



**PARECER Nº**  
**PROCESSO Nº**

**10/2024/COREN-DF/PLEN/CTAS**  
**00232.000700/2024-56**

**EMENTA:**

Atribuições do profissional Enfermeiro na atuação em cargos de chefias.

**DESCRITORES:**

Organização e administração; Supervisão de enfermagem; Liderança.

**1. DO FATO**

1.1. Trata-se de questionamento de profissional que relata a nomeação de três enfermeiras para atuarem em cargo em comissão na Diretoria de Vigilância Ambiental da SES-DF, mais especificamente *como Gerente da Gerência de Vigilância Ambiental dos Fatores não Biológicos, Gerente da Gerência de Vigilância Ambiental de Zoonoses e Chefe do Núcleo de Mobilização Social da Gerência Administrativa. Desta forma, foi solicitado a elaboração de Parecer Técnico com a ementa "Atribuições do profissional Enfermeiro na atuação em cargos de chefias".* Para tanto foi elaborada as seguintes questões norteadoras:

1. O profissional titulado como Bacharel em Enfermagem ou Enfermeiro legalmente habilitado possui competência para dirigir, gerenciar, chefiar ou assumir cargos comissionados em áreas não vinculadas às estruturas organizacionais da Enfermagem?
2. A graduação em Enfermagem oferece as habilidades necessárias para realizar atividades gerenciais?

**2. DA FUNDAMENTAÇÃO E ANÁLISE**

2.0.1. Conforme a lei que regulamenta o exercício profissional da enfermagem de 1986 existem critérios mínimos para exercer a profissão<sup>[1]</sup>:

*Art. 2º A enfermagem e suas atividades auxiliares somente podem ser exercidas por pessoas legalmente habilitadas e inscritas no Conselho Regional de Enfermagem com jurisdição na área onde ocorre o exercício.*

*Parágrafo único. A enfermagem é exercida privativamente pelo Enfermeiro, pelo Técnico de Enfermagem, pelo Auxiliar de Enfermagem e pela Parteira, respeitados os respectivos graus de habilitação.*

*Art. 6º São enfermeiros:*

*I - o titular do diploma de Enfermeiro conferido por instituição de ensino, nos termos da lei;*

*Art. 7º São Técnicos de Enfermagem: I - o titular do diploma ou do certificado de Técnico de Enfermagem, expedido de acordo com a legislação e registrado pelo órgão competente;*

*Art. 11. O Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe:*

*I - privativamente:*

*a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem;*

*b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;*

*c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem;*

*[...]*

*h) consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de enfermagem;*

*i) consulta de enfermagem;*

*j) prescrição da assistência de enfermagem;*

*l) cuidados diretos de enfermagem a pacientes graves com risco de vida;*

*m) cuidados de enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos de base científica e capacidade de tomar decisões imediatas;*

*Art. 12. O Técnico de Enfermagem exerce atividade de nível médio, envolvendo orientação e acompanhamento do trabalho de enfermagem em grau auxiliar, e participação no planejamento da assistência de enfermagem, cabendo-lhe especialmente:*

*a) participar da programação da assistência de enfermagem;*

*b) executar ações assistenciais de enfermagem, exceto as privativas do Enfermeiro, observado o disposto no parágrafo único do art. 11 desta Lei;*

*c) participar da orientação e supervisão do trabalho de enfermagem em grau auxiliar; d) participar da equipe de saúde.*

2.0.2. O Código de Ética de Enfermagem compreende um componente próprio de conhecimentos científicos e técnicos, construído e reproduzido por um conjunto de práticas sociais, éticas e políticas que se processa pelo ensino, pesquisa e assistência<sup>[2]</sup>.

## 2.1. Conceito de Gestão e Gerência do Cuidado em Enfermagem

2.1.1. O trabalho de enfermagem é organizado em cinco processos: assistir, administrar, ensinar, pesquisar e participar politicamente<sup>[3]</sup>. O processo “assistir” tem por objeto o cuidado de indivíduos, famílias e comunidades, e o processo “administrar”, o de empregar recursos materiais e mobilizar pessoas para a efetivação do processo de assistir. Em ambos, o enfermeiro é o agente comum, mesmo que usando diferentes instrumentos e com distintas finalidades ao longo do tempo<sup>[4]</sup>.

2.1.2. A visão articulada dos processos “administrar” e “assistir” é relevante, sobretudo para a promoção de práticas gerenciais centradas não somente na estrutura ou na equipe de enfermagem, mas também no usuário. Ressalta-se que tal visão relaciona-se à América Latina, em especial ao Brasil, que possui regulamentação específica para a diferenciação dos termos Gestão e Gerência nos serviços de saúde, por meio da Norma Operacional Básica do SUS/01-96<sup>[5]</sup>.

2.1.3. A Gestão do Cuidado de Enfermagem e Gerência do Cuidado de Enfermagem são conceitos cuja práxis envolve um arcabouço teórico-prático para a sua efetivação. Esse arcabouço é envolto por características que tanto compõem a estrutura da ação realizada quanto direcionam essa ação ao alcance de seus objetivos. Quanto mais adequada e assertivamente tais características são utilizadas, maiores são as possibilidades de sucesso do profissional na execução de tal ação<sup>[4]</sup>.

## 2.2. Aspectos legais da atuação do Enfermeiro em cargos de chefia/direção/gerência

2.2.1. A Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986 estabelece que o Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe previamente: a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem; b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem<sup>[1]</sup>.

2.2.2. Desta forma, entende-se que a referida Lei menciona que o profissional titulado como Enfermeiro legalmente habilitado possui competência para dirigir, gerenciar, chefiar ou assumir cargos em áreas organizacionais vinculadas aos serviços de Enfermagem em empresas ou instituições.

2.2.3. O Serviço de Enfermagem é parte integrante da estrutura organizacional, formal ou informal, da instituição, dotado de recursos humanos de Enfermagem e que tem por finalidade a realização de ações relacionadas aos cuidados assistenciais diretos de enfermagem ao indivíduo, família ou comunidade, seja na área hospitalar, ambulatorial ou da promoção e prevenção de saúde, ou ainda, as ações de enfermagem de natureza em outras áreas técnicas, tais como: Programas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, Programa de Limpeza e Higienização, Auditoria, Equipamentos, Materiais e Insumos Médico-hospitalares, Consultoria e Ensino<sup>[6]</sup>.

2.2.4. Define-se Enfermeiro Responsável Técnico (ERT) como sendo aquele profissional de Enfermagem de nível superior, nos termos da Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 e do Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, que tem sob sua responsabilidade o planejamento, organização, direção, coordenação, execução e avaliação dos serviços de Enfermagem, a quem é concedida, pelo Conselho Regional de Enfermagem, anotação de responsabilidade técnica.

2.2.5. Por outro lado, os cargos comissionados são posições temporárias dentro dos órgãos públicos que podem ser preenchidos sem execução de concurso. O objetivo destes cargos é dar agilidade para o preenchimento de importantes funções, posições de assessoramento ou ligadas à confiança do detentor de cargo público.

2.2.6. A Resolução COFEN Nº 564/2017 que dispõe sobre o Código de Ética diz que a Enfermagem é comprometida com a produção e gestão do cuidado prestado nos diferentes contextos socioambientais e culturais em resposta às necessidades da pessoa, família e coletividade e cita no Capítulo I – dos direitos e no Art. 15 que a Enfermagem exerce cargos de direção, gestão e coordenação, no âmbito da saúde ou de qualquer área direta ou indiretamente relacionada ao exercício profissional da Enfermagem<sup>[2]</sup>.

2.2.7. O Parecer Técnico do COREN/PR Nº 15/2023 conclui que segundo a Lei do Exercício Profissional e o Código de Ética da Enfermagem, as atribuições de capacitação, supervisão e coordenação dos serviços de enfermagem são de responsabilidade privativa do enfermeiro, o qual deve chefiar e dirigir as atividades relacionadas à assistência de enfermagem, além de poder coordenar qualquer área que esteja indiretamente relacionada à sua atuação. Assim, é natural o aumento do número de enfermeiros em cargos de coordenação e gerência nos serviços de saúde, isso seguramente deve-se à união do conhecimento assistencial à capacidade de liderança da equipe e gerenciamento de recursos promovendo a melhoria da qualidade e prevenção de danos aos clientes<sup>[7]</sup>.

### 2.3. **Competências do Enfermeiro para gerenciar serviços de Enfermagem**

2.3.1. A competência é definida como a capacidade de articular valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho, além do alcance dos objetivos estabelecidos. Sendo assim, o enfermeiro deve buscar o aprimoramento contínuo de suas competências, para atender as necessidades atuais do mercado de trabalho; além disso, aprimorar continuamente a assistência prestada ao seu paciente é fundamental. A busca incessante por conhecimento, aprendizado e desenvolvimento profissional é um requisito diferencial para este profissional, principalmente no contexto das equipes de trabalho<sup>[8]</sup>.

2.3.2. O exercício de cargos de coordenação, chefia de serviços, supervisão e chefias de equipes de enfermagem, em instituições de saúde, subentende a adoção de comportamentos de liderança tais como iniciativa, defesa de pontos de vista, comprometimento com o trabalho e incentivo à equipe de trabalho. Além disso, é recomendável o desenvolvimento gerencial, o qual contribuirá para que ocorra a integração da função de chefia ao desempenho de papéis de liderança<sup>[9]</sup>.

2.3.3. Nos registros encontrados na literatura acadêmica, diversas são as competências gerenciais consideradas necessárias para o desenvolvimento do enfermeiro, podendo-se mencionar as seguintes: boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, capacidade de organização, capacidade para trabalho em equipe, compromisso, criatividade, disponibilidade para aquisição contínua de conhecimento (por exemplo, em processos de ensino-aprendizagem), empreendedorismo, flexibilidade, foco no cliente, gestão integrada de processos, gestão de recursos, liderança, negociação, planejamento, rapidez na tomada de decisão e visão sistêmica e estratégica<sup>[10]</sup>.

2.3.4. No Brasil, pesquisa realizada pelo Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo (COREN-SP), com enfermeiros responsáveis técnicos de serviços de saúde, estabeleceu a necessidade das seguintes competências: liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização<sup>[11]</sup>.

## 2.4. **Atuação do Enfermeiro nos níveis de gestão estratégico, tático e operacional**

2.4.1. Na área da saúde, a competência e a autonomia dos Enfermeiros em assumir funções de liderança em diferentes níveis de gestão são notavelmente reconhecidas. Esses profissionais, dotados de capacidade analítica, técnica e sensibilidade humana, estão qualificados para ocupar posições de destaque em níveis executivo, tático e operacional<sup>[12]</sup>.

2.4.2. No nível executivo, os enfermeiros contribuem significativamente para o planejamento estratégico e a tomada de decisões em diretorias, garantindo a qualidade do cuidado ao paciente.

2.4.3. Em nível tático, como gerentes, aplicam seus conhecimentos na gestão de recursos, processos e equipes, visando a eficiência operacional e a melhoria contínua dos serviços<sup>[12]</sup>.

2.4.4. No âmbito operacional, sua atuação em coordenação e supervisão assegura a implementação efetiva das políticas de saúde e a excelência na execução dos cuidados. Essa versatilidade demonstra o valor inestimável que os enfermeiros agregam à gestão da saúde, reforçando seu papel essencial na promoção do bem-estar da população<sup>[12]</sup>.

## 2.5. **Competências gerais do Enfermeiro segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN's**

2.5.1. As políticas de educação por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) visam direcionar as instituições de ensino superior para a formação das seguintes competências e habilidades gerais dos profissionais de saúde: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente. Desta forma, a maioria das competências apontadas podem ser caracterizadas como competências gerenciais, que trouxeram algumas reflexões conceituais que permitem analisar o trabalho do enfermeiro e as relações entre gerência e assistência<sup>[13]</sup>.

2.5.2. Na graduação em Enfermagem, as DCN's apontam para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais dos profissionais de saúde: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente<sup>[14]</sup>. Entre as seis competências apontadas, cinco podem ser caracterizadas como competências gerenciais.

Quadro 1. Competências e habilidades gerais dos profissionais de saúde segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília, 2024.

Competências Gerais	Definição da Competência
1. <b>Atenção à saúde</b>	Desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e continua com as demais instâncias do sistema de saúde. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas sim, com a resolução do problema de saúde, tanto a nível individual como coletivo.

2. <b>Tomada de decisões</b>	Capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir habilidades para avaliar, sistematizar e decidir a conduta mais apropriada.
1. <b>Comunicação</b>	Ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não verbal e habilidades de escrita e leitura; o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação.
1. <b>Liderança</b>	Estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz.
1. <b>Administração e gerenciamento</b>	Estar aptos a fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.
1. <b>Educação permanente</b>	Ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a educação e o treinamento/estágios das futuras gerações de profissionais, não apenas transmitindo conhecimentos, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços.

### 3. CONCLUSÃO

3.6. Observada a fundamentação deste parecer com a ementa **“Atribuições do profissional Enfermeiro na atuação em cargos de chefias”**, a Câmara Técnica de Assistência em Saúde (CTAS) do Conselho Regional de Enfermagem do Distrito Federal – COREN-DF conclui que:

3.6.1. Em relação ao primeiro questionamento: **O profissional titulado como Bacharel em Enfermagem ou Enfermeiro legalmente habilitado possui competência para dirigir, gerenciar, chefiar ou assumir cargos comissionados em áreas não vinculadas às estruturas organizacionais da Enfermagem?**

Sim. O profissional Enfermeiro legalmente habilitado ou o Enfermeiro Responsável Técnico (ERT) possui competência para exercer cargos estratégicos de direção ou comissionados, de gestão e de coordenação, no âmbito da saúde ou de qualquer área direta do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica de saúde pública, privada, de instituições de ensino e também em áreas técnicas indiretas que não são vinculadas aos serviços de enfermagem, tais como: Programas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, Programa de Limpeza e Higienização, Auditoria, Equipamentos, Materiais e Insumos Médico-hospitalares, Consultoria e Ensino, dentre outros.

Ressalta-se também que a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) não possui pré-requisitos para a ocupação de cargos em comissão de direção, chefia ou de assessoramento. Além disso, os cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente.

3.6.2. No que se refere ao segundo questionamento deste parecer: **A graduação em Enfermagem oferece as habilidades necessárias para realizar atividades gerenciais?**

Sim, pois as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) do Curso de Graduação em Enfermagem estabelecem o perfil do formando egresso/profissional para desenvolver competências e habilidades de atuação na atenção à saúde da população nos serviços de saúde, na tomada de decisão para avaliar, sistematizar e decidir a conduta mais apropriada, na comunicação com os profissionais de saúde e público em geral, na liderança do trabalho com a equipe multiprofissional, na administração e gerenciamento da força de trabalho, estrutura física e recursos materiais e por fim, na educação permanente com os profissionais de saúde. Desta forma, entende-se que as instituições de ensino público e privadas que oferecem o Curso de Graduação em

Enfermagem devem atender essas diretrizes para desenvolver as competências e habilidades em graduandos para realizar o gerenciamento nas instituições de saúde e de ensino.

### É o parecer.

Relator:

**Dr. Rinaldo de Souza Neves**

Coren-DF nº 54.747-ENF  
Colaborador CTAS/Coren-DF

Aprovado por CTAS/Coren-DF:

<p><b>Dr. Igor Ribeiro Oliveira</b> Coren-DF nº 391.833-EN Coordenador CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dra. Polyanne Aparecida Alves Moita Vieira</b> Coren-DF nº 163.738-ENF Secretária CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dr. Fernando Carlos Da Silva</b> Coren-DF nº 241.652-ENF Conselheiro Regional CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dr. Hélio Marco Pereira Lopes Júnior</b> Coren-DF nº 398.750-ENF Membro CTAS-Coren/DF</p>
<p><b>Dr. Lincoln Vitor Santos</b> Coren-DF nº 147.165-ENF Membro CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dra. Ludmila da Silva Machado</b> Coren-DF nº 251.984-ENF Membro CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dra. Mayara Cândida Pereira</b> Coren-DF nº 314.386-ENF Membro CTAS/Coren-DF</p>	<p><b>Dra. Sabrina Mendonça Marçal Alves</b> Coren-DF nº 389.565-ENF Membro CTAS/Coren-DF</p>

Aprovado pela Plenária/Coren-DF:

EXTRATO DE ATA DA 576ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO PLENÁRIO DO CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO DISTRITO FEDERAL 0276194

### REFERÊNCIAS

1. Brasil, Regulamenta o exercício profissional da enfermagem, Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986.
2. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Resolução COFEN nº 564/2017. Dispõe sobre o Código de Ética da Enfermagem. Disponível em <https://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017/>. Acesso em 10 de março de 2024.
3. Sanna MC. Os processos de trabalho em Enfermagem. Rev Bras Enferm. 2007;60(2):221-4. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672007000200018>.
4. Barros ACL, Menegaz JC, Santos JLG, Polaro SHI, Trindade LL, Meschial WC. Nursing care management concepts: scoping review. Rev Bras Enferm. 2023;76(1):e20220020. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0020pt>.
5. Ministério da Saúde (BR). Norma Operacional Básica do SUS: NOB-SUS 01/96 [Internet]. 1996. [cited 2022 Mai 05]. Available from: <http://siops.datasus.gov.br/Documentação/NOB%2096.pdf>.
6. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução Cofen nº 0509/2016 – revogada pela resolução Cofen nº 727 de 27 de setembro de 2023. 2023.
7. Conselho Regional de Enfermagem do Paraná. Parecer Técnico COREN/PR Nº 15/2023 Assunto: Legalidade da atuação do enfermeiro em cargos administrativos em regime de sobreaviso. 2023.
8. Treviso P. Peres SC. da Silva, AD, & dos Santos AA. (2017). Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. Revista de Administração em Saúde, 17(69).<https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>.

9. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Porto Alegre: Artes Médicas; 2002).
10. Furukawa PS, Cunha ICK. (2010). De gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. Revista Brasileira de Enfermagem,63(6), 1061-1066.
11. Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Projeto Competências. São Paulo; 2009 [acesso em: 08 março 2024]. Disponível em: [http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto\\_Competencias.pdf](http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf).
12. Níveis de Gestão Estratégico, Tático e Operacional. LinkedIn, 2024. Disponível em: [<https://www.linkedin.com/in/fernando-carlos-da-silva-233474145>. Acesso em 21 de março de 2024.
13. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais dos Enfermeiros. Texto & Contexto-Enfermagem. 2006, scielo.br.
14. Ministério da Educação (BR), Conselho Nacional de Educação. Resolução Nº 3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 09 Nov 2001. Seção 1. p.37.



Documento assinado eletronicamente por **IGOR RIBEIRO DE OLIVEIRA - Coren-DF n 391.833-ENF, Coordenador(a) da Câmara Técnica**, em 30/04/2024, às 12:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **RINALDO DE SOUZA NEVES, Colaborador(a)**, em 30/04/2024, às 13:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.cofen.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.cofen.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0276775** e o código CRC **08218A67**.