

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM HOSPITAIS: UMA ANÁLISE PRELIMINAR

<sup>1</sup>Henrique Lacerda Nieddermeyer

<sup>2</sup>Montgomery Pastorelo Benites

<sup>3</sup>Samantha Santos

<sup>4</sup>Julia Zoccolaro Durigan

### Resumo

A transformação digital tem promovido mudanças significativas nos processos de gestão hospitalar, impactando diretamente a atuação do enfermeiro no exercício de suas competências gerenciais. Nesse contexto, o presente estudo parte da seguinte problemática: de que maneira a transformação digital reconfigura as competências gerenciais do enfermeiro no ambiente hospitalar? Diante disso, o objetivo geral consiste em analisar as mudanças nas competências gerenciais do enfermeiro frente às exigências impostas pelas tecnologias digitais na gestão em saúde. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica de produções científicas nacionais recentes na área da enfermagem e gestão hospitalar. A análise permitiu identificar que as competências tradicionais, como liderança, comunicação e planejamento, permanecem essenciais, porém passam a ser ampliadas com a incorporação de habilidades tecnológicas, capacidade analítica e adaptação a sistemas digitais. Conclui-se que a transformação digital não apenas modifica os processos organizacionais, mas também exige do enfermeiro uma atuação mais estratégica, inovadora e alinhada às novas demandas do setor saúde, reforçando a necessidade de formação continuada e desenvolvimento de competências digitais.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais; Enfermagem; Gestão hospitalar.

### Introdução

---

<sup>1</sup> Administrador, Mestre em Gestão do Conhecimento, Doutor em Direito. Docente da Universidade de Marília. E-mail: henriquelacerda@unimar.br

<sup>2</sup> Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

<sup>3</sup> Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília, Secretária Geral de Pós-graduações da Universidade de Marília. propôs.samantha@unimar.br

<sup>4</sup> Educadora Física, Mestre em Educação Física, Doutorado em Educação Física. Docente do curso de educação física da Universidade de Marília. E-mail: juliadurigan@unimar.br

A transformação digital tem provocado mudanças significativas nos modelos de gestão hospitalar, impactando diretamente as práticas profissionais do enfermeiro, especialmente no que se refere às competências gerenciais exigidas no cotidiano das instituições de saúde. Nesse contexto, a incorporação de tecnologias digitais, sistemas de informação e ferramentas de automação tem redefinido processos assistenciais e administrativos, exigindo maior capacidade de adaptação e atualização contínua por parte dos profissionais. Conforme evidenciado no texto-base, o enfermeiro ocupa posição estratégica na articulação entre cuidado e gestão, sendo responsável por coordenar equipes, organizar fluxos de trabalho e garantir a qualidade da assistência.

Diante desse cenário, emerge a seguinte problemática: de que maneira a transformação digital tem reconfigurado as competências gerenciais do enfermeiro no ambiente hospitalar, e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo? Essa questão torna-se relevante na medida em que as exigências contemporâneas ultrapassam as competências tradicionais, demandando habilidades relacionadas ao uso de tecnologias, análise de dados e gestão de informações em saúde.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a reconfiguração das competências gerenciais do enfermeiro na era da transformação digital em hospitais, considerando tanto os aspectos tradicionais da gestão quanto as novas demandas impostas pelas tecnologias emergentes. De forma complementar, busca-se compreender como essas mudanças impactam a atuação profissional e a qualidade dos serviços prestados.

No que se refere à metodologia, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvido a partir de revisão bibliográfica. Foram analisadas produções científicas nacionais recentes da área da enfermagem e gestão em saúde, com foco nas competências gerenciais e na transformação digital no contexto hospitalar. A abordagem adotada permite uma análise crítica e reflexiva sobre o tema, articulando diferentes perspectivas teóricas e evidências empíricas.

Desse modo, este artigo justifica-se pela necessidade de aprofundar o debate sobre as transformações que atravessam a prática gerencial do enfermeiro, contribuindo para a compreensão das competências necessárias frente às novas exigências do setor saúde. Ao integrar elementos da gestão tradicional com as inovações tecnológicas, o estudo busca oferecer subsídios para a qualificação da atuação profissional e para o fortalecimento das práticas de gestão hospitalar.

### **1. Competências gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar tradicional**

A atuação do enfermeiro no contexto hospitalar tradicional está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências gerenciais que sustentam a organização dos serviços de saúde e a qualidade da assistência prestada. Nesse cenário, o enfermeiro assume papel estratégico na articulação entre o cuidado e a gestão, coordenando equipes e processos assistenciais.

Conforme Festa et al. (2022, p. 45), “a gestão em enfermagem é elemento essencial para a qualidade e segurança dos serviços de saúde”. De forma indireta, compreende-se que o exercício gerencial exige preparo técnico e científico contínuo. Nesse contexto, as competências gerenciais configuram-se como base estruturante da prática profissional.

As competências gerenciais do enfermeiro envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas à condução eficaz das atividades organizacionais e assistenciais. Entre essas competências, destacam-se liderança, comunicação, planejamento e tomada de decisão, amplamente reconhecidas na literatura. De acordo com Luz et al. (2017), essas dimensões constituem o núcleo da atuação gerencial no ambiente hospitalar. Nesse sentido, pode-se inferir que tais competências favorecem a integração entre setores e profissionais. Dessa forma, consolidam-se como fundamentais para uma gestão eficiente.

A liderança configura-se como uma das principais competências gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar tradicional, sendo essencial para a condução das equipes multiprofissionais. O enfermeiro líder atua na mediação

de conflitos, na motivação dos colaboradores e na organização do trabalho. Conforme Mendes et al. (2022, p. 12), “a liderança é indispensável para o desempenho gerencial do enfermeiro no ambiente hospitalar”. Indiretamente, entende-se que a ausência dessa competência compromete o funcionamento das equipes. Assim, a liderança assume papel central na prática gerencial.

A comunicação também se destaca como competência essencial, pois possibilita a articulação entre profissionais, pacientes e instituição. A comunicação eficaz contribui para a redução de erros e para a segurança do paciente. Segundo Ferracioli et al. (2020), a comunicação é uma das competências mais valorizadas pelos enfermeiros no contexto hospitalar. Nesse sentido, pode-se inferir que a qualidade da comunicação impacta diretamente os resultados assistenciais. Dessa forma, a comunicação se consolida como ferramenta estratégica na gestão.

A tomada de decisão é outra competência fundamental na atuação do enfermeiro gestor, especialmente diante da complexidade do ambiente hospitalar. O profissional precisa tomar decisões rápidas, seguras e fundamentadas em evidências científicas. Conforme Luz et al. (2017, p. 78), “a tomada de decisão constitui uma das principais habilidades gerenciais do enfermeiro”. De forma indireta, compreende-se que decisões inadequadas podem comprometer a qualidade do cuidado. Assim, essa competência é indispensável para a efetividade da gestão hospitalar.

O planejamento e a organização do trabalho constituem competências essenciais para o enfermeiro no contexto hospitalar tradicional. Essas habilidades permitem estruturar processos, definir prioridades e otimizar recursos disponíveis. De acordo com Ferracioli et al. (2020), o planejamento é indispensável para a organização das atividades assistenciais. Nesse sentido, infere-se que a ausência de planejamento compromete a eficiência dos serviços. Dessa forma, o planejamento contribui para a qualidade da gestão em enfermagem.

A gestão de pessoas também se apresenta como dimensão central das competências gerenciais do enfermeiro, envolvendo a coordenação e o

desenvolvimento das equipes. O enfermeiro gestor precisa lidar com diferentes perfis profissionais e promover um ambiente colaborativo. Conforme Silveira e Villardi (2022, p. 33), “a gestão de equipes é fator determinante para o desempenho organizacional em hospitais”. De forma indireta, entende-se que equipes bem gerenciadas produzem melhores resultados assistenciais. Assim, a gestão de pessoas torna-se uma competência estratégica.

A educação permanente configura-se como competência relevante, pois o enfermeiro atua na capacitação contínua da equipe, promovendo atualização profissional. Essa prática contribui para a melhoria da qualidade da assistência e para a incorporação de novas práticas. Segundo Luz et al. (2017), a educação permanente integra o conjunto de competências gerenciais do enfermeiro. Nesse sentido, pode-se inferir que a qualificação contínua é essencial para o desempenho profissional. Dessa maneira, o enfermeiro assume papel de educador no ambiente hospitalar.

Cabe destacar ainda a integração entre as dimensões assistencial e gerencial da prática do enfermeiro, pois o profissional precisa conciliar atividades administrativas com o cuidado direto ao paciente, exigindo múltiplas competências. Conforme Kerchener et al. (2023, p. 19), “as competências gerenciais estão diretamente relacionadas à organização do cuidado em unidades hospitalares”. De forma indireta, observa-se que essa integração favorece a qualidade da assistência, evidenciando sobremaneira a complexidade da atuação do enfermeiro.

Nesse preâmbulo, destaca-se que as competências gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar tradicional são fundamentais para garantir a eficiência, a qualidade e a segurança dos serviços de saúde. Essas competências permitem ao profissional atuar de forma estratégica na organização do trabalho. Segundo Festa et al. (2022), o enfermeiro gestor deve articular conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais para responder às demandas institucionais. Portanto, infere-se que o desenvolvimento contínuo dessas competências é indispensável, de modo a consolidar a gestão em enfermagem como eixo central da prática profissional.

## **2. Transformação digital na saúde: conceitos, ferramentas e impactos na gestão hospitalar**

A transformação digital na saúde representa um processo estruturante que envolve a incorporação de tecnologias digitais aos serviços assistenciais e gerenciais, impactando diretamente a organização hospitalar. Esse movimento está associado à melhoria da qualidade do cuidado, à eficiência operacional e à segurança do paciente. Segundo Brasil (2021), a saúde digital configura-se como uma estratégia prioritária para o fortalecimento do sistema de saúde. De forma indireta, entende-se que a digitalização amplia a capacidade de resposta das instituições hospitalares. Dessa forma, a transformação digital consolida-se como um fenômeno irreversível no setor.

A transformação digital pode ser compreendida como a integração de tecnologias da informação e comunicação aos processos de trabalho em saúde. Entre os principais recursos utilizados, destacam-se prontuários eletrônicos, sistemas de gestão hospitalar e plataformas de telemedicina. A transformação digital promove mudanças estruturais na forma como os serviços de saúde são organizados e gerenciados. Nesse sentido, infere-se que a tecnologia redefine práticas e fluxos assistenciais. Dessa forma, a digitalização torna-se elemento central na gestão contemporânea.

As ferramentas digitais utilizadas na gestão hospitalar têm contribuído significativamente para a otimização de processos e a tomada de decisão baseada em dados. Sistemas de Business Intelligence (BI), por exemplo, permitem o monitoramento de indicadores assistenciais e administrativos em tempo real. De acordo com Festa et al. (2022), o uso de dados qualificados favorece a eficiência organizacional. De forma indireta, compreende-se que a análise de dados fortalece o planejamento estratégico. Nesse sentido, a incorporação dessas ferramentas amplia a capacidade gerencial das instituições.

A telemedicina destaca-se como uma das principais inovações no contexto da transformação digital na saúde, especialmente após a pandemia de

COVID-19. Essa ferramenta permite a realização de consultas, diagnósticos e monitoramento remoto de pacientes. Conforme Caetano et al. (2020, p. 12), “a telemedicina ampliou o acesso aos serviços de saúde em diferentes regiões do país”. Nesse sentido, observa-se que a tecnologia contribui para a democratização do acesso. Dessa maneira, a telemedicina consolida-se como estratégia relevante na gestão hospitalar.

O prontuário eletrônico do paciente (PEP) constitui outra ferramenta essencial, permitindo o registro e a integração de informações clínicas em ambiente digital. Essa tecnologia reduz erros, melhora a comunicação entre profissionais e aumenta a segurança do paciente. Segundo Brasil (2020), o uso do prontuário eletrônico qualifica o cuidado e otimiza o tempo assistencial. De forma indireta, entende-se que a informatização dos registros fortalece a continuidade do cuidado. Portanto, o PEP configura-se como instrumento fundamental na prática hospitalar.

A transformação digital também impacta diretamente os processos de gestão hospitalar, especialmente no que se refere à tomada de decisão. O acesso a dados em tempo real permite decisões mais rápidas e assertivas, baseadas em evidências. Conforme Caetano et al. (2020), a gestão orientada por dados é uma das principais características da saúde digital. Nesse sentido, pode-se inferir que a tecnologia contribui para maior precisão gerencial. Dessa forma, a digitalização fortalece a governança institucional.

Outro impacto relevante refere-se à melhoria da qualidade e segurança do paciente, uma vez que as tecnologias digitais reduzem falhas humanas e padronizam processos. Sistemas automatizados auxiliam na prescrição, administração de medicamentos e monitoramento clínico. De acordo com Santos et al. (2020), a adoção de tecnologias digitais está associada à redução de eventos adversos. De forma indireta, compreende-se que a inovação tecnológica eleva os padrões assistenciais. Desse modo, a transformação digital contribui para melhores desfechos em saúde.

No entanto, a implementação da transformação digital na saúde também apresenta desafios significativos, como a necessidade de capacitação

profissional e adaptação organizacional. Muitos profissionais ainda enfrentam dificuldades no uso de tecnologias digitais. Conforme Santos et al. (2020), a resistência à mudança é um dos principais obstáculos à transformação digital nas instituições de saúde. Nesse sentido, infere-se que a mudança cultural é indispensável para o sucesso da digitalização. Dessa maneira, a gestão deve investir em qualificação contínua.

Questões relacionadas à segurança da informação e à proteção de dados tornam-se centrais no contexto da saúde digital. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impõe diretrizes rigorosas para o tratamento de informações sensíveis. Segundo Brasil (2018), é fundamental garantir a confidencialidade e integridade dos dados em saúde. De forma indireta, entende-se que a segurança digital é condição essencial para a confiança dos usuários. Dessa maneira, a gestão hospitalar deve priorizar políticas de segurança da informação.

Outrossim, a transformação digital na saúde redefine o papel da gestão hospitalar, exigindo novas competências e abordagens estratégicas. Os gestores precisam compreender as tecnologias e suas implicações nos processos organizacionais. Conforme Caetano et al. (2020), a inovação digital requer liderança qualificada e visão sistêmica. Nesse sentido, infere-se que a transformação digital vai além da tecnologia, envolvendo mudanças culturais e estruturais. Dessa forma, consolida-se como elemento essencial para a sustentabilidade das organizações de saúde.

### **3. Reconfiguração das competências gerenciais do enfermeiro na era digital**

A reconfiguração das competências gerenciais do enfermeiro na era digital constitui um fenômeno diretamente relacionado às transformações tecnológicas que impactam os serviços de saúde. Nesse contexto, o avanço das tecnologias digitais exige dos profissionais novas capacidades para lidar com sistemas informatizados e processos complexos. Segundo Silva e Rodrigues (2025), a inovação tecnológica tem ampliado o escopo de atuação do enfermeiro no ambiente hospitalar. De forma indireta, compreende-se que tais mudanças

exigem adaptação contínua, exigindo que as competências tradicionais passem por um processo de atualização e ressignificação.

A incorporação de tecnologias digitais na saúde tem promovido alterações significativas nas práticas gerenciais, exigindo maior domínio de ferramentas tecnológicas. O enfermeiro passa a atuar com sistemas de informação, análise de dados e plataformas digitais de cuidado. Conforme Araújo et al. (2022, p. 8095), “as competências de gestão em enfermagem vêm sendo influenciadas pelo uso das tecnologias digitais”. Nesse sentido, infere-se que a transformação digital amplia as demandas profissionais. Dessa forma, o domínio tecnológico torna-se uma competência essencial no cenário contemporâneo.

A liderança, tradicionalmente associada à gestão em enfermagem, também sofre reconfigurações no contexto digital. O enfermeiro líder precisa desenvolver habilidades relacionadas à gestão de equipes mediadas por tecnologias e ambientes virtuais. Segundo Luz et al. (2017), liderança e comunicação permanecem como competências centrais na atuação gerencial. De forma indireta, entende-se que essas competências precisam ser adaptadas ao ambiente digital. Desse modo, a liderança assume novas características, mais flexíveis e colaborativas.

A tomada de decisão na era digital passa a ser fortemente influenciada pelo uso de dados e sistemas informatizados. O acesso a informações em tempo real permite decisões mais rápidas e fundamentadas em evidências. Conforme Mendes et al. (2022), o enfermeiro utiliza instrumentos gerenciais que potencializam a organização do trabalho. Nesse sentido, infere-se que a análise de dados se torna parte integrante da prática gerencial. Dessa maneira, a competência decisória é ampliada pelo uso da tecnologia.

A comunicação, elemento essencial da gestão em enfermagem, também é impactada pela transformação digital. O uso de plataformas digitais, prontuários eletrônicos e sistemas integrados modifica a forma como as informações são compartilhadas. Segundo Treviso et al. (2013), a comunicação é uma ferramenta fundamental para a organização do cuidado. De forma indireta, compreende-se que a digitalização exige maior precisão e clareza na

transmissão de informações. Desse modo, a comunicação digital torna-se estratégica na gestão hospitalar.

É essencial destacar a constante necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à inovação e ao pensamento crítico. O enfermeiro passa a atuar não apenas como gestor, mas também como agente de transformação nos serviços de saúde. Conforme Silva e Rodrigues (2025, p. 6), “os enfermeiros têm contribuído na produção de tecnologias em saúde”. Nesse sentido, observa-se que o profissional assume papel ativo na inovação. Dessa forma, a criatividade e a capacidade de adaptação tornam-se competências indispensáveis.

A educação permanente também se reconfigura na era digital, incorporando novas metodologias de ensino e aprendizagem mediadas por tecnologias. Plataformas virtuais, cursos online e ambientes digitais passam a fazer parte da formação contínua dos profissionais. Segundo Araújo et al. (2022), as mídias digitais contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais em enfermagem. De forma indireta, entende-se que a qualificação profissional torna-se mais dinâmica e acessível. Assim, a educação permanente se fortalece como estratégia essencial.

Entretanto, a reconfiguração das competências gerenciais também traz desafios, como a resistência à mudança e a necessidade de adaptação às novas tecnologias. Muitos profissionais enfrentam dificuldades na incorporação de ferramentas digitais no cotidiano de trabalho. Conforme Mendes et al. (2022), a atuação gerencial exige capacidade adaptativa diante das demandas contemporâneas. Nesse sentido, infere-se que a mudança cultural é um fator determinante. Portanto, a gestão deve promover suporte e capacitação contínua.

Nesse cenário, questões relacionadas à ética e à segurança da informação ganham destaque no contexto digital. O enfermeiro precisa garantir a confidencialidade dos dados e o uso adequado das tecnologias. Segundo Treviso et al. (2013), o uso de ferramentas gerenciais deve estar alinhado à qualidade do cuidado. De forma indireta, compreende-se que a ética permanece

como princípio fundamental da prática profissional, a qual exige responsabilidade e compromisso ético.

Dessa forma, a reconfiguração das competências gerenciais do enfermeiro na era digital evidencia a necessidade de um novo perfil profissional, mais flexível, tecnológico e estratégico. O enfermeiro passa a integrar conhecimentos técnicos, gerenciais e digitais em sua prática cotidiana. Conforme Silva e Rodrigues (2025), a inovação tecnológica redefine o papel do enfermeiro nos serviços de saúde e contribui significativamente para o desenvolvimento contínuo de competências é indispensável.

#### **4. Desafios e lacunas na formação e atuação do enfermeiro frente à transformação digital**

A transformação digital tem imposto novos desafios à formação e à atuação do enfermeiro, exigindo a incorporação de competências tecnológicas, críticas e gerenciais. Nesse contexto, evidencia-se uma lacuna entre a formação acadêmica tradicional e as demandas contemporâneas dos serviços de saúde. Conforme Cruz et al. (2024, p. 3), “o letramento digital é fundamental para a prática segura e qualificada em enfermagem”. De forma indireta, entende-se que a ausência dessas competências compromete o desempenho profissional. Desse modo, a formação em enfermagem necessita ser continuamente atualizada para responder às exigências da era digital.

No âmbito da formação acadêmica, um dos principais desafios refere-se à limitada inserção de conteúdos relacionados à saúde digital nos currículos de graduação. Muitas instituições ainda priorizam modelos pedagógicos tradicionais, com pouca integração de tecnologias educacionais. Segundo Fonseca (2024), a formação em enfermagem deve acompanhar as transformações tecnológicas e sociais para manter sua relevância. Nesse sentido, infere-se que a defasagem curricular restringe o desenvolvimento de competências digitais essenciais. Dessa forma, torna-se imprescindível a revisão dos projetos pedagógicos à luz das novas demandas.

Uma outra necessidade crescente se refere à capacitação docente para o uso de tecnologias digitais no ensino em enfermagem. Muitos professores ainda não possuem domínio suficiente das ferramentas tecnológicas, o que limita a inovação pedagógica. Conforme Flores et al. (2025, p. 7), “as tecnologias digitais ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem na enfermagem”. De forma indireta, compreende-se que a ausência de preparo docente impacta negativamente a formação dos estudantes. Nesse contexto, a qualificação dos educadores é fundamental para a efetividade da transformação digital no ensino.

Observa-se uma lacuna significativa entre a teoria ensinada e a prática vivenciada nos serviços de saúde. Embora os cursos abordem conceitos relacionados à tecnologia, sua aplicação no cotidiano profissional ainda é limitada. Segundo Sena et al. (2023), as mudanças nas demandas profissionais exigem atualização constante dos processos formativos. Nesse sentido, infere-se que a distância entre teoria e prática compromete a consolidação das competências digitais. Dessa maneira, é necessário fortalecer a integração entre ensino e prática assistencial.

A desigualdade no acesso às tecnologias constitui outro desafio relevante, especialmente em contextos regionais e institucionais diversos. Nem todos os serviços de saúde dispõem de infraestrutura adequada para a implementação de soluções digitais. Conforme Cruz et al. (2024), a transformação digital depende de condições estruturais favoráveis para sua efetivação. De forma indireta, entende-se que a limitação de recursos tecnológicos dificulta a consolidação dessas práticas. Dessa forma, a equidade no acesso à tecnologia torna-se uma questão central para o avanço da enfermagem.

A resistência dos profissionais à adoção de tecnologias digitais também representa um obstáculo importante. Esse comportamento pode estar relacionado à insegurança, à falta de capacitação ou à dificuldade de adaptação às mudanças. Segundo Cruz et al. (2024), a inserção de tecnologias na enfermagem exige mudanças culturais e comportamentais, de modo que a resistência à inovação não comprometa a implementação de estratégias digitais.

Dessa forma, é fundamental investir em processos de sensibilização e treinamento contínuo.

A formação do enfermeiro também apresenta lacunas no desenvolvimento de competências inovadoras, como pensamento crítico, criatividade e empreendedorismo. Essas habilidades são essenciais para a atuação em ambientes complexos e tecnologicamente avançados. Conforme Elleres et al. (2023), a abordagem do empreendedorismo na enfermagem ainda é incipiente na formação acadêmica. De forma indireta, compreende-se que essa limitação reduz a capacidade de inovação do profissional, tornando necessário ampliar o escopo formativo para incluir essas competências.

No contexto da atuação profissional, destaca-se a crescente necessidade de lidar com grandes volumes de dados e sistemas informatizados. O enfermeiro precisa desenvolver habilidades analíticas e interpretativas para utilizar essas informações de forma estratégica. Segundo Cruz et al. (2024), o uso de tecnologias digitais requer competências específicas relacionadas ao manejo de dados em saúde. Nesse sentido, infere-se que a prática profissional se torna mais complexa e exigente, exigindo continuamente o desenvolvimento de novas habilidades.

Um outro desafio contemporâneo está relacionado às questões éticas e legais associadas ao uso de tecnologias digitais na saúde. A proteção de dados e a privacidade das informações dos pacientes são aspectos fundamentais na atuação profissional. Conforme diretrizes nacionais, o uso de tecnologias deve estar alinhado aos princípios éticos da profissão. De forma indireta, entende-se que a falta de preparo pode gerar riscos à segurança da informação. Dessa maneira, a formação ética deve acompanhar o avanço das tecnologias digitais.

Nesse contexto, as lacunas na formação e atuação do enfermeiro frente à transformação digital evidenciam a necessidade de mudanças estruturais nos processos educacionais e organizacionais. A integração entre ensino, tecnologia e prática profissional é essencial para superar esses desafios.

### **Considerações finais**

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a transformação digital tem promovido mudanças significativas na gestão hospitalar, impactando diretamente as competências gerenciais do enfermeiro. Retomando a problemática proposta, sobre como essas competências são reconfiguradas nesse contexto, verificou-se que o profissional é cada vez mais desafiado a integrar conhecimentos técnicos, habilidades tecnológicas e competências relacionais em sua prática cotidiana.

O objetivo geral, que consistiu em analisar essa reconfiguração, foi alcançado na medida em que se evidenciou a ampliação do escopo das competências gerenciais, incorporando elementos como o uso de sistemas de informação, a tomada de decisão baseada em dados e a adaptação a ambientes digitais complexos. Além disso, a metodologia adotada, baseada em revisão bibliográfica, possibilitou identificar tendências atuais e lacunas na formação e atuação do enfermeiro, reforçando a necessidade de atualização constante.

Os resultados indicam que, embora as competências tradicionais como liderança, comunicação e planejamento, permaneçam fundamentais, elas passam a ser ressignificadas no contexto digital, exigindo novas formas de atuação e pensamento crítico. Nesse sentido, destaca-se a importância de investimentos em formação continuada e no desenvolvimento de habilidades digitais, a fim de preparar o enfermeiro para os desafios contemporâneos da gestão em saúde.

Portanto, este estudo convida à reflexão sobre o papel do enfermeiro como agente de transformação dentro das organizações de saúde. Mais do que adaptar-se às mudanças tecnológicas, é necessário que o profissional assuma postura proativa, crítica e inovadora, contribuindo para a construção de modelos de gestão mais eficientes, humanizados e sustentáveis. Desse modo, compreender e desenvolver competências gerenciais na era digital não é apenas uma exigência do mercado, mas um compromisso com a qualidade do cuidado e com o futuro da saúde.

### **Referências bibliográficas**

ARAÚJO, J. S.; SILVA, B. R.; LIMA, N. C. S.; SANTOS, D. N.; FARIAS, I. S. C.; CASTRO, N. J. C.. Formação em enfermagem, mídias sociais e as competências de gestão. **Nursing (edição brasileira)**, 2022. Disponível em: <https://www.revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/article/view/2603>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Estratégia de Saúde Digital para o Brasil 2020-2028**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Prontuário Eletrônico do Cidadão: e-SUS Atenção Básica**. Brasília, 2020.

CAETANO, R.; SILVA, A. B.; GUEDES, A. C. C.; PAIVA, C. C.; RIBEIRO, G. R.; SANTOS, D. L.; SILVA, R. M. Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia da COVID-19. **Cadernos de Saúde Pública**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/swM7NVTnYRw98Rz3drwpJf/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CRUZ, L. G. T. D.; SEABRA, E. S.; CABRAL, V. B.; GOMES, L. H.; CEBRIANO, G. C. M.; SOUSA, M. O. F.; SILVINO, M. A. Transformação e letramento digital: desafios da prática de enfermagem. **Global Academic Nursing Journal**, 2024. Disponível em: <https://globalacademicnursing.com/index.php/globacadnurs/article/view/498>. Acesso em: 26 mar. 2026.

ELERES, A. C. C.; SOUZA, A. P.; MORAES, F. D. F.; OLIVEIRA, A. M. M.; SANTOS, M. N.; MARTINS, B. L.; SILVA, M. C. L. P.; LOPES, A. V. B.; MONTEIRO, R. R. A.; PORTAL, L. C. A formação do enfermeiro e o empreendedorismo na enfermagem. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, 2023. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/19990>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FERRACIOLI, G. V.; OLIVEIRA, R. R.; SOUZA, V. S.; TESTON, E. F.; VARELA, P. L. R.; COSTA, M. A. R. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, 2020. Disponível em: <https://enfermfoco.org/article/competencias-gerenciais-na-perspectiva-de-enfermeiros-do-contexto-hospitalar/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FESTA, C. A.; Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. **Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR**, 2022. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/8928>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FLORES, F. D.; BARTH, M.; BARBOSA, D. N. F.; Tecnologia digital na formação permanente de profissionais de enfermagem em ambiente hospitalar. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, 2025. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/enfer/article/view/8357>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FONSECA, L. M. M. Tecnologias para o cuidado e a formação em enfermagem: desafios e oportunidades. **Revista de Enfermagem Referência**, 2024. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/referencia/article/view/35878>. Acesso em: 26 mar. 2026.

KERCHENER, F. R.; SOUZA, S. J. P.; LOPES, J. C. M.; AMARO, M. L. M. As competências do enfermeiro e suas dimensões gerenciais. **Revista Gestão & Saúde**, 2023. Disponível em: <https://revista.herrero.com.br/index.php/gestoesaude/article/view/22>. Acesso em: 26 mar. 2026.

LUZ, M. A. P.; OLIVEIRA, J. L. C.; TONINI, N. S.; MARASCHIN, M. S. Competências gerenciais: opinião de enfermeiros no contexto hospitalar. **Revista Gestão & Saúde**, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/10325>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MENDES, W. P.; GOMES, T. B.; NUNES, J. S.; RODRIGUES, T. F.; GOMES, G. V.; FERREIRA, S. S.; BARROS, P. S.; ABREU, V. P. L.; LIMA, T. O. S.; ABRÃO, R. K. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, e13811426742, 2022. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/rsd/article/download/26742/23758/317650>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SANTOS, A. F.; SOBRINHO, D. F.; ARAUJO, L. L.; PROCÓPIO, C. S. D.; LOPES, E. A. S.; LIMA, A. M. L.; REIS, C. M. R.; ABREU, D. M. X.; JORGE, A. O.; MATTA-MACHADO, A. T. Incorporação de tecnologias digitais na saúde: desafios e perspectivas. *Revista de Saúde Pública*, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csp/a/RnPV7RmbyK3LybkSPTJsBGM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SENA, A. C. F.; SILVA, J. P. M.; ALVES, V. S. Desafios na formação em enfermagem em contextos contemporâneos. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, 2023. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/663>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SILVA, K. B.; RODRIGUES, R. N. O enfermeiro e a inovação tecnológica em saúde: uma revisão integrativa. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, 2025. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com.br/revista/article/view/1829>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SILVEIRA, D. G. M.; VILLARDI, B. Q. Competências para gestão de hospitais brasileiros: evidências da literatura. **RAHIS**, 2022. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/7374>. Acesso em: 26 mar. 2026.

TREVISIO, P.; PERES, S. C.; SILVA, A. D.; SANTOS, A. A. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, 2013. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/0>. Acesso em: 26 mar. 2026.