p>
A2	<p>1 - Número de participantes era excessivo</p> <p>2 - Apenas 34 treinandas (55,7%) atuavam na área do treinamento. Entre as treinandas que não trabalhavam com a área, 13 apresentaram perspectivas remotas, ou seja, colocaram de forma imprecisa a possibilidade de que em seus locais de trabalho viessem a desenvolver ações na área.</p> <p>3 - O critério estabelecido pelo MS de dirigir o treinamento prioritariamente para enfermeiros trabalhando na prevenção e assistência aos portadores do HIV/AIDS, ou em perspectiva de vir a trabalhar, não foi muito bem observado.</p> <p>4 - Necessidade de melhor desenhar os conteúdos de treinamentos com esta temática, visando trabalhar esta visão existente entre os profissionais de saúde.</p> <p>5 - Espaço físico adequado</p>
A3	<p>1 - Membros da equipe altamente qualificados, empáticos, socialmente competentes e criativos são comprovadamente cruciais no aumento da educação sobre saúde dos pacientes.</p> <p>2 - Os funcionários são mais bem selecionados por meio de um processo de estratégia gestão de Recursos Humanos. Os funcionários devem ser utilizados de acordo com sua combinação de habilidades e classes.</p> <p>3 - A possibilidade de carreiras especializadas e gerenciais ajuda a atrair e reter pessoal talentoso.</p>
A4	Não identificado
A5	<p>1 - Revisar o descrição do trabalho da banda 6 e desenvolver um treinamento programa para enfermeiras da banda 6 para dar-lhes um caminho promocional mais definido como líderes e gerentes.</p> <p>2 - Treinamento e suporte para esta nova função são necessários, têm sido benéficos para todos e devem ser formalmente estabelecidos.</p> <p>3 - Implementação de uma competência de coordenadores. O caminho seguido ao longo de 12-18 meses tem liderança aprimorada, trabalho em equipe, confiança, comunicação e gestão de crises entre os estagiários.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quanto ao conceito de competência, apenas um estudo trouxe esta conceituação, nos demais não foi possível identificar, o que prejudica e fragiliza a análise dos dados pelo fato de não sabermos o conceito base utilizado pelos autores para realização do estudo. O conceito evidenciado no material da revisão é semelhante ao conceito de Brandão; Borges-Andrade (2007), onde os autores trazem que competência é a tríade composta por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes fundamentais para o exercício de uma atividade dentro de um cenário produtivo, valorizando tanto as pessoas e quanto as organizações.

No que se refere ao referencial teórico, em três estudos foi possível constatar os referenciais utilizados, em dois estudos não foi possível realizar essa identificação.

Em relação aos atributos da gestão por competências, os cinco atributos apresentados por Gunawan, Aunguroch e Fisher (2018) utilizadas nesta revisão como referencial teórico foram evidenciados pelo menos uma vez. O atributo treinamento e desenvolvimento foi o mais presente, sendo identificado em três estudos, seguido pelo atributo avaliação de desempenho identificado em dois estudos. Em apenas um dos estudos foi possível evidenciar quatro atributos, a saber: recrutamento e seleção/treinamento e desenvolvimento/planejamento de carreira/sistema de recompensa. Nos achados da revisão não foi possível identificar todos os atributos num único estudo, em um processo contínuo e sequencial. Isto demonstra o quanto o processo de gestão de pessoas por competências é fragilizado nos serviços de saúde, devido a esta fragmentação, onde, na maioria das vezes, os atributos aparecem de maneira isolada, não havendo ou dificultando a continuidade no processo de gestão de pessoas.

O atributo treinamento e desenvolvimento foi o mais evidenciado nos estudos, podemos relacionar isso, ao fato do enfermeiro desempenhar um importante papel de educador frente a equipe de enfermagem nos serviços de saúde. Conforme Mori *et al.* (2018), em seu estudo realizado no Peru, sobre as competências do enfermeiro no ambiente escolar, apresentam-no como um profissional promotor de saúde, educador, articulador, integrador, que possui visão holística, interdisciplinar e intersetorial. Evidenciando, com isso, a importância dessa articulação entre saúde e educação.

Em relação à utilização de instrumentos ou sistemas específicos pela instituição, em um dos estudos não foi possível identificar esta utilização. Em quatro estudos foi evidenciado algum tipo de material, instrumento ou sistema de referência, porém que não abordavam especificamente a temática de gestão por competências, mas, sim, tratavam assuntos relacionados ao processo de gestão de pessoas, qualidade e demais processos assistenciais que envolvem os profissionais das instituições de maneira geral, e não especificamente a equipe de enfermagem.

Referente aos obstáculos, condicionantes e determinantes da gestão de pessoal por competências, em um dos estudos não foi evidenciado nenhum dos pontos, nos demais estudos foram identificados inúmeros fatores relacionados aos estudos de maneira genérica. Não foi identificado nenhum ponto específico e direcionado à implantação ou aplicabilidade do processo de gestão de pessoas por competências realizadas nos serviços de saúde estudados. O que se apresenta são propostas de melhorias e pontos de dificuldades que fazem referência isolada ao momento de realização do estudo. Sendo assim, não é possível utilizar os dados desta

etapa como forma de estratégia comparativa ou de referência para a realização de novos estudos relacionados à temática.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento desta revisão possibilitou constatar o quanto à gestão de pessoas por competências é complexa, principalmente em se tratando de serviços de saúde, as quais trabalham com uma mescla de profissionais compondo a equipe multiprofissional. Ao mesmo tempo, elucidou que esta complexidade de fatores que compõe a gestão de pessoas não é contemplada na íntegra pela literatura explorada nesta revisão. Evidenciou-se que o interesse nas pesquisas sobre a temática partiu das instituições de ensino, com pouco ou nenhum envolvimento direto e claro das serviços de saúde no desenvolvimento da pesquisa e/ou no processo de construção deste saber.

A reduzida quantidade de material sobre a temática foi um ponto de entrave durante a realização da revisão. Realizamos modificações no trabalho inúmeras vezes, principalmente relacionadas à estratégia de busca, descritores, palavras-chave, inclusive o referencial teórico foi alterado. As modificações realizadas foram para que, apesar da pouca quantidade de estudos sobre o tema, metodologicamente este trabalho estivesse consolidado, de maneira a garantir a confiabilidade da revisão.

A presente revisão possibilitou compreender que a fragmentação dos atributos de gerenciamento de pessoas prejudica o entendimento do processo em sua totalidade. Outro ponto a ser destacado diz respeito ao número reduzido de materiais disponíveis sobre a temática, o que impacta diretamente na implementação e desenvolvimento deste modelo de gestão dentro das organizações, pois ainda pairam dúvidas quanto à execução de todo o processo.

Face aos achados e em virtude do conhecimento produzido nesta revisão, considera-se o estabelecimento de estratégias organizacionais de envolvimento dos funcionários, desde sua admissão, como parte do processo institucional e corresponsável pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste enlace, baseado no conceito de gestão por competências utilizado para desenvolver esta revisão, considera-se a observância de todas as etapas propostas pelo autor e o estabelecimento de programas que busquem trabalhar a conscientização do funcionário, desde o recrutamento e seleção e perpassando por todos os atributos, sobre a importância desse modelo de gerenciamento de pessoas, além de situá-lo onde e como ele está inserido.

Em virtude do conhecimento produzido nesta investigação e da escassez de estudos tanto no cenário nacional quanto internacional, torna-se imperativo unir os interesses das instituições de ensino ao das organizações hospitalares, permitindo o desenvolvimento de pesquisas. E objetivando conhecer o cenário nacional a respeito do tema, identificando as instituições nacionais que trabalham com gestão por competências, quais atributos são utilizados atualmente por estas organizações, quais categorias profissionais participam do processo, o entendimento dos funcionários, de modo a conhecer a realidade do fenômeno nos serviços de saúde brasileiros e estruturar estratégias de apoio compatíveis ao nosso contexto.

Porém, foi observado que a teoria proposta por algumas organizações sobre a gestão de pessoas por competências, conforme apresentado no corpo deste trabalho, não está evidenciada em publicações científicas dentro das bases pesquisadas para esta revisão. O tema é apresentado de maneira fragmentada nas publicações, não havendo um fluxo contínuo e completo do processo, com apresentação de todos os atributos de maneira organizada e sequenciada.

No entanto, acredita-se ser possível construir um modelo de gestão compartilhado e consolidado envolvendo os serviços de saúde, os profissionais de saúde, neste caso, a equipe de enfermagem, os pacientes/usuários e/ou seus familiares, instituições de ensino, no intuito de somar experiências, opiniões, saberes, para efetivamente possibilitar a prática da gestão de pessoas por competências.

A presente revisão apresenta como limitações o número reduzido de materiais incluídos que abordassem a temática; a apresentação fragmentada dos atributos da gestão por competências nos materiais resgatados, com dados frágeis e que impossibilitam apresentar de maneira concreta como a literatura aborda a temática de gestão por competências nos serviços de saúde. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o estudo e realizar pesquisas nas instituições que trabalham com a gestão de pessoas por competências, a fim de conhecer de fato, imerso no contexto, como o processo de gestão de pessoas é executado.

Um ponto de limitação está no fato de termos utilizado um referencial teórico para esta revisão, onde não há um “mapeamento de competências”, à exemplo do conceito de gestão por competências apresentado por Brandão, a fim de buscar os pontos de fragilidades e que precisam ser trabalhados com os funcionários dos serviços de saúde pesquisados, portanto, sugere-se para revisão futuras a utilização de um marco conceitual, onde seja possível trabalhar os conceitos de Brandão e Gunawan, Aungsuroch e Fisher (2018) de maneira complementar, a fim de aumentar o número de materiais resgatados das bases de dados, ampliando e conferindo

maior consistência à revisão e aos resultados, pois nesta revisão um número expressivo de material não foi incluído por não se encaixar no conceito utilizado.

## 6 REFERÊNCIAS

AGUILAR MONTOYA, C. *et al.* Identificación del marco de competencias laborales en enfermería en el Sistema del Seguro Social Costarricense. **Enfermería Actual de Costa Rica**, n. 37, p. 245-262, 2019. ISSN 1409-4568. DOI: 10.15517/revenf.v0iNo. 37.36423. Disponível em: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-45682019000200245&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-45682019000200245&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jan. 2020.

ANDERSON, S.; ALLEN, P.; PECKHAM, S.; GOODWIN, N. 'Asking the right questions: scoping studies in the commissioning of research on the organisation and delivery of health services'. **Health Res Policy Syst**, v. 6, n.1, p. 1-12, 2008. DOI: 10.1186/1478-4505-6-7. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2500008/pdf/1478-4505-6-7.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. 'Scoping studies: towards a methodological framework'. **Int J Soc Res Methodol**, v. 8, n. 1, p.19-32, 2005. DOI: 10.1080/1364557032000119616. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1364557032000119616>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2006.

ARMSTRONG, R.; HALL, B. J.; DOYLE, J.; WATERS. 'Scoping the scope of a cochrane review'. **J Public Health**, v. 33, no. 1, p. 147-50, 2011. DOI:10.1093/pubmed/fdr015. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpubhealth/article/33/1/147/1549781>. Acesso em: 15 jan. 2020.

AUDENAERT, M.; VANDERSTRAETEN, A.; BUYENS, D.; DESMIDT, S. Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. **Management Revue**, p. 5-26, 2014. DOI: 10.1688/mrev-2014-01-Audenaert. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24331299?seq=1>. Acesso em: 15 jan. 2020.

AUED, G. K. *et al.* Competências clínicas do enfermeiro assistencial: uma estratégia para gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 1, p.142-149, 2016. ISSN 1984-0446. DOI: 10.1590/0034-7167.2016690119i. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/0034-7167-reben-69-01-0142.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2020.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011. 5-7, 13, 25-26, 28, 30-40, 53-54 p.

AVONA, M.; BIGI, E. A.; BIGI, G. C. do N. Gestão de competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. **Revista de Administração Unisal**, v. 4, n.6, 2014. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/376>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BELFORD, R. M.; SANTOS, E. F. M. da S.; TADEUCCI, M. de S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI, Imperatriz (MA)**, ano 2, n.2, p. 39-53, janeiro/julho, 2012.



BITENCOURT, C. A. **Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**, 2001. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 11, p. 32-49, 2007. ISSN 1678-6971. <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v8n3/1678-6971-ram-08-03-0032.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 3, DE 7 DE NOVEMBRO DE 2001. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem**, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BRASIL. Decreto Lei n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta**. Autárquica e Fundacional. Brasília: Diário Oficial da União, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 23 jan. 2021.

BRASIL. Portaria nº 208, de 23 de julho de 2006a. **Dispõe sobre os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Diário Oficial da União, 26 jul. 2006. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=196672>. Acesso em: 23 jan. 2021.

CAHALI, Y. S. Responsabilidade Civil do Estado. 3 Ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2012, 556 p.

CAMELO, S. H. H.; ROCHA, F. L. R.; CHAVES, L. D. P.; SILVA, V. L. dos S.; SOARES, M. I. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. **Ciencia y Enfermeria**, v. 22, n. 1, p. 75-86, 2016. DOI: 10.4067/S0717-95532016000100007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532016000100007>. Acesso em: 05 set. 2019.

CARBOGIM, F. da C. *et al.* Teaching critical thinking skills through problem based learning. **Texto Contexto Enferm**, v. 26, n. 4, p. e1180017, 2017. DOI: 10.1590/0104-07072017001180017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/tce/v26n4/0104-0707-tce-26-04-e1180017.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 41-77 p.

COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C.; REGO, M. C. B. Mapeamento de Competências de Suporte e de Apoio Pedagógico e Administrativo de Profissionais que Atuam na Modalidade a Distância. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 34, e140488, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698170488>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982018000100116&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982018000100116&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jan. 2020.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Fundação Oswaldo Cruz. **Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil - 2013**. FIOCRUZ/COFEN. Brasília (DF): Conselho Federal de Enfermagem, 2013. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/blocoBr/Blocos/Bloco2/bl\\_formacao-profissional-enf.pdf](http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/blocoBr/Blocos/Bloco2/bl_formacao-profissional-enf.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução Cofen nº 564/2017. **Aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017\\_59145.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017_59145.html). Acesso em: 21 jan. 2020.

DA ROCHA TONHOM, S. F. *et al.* A formação em enfermagem por área de competência: limites e possibilidades. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 2, p. 225–232, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420140000800031>. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48nspe2/pt\\_0080-6234-reeusp-48-nspe2-00213.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48nspe2/pt_0080-6234-reeusp-48-nspe2-00213.pdf). Acesso em: 21 jan. 2020.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competição analítica: vencendo atrás da nova ciência**. Rio de Janeiro: Campus, 2018. 320 p.

DIJKERS, M. What is a scoping review? **KT Update**, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: [https://ktdrr.org/products/update/v4n1/dijkers\\_ktupdate\\_v4n1\\_12-15.pdf](https://ktdrr.org/products/update/v4n1/dijkers_ktupdate_v4n1_12-15.pdf). Acesso em: 21 jan. 2020.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

EBSERH. **Empresa Brasileira De Serviços Hospitalares**. Brasília: 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br>. Acesso em 11 de set 2019.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Diretoria de gestão de Pessoas. Norma Operacional/EBSERH nº 1 de 07 de abril de 2015. **Estabelece os princípios norteadores e regulamenta o processo de gestão do desempenho por competências dos colaboradores da EBSERH**, 2015. Disponível em: [http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/2097576/1.+Norma+Operacional+n%C2%BA+01\\_2015+-+Gest%C3%A3o+de+desempenho+por+compet%C3%Aancia.pdf/3f7f25c8-fb2c-46f3-9134-4c55ecbffe64](http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/2097576/1.+Norma+Operacional+n%C2%BA+01_2015+-+Gest%C3%A3o+de+desempenho+por+compet%C3%Aancia.pdf/3f7f25c8-fb2c-46f3-9134-4c55ecbffe64). Acesso em 11 de set 2019.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Ministério da Educação. **Manual Avaliação de Desempenho por Competência – Etapa de Formalização**, Brasília: EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2018. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/220250/3831796/Manual+Gestor+-+Gest%C3%A3o+do+Desempenho+por+Compet%C3%Aancia+->

[+Etapa+de+Formaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf/b5be0bc5-9705-4821-aadf-fd9423eccb90.](#)  
Acesso em 11 de set 2019.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Acesso em 09 de março de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/sobre-a-rede-ebserh>. Acesso em: 9 mar. 2021.

FERNANDES, B. H. R.; GASALLA, J. M. **Gestão de Competências**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 1-57.

FINNBAKK, E. *et al.* The Professional Nurse Self-Assessment Scale: Psychometric testing in Norwegian long term and home care contexts. **BMC nursing**, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2015. DOI: [10.1186/s12912-015-0109-3](https://doi.org/10.1186/s12912-015-0109-3). Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-015-0109-3>. Acesso em 11 de set 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Apresentação: A construção do modelo de competência no contexto brasileiro**. P. Zarifian (Ed.), *Objetivo competência: por uma nova lógica*, Atlas, São Paulo, 2001.

FOPPA, L.; DALL'AGNOL, C. M.; MEDEIROS, G. P. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 39, e2017-0052, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472018000100435&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472018000100435&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 jan. 2020.

FUGULIN, F.M.T., GAIDZINSKI, R.R., CASTILHO, V. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições de saúde**. In: Kurcgant P, (Org). *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. 121-35 p.

FURUKAWA, P. de O.; CUNHA, I. C. K. O. From management competencies to nurse managerial competencies. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 63, n. 6, p. 1061-1066, 2010. DOI: [10.1590/s0034-71672010000600030](https://doi.org/10.1590/s0034-71672010000600030). Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2020.

GOMES, I. I.; DE PAULA, A. M. C. **Programa Crescer com Competência - Implantação da Gestão por Competência nos Hospitais Universitários Federais Filiados a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH**. IX CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-07-01.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências: Ferramentas para Avaliar e Mapear Perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GUNAWAN, J.; AUNGSUROCH, Y.; FISHER, M. L. *et al.* Desenvolvimento e propriedades psicométricas de gestão escala de competência para gerentes de enfermagem de primeira linha na Indonésia. **Sage Open Nursing**, v. 5, p. 1-12, 2019. DOI: [10.1177/2377960819831468](https://doi.org/10.1177/2377960819831468). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2377960819831468>. Acesso em: 05 set. 2019.

GUNAWAN, J.; AUNGSUROCH, Y.; FISHER, M. L. *et al.* Comparação de gerencial competência do indonésio gerentes de enfermagem de primeira linha: uma análise de duas gerações. **Journal of Research in Nursing**, v. 25, n. 1, p. 5–19, 2020. DOI: 10.1177/1744987119880237. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1744987119880237>. Acesso em: 05 set. 2019.

GUNAWAN, J.; AUNGSUROCH, Y.; FISHER, M. L. Gestão de recursos humanos baseada em competências em enfermagem: uma revisão da literatura. **Nurs Forum**, v. 54, n. 1, p. 91-101, 2019. DOI:10.1111/nuf.12302. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/nuf.12302>. Acesso em: 05 set. 2019.

GUNAWAN, J.; AUNGSUROCH, Y. Competência gerencial de gerentes de enfermagem de primeira linha: uma análise de conceito. **Internacional Journal of Nursing Practice**, v. 23, n. 1, p. e12502, 2017. DOI: 10.1111 / ijn.12502. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijn.12502>. Acesso em: 05 set. 2019.

GUNAWAN, J.; AUNGSUROCH, Y.; FISHER, M. L. Fatores contribuindo para a competência gerencial do enfermeiro de primeira linha gestores: uma revisão sistemática. **Jornal Internacional de Prática de enfermagem**, v. 24, n. 1, p. e12611, 2018. DOI: 10.1111 / ijn.12611. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijn.12611>. Acesso em: 05 set. 2019.

HENRIQUES, S. H.; SOARES, M. I.; LEAL, L. A. Avaliação da aplicabilidade da versão portuguesa de um questionário de competências para enfermeiros hospitalares. **Texto Contexto Enferm**, v. 27, n. 3, p:1-9, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180002140017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/tce/v27n3/0104-0707-tce-27-03-e2140017.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

HOLANDA, F. L.; MARRA, C. C.; CUNHA, I. C. K. O. Avaliação da competência profissional do enfermeiro em emergências: Instrumento criado e validado. **Rev Bras Enferm**, v. 71, n. 4, p: 1865-74, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0595>. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reben/v71n4/pt\\_0034-7167-reben-71-04-1865.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reben/v71n4/pt_0034-7167-reben-71-04-1865.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN. Disponível em: <https://www.einstein.br/Pages/SearchResults.aspx?q=desenvolvimento%20profissional>. Acesso em: 10 dez. 2020.

HOSPITAL MOINHO DE VENTOS. Disponível em: <https://www.hospitalmoinhos.org.br/institucional/o-hospital/carreiras>. Acesso em: 10 dez. 2020.

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS. Disponível em: <https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/institucional/gestao-da-qualidade/Paginas/equipe-multidisciplinar.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2020.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. Avaliação de competências em uma instituição hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 6, n. 1, p. 3-31, 2014. ISSN 2175-5825. Disponível em: <https://futurejournal.org/FSRJ/article/viewFile/157/251>. Acesso em: 10 dez. 2020.

JUNQUEIRA, L. A. P. Gerência dos Serviços de Saúde. **Cad Saude Publica.**, v. 6, n. 3, p:247-59, 1990. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1990000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v6n3/v6n3a02.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

KAO, S. S.; PETERS, M. DJ.; OOI, E. H. Instrumentos de avaliação da qualidade de vida da tonsilectomia pediátrica: um protocolo de revisão de escopo. **JBI Database System Rev Implement Rep.**, v. 15, n. 5, p.1222-1227, 2017b. DOI: [10.11124/JBISRIR-2016-003131](https://doi.org/10.11124/JBISRIR-2016-003131). Disponível em: [https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2017/05000/Pediatric\\_tonsillectomy\\_quality\\_of\\_life\\_assessment.2.aspx](https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2017/05000/Pediatric_tonsillectomy_quality_of_life_assessment.2.aspx). Acesso em: 10 dez. 2020.

KUGLER, J. L. C. **Competência analítica: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

LEAL, F. G. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 213 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30410817.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LEAL, L. A. *et al.* Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 4, p.1514-1521, 2018. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reben/v71s4/pt\\_0034-7167-reben-71-s4-1514.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reben/v71s4/pt_0034-7167-reben-71-s4-1514.pdf). Acesso em: 10 dez. 2020.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 28 p.

LINDHOLM, Jed; YARRISH, Karen; ZABALLERO, Aileen. **The Encyclopedia of Human Resource Management**, Volume 2: HR Forms and Job Aids. 2012.

MARQUES, F. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública poder executivo. **República Federativa do Brasil e União Europeia, projeto "Diálogos Setoriais**. Brasília: DF, 2013. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_referencia\\_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf). Acesso em: 23 jan. 2021.

MCCLELLAND, D.C. Testing por competência e não por "inteligência". **American Psychologist**, Washington D.C., v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

MEC. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. RESOLUÇÃO nº 3 DE 20 DE JUNHO DE 2014. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Medicina e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de junho de 2014 – Seção 1 – pp. 8-11. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15874-rces003-14&category\\_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15874-rces003-14&category_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 10 dez. 2020.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Itens de relatório preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises: a declaração PRISMA. **PLoS Med.**, v. 6, n. 7, p.

e1000097, 2009. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000097>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MORAIS, P. Impacto do Marketing Digital nas organizações, 2016. Disponível em <https://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-digital/marketingdigital-nas-organizacoes>. Acesso em: 3 mar. 2021.

MORI, F. M. L. V. *et al.* Competencias de la enfermera en instituciones educativas: una mirada desde los gestores educativos. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 39, p. e2017-0152, 2018. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0152>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472018000100432&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472018000100432&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jan. 2020.

NOGUEIRA, V.O.; CUNHA, I. C. K.O. Validação de conteúdo do perfil de competências de enfermeiros gestores de ensino superior. **Revista Cuidarte**, v. 9, n. 1, p.1998-2006, 2018. DOI: [10.15649/cuidarte.v9i1.474](https://doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.474). Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3595/359557441005/html/index.html>. Acesso em: 15 jan. 2020.

DE OLIVEIRA NOGUEIRA, V.; CUNHA, I. C. K. O. Construção de perfil de competências para enfermeiros coordenadores de cursos de graduação em enfermagem. **International Journal of Health Management Review**, v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/156/94>. Acesso em: 15 jan. 2020.

NUNES, B. K.; TOMA, E. Dimensionamento de pessoal de enfermagem de uma unidade neonatal: utilização do Nursing Activities Score. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 348-355, 2013. ISSN 1518-8345. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692013000100009>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n1/v21n1a09.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO\\_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf). Acesso em: 17 set. 2019.

OUZZANI, M.; HAMMADY, H.; FEDOROWICZ, Z.; ELMAGARMID, A. Rayyan - a web and mobile app for systematic reviews. **Syst Rev.**, v. 5, n. 1, p. 210, 2016. DOI: [10.1186/s13643-016-0384-4](https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4). Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27919275/>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ÖZÇELİK, G.; FERMAN, M. Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. **Hum Resour Dev Rev.**, v. 5, n. 1, p. 72-91, 2006. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484305284602>. Acesso em: 15 jan. 2020.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. HRM and performance: what next? **Hum Resour Manag J.**, v. 15, n. 4, p. 68-83, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>. Acesso em: 15 jan. 2020.

PAULA, R. B. **Desafios da gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSE RH pelo governo federal**. 2016. 316 p. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/175078/344483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 set. 2019.

PETERS, M. D. J.; GODFREY, C.; MCINERNEY, P.; BALDINI, SOARES C.; KHALIL, H.; PARKER, D. **Chapter 11: Scoping Reviews**. In: Aromataris E, Munn Z (Editors). *Joanna Briggs Institute Reviewer's Manual*. The Joanna Briggs Institute, 2017.

PONTES, D. A. F. S. **Mapeamento De Competências Dos Enfermeiros Do Hospital Universitário João De Barros Barreto**. 2018. 128 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Trabalho de Conclusão de Curso) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018. Disponível em: [https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/1623/1/TCC\\_MapeamentoCompetenciaEnfermeiros.pdf](https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/1623/1/TCC_MapeamentoCompetenciaEnfermeiros.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

PÜSCHEL, V. A. A.; COSTA, D; REIS, P. P.; OLIVEIRA, L. B.; CARBOGIM, F. C. O enfermeiro no mercado de trabalho: inserção, competências e habilidades. **Rev Bras Enferm.**, v. 70, n. 6, p. 1220-1026, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0061>. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reben/v70n6/pt\\_0034-7167-reben-70-06-1220.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reben/v70n6/pt_0034-7167-reben-70-06-1220.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, 2-10 p.

RING, N. A. A guide to synthesising qualitative research for researchers undertaking health technology assessments and systematic reviews, 2011. Disponível em: [https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/3205/1/HTA\\_MethodsofSynthesisingQualitativeLiterature\\_DEC10%5b1%5d.pdf](https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/3205/1/HTA_MethodsofSynthesisingQualitativeLiterature_DEC10%5b1%5d.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

ROCHA, G. B.; SHINYASHIKI, G. T.; PASSADOR, C. S. Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na Mudança do Modelo de Gestão. **XXXVI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR919.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR919.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman; 2006, 222 p.

RUTHES, R. M.; FELDMAN, L. B.; CUNHA, ICKO. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. **Rev Bras Enferm.**, v. 63, n. 2, p. 317-21, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000200023>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v63n2/23.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SANTOS, V. C. B.; DOS SANTOS, C. A.; BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento

estratégico das informações nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 45-60, 2016. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329365>. Acesso em: 09 dez 2020.

SARTORETTO, M. F. A. T. **Competências gerenciais**: um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

SIENKIEWICZ, Ł.; JAWOR-JONIEWICZ, A.; SAJKIEWICZ, B.; TRAWIŃSKA-KONADOR, K.; PODWÓJCIC, K. Competency-based human resources management: The lifelong learning perspective. Warszawa, Poland: Educational Research Institute, 2014.

Disponível em: <https://docplayer.net/18423173-Competency-based-human-resources-management.html>. Acesso em: 09 dez. 2020.

DA SILVA, D. G.; REIS, L. B.; CHRIZÓSTIMO, M. M.; CARVALHO ALVES, E. M. A concepção do enfermeiro sobre gerenciamento do custo hospitalar. **Enfermería Global**, n.19, 2010. Disponível em: [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/n19/pt\\_administracion2.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/n19/pt_administracion2.pdf). Acesso em: 09 dez. 2020.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**. 4º ed. Rio de Janeiro, FGV, 2005, 55-74 p.

STERN, D. J. A Study of Competencies and Competency-Based Human Resource Management: Exploring Practices and Perspectives of Selected Senior Human Resource Leaders/Practitioners. Penn State University, 2010. Disponível em: [https://etda.libraries.psu.edu/files/final\\_submissions/1425](https://etda.libraries.psu.edu/files/final_submissions/1425). Acesso em: 09 dez. 2020.

SYED, N.; XIAOYAN, L.; AJMAL, S. K.; SHAUKAT, K. M. Relationship between human resource management practices, enterprise strategy and company outcomes: Service industry of China. **Inform Technol J.**, v. 13, n. 4, p. 614-623, 2014. Disponível em: <https://scialert.net/abstract/?doi=itj.2014.614.623>. Acesso em: 09 dez. 2020.

TOSTA, H. T. Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFF. **Projeto de Pesquisa CAPES**. Florianópolis, p. 2014-141, 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131703/2014-141.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jan. 2020.

TRICCO, A. C. Lillie. *et al.* A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. **BMC medical research methodology**, v. 16, n. 15, 2016. DOI 10.1186/s12874-016-0116-4. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4746911/pdf/12874\\_2016\\_Article\\_116.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4746911/pdf/12874_2016_Article_116.pdf). Acesso em: 09 dez. 2020.

VERMEEREN, B. *et al.* HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. **Hum Resour Health**, v. 12, n. 1, p.35, 2014. Disponível em: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-12-35>. Acesso em: 09 dez. 2020.

VIEIRA, A.M.; FILENGA, D. Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas? **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p.1-12, 2012.



<http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1394>. Disponível em:  
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1394/pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.

ZACHI, M. L. R.; RIBEIRO, E. R.; DA SILVA, M. L.; VAZ, R. S. Trabalhadores de saúde como protagonistas de um processo de construção do perfil de competências. **J Manag Prim Health Care**, v. 12, p. 1-18, 2020. Disponível em:  
<https://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/952>. Acesso em: 17 set. 2019.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 198 p.

## **APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA REVISÃO DE ESCOPO – DISSERTAÇÃO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**I- Pessoas:** Mestrando Sebastião Magno Oliveira<sup>1</sup> Dra. Jouhanna Menegaz<sup>2</sup>

**II- Participação dos pesquisadores:**

1 - Construção do protocolo: 06/01/2020 – 07/02/2020

2 - Avaliação do Protocolo: 07/02/2020 – 10/02/2020

1 - Coleta de Dados (Pesquisa bases de dados: LILACS, MEDLINE e SCIELO)  
20/08 a 23/09/2020

1 – Transferência do material para o Rayyan: 24/09/2020

1 – Filtragem e exclusão do material duplicado 25/09/2020 a 27/09/2020

1 - Seleção dos estudos para suporte à Dissertação: 28/10/2020 – 10/11/2020

1 e 2 - Leitura, resumo e título dos estudos selecionados: 11/11/2020 – 31/12/2020

1 e 2 - Avaliação Crítica dos Estudos: 06/01/2021 e 12/01/2021

1 - Síntese dos Dados: 13/01/2021 – 18/01/2021

2 – Análise, avaliação e sugestões: 18/01/2021 a 24/01/2021

1 - Correções e ajustes: 25 a 27/01/2021

1 – Envio para a banca: 28/01/2021

1 - Análise dos dados, ordenação dos resultados e elaboração do texto: 29/01/2021  
a 27/02/2021

1 e 2 – Pré-sustentação: 11/02/2021

1 – Correções e ajustes após pré-sustentação: 12 a 16/02/2021

1 e 2: Sustentação: 03/03/2021

**III- Pergunta de pesquisa**

Como os serviços de saúde realizam gestão de pessoal de enfermagem?

**IV- Objetivo**

Descrever, com base na literatura científica, como ocorre a gestão de pessoal de enfermagem por competências nos serviços de saúde.

**V- Desenho do Estudo**

Trata-se de uma revisão de escopo com base no protocolo do Joanna Briggs Institute. Os artigos pesquisados foram obtidos nas bases LILACS, MEDLINE e SCIELO sem delimitação de tempo. Os quais foram abordados de forma descritiva,

apresentando o delineamento dos achados da pesquisa. As etapas serão conduzidas da seguinte maneira:

1. Informação dos autores
2. Desenvolvimento do título, objetivo e questão de pesquisa
3. Histórico
4. Critérios de inclusão
5. Estratégia de pesquisa
6. Extração dos resultados
7. Apresentação dos resultados

#### VI- Critérios de Inclusão

- Estudos que trabalharam com a equipe de enfermagem, a saber: enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, com vínculo formal de trabalho com instituições de saúde públicas ou privadas;
- Estudos que se enquadraram ao conceito de gestão por competências de Gunawan; Aunguroch; Fisher (2018), o qual direcionou a realização desta pesquisa;
- Literaturas nacionais e internacionais que contemplaram em seu texto todas ou pelo menos uma das etapas da gestão por competências contidas no conceito de Gunawan; Aunguroch; Fisher (2018);
- Textos ou materiais oriundos de: artigos originais de pesquisa, relatos de experiência, estudos de caso, dissertações e teses;
- Artigos indexados nos portais/bases/diretórios acadêmicos da Lilacs, MedLine e Scielo;
- Artigos ou materiais nos idiomas português, inglês e espanhol.

#### VII- Estratégia de busca (pesquisa avançada)

LOCAIS DE BUSCA	DESCRITORES, PALAVRAS-CHAVE E ESTRATÉGIAS DE BUSCA
MEDLINE	<i>Nursing AND “competence management” OR “competence based human resource management” AND hospital OR “health center” AND NOT education</i>
LILACS SCIELO	Enfermagem AND “gestão por competência” AND hospital OR centro de saúde OR unidade de saúde OR posto de saúde AND NOT educação.

### **VIII- Coleta de dados**

Após a busca nas bases de dados, será realizada a transferência e organização na ferramenta Rayann® dos estudos identificados, seguidas da leitura do título e do resumo de cada estudo para a realização da seleção inicial. Logo após, será realizada a leitura na íntegra[,] e a seleção secundária dos estudos. Todos os estudos que atenderem aos critérios de inclusão serão coletados e organizados para posterior refinamento. Após finalização da coleta os estudos, estes serão triados a fim de eliminar duplicações.

### **IX- Captação dos dados**

Pretende-se captar os dados por meio de processo analítico dos estudos identificados.

### **X- Avaliação crítica dos estudos**

Os trabalhos selecionados e categorizados serão lidos na íntegra com o objetivo de confirmar a compatibilidade ao objetivo do estudo. Após confirmação da adequação dos estudos, serão extraídas as informações necessárias e realizadas a avaliação crítica dos estudos, síntese e análise dos dados, bem como a ordenação dos resultados.

### **XI- Informações a serem extraídas das produções**

- Informações do material bibliográfico: nomes dos autores; vínculo institucional dos autores; palavras-chave/descriptores; ano de publicação, volume, número de páginas; revista; país ou local de origem do estudo; idioma (português, inglês, espanhol); objetivo (s);
- Informações da instituição: caráter da instituição (público ou privado); tipo de instituição (hospital, lar de idosos...);
- Informações dos sujeitos da pesquisa: população/amostra; categoria profissional dos participantes (enfermeiros, técnicos ou auxiliares de enfermagem);
- Informações do processo de gestão: conceito de competência, atributo da gestão de pessoal de enfermagem envolvido, forma de gestão de pessoal, por atributo, referencial utilizado pela instituição para a gestão por competências (se pertinente); atributos da gestão por competências que são utilizados pela

instituição (se pertinente); existência de algum instrumento ou sistema específico utilizado pela instituição; obstáculos, condicionantes e determinantes da gestão de pessoal por competências.

## **XII- Divulgação**

Através da sustentação da Dissertação, elaboração de manuscrito e envio a periódico científico.

**APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS ESTUDOS INCLUÍDOS NESTA REVISÃO DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS NO MÉTODO PARA LEITURA NA ÍNTEGRA**

	<b>TÍTULO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>	<b>RAZÃO</b>
1	Competências clínicas do enfermeiro assistencial: Uma estratégia para gestão de pessoas	Incluído	Avaliação de desempenho
2	Discutindo a avaliação de um programa de capacitação para enfermeiros	Incluído	Treinamento e desenvolvimento
3	Rumo a um centro de competência para Medicina geriátrica e cuidados: qualidade e gestão de recursos humanos como principais fatores de suporte	Incluído	Recrutamento e seleção/treinamento e desenvolvimento/planejamento de carreira/sistema de recompensa
4	Estratégias de implementação para melhorar o conhecimento e adesão às diretrizes de lesão medular	Excluído	Fora do tema
5	Cultivando uma cultura de pesquisa em enfermagem por meio de um periódico clube para líderes: um estudo piloto	Excluído	Fora do tema
6	Integrar enfermeiros pesquisadores na prática clínica – um desafio, mas tarefa necessária para líderes de enfermagem	Incluído	Avaliação de desempenho
7	Limites da função fluida: explorando a contribuição da Enfermagem avançada para cuidados paliativos multiprofissionais	Excluído	Fora do tema
8	Desenvolvimento de coordenadores de enfermagem infantil competentes	Incluído	Treinamento e desenvolvimento
9	Estrutura para análise de oferta e demanda de Especialista e prática avançada registrados Dietistas	Excluído	Fora do tema

10	Gerenciando mudanças no cuidado de crianças com necessidades complexas: Perspectivas de saúde dos fornecedores	Excluído	Fora do tema
11	Lições aprendidas com o pagamento da Prática de enfermagem avançada	Excluído	Fora do tema
12	Competências gerenciais na perspectiva de Enfermeiros do contexto hospitalar	Excluído	Conceito
13	Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação	Excluído	Conceito
14	Competências gerenciais dos enfermeiros na ampliação da estratégia saúde da família	Excluído	Conceito
15	Mapeamento de competências de enfermeiros gerentes de um hospital de ensino	Excluído	Conceito
16	Competências profissionais de enfermeiros e sua gestão em um hospital particular	Excluído	Conceito
17	Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino	Excluído	Conceito
18	Processo de seleção de enfermeiros de um hospital de ensino da região centro-oeste brasileira	Excluído	Conceito
19	Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino	Excluído	Fora do tema
20	Desenvolvimento de novas alternativas de gestão dos serviços de enfermagem em oncologia, com vistas à humanização do atendimento	Excluído	Conceito