

**PERFIL DE COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL PRIVADO****SKILLS PROFILE OF NURSES OF A PRIVATE HOSPITAL****PERFIL DE COMPETENCIAS DE LAS ENFERMERAS DE UN HOSPITAL PRIVADO***Fabio Luis Botomé¹, Elisiane Lorenzini²***RESUMO**

Objetivo: identificar o perfil de competências de enfermeiros de um hospital privado. **Método:** estudo transversal descritivo, de abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada com 46 enfermeiros por meio de um questionário validado composto por 88 questões. Com o auxílio do *software* SPSS versão 17.0 foi realizada a análise estatística descritiva dos dados, por meio das frequências absolutas e relativas. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, CAAE 11996512.0.0000.5523. **Resultados:** a competência relacionamento pessoal obteve a mediana mais elevada (5,0) seguida das competências foco do cliente, planejamento e organização e visão do negócio, com (4,8). A menor mediana (4,3) foi registrada para empreendedorismo e criatividade, seguida de excelência operacional, visão sistêmica e comunicação (4,5). **Conclusão:** foco do cliente, visão do negócio, liderança, planejamento e organização foram competências citadas com maior frequência, como indispensáveis para o melhor desempenho da função. **Descritores:** Competência Profissional; Gestor em Saúde; Enfermagem; Gerência.

ABSTRACT

Objective: identifying the skills profile of nurses of a private hospital. **Method:** a descriptive cross-sectional study with a quantitative approach. Data collection was performed with 46 nurses using a validated questionnaire consisting of 88 questions. With the aid of SPSS software version 17.0 it was performed the descriptive statistical analysis of data using absolute and relative frequencies. The research project was approved by the Ethics Committee in Research, CAAE 11996512.0.0000.5523. **Results:** the skill personal relationship had the highest median (5,0) followed by customer focus skills, planning and organization and business vision, with (4,8). The lower median (4,3) was recorded for entrepreneurship and creativity, followed by operational excellence, systemic vision and communication (4,5). **Conclusion:** customer focus, business vision, leadership, planning and organization were the skills cited most frequently as necessary for the better performance of the function. **Descriptors:** Professional Skill; Health Manager; Nursing; Management.

RESUMEN

Objetivo: identificar el perfil de competencias del personal de enfermería de un hospital privado. **Método:** es un estudio descriptivo transversal con enfoque cuantitativo. La recolección de datos se llevó a cabo con 46 enfermeras mediante un cuestionario validado que consta de 88 preguntas. Con el *software* SPSS la versión 17.0 realizó se el análisis estadístico descriptivo de los datos mediante frecuencias absolutas y relativas. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de la Ética en Investigación, CAAE 11996512.0.0000.5523. **Resultados:** la competencia relación personal tuvo el mayor promedio (5,0), seguida de las habilidades de enfoque al cliente, la planificación y la organización y visión de negocio, con (4,8). La mediana más baja (4,3) se registró para el emprendimiento y la creatividad, seguida de la excelencia operativa, la visión sistémica y la comunicación (4,5). **Conclusión:** orientación al cliente, visión de negocio, liderazgo, habilidades de planificación y organización fueron citadas con mayor frecuencia como sea necesario para el adecuado desempeño de la función. **Descriptores:** Competencias Profesionales; Gerente de Salud; Enfermería; Gestión.

¹Bacharel em Enfermagem, Faculdade Fátima. Caxias do Sul (RS), Brasil. E-mail: fabio.botome@gmail.com; ²Enfermeira, Especialista em Gerenciamento em Enfermagem, Mestre em Ciências da Saúde. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Membro do Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem/NEGE-UFRGS. Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: elisilorenzini@gmail.com

INTRODUÇÃO

As mudanças decorrentes da globalização ocasionaram aumento da concorrência, transformações sociais, mudanças nas organizações em geral e nas instituições de saúde. A necessidade pela excelência do serviço prestado provoca a reflexão dos gestores sobre a importância da elaboração de novas estratégias. Além do gerenciamento em enfermagem, os profissionais requeridos pelas instituições devem apresentar um perfil e competências, que colaborem para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto ocorre uma nova gestão por competências, a qual avança além do aspecto de cargos e salários, envolvendo assim, estratégias diferenciadas na gestão de pessoas e sugerindo mudanças na formação profissional.¹⁻³

A identificação das competências presentes em enfermeiros de uma instituição permite a formulação de estratégias gerenciais e de educação permanente em serviço. Desta forma, a competência é desenvolvida através da ação e do aprendizado no ambiente de trabalho, onde o enfermeiro tem assumido cada vez mais a articulação e coordenação das atividades através de recursos como, o conhecimento, as capacidades cognitivas, as capacidades integrativas e capacidades relacionais.⁴

As competências necessárias para tal profissional foram identificadas através de uma pesquisa realizada pelo Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo (COREN-SP) e a qual estabeleceu após Consulta Pública a necessidade das competências: liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização.⁵

Um estudo oriundo de dissertação de mestrado, realizado em uma instituição hospitalar da rede privada, localizada na cidade de São Paulo, que teve como objetivo a redefinição de competências através de indicadores de comportamento, e validou um instrumento com 17 indicadores de competências.⁶

Na revisão de literatura realizada para esta pesquisa, não foram encontrados outros estudos que tenham utilizado instrumentos validados para análise do perfil de competências na Enfermagem. Visando conhecer as competências necessárias para a atuação do enfermeiro, este estudo tem como objetivo:

- Identificar o perfil de competências de enfermeiros de um hospital privado.

MÉTODO

Estudo transversal descritivo, de abordagem quantitativa, realizado com coleta de dados em campo. Selecionou-se esta abordagem, pois a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno.⁷

A pesquisa foi realizada em um hospital privado da região sul do Brasil. A população do estudo constitui-se de todos os 70 enfermeiros que atuam na instituição. Destes, 46 aceitaram participar da pesquisa. O critério de inclusão estabelecido foi ter assinar o termo de consentimento livre e esclarecido e o critério de exclusão, estar em licença saúde no período de coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu nos meses de março a maio de 2013, por meio de um instrumento de pesquisa validado que consiste no questionário: “Comportamentos Esperados Para o Melhor Desempenho da Função”, composto por 88 questões.⁶

Com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS) versão 17.0. foi realizada a análise estatística descritiva dos resultados, por meio das frequências absolutas e relativas, para as variáveis categóricas; e da média, desvio padrão e mediana para as variáveis ordinais. Para a comparação das variáveis ordinais entre dois grupos independentes, foi utilizado o teste de Mann Whitney e, na comparação entre três grupos o teste de Kruskal Wallis. Para critérios de decisão estatística foi adotado o nível de significância (α) de 5%.

A pesquisa respeitou as diretrizes da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde⁸ foi autorizada pela instituição cenário do estudo e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa Virvi Ramos com parecer número 200.303 CAAE 11996512.0.0000.5523.

RESULTADOS

Para avaliar a estrutura de variáveis/itens, que compõem cada uma das dimensões apresentadas pelo instrumento original, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) por componentes principais com rotação *Oblimin* pelo critério da aplicação da rotação *Varimax*. Por este método foram encontrados 19 fatores com *eigenvalues* superiores a um e que conseguiram explicar cerca de 68,4% da variância total. Os fatores estimados mostraram-se coerentes com as dimensões pré-estabelecidas na formação original do instrumento, onde os dois fatores estimados a

mais apresentaram cargas compartilhadas com os demais fatores. Para a definição dos fatores foram analisadas as variáveis cujas cargas foram iguais ou superiores a 0,30, desta forma, os construtos de cada fator mostraram-se pertinentes às características psicométricas das dimensões identificadas (informação não apresentada através de tabelas e figuras).

Os resultados apresentados na Tabela 1 referem-se a uma amostra de 46 sujeitos predominantemente do sexo feminino, 93,5% (n=43). A faixa etária mais observada foi de 26 a 31 anos, 56,5% (n=26), seguida das idades de 38 anos ou mais, 19,6% (n=9) e 32 a 37 anos

17,4% (n=8). A cor mais prevalente foi a cor branca, 89,1% (n=41).

Em relação ao tempo de formação, 45,7% (n=21) declararam o período de 1 a 5 anos, sendo que, 19,6% (n=9) apresentaram 10 anos ou mais de formação. No que diz respeito ao tempo de atuação na área, a maior parte dos sujeitos, 46,7% (n=21), declarou o período de 1 a 5 anos; e 31,1% (n=14) ao período de 6 a 10 anos.

O número de profissionais que possuem curso de especialização chegou a 80,4% (n=37) sendo que, sobre este grupo predominaram aqueles com *lato sensu* relacionadas à gestão na área da saúde, 37,8% (n=14).

Tabela 1. Distribuição absoluta e relativa para o sexo, a faixa etária, a idade, o tempo de formação e de atuação e especialização.

Variáveis	Total Amostra (n=46)	
	n	%
Sexo		
Masculino	3	6,5
Feminino	43	93,5
Faixa etária (anos)		
De 20 a 25	3	6,5
De 26 a 31	26	56,5
De 32 a 37	8	17,4
38 ou mais	9	19,6
Cor		
Branca	41	89,1
Parda	5	10,9
Tempo de formação		
De 1 a 5 anos	21	45,7
De 6 a 10 anos	16	34,8
10 anos ou mais	9	19,6
Tempo de atuação		
De 1 a 5 anos	21	46,7
De 6 a 10 anos	14	31,1
10 anos ou mais	10	22,2
Especialização		
Não	9	19,6
Sim	37	80,4
Qual especialização		
Lato sensu relacionadas à docência	4	10,8
Lato sensu relacionadas à gestão na área da saúde	14	37,8
Lato sensu relacionadas à atuação especializada nas diversas áreas da assistência	13	35,1
Não respondeu	6	16,2

Sobre os dados referentes às competências esperadas para o melhor desempenho da função, foi considerada a avaliação da pontuação mediana dos itens que compõem cada dimensão estudada. De acordo com os resultados da Figura 1, as medianas oscilaram de 4,3; observada nas dimensões relativas às competências empreendedorismo e criatividade; até a pontuação 5,0 observada

na competência do relacionamento pessoal. Desta forma, de acordo com a classificação definida para este instrumento, os comportamentos mostraram-se concentrados entre as opiniões desejável e indispensável.

Figura1. Pontuações medianas para as dimensões referentes aos comportamentos esperados para o melhor desempenho da função.



A Tabela 2 mostra a distribuição absoluta e relativa para as dimensões referentes às competências esperadas para o melhor desempenho da função. A maior parte das dimensões concentrou as opiniões na classificação indispensável, sendo que, a maior ocorrência foi para a dimensão foco no cliente, 80,4% (n=37) e a menor foi observada na dimensão empreendedorismo, relatada como indispensável por 39,1% (n=18) da amostra. As classificações definidas como “indeciso” e “indiferente” foram poucas vezes mencionados pelos profissionais participantes desse estudo.

Tabela 2. Distribuição absoluta e relativa para as classificações das dimensões referentes aos comportamentos esperados para o melhor desempenho da função.

Dimensões	Tempo de atuação			
	Indispensável	Desejável	Indeciso	Indiferente
Competência Liderança (1 -15)	30 (65,2)	16 (34,8)		
Competência Trabalho em equipe (16-24)	28 (60,9)	18 (39,1)		
Competência Gestão das unidades estratégicas de negócios (UEN) - (25-27)	31 (67,4)	15 (32,6)		
Competência Foco do cliente (28-32)	37 (80,4)	9 (19,6)		
Competência Foco em resultados (33-37)	28 (60,9)	18 (39,1)		
Competência Comunicação (38-42)	23 (50,0)	23 (50,0)		
Competência Tomada de decisão (43-48)	28 (60,9)	18 (39,1)		
Competência Negociação (49-53)	24 (52,2)	21 (45,7)		1 (2,2)
Competência Relacionamento pessoal (4)	28 (60,9)	13 (28,3)	3 (6,5)	2 (4,3)
Competência Flexibilidade (55-56)	29 (63,0)	17 (37,0)		
Competência Empreendedorismo (57-61)	18 (39,1)	26 (56,5)	2 (4,3)	
Competência Criatividade (62-64)	20 (43,5)	24 (52,2)	2 (4,3)	
Competência Visão sistêmica (65-69)	23 (50,0)	22 (47,8)	1 (2,2)	
Competência Planejamento e organização (70-73)	30 (65,2)	16 (34,8)		
Competência Excelência operacional (74-78)	23 (50,0)	22 (47,8)	1 (2,2)	
Competência Visão do negócio (79-82)	32 (69,6)	14 (30,4)		
Competência Gestão da mudança (83-88)	29 (63,0)	16 (34,8)		1 (2,2)

*Percentuais obtidos com base no total da amostra.

As pontuações medianas de cada um das competências avaliadas foram comparadas em relação ao tempo de atuação e, não foram detectadas diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$). Desta forma, devemos acreditar que, as pontuações atribuídas aos comportamentos esperados para o melhor desempenho da função, independem do tempo de atuação dos profissionais.

Quando as dimensões referentes aos comportamentos esperados para o melhor desempenho da função foram comparadas a possuir ou não especialização, novamente as diferenças estatísticas significativas não se configuraram ($p>0,05$), indicando que, as pontuações apresentadas pelos profissionais independem desta formação.

As pontuações medianas de cada um dos desempenhos também foram comparadas com a faixa etária e, as diferenças estatisticamente significativas novamente não se configuraram ($p>0,05$) apontando que, as pontuações das competências independem da idade dos investigados. A variabilidade mais expressiva detectada ($p=0,172$) ocorreu na competência da gestão de mudanças, onde as medianas das faixas etárias de 20 a 25 anos (mediana: 5,0) e de 32 a 37 anos (mediana: 4,9) mostraram-se mais elevadas que a mediana do grupo com idade de 38 anos ou mais (mediana: 4,3).

DISCUSSÃO

Não há possibilidades de comparação dos resultados encontrados nesse estudo por meio do instrumento “Comportamentos Esperados para o Melhor Desempenho da Função”⁶, com outros resultados, pois este é o primeiro estudo realizado empregando tal questionário.

A instituição, cenário do estudo localizada na região sul do Brasil, possui um quadro atual de 70 enfermeiros, sendo que 46 destes aceitaram participar da pesquisa. É evidente o predomínio de mulheres no exercício dessa profissão, pois 93,5% dos sujeitos pesquisados são do sexo feminino, porém, um estudo desenvolvido em hospitais de São Paulo aponta que o percentual de homens enfermeiros tem evoluído com o passar dos anos, mesmo que esta formação ainda não atraia os homens como opção profissional.⁹

A faixa etária predominante dos sujeitos pesquisados foi de entre 26 a 31 anos, compreendendo 56,5% do total da amostra. Quanto à cor de pele, 89,1% são de raça caucasiana, evidenciando a grande presença de descendentes europeus na região onde o hospital está localizado.

O tempo de formação e atuação da maioria destes enfermeiros representa o período de 1

a 5 anos. Corroboram com esse resultado, dados de um estudo realizado no Rio de Janeiro, onde o tempo de formação profissional da metade dos enfermeiros também era de 1 a 5 anos. No entanto, o tempo de atuação não deve ser avaliado de forma isolada, ou seja, devem ser analisadas as experiências prévias e conhecimentos teóricos e práticos a cerca do cuidado prestado por esses profissionais.¹⁰

O número de enfermeiros que possuem especialização é elevado, totalizando 37 profissionais. Destes, a maioria (37,8%) optaram pela gestão na área da Saúde. Este fato evidencia que para complementar e qualificar sua formação, os profissionais buscam cada vez mais cursos de pós-graduação.¹¹ Porém, não foi evidenciada nesse estudo uma diferença significativa na opinião dos enfermeiros quanto aos comportamentos esperados para o melhor desempenho da função, quando se compararam as respostas dos que tem ou não especialização. Todavia, um estudo evidenciou que para complementar e qualificar sua formação, os profissionais da área da saúde optam por realizar cursos de pós-graduação, especialização ou MBA. Ainda assim, há relatos que após a especialização, muitos destes profissionais optam por cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), uma vez que os mesmos têm natureza acadêmica e de pesquisa, com o objetivo científico. Já a especialização possui sentido prático/profissional.²

A competência relacionamento pessoal obteve a mediana mais elevada (5,0) seguida das competências foco do cliente, planejamento e organização e visão do negócio, com (4,8). O trabalho de enfermagem, lida com o objeto humano, sendo uma atividade relacional que se dá sempre no encontro com outro sujeito, integrando a prestação de serviços à saúde.¹² Nesse sentido, denota-se a grande importância de os enfermeiros possuírem a competência relacionamento pessoal, que se constitui na capacidade de interagir com pessoas de forma afável e profissional, proporcionando um ambiente adequado ao desenvolvimento das atividades.

O mundo globalizado exige um modelo produtivo baseado na flexibilização do mercado de trabalho, com novos produtos e padrões de consumo. Isso traz a necessidade de um novo profissional, que atenda as exigências do mercado de trabalho, cooperando com versatilidade, flexibilidade, capacidade de se relacionar com o próximo e realizar assim um excelente atendimento frente ao cliente.¹³ Essas diversas mudanças

valorizam o foco no cliente, as competências gerenciais, como o planejamento, a organização e a visão de negócio. Nessas novas relações no mercado de trabalho, novas propostas, habilidades, formas de gestão inovadoras e exigências de novos perfis de profissionais para atendimento na área da saúde, também são desejados.

As transformações ocorridas no trabalho ocasionam mudanças também, na função gerencial do enfermeiro. Pode-se afirmar que o mercado almeja profissionais que desenvolvam competências para assumir papéis de liderança compatíveis com modelos de gestão histórico-sociais, atuando como: negociador, diretor, produtor, inovador, facilitador, monitor, coordenador e mentor.¹⁴⁻⁵

Nesse estudo, a menor mediana (4,3) foi registrada para a competência empreendedorismo e para a competência criatividade, seguido da competência excelência operacional, competência visão sistêmica e competência comunicação (4,5).

A competência empreendedorismo consiste na capacidade de desenvolver habilidades para gerir e aproveitar oportunidades de negócio.⁶ Ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, colocar em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento.¹⁶

A competência criatividade pode ser definida pela capacidade de desenvolver ideias inovadoras na agregação de valor ao negócio e facilitando as atividades rotineiras.⁶ O enfermeiro deve utilizar sua capacidade e criatividade para tomar decisões, utilizando a força de trabalho, recursos materiais, procedimentos e práticas. Esta tomada de decisão é utilizada como estratégia para prestar a assistência com qualidade e trabalho em equipe.¹⁷⁻⁸

Os achados desse estudo corroboram os resultados do estudo que objetivou analisar a inserção do ensino empreendedor no Curso de Graduação em Enfermagem de uma Universidade de Goiás, onde os 150 acadêmicos entrevistados permitiram verificar que não obtiveram o conhecimento essencial para instituir em ser empreendedor. Os autores sugeriram que é necessário reavaliar e implementar metodologias para a formação educacional na área de Enfermagem, quanto ao modelo empreendedor.¹⁹ Infere-se portanto, que os enfermeiros ainda não determinam como relevante e infelizmente não acham bom ou importante ser empreendedor, em meio a um mercado cada vez mais competitivo.

As competências gerenciais permitem mobilizar, articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o correto desempenho dentro do local de trabalho, gerando resultados com qualidade.²⁰⁻¹ Dentre outras competências gerenciais, destaca-se que a competência liderança foi classificada como desejável por 16 (34,8%) participantes desse estudo e indispensável por 30 (65,2%). Portanto, nenhum sujeito a classificou como indeciso ou indiferente. O enfermeiro deve ter visão para desempenhar esse papel de líder, estando orientado para o futuro, e ser flexível, dinâmico, com objetivos e vontade de mudar o perfil de administrador do cuidado para a criação de novos tipos de liderança, motivando a equipe a agir de forma correta, ganhando a confiança de seus liderados.²² No entanto, estudos comprovam que no momento que os enfermeiros recém-formados se envolvem com a realidade do trabalho sentem-se inseguros frente ao desafio de coordenar e liderar um grupo.²²⁻³

A definição de competência resume-se ao ato de agir responsavelmente, implicando a mobilização e integração e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.²⁴ Ressalta-se que, para ser competente não basta ter um conhecimento ou receber treinamento, mais do que isso, é ser capaz de colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.²⁵

Organizações de saúde buscam a qualidade através do potencial criativo de cada um, porém muitos profissionais apresentam dificuldades em organizar ou aproveitar este potencial criativo disponível.²⁶

CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou a identificação do perfil de competências de enfermeiros de uma instituição privada da região sul do Brasil. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as competências, relacionamento interpessoal, visão do negócio, planejamento e organização, flexibilidade e foco no cliente obtiveram a mediana mais elevada na opinião dos sujeitos da pesquisa, enquanto que as competências criatividade e empreendedorismo obtiveram a mediana mais baixa.

Foco do cliente, visão do negócio, liderança, planejamento e organização foram competências citadas com maior frequência, como indispensáveis para o melhor desempenho da função.

Considera-se que não houve limitações que pudessem comprometer os resultados dessa

pesquisa, entretanto, é necessário destacar que este estudo foi realizado somente em uma instituição, de caráter privado. Sugere-se, desta forma, que sejam realizadas outras pesquisas em diferentes instituições, com o objetivo de evidenciar quais competências se destacam como relevantes para o exercício da enfermagem. Da mesma forma, ratificar o desenvolvimento destas competências por parte dos enfermeiros.

REFERÊNCIAS

1. Tronchin DMR, Gonçalves VLM, Leite MMJ, Melleiro MM. Instrumento de avaliação do aluno com base nas competências gerenciais do enfermeiro. Acta paul enferm [Internet]. 2008 [cited 2013 June 02];21(2):356-60. Available from: http://www.scielo.br/pdf/apv/v21n2/pt_a20v21n2.pdf
2. FURUKAWA PO, CUNHA ICKO. Perfil e competências de gerentes de hospitais acreditados. Rev Latino-Am enfermagem [Internet]. 2011 Jan/Feb [cited 2013 June 02];19(1):09 telas. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15.pdf
3. CAMELO SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2012 Jan/Fev [cited 2013 June 02];20(1):09 telas. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt_25.pdf
4. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. Online braz journal nurs [Internet]. 2008 Apr [cited 2013 June 05];7(1):1-9. Available from: <http://www.objnursing.uff.br//index.php/nursing/article/view/1033>
<http://dx.doi.org/10.5935/1676-4285.20081033>
5. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências as competências gerenciais do enfermeiro. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Nov/Dec [cited 2013 June 05];63(6):1061-6. Available from: http://www.sjc.unifesp.br/adm/sites/all/file_s/da_gestao_competencias_as_competencias_gerenciais.pdf
6. Soares JMS. Perfil de Competências de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar da Rede Privada. [dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2011 [cited 2013 June 05]. Available from:
7. GIL AC. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas; 2002.
7. Brasil. Conselho de Saúde e Normas Reguladoras de Pesquisa em Seres Humanos (Resolução 196/96) [Internet]. Diário Oficial da União; 1996 [cited 2013 May 20]. Available from: <http://www.ufrgs.br/bioetica/res19696.htm>
8. Lopes MJM, Leal SMC. A feminização persistente na qualificação profissional da Enfermagem brasileira. Cad pagu [Internet]. 2005 Jan-Jun [cited 2013 June 03];1(1):105-25. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n24/n24a06.pdf>
9. Silva RC, Ferreira MA. Características dos enfermeiros de uma unidade tecnológica: implicações para o cuidado de enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2011 Jan/Feb [cited 2013 June 01];64(1):98-105. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672011000100015
10. Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. Texto contexto enferm [Internet]. 2009 Apr-June [cited 2013 June 03];18(2):321-29. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>
11. Benito GAV, Tristão KM, Paula ACSF, Santos MA, Ataíde LJ, Lima RCD. Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. Rev bras enferm [Internet]. 2012 Jan/Feb [cited 2013 June 09];65(1):172-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v65n1/25.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672012000100025>
12. Dias HC, Paiva KCM. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. Rev bras enferm [Internet]. 2011 May/June [cited 2013 June 08];64(3):511-20. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n3/v64n3a15.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672011000300015>
13. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev esc enferm USP [Internet]. 2012 June [cited 2013 June 09];46(3):727-33. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/27.p>

[df http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027](http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027)

14. Calil K, Altoé AAM, Sarmiento RMB, Silvino ZR, Christovam BP, Valente GSC. Modelo de melhoria: Uma abordagem prática para melhorar o desempenho organizacional. Rev enferm UFPE on line [Internet]. 2013 Jan [cited 2013 June 09];7(1):318-20. Available from:

<http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/article/view/3374/pdf/1947> DOI: 10.5205/reuol.3049-24704-1-LE.0701201342

15. Roncon PF, Munhoz S. Estudantes de enfermagem têm perfil empreendedor? Rev bras enferm [Internet]. 2009 Set/Oct [cited 2013 June 09];62(5):695-700. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n5/07.pdf>

16. Martins JT, Robazzi MLCC, Marziale MHP, Garanhani ML, Haddad MCL. Significados do gerenciamento de unidade de terapia intensiva para o enfermeiro. Rev gaúcha enferm [Internet]. 2009 Mar [cited 2013 June 07];30(1):113-9. Available from:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fseer.ufrgs.br%2FRevistaGauchadeEnfermagem%2Farticle%2Fdownload%2F8883%2F5125&ei=ncO3UdrgGJzw8ATGyYHoBQ&usg=AFQjCNE81pam7mMk08f7dTQ8hKOBtdm3ew&sig2=qSDz68-2yHrQztZsjS4S6w>

17. Medeiros AC, Pereira QLC, Siqueira HCH, Cecagno D, Moraes CL. Gestão participativa na educação permanente em saúde: olhar das enfermeiras. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Jan/Feb [cited 2013 June 07];63(1):38-42. Available from:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100007
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100007>

18. Sales OP, Cruvinel DF, Silva DP, Santos LL. O ensino do empreendedorismo no Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Paulista (UNIP), Goiânia - Goiás. Rev inst ciênc saúde [Internet]. 2008 [cited 2013 June 05];26(2):167-72. Available from: http://www.unip.br/comunicacao/publicacoes/ics/edicoes/2008/02_abr_jun/V26_N2_2008_p167-172.pdf

19. Deckman LR, Deon SMP, Silva EF, Lorenzini E. Competência gerencial na enfermagem: uma revisão integrativa. Revista Eletrônica Gestão & Saúde [Internet]. 2013 [cited 2013 June 09];4(2):389-400. Available from: <http://www.gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/468>

20. Caveião C, Coelho ICMM, Zagonel IPS. The production of knowledge on nursing managerial skills: an integrative review. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2013 Mar [cited 2013 June 09];7(3):910-8. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/article/viewArticle/3261> DOI: 10.5205/reuol.3934-31164-1-SM.0703esp201311

21. Lorenzini E, Macedo TZ, Silva EF. Liderança na prática disciplinar de enfermagem: percepção de acadêmicos. Rev enferm UFPE on line [Internet]. 2013 Jul [cited 2013 June 09];7(7):321-7. Available from:

<http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/issue/archive>

22. Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R. Leadership: the challenge of new graduated nurses. Rev pesqui cuid Fundam on line [Internet]. 2009 May-Jul [cited 2013 June 03];1(1):74-84. Available from:

<http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/291/278>

23. Cunha ICKO, Neto FRGX. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio. Texto contexto enferm [Internet]. 2006 Jul-Sept [cited 2013 June 01];15(3):479-82. Available from:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300013
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300013>

24. Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2008 Jan/Fev [cited 2013 June 08];61(1):109-12. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/17.pdf>

25. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e Inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2008 Mar/Apr [cited 2013 June 08];61(2):239-42. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf>

Submissão: 22/06/2014
Aceito: 02/08/2015
Publicado: 15/09/2014

Correspondência

Elisiane Lorenzini
Faculdade Fátima
Departamento de Enfermagem
Rua Alexandre Fleming, 454
CEP 95041-520 – Caxias do Sul (RS), Brasil