

## **Competências requeridas para Gestores que atuam na Atenção à Saúde Pública/Coletiva: Scoping Review**

### **Competencies required for Managers working in Public/Collective Health Care: Scoping Review**

Aida Maris Peres <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2913-2851>

Daniele Potrich Lima Zago <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1684-8770>

Marli Aparecida Rocha de Souza <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3032-9619>

Rucieli Toniolo <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3453-3545>

Elizabeth Bernardino <sup>5</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1321-8562>

Danelia Gomez-Torres <sup>6</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4083-6342>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Brasil

<sup>6</sup> Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma del Estado de México, México

#### **Resumo:**

A administração do Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil reside na capacidade de gestão, a qual exige um acervo de competências essenciais para gerir serviços nos variados níveis de atenção à saúde. Habilidades, conhecimentos e atitudes dos gestores exercem influência direta na eficiência e qualidade, especialmente nos serviços de saúde pública. Objetivo: Identificar as evidências científicas das competências essenciais requeridas para gestores que atuam na saúde pública/coletiva. Método: Scoping Review, consoante método de revisão Joanna Briggs Institute e apoio da ferramenta PRISMA-ScR. O levantamento bibliográfico foi realizado entre março e maio de 2019, em bases de dados nacionais e internacionais, com publicações até abril de 2019. Resultados: identificaram-se 756 estudos e, ao final das fases propostas, restaram oito publicações. A competência mais citada foi a liderança. Conclusão: As publicações foram unânimes em mencionar lacunas nas competências essenciais, sugerindo ações e apoio do poder público; atividades formais de aprendizagem; aperfeiçoamento e educação permanente para fortalecimento e desenvolvimento das competências gerenciais.

**Palavras-chave:** Gerenciamento; Gestão em Saúde Pública; Competência Profissional.

#### **Abstract:**

The administration of the Unified Health System (SUS) in Brazil resides in management capacity, which requires a collection of elementary skills to manage services at varying levels of health care. The skills, knowledge and attitudes of managers will directly impact efficiency and quality, especially in public health services. Objective: To identify the scientific evidence of the essential competencies required for managers working in public / collective health. Method: Scoping Review, according to the Joanna Briggs Institute review method. A table with different phases of the study was used, according to a checklist adapted from the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. The bibliographic survey was carried out from March to May 2019, in national and international databases, with publications until April 2019. Results: 756 studies were found, and, at the end of the proposed phases, eight publications remained. The competence most frequently identified in the texts was leadership. Conclusion: The publications were unanimous in mentioning gaps in essential competences, suggesting actions and support from the public authorities; formal learning activities; improvement and training (permanent education) to strengthen and develop managerial skills.

**Keywords:** Management; Public Health Management; Professional Competence.

**Submissão:** 18/03/2021

**Aceitação:** 28/04/2021

## 1 Introdução

As diversas transformações na sociedade brasileira ocorridas nas duas últimas décadas acarretaram desenvolvimento, complexidade social, econômica, demográfica e ambiental, suscitando importantes desafios para os gestores do Sistema Único de Saúde (SUS) (Organização Pan-Americana da Saúde [OPAS], 2011). Um deles reside na capacidade de gestão, a qual exige um acervo de competências essenciais para gerir serviços nos variados níveis de atenção à saúde (Almeida et al., 2017).

Diante disso, os gestores desempenham papel fundamental nas organizações, visto que suas habilidades, conhecimentos e experiências impactam diretamente na eficiência e qualidade dos serviços, em especial na saúde. Assim, a capacitação da gestão em saúde é premente para a qualificação dos processos de trabalho e funcionamento do sistema de saúde brasileiro (Costa & Rocha, 2018).

As atribuições e os encargos da gestão em saúde, demandam a construção e harmonização entre conhecimento e técnica, para que haja congruência entre as mais variadas facetas dessa incumbência: planejamento, finanças, orçamento, faturamento, compras, convênios, consórcios, jurisprudência, logística, tecnologia entre outros (Carvalho et al., 2020). Porém, em face às mudanças políticas, a cada legislatura há

rotatividade de gestores, que por muitas vezes desconhecem a realidade e as especificidades de gerenciar a saúde pública e desencadeiam na falta de continuidade nos processos de gestão (Santos et al., 2016).

Assim, a capacidade de uma pessoa para executar uma atribuição encontra relação nas ações elaboradas em conformidade com esferas de profundidade, em que é definido um conjunto básico de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiência necessária no desempenho de um papel, definindo o termo competência segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2013).

“Competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” Nesse ínterim, a temática “competências gerenciais” apresenta grande visibilidade no âmbito organizacional e acadêmico, especialmente nas questões como aprendizagem, desempenho e estratégia nas organizações (Brandão, 2018). Os gestores considerados competentes “(a) aprendem constantemente e proporcionam ambientes de aprendizagem; (b) conduzem suas equipes e organizações a um patamar mais elevado de desempenho; e (c) buscam alinhamento estratégico a fim de alcançar a visão institucional” (Freitas & Odelios, 2018).

A cobrança externa por agilidade, flexibilidade e resultados por parte da organização, somada à ansia interna por controle e previsibilidade, leva o gestor ao centro do conflito, e ao exercício do papel de mediador entre as necessidades da gestão, trabalhadores e usuários. Neste aspecto, surge profissionalizar e formar gestores para que exerçam o papel de transformar planos e imprevisibilidades em resultados. Alguns autores acreditam ser inútil a formação de lideranças sem que os indivíduos atuem em equipes, ou a instituição possa ter proveito deste desempenho (Freitas & Odelios, 2018). Destarte, o tema “competências” encontra-se limitado quando seus componentes conhecimentos, habilidades e atitudes são considerados de forma isolada e não sinérgica (Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde ([CONASEMS], 2019).

Diante do exposto, indaga-se: Quais as competências requeridas para gestores que atuam na atenção à saúde pública/coletiva são abordadas na literatura científica? A fim de responder tal questionamento, delimitou-se o seguinte objetivo: Analisar evidências científicas que abordem as competências requeridas para gestores que atuam na atenção à saúde pública/coletiva.

## **2 Método**

Pesquisa com abordagem qualitativa, realizada consoante ao método de revisão do Joanna Briggs Institute (JBI) denominado Scoping Review (ScR) (JBI, 2020), utilizado no mapeamento dos principais conceitos que sustentam uma área de pesquisa, nesse caso a Gestão Pública de Saúde, bem como esclarecer definições, e/ou os limites conceituais de um tópico. A metodologia escolhida se propõe a trazer à tona o conhecimento construído, com identificação dos estudos que propiciem uma visão geral das competências requeridas ao gestor de saúde coletiva/pública evidenciadas na literatura, em consonância, com a profundidade da coleta e análise de dados características da pesquisa qualitativa.

Segundo a abordagem do JBI, o primeiro passo foi definir a pergunta da pesquisa alinhada ao objetivo, utilizando o expediente da Population, Concept e Context (PCC) para uma (ScR) (JBI, 2020), na construção de um título que fornece aos leitores em potencial, informações importantes sobre o foco, escopo da revisão e sua aplicabilidade às suas necessidades. Assim, definiu-se que: P= gestores; C = Competência Profissional e C= gestão em saúde pública. Com base nessas definições foi estabelecida a pergunta norteadora: “Quais as competências requeridas para gestores que atuam na atenção à saúde pública/coletiva são abordadas na literatura científica”?

Em seguida, os critérios de inclusão: a *gray literature*, na seleção de dissertações e teses brasileiras presentes nas bases de dados e fontes de informações relacionadas no (quadro 1) e artigos científicos nos idiomas inglês e português; independente da abordagem para considerar diferentes aspectos das evidências sobre a temática requerida; estudos primários; revisões sistemáticas, integrativas, metanálises e/ou metassínteses, e publicados ou disponibilizados, por conveniência no período entre 2015 a 2019.

Como exclusão, considerou-se estudos sobre gestão em saúde pública ou gestor em saúde pública, sem abordar a identificação de competências profissionais/gerenciais ou competências profissionais/gerenciais sem associá-las à saúde pública/coletiva. A busca de fidedignidade das informações incluídas nos manuscritos originais, foi assegurado com a correta referência, tratamento e apresentação dos dados, alinhando os critérios aos objetivos e à questão norteadora proposta.

O levantamento bibliográfico foi realizado no período de março a maio de 2019, a partir da definição dos descritores, organizados com auxílio do Decs (Descritores em Ciências da Saúde), nos idiomas português: “gestores” “competência profissional” e “gestão em saúde pública/coletiva” e em inglês: “health manager” “professional competence”; “health management public health”. As bases de dados e fontes de informação acessadas foram a National Library of Medicine (PubMed); Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências de Saúde (LILACS); Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Google Scholar. Junto aos descritores foram empregados os operadores booleanos: AND e OR para compor as estratégias de busca, conforme quadro 1.

**Quadro 1:** Representação das estratégias e respectivas fórmulas de busca nas bases de dados e plataforma BVS. Curitiba, Paraná, 2019

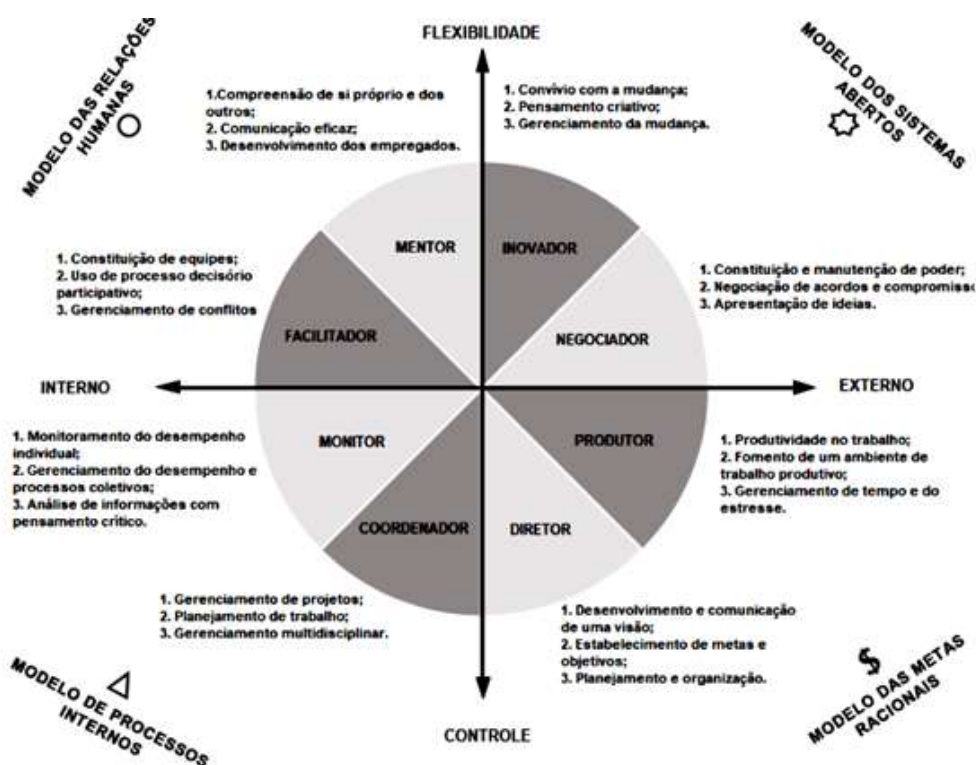
BASE S	ESTRATÉ GIA
BVS	("gestores") AND ("competência profissional") AND ("gestão em saúde pública" OR "coletiva")  ("health manager") AND ("professional competence") AND ("health management public health")
PubMed	("gestores") AND ("competência profissional") AND ("gestão em saúde pública" OR "coletiva")  ("health manager"[Mesh]) AND ("professional competence"[Mesh]) AND ("health management public health"[Mesh])
LILAC S	("gestores") AND ("competência profissional") AND ("gestão em saúde pública" OR "coletiva")  ("health manager") AND ("professional competence") AND ("health management public health")
Google Scholar	("gestores") AND ("competência profissional") AND ("gestão em saúde pública" OR "coletiva")  ("health manager") AND ("professional competence") AND ("health management public health")

A ferramenta utilizada para nortear e sistematizar a busca e seleção dos estudos foi o checklist do PRISMA - Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR), que permite aos revisores um registo consolidado do seu processo de revisão e possibilita identificar um índice de evidências observadas e selecionadas, de modo que o fluxo traz a narrativa da pesquisa e as decisões quanto à inclusão e exclusão de estudos de modo lógico.

O que faz com que as concepções utilizadas e seus resultados com relação às questões da revisão sejam evidenciadas (Tricco et al., 2018).

Na análise qualitativa, utilizou-se o modelo organizacional de Quinn et al. (2003), representado por um modelo de competências gerenciais com representações genéricas, consubstanciados em arquétipos de gestão emergentes no século XX, desligados de qualquer nível exclusivo na estrutura administrativa. Tal modelo, baseia-se em um arcabouço de quatro modelos, cuja construção maior é a efetividade organizacional e oito papéis baseados em liderança gerencial, que possuem três competências chaves cada. Ainda, pela forma paradoxal, seus componentes são capazes de estarem integrados e complementares, apesar da aparência incongruente dos valores concorrentes (Quinn et al., 2015).

Modelo que também desenvolve a ideia de que as organizações sejam flexíveis e adaptáveis, estáveis e controladas, e os gestores aptos a desenvolver os mais variados tipos de comportamento para que se complementem e garantam êxito às suas instituições (Quinn et al., 2015). Sumarizando, a ideia central do modelo utilizado como referencial teórico, é apresentar a evolução dos quatro modelos fundamentais do pensamento gerencial, edificados em princípios que fomentam sensibilidades, decisões e comportamentos heterogêneos. (Fernandes et al., 2017). Não se pode olvidar que, a fim de atingir a eficácia gerencial a que se propõem o modelo de Quinn et al. (2003), os domínios devem estar integrados, sendo complementares. Uma síntese desse modelo pode ser representada pela Figura 1.

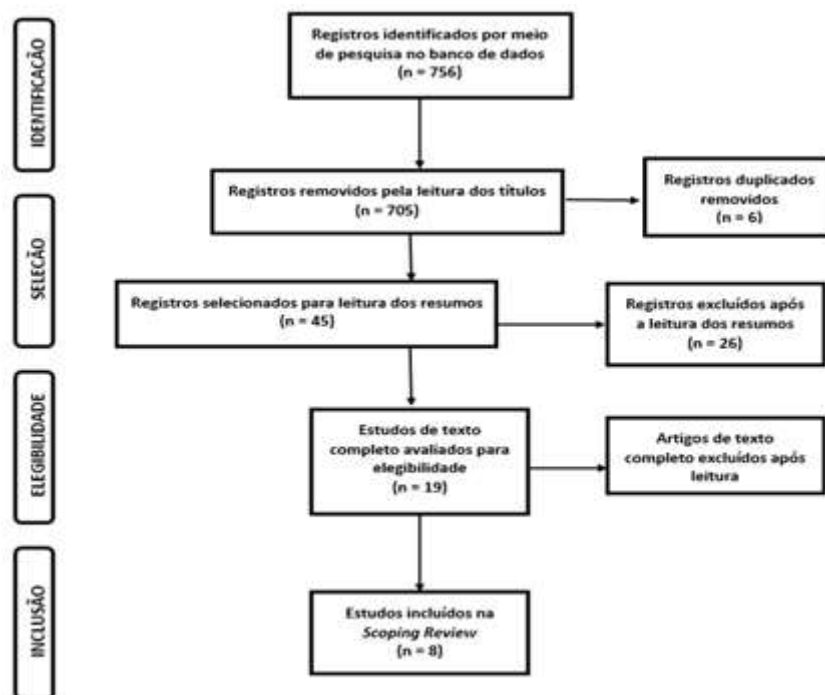


**Figura 1:** Competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.  
Adaptado de Quinn et. al. (2003).

Após a seleção dos estudos, as autoras construíram um instrumento para sua caracterização com a composição de: título, ano, autor, país, tipo de publicação, periódico e metodologia, contexto, competências e sugestão dos autores. Este instrumento permitiu a organização dos dados e facilitou a interpretação e discussão dos resultados com base na literatura e no referencial proposto, após o levantamento das principais evidências.

### 3 Resultados

A apresentação dos resultados foi mapeada a partir da diagramação no formato sistematizado na Figura 2, o que se ajusta o objetivo da ScR.



**Figura 2:** Processo de identificação e inclusão dos estudos - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) diagram flow

Do levantamento bibliográfico, após a realização por dois autores da avaliação e seleção dos estudos, foram elegíveis oito artigos, publicados no período de 2015 a 2018, sendo cinco artigos científicos, duas teses de doutorado e uma dissertação de mestrado.

Os estudos sobre a temática, abarcaram pesquisas de abordagem quantitativa, qualitativa, quali quantitativa e descritiva transversal, provenientes dos países: Brasil, Austrália, Suécia, Gana e Irã. (Quadro.2).

**Quadro 2:** Estudos encontrados conforme título, ano de publicação, autoria, país do estudo, tipo de publicação, periódico/instituição e metodologia.

	Título	Ano	Autor	País	Tipo de publicação	Periódico	Metodologia
1	An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia	2018	Liang et al.	Austrália	Artigo	BMC Health Services Research	Descritiva transversal
2	Educação permanente em saúde: estratégia para o fortalecimento de competências gerenciais dos enfermeiros de unidades básicas de saúde	2017	Fernandes, J.C.	Brasil	Dissertação	Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa	Qualitativa
3	Competência de gestores de Unidades Básicas de Saúde	2017	Henrique, F.	Brasil	Tese	Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca	Qualiquantitativa
4	Developing Leadership in Managers to Facilitate the Implementation of National Guideline Recommendations: A Process Evaluation of Feasibility and Usefulness	2016	Tistad et al.	Suécia	Artigo	International Journal of Health Policy and Management	Qualitativa
5	Factors influencing the work efficiency of district health managers in low-resource settings: a qualitative study in Ghana	2016	Bonenberger et al.	Gana	Artigo	BMC Health Services Research	Qualitativa
6	Competências Essenciais de Gestores para a Saúde Pública/Coletiva	2016	Almeida, M.L.	Brasil	Tese	Programa de Pós-Graduação em Enfermagem: Universidade Federal do Paraná	Quantitativa
7	The Relationship Between the Managerial Skills and Results of "Performance Evaluation" Tool Among Nursing Managers in Teaching Hospitals of Iran University of Medical Science	2015	Isfahani, H.M.; Aryankhesal, A.; Haghani, H.	Irã	Artigo	Global Journal of Health Science	Descritiva transversal
8	Competências gerenciais dos enfermeiros na ampliação da	2015	Lowen et al.	Brasil	Artigo	Rev Esc Enferm USP	Qualitativa

**Quadro 3:** Estudos analisados conforme o contexto, as competências identificadas

	Contexto	Competências identificadas	Sugestões dos Autores
1	Identificar a competência gerencial, níveis e necessidades de treinamento e desenvolvimento. Confirmaram a competência gerencial de nível médio e encontraram lacunas em outras, bem como pontos fortes da gestão e fraquezas variando entre grupos de diferentes organizações. Sugerem o desenvolvimento de estratégias para fortalecer a força de trabalho da gestão de serviços em saúde e de forma multifacetado.	Tomada de decisão baseada em evidências; Operação, administração e gerenciamento de recursos; Conhecimento na organização do cuidado em saúde; Comunicação interpessoal, capacidade de comunicação, gerenciamento e relacionamento; Liderança de pessoas e organizações;	Embora os requisitos de competência entre os setores e níveis gerenciais sejam semelhantes, o aprendizado profissional são diferentes, de modo que o desenvolvimento em gestão deve ser sensível ao contexto. Sugere-se reformulação nas estratégias e parceria com agentes políticos e gestores em todos os níveis de administração, com posterior aplicação das ações educativas e realização de pesquisas avaliativas para averiguação desse impacto profissional.
2	Analisar as competências do enfermeiro na prática gerencial em UBS. Permiteu averiguar a inexistência de EPS, e esta como uma lacuna no comprometimento do processo de trabalho, por ser considerada ferramenta capaz de gerar modificação das condições de trabalho.	Competências gerenciais relativas à liderança; Competências gerenciais relativas à gerência de recursos e do cuidado; Competências gerenciais relativas à mobilização de recursos cognitivos e afetivos.	Sugerido desenvolvimento de novos estudos acerca das competências gerenciais especialmente no que concerne à APS.
3	Analisar o perfil e as competências gerais e específicas dos gestores de UBSs. Evidenciado a necessidade, por parte do MS, secretarias estaduais ou municipais, a oferta de especialização, cursos e formação ao desenvolvimento das competências dos gestores e apoio aos gestores por parte da gestão municipal na promoção de diálogo com a equipe e educação continuada.	Liderança; Visão Sistêmica abrangente e de longo prazo; Símbolo ou representante da organização; Responsabilidade ética e social; Comunicação eficaz; Disseminador de informação/Divulgação dos resultados obtidos; Trabalhar com planos ações e resultados; Alocação tempo e do foco; Negociação; Decisão; Gerir mudanças e conflitos; Resolução criativa de problemas; Desenvolver trabalho em equipe; Ter competência política; Conhecedor da organização; Coordenar e monitorar o planejamento; Gestão de recursos; Gestão de pessoas	Recomendado foco em políticas nacionais, estaduais ou municipais, voltadas para valorização e consolidação da gestão de UBS, bem como a institucionalização do cargo de gestor de UBS nas estruturas Estatais e ações de educação continuada no aperfeiçoamento das competências.
4	Foco na capacidade de liderança de gestores na implementação da prática baseada em evidências (PBE) no tratamento de acidente vascular cerebral (AVC) em reabilitação ambulatorial, entre os profissionais de saúde. Concluiu-se que intervenção de liderança para a implementação de recomendações de diretrizes ocorreu de forma viável, e tem potencial de desenvolver conhecimento sobre gerenciamento entre os gestores de saúde.	Liderança; Planejamento, desenvolvimento e avaliação de protocolos; Comunicação; Capacidade de colaboração externa; envolver a equipe; Estimulo e gerenciamento de mudanças; Engajamento entre gestores; Iniciativa; Tomada de decisão baseada em evidências.	Sugestão de pesquisas mais expressiva, de modo a incorporar uma intervenção com foco em apoiar os gestores para que possam adaptar os planos de implementação ao contexto vivenciado e empregar comportamentos de liderança significativos.
5	Constatar fatores que contribuem para práticas de gestão ineficientes dos gestores distritais e formas de melhorá-las.	Estratégias de enfrentamento; Habilidades de planejamento; Administração do tempo; Compartilhamento de tarefas e informações;	Sugerido fortalecimento e desenvolvimento de competências, realizando intervenções não só a nível distrital, mas no sistema de saúde como um todo, a
6	Mapear competências dos gestores atuantes na atenção à saúde pública, por meio da tradução e adaptação transcultural do documento Marco Regional de	Análise da Situação de Saúde; Tomada de decisão e planejamento; Construir cenários prospectivos e avaliação de ações, programas e políticas de saúde; Definição de	Sugere-se utilização do instrumento em novas pesquisas com estatísticas que permitam aferir a qualidade e análise fatorial junto a populações de gestores de saúde pública, dos projetos pedagógicos e
7	Avaliar relação entre as habilidades gerenciais dos enfermeiros e os resultados da avaliação de desempenho em hospitais de ensino. Ausência de qualquer correlação e relação entre as habilidades gerenciais dos gerentes e a avaliação de desempenho, mostra a necessidade de uma revisão fundamental no formulário de avaliação de desempenho dos gestores.	Tomada de decisão; Comunicação; Liderança; Motivação; Pensamento sistêmico; Gerenciamento de tempo; Habilidades de pensamento estratégico.	Sugerida necessidade de mudanças fundamentais e revisão do sistema de avaliação de desempenho dos gestores e sua integração com os princípios científicos de gestão. Recomendação de ações educativas para reforçar as competências gerenciais.
8	Concatenar competências gerenciais requeridas dos enfermeiros com a transição experienciada na ampliação da ESF. Identificados elementos que suplantam a implantação da ESF, e a ser observado de forma amplificada as características que constituem a própria APS, desse modo, utilizar as competências gerenciais dos enfermeiros para planejar e ampliar a ESF e fortalecer a APS.	Implementar e sustentar a mudança; Negociar acordos e compromissos; Usar o poder e a influência com ética e efetividade; patrocinar e vender novas ideias; estimular e promover a inovação.	Recomendada a adoção da EPS como estratégia para sustentar a mudança de profissionais na atuação gerencial, bem como estudos das competências gerenciais na área da saúde, em diversos cenários e por outros profissionais.

## 4 Discussão

Ao destacar as competências encontradas, das quais foi possível observar no aspecto interno e externo das organizações que a liderança foi a mais evidenciada, explicitada em seis e implícita em dois dos oito estudos. Assim, realizou-se a escolha do referencial teórico para análise dos achados, especificamente com aplicação das competências



presentes nos modelos definidos pela flexibilização, o Modelo dos Sistemas Abertos e Modelo das Relações Humanas.

O Modelo dos Sistemas Abertos, a proposta é a adequação às transformações do mundo, com inovação contínua, para que a gestão promova eficácia e resolutividade. Sua ênfase reside na adaptação política, resolução criativa de problemas inovação e gerenciamento da mudança. No Modelo das Relações Humanas, os indivíduos possuem relevância intrínseca, a eficácia da gestão reside no engajamento, coesão e moral, e o comprometimento implica em compromisso, destacando-se, “a participação, resolução de conflitos e criação de consenso” (Quinn et al., 2003; 2015).

Ressalte-se com relação aos focos interno e externos definidos pelo controle, que o Modelo das Metas Racionais visa o lucro e a produtividade, e os indivíduos possuem valor no momento em que participam significativamente ao alcance dos objetivos e a “explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas”, apareceram com pouca intensidade. Já o Modelo de Processos Internos, encontrado com baixa representatividade, caracteriza-se pela conservação e encadeamento no cerne do sistema, com ênfase na “definição de responsabilidade, mensuração e documentação” (Quinn et al., 2003).

Evidenciado o papel gerencial de Negociador entre as competências relacionadas nos estudos, com preocupação central de ser sustentáculo da legitimidade exterior e angariar recursos externos, o que o faz defender de forma fundamentada suas ideias e o alcance dos objetivos. Tal indicativo pode ser explicado em razão de que os estudos trazem competências exigidas no âmbito da esfera da gestão pública, contexto de maior atuação e inserção dos agentes públicos nas negociações dos processos internos e externos aos órgãos dos quais estão subordinados (Picchiai, 2008; Quinn et al., 2015; Parreira, 2015).

Posteriormente, encontra-se o papel gerencial do Diretor, que age com planejamento e demarcação de metas, sendo assertivo na definição de problemas, elegendo possibilidades, definindo objetivos, papéis e tarefas, gerando diretrizes e políticas, por meio de orientações. Elementos característicos das organizações públicas, em que os gestores têm que lidar com regras burocráticas e orçamentos apertados para tomar decisões assertivas e rápidas, com clareza em suas expectativas e distribuição de tarefas entendidas pela equipe (Picchiai, 2008; Gemelli & Filippim, 2010; Marques, 2020).

Na sequência os papéis de Facilitador e Mentor, dos quais, espera-se do gestor que este promova empenho coletivo, propicie coesão, intervindo em conflitos e disputas interpessoais, obtendo colaboração, participação na resolutividade de demandas e compromisso na realização do trabalho, ou seja, é aquele com capacidade de construção de equipes. Já o Mentor, gera o interesse humano da organização, cuidando do desenvolvimento dos indivíduos de forma empática, atenciosa, com disposição para ouvir necessidades e aprimorar competências individuais, reconhecendo e elogiando esforços (Quinn et al., 2015; Marques, 2020).

Posteriormente, os papéis de Coordenador e Inovador. O Coordenador é responsável pelo suporte a estrutura e ao sistema do fluxo de trabalho na busca de eficácia e deve estar atento aos recursos essenciais à realização das tarefas. Entretanto, a pressão permanente da sociedade por celeridade de decisões e resoluções em curto prazo,

impactam na necessidade de tempo político de maturação das deliberações e pode ser um entrave ao trabalho do Coordenador. O Inovador é o responsável pela necessidade de adaptar a organização e a equipe ao novo, identificando tendências com práticas inovadoras, visando contribuir para eficiência (Quinn et al., 2015; Marques, 2020).

O setor público tem revelado diversos intentos na promoção de inovação em suas organizações, entre elas planejamento e desenvolvimento organizacional, gestão de recursos humanos, informação, simplificação e modernização dos processos, atendimento ao usuário/cidadão, avaliação de desempenho e controle de resultados. Porém, a admissão de ideias inovadoras tende a ser baixa e fragmentada, podendo sofrer variações entre diversas organizações, apesar dos benefícios (Resende Junior et al., 2013; Lowen et al, 2017).

Por fim e menos evidente, os papéis de Produtor e Monitor, que cria um ambiente em que possa produzir e ser produtivo, com competência em organizar e administrar o tempo e o estresse na organização (Parreira, 2015). O orçamento apertado, submissão a políticas públicas nem sempre adequadas ao contexto, geram grande problema ao gerente exclusivamente produtor, o que reduz significativamente a capacidade da produtividade da organização. O papel do Monitor abarca o controle da unidade de trabalho, como verificação do cumprimento de regras, determinando se os indivíduos estão realizando adequadamente suas tarefas, bem como a realização de análise de dados, informações, relatórios, e a condução de vistorias, inspeções e respostas a solicitações e documentos (Barbosa et al., 2017). Na gestão pública, geralmente há um acúmulo de tarefas, de maneira que o gestor não consegue dar conta de realizar todo o trabalho, desviando-se das funções originais, sem apoio institucional e de recursos financeiros.

## 5 Conclusão

Esta pesquisa reflete que ser gestor na área de saúde pública/coletiva, exige múltiplas competências, e os estudos foram unânimes quanto à necessidade desse desenvolvimento, por meio de ações no sistema de saúde como um todo, para o aperfeiçoamento da capacidade de gestão e apoio de políticas governamentais.

Numa outra perspectiva, o modelo teórico utilizado para mapear os modelos e os papéis gerenciais encontrados, também exprime a identificação de lacunas, e pode servir de base ao planejamento institucional alicerçado na gestão por competências.

Estas estratégias organizacionais podem transformar gestores em líderes de sucesso, com capacidade de tornar seu ambiente de trabalho mais produtivo, de maneira estruturada, utilizando uma variedade de perspectivas e recursos, vislumbrando-o como um sistema complexo, dinâmico, em constante transformação.

As estratégias sugeridas ao desenvolvimento das competências ao gestor em saúde concentram-se em ações formais de aprendizagem, aperfeiçoamento e treinamento. A EPS deve ser considerada como estratégia prévia à implementação de políticas públicas, de modo que a transformação de conhecimentos e o agir contextualizado, expressem a valorização da gestão, impactando na qualidade da atenção desenvolvida nos serviços de saúde.

Tais inferências, em uma *scoping review*, foram possíveis graças à utilização de uma abordagem qualitativa, que permitiu aprofundamento na análise das particularidades dos contextos e experiências individuais, dentre outros aspectos inseridos nos estudos selecionados.

A contribuição do estudo reside no fato de que os gestores, ao atuarem nos níveis estratégico, tático e operacional, são elos entre os objetivos organizacionais e os da atenção em saúde pública, buscando eficiência, efetividade e qualidade nos cuidados prestados. Logo, o desenvolvimento de competências diferencia o nível de atuação do gestor público e por consequência a instituição.

A limitação desta pesquisa foi a escassa oferta de publicações sobre o assunto, sugerindo que existe uma lacuna a ser preenchida com novos estudos.

## 6 Referências

Almeida, M. L. 2016. Competências essenciais de gestores para a saúde pública/coletiva. [Tese (Doutorado em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná)].

Almeida M. L., Peres, A.M., Ferreira, M.M.F., & Mantovani, M.de. F. (2017). Translation and adaptation of the Competencias Esenciales en Salud Pública para los recursos humanos en salud. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25 (e2896). <https://doi.org/10.1590/1518-8345.1684.2896>

Aromataris, E., Munn, Z. (Editors). *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. (2020) JBI, <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>

Barbosa, F. M., Gambi, L. N.; Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449. Epub September 28, 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2278-16>

Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2015) Factors influencing the work efficiency of district health managers in low-resource settings: a qualitative study in Ghana. *BMC Health Serv Res* 16 (12). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1271-3>

Brandão, H.P. (2019). Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. (2ª ed.) Atlas.

Carvalho, A. L. B., Ouverney, A.L.M., Carvalho, M.G.O.de., & Machado, N.M.da.S. (2020). Nurse managers in the Unified Health System: profile and prospects with emphasis on the 2017-2020 Management Cycle, *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 211-222. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29312019>

Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. (2019) Manual do(a) gestor(a) municipal do SUS: diálogos no cotidiano. (2ª ed) CONASEMS/COSEMS-RJ, LAPPIS/IMS/UERJ, organizadores, Rio de Janeiro: CEPESQ. [https://www.conasems.org.br/wp-content/uploads/2019/07/manual\\_do\\_gestor\\_F02\\_tela.pdf](https://www.conasems.org.br/wp-content/uploads/2019/07/manual_do_gestor_F02_tela.pdf)

- Costa, L.A, Rocha, D.F. (2018). Bureaucracy and public management: Ministry of Health analysis. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 26\3, 632-645.  
<https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1639>
- Fernandes, J.C. (2017) Educação permanente em saúde: estratégia para o fortalecimento de competências gerenciais dos enfermeiros de unidades básicas de saúde. [Dissertação de Mestrado Profissional Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa].
- Freitas, P.F.P., Odelius, C.C. (2018). Managerial Competencies: An Analysis Of Classifications In Empirical Studies. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.  
<https://doi.org/10.1590/1679-395159497>
- Gemelli, I. M. P., & Filippim, E. S. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 9(1-2), 153-180.  
[https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375/pdf\\_101](https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375/pdf_101)
- Henrique, F. (2017) Competência de gestores de Unidades Básicas de Saúde. [Tese de Doutorado), Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca].
- Isfahani, H.M., Aryankhesal, A., Haghani, H. (2014). The relationship between the managerial skills and results of "performance evaluation "tool among nursing managers in teaching hospitals of Iran University of Medical Science. *Glob J Health Sci*, 7(2):38-43. doi: 10.5539/gjhs.v7n2p38
- Liang, Z., Blackstock, F.C., Howard, P.F., Briggs, D., Leggat, S.G., Wollersheim, D., Edvardsson, D., & Rahman, A. (2018). An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia. *BMC Health Serv Res*, 18(1), 976. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3760-z>
- Lowen, I. M. V., Peres, A.M., Crozeta, K., Bernardino, E., & Beck, C.L.C. (2015). Managerial nursing competencies in the expansion of the Family Health Strategy. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(6), 964-970.  
<https://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000600013>
- Lowen, I. M. V., Peres, A.M., Ros, da. C., Poli, C., & Faoro, N.T. (2017). Inovação na prática assistencial do enfermeiro: ampliação do acesso na atenção primária. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(5), 898-903. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0131>
- Marques, B.N., Lima, A.M.F., Souza, A.L.R.de., Araújo, M.L.V. (2020) Innovation Management in the Public Sector: reflections on the ways, barriers and perspectives of innovation within the federal public administration. *Cadernos de Prospecção*, 13(4),1069-1087. <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v13i4.35146>
- Moreira, M.A.B., Picchiai, D. (2020). Managerial competencies in the perception of managers in the context of the STD / AIDS State Program São Paulo. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, 6(1),69-86. doi:  
<https://doi.org/10.36311/2447-780X.2020.v6.n1.06.p69>

Organização Pan-Americana da Saúde. (2011). Inovando o papel da Atenção Primária nas redes de Atenção à Saúde: resultados do laboratório de inovação em quatro capitais brasileiras. Ministério da Saúde; Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Saúde; Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde.  
<http://www.telessaude.mt.gov.br/Arquivo/Download/2052>

Organización Panamericana de La Salud. (2013). Competencias esenciales em salud pública: um marco regional para las Américas. Washington DC: OPS.  
<https://www.campusvirtualsp.org/sites/default/files/noticias/competencias-es.pdf>

Parreira, P. (2015). Papéis de liderança de Quinn: Um Estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *Revista Ibero-americana de saúde e envelhecimento*, 1(2), 192-217.  
[https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1\(2\).192](https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1(2).192)

Picchiai, D. (2008). Competências Gerenciais: Caso de um hospital público. *Caderno Gestão Pública e Cidadania*, 13 (52), 19-41.  
<https://doi.org/10.12660/cgpc.v13n52.44166>.

Quinn, RE. et. al. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (3ª ed.) Elsevier.

Quinn, RE. et. al. (2015). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (6ª ed.) Elsevier.

Resende Junior, P. C., Guimarães, T. de A., & Bilhim, J. A. de F. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(1), 257-277. <https://doi.10.5773/rai.v10i1.1111>.

Santos, A.N., Laimer, C.G., Laimer, V.R. (2016). Managerial Skills And Public Managers Performance. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14 (1), 132-144.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5344038>.

Tistad, M., Palmcrantz, S., Wallin, L., Ehrenberg, A., Olsson, C. B, Tomson, G., Holmqvist, L. W., Gifford, W., & Eldh, A.C. (2016). Developing Leadership in Managers to Facilitate the Implementation of National Guideline Recommendations: A Process Evaluation of Feasibility and Usefulness. *Int J Health Policy Manag*, 5(8):477-486. doi: 10.15171/ijhpm.2016.35. PMID: 27694661.

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, & M.G., Garritty, C. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMAScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med*, 169(7):467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>