



A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE ENFERMAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA

THE PRODUCTION OF KNOWLEDGE ON NURSING MANAGERIAL SKILLS: AN INTEGRATIVE REVIEW

LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN INTEGRAL

Cristiano Caveião¹, Izabel Cristina Meister Martins Coelho², Ivete Palmira Sanson Zagonel³

RESUMO

Objetivo: analisar as competências gerenciais de enfermagem envolvidas no exercício profissional. **Método:** revisão integrativa da literatura, com busca realizada nas Bases de dados SciELO, LILACS e MEDLINE, com o uso dos descritores *enfermagem*, *competências* e *gerência*, no período de 2000 a 2012, nos idiomas Português, Inglês e Espanhol, totalizando 60 artigos, que após submetidos aos critérios de inclusão e exclusão resultaram 19 artigos. **Resultados:** a análise dos dados resultou em duas categorias << *Competência gerencial para o exercício profissional: a interface da formação e serviço* >>, e << *Competência gerencial para o exercício profissional: expectativas das instituições de saúde* >>. **Conclusão:** evidenciou as competências gerenciais mais elencadas nas publicações pesquisadas, atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, educação permanente, conhecimento teórico, foco no cliente, trabalho em equipe, criatividade e inovação, surgindo assim à necessidade e a responsabilidade de formar profissionais competentes para a sua inserção no mercado de trabalho. **Descritores:** Competência Profissional; Gerência; Gerenciamento da Prática Profissional; Administração de Serviços de Saúde.

ABSTRACT

Objective: to analyze the managerial skills of nurses involved in their professional practice. **Method:** an integrative literature review, search with Databases SciELO, LILACS and MEDLINE, using the descriptors *nursing*, *skills* and *management*, in the period from 2000 to 2012, in Portuguese, English and Spanish, adding together 60 articles, which after being submitted to the inclusion and exclusion criteria resulted in 19 articles. **Results:** the data analysis resulted in two categories << *Managerial competence for professional practice: the training and service interface* >>, and << *Managerial competence for professional practice: expectations of health institutions* >>. **Conclusion:** gave evidence to those managerial skills most often listed in the searched publications, health care, decision making, communication, leadership, continuing education, theoretical knowledge, customer focus, teamwork, creativity and innovation, thus giving rise to the need and responsibility to train competent professionals for their integration into the labor market. **Descriptors:** Professional Competence; Management of the Professional Practice; Health Services Administration.

RESUMEN

Objetivo: analizar la capacidad de gestión del personal de enfermería involucrados en su práctica profesional. **Método:** revisión integrativa de la literatura, la búsqueda con bases de datos SciELO, LILACS y MEDLINE, utilizando los descriptores *enfermería*, *habilidades* y *gestión*, en el periodo de 2000 a 2012, en Portugués, Inglés y Español, sumando 60 artículos, que luego de ser sometidos a los criterios de inclusión y exclusión resultó en 19 artículos. **Resultados:** el análisis de los datos resultantes en dos categorías << *Competencia administrativa para el ejercicio profesional: la formación y la interfaz de servicio* >> y << *Capacidad de gestión para el ejercicio profesional: expectativas de las instituciones de salud* >>. **Conclusión:** presentó pruebas a las capacidades de gestión con mayor frecuencia figuran buscado en las publicaciones, servicios de salud, toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo, la educación permanente, el conocimiento teórico, la orientación al cliente, trabajo en equipo, la creatividad y la innovación, lo que daría lugar a la necesidad y la responsabilidad de formar profesionales competentes para su integración en el mercado laboral. **Descriptores:** Competencia profesional; Gestión de la Práctica Profesional; Administración de Servicios de Salud.

¹Enfermeiro, Docente de Enfermagem, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia aplicada à Saúde da Criança e do Adolescente da Faculdades Pequeno Príncipe. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: cristiano_caveiao@hotmail.com; ²Médica, Doutora em Clínica Cirúrgica, Coordenadora do Projeto Pró-Ensino na Saúde no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Faculdades Pequeno Príncipe. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: izamcoelho@gmail.com; ³Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Docente do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia aplicada à Saúde da Criança e do Adolescente da Faculdades Pequeno Príncipe/FPP. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: ivete.zagonel@fpp.edu.br

INTRODUÇÃO

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Nos últimos anos, o tema competência entrou em discussão na docência e, associado a diferentes instâncias de compreensão, no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (como *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).¹

A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações, portanto é possível defini-la como competência, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.²⁻⁶

A literatura tem alinhado a competência gerencial à empresarial, ao definir que competência gerencial é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial.⁷⁻¹⁶ Sendo assim, a competência pode ser classificada, sob o ponto de vista pessoal - competências essenciais - relacionadas ao indivíduo, à equipe e seu desenvolvimento, e do ponto de vista empresarial - competências organizacionais - essas relacionadas às estratégias corporativas.⁸

A competência gerencial de enfermagem reflete na gestão do trabalho em saúde e na inserção do conhecimento.¹⁷ Alguns autores buscam abordar as competências em uma visão compartilhada. Nesse contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade, ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor nem a listas infundáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas.¹⁰

Para gerenciar o processo de trabalho é requerido do enfermeiro, conhecimento, habilidades e atitudes que possibilitarão com que exerça suas funções objetivando resultados com eficiência. Diversos estudos sobre a prática gerencial e o mundo do trabalho na enfermagem, tem demonstrado que as competências constituem um tema de discussão imediata, a fim de se dar respostas às necessidades da prática.¹⁸⁻⁹

Exercer a enfermagem consiste na reunião de distintas ações que se estabelecem de acordo com o tipo de ocupação. De forma geral, o enfermeiro ocupa posições de liderança e gerenciamento do cuidado e equipe em distintos contextos, para as quais são exigidas competências específicas. O perfil do enfermeiro tem se modificado ao longo dos anos, com transformações também, no processo de ensino-aprendizado.

As competências têm sido abordadas como interpessoais, de liderança, de motivação da equipe, de comunicação, entre outras, num claro sinal que, discuti-las tem sido uma necessidade percebida e manifesta.²⁰⁻¹

Competência apresenta na sua essência, três dimensões que se podem chamar de categorias: **Conhecimento**, que é a categoria mais ampla de competências. O produto de experiências, de aprendizagem, de busca de informações e de elaborações mentais aplicados objetiva e eficazmente. **Habilidades**, que são aptidões desenvolvidas e que tornam as pessoas diferenciadas em alguns aspectos. **Atitudes**, que se referem a comportamentos relacionados com aplicação de princípios e valores; são resultados de ações conscientes. A aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes é um processo desenvolvido diariamente, e a aplicação destas dimensões se expressa no saber, no saber fazer e no saber ser.²²

Compreender as competências que se relacionam com o exercício profissional do enfermeiro conduz ao conhecimento das Diretrizes Curriculares do Curso de Enfermagem, pois a formação deve estar intimamente relacionada às necessidades da atuação prática.

Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares do Curso de Enfermagem, criadas em 2001 originam-se das Diretrizes Curriculares Nacionais da Saúde. As Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação de Enfermagem estabelecem competências conceituadas como conhecimentos, habilidades e atitudes, e que possibilitam a interação e atuação multiprofissional em benefício dos indivíduos e comunidades, promovendo a saúde para todos. As competências estabelecidas no Parecer do Ministério de Educação e Cultura (MEC) apontam para, atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente.^{10,21,23}

Pela magnitude das competências exigidas ao enfermeiro, a formação profissional torna-se desafiadora no sentido de englobar nas matrizes curriculares, temas que circundam o saber e o saber fazer de forma a contemplar o

perfil estabelecido, como enfermeiro generalista. Este profissional tem a responsabilidade de uma atuação abrangente, incluindo a área assistencial e a área gerencial, exigidas pelas instituições de saúde. As competências gerenciais são imprescindíveis para alcançar um resultado, possibilitando a inovação e permitindo a criatividade na implementação do cuidado.

Diante das distintas ações desempenhadas pelo enfermeiro no exercício profissional, este artigo oferece destaque às competências gerenciais do enfermeiro, em que este exerce a “posição de coordenador da equipe de enfermagem e de gerente de unidades e instituições hospitalares, sendo visualizado como o profissional de referência”.^{23:228}

A pesquisa justifica-se pela possibilidade de desvelar a produção do conhecimento sobre competências gerenciais de enfermagem por meio da revisão integrativa, a qual subsidia o desempenho profissional. O objetivo do estudo é analisar as competências gerenciais de enfermagem envolvidas no exercício profissional por meio da questão norteadora: quais as competências gerenciais de enfermagem referidas na literatura?

MÉTODO

Trata-se de revisão integrativa, tendo em vista que esta é uma alternativa de pesquisa que se propõe buscar e analisar o conhecimento publicado referente a determinado tema, de maneira profunda.²⁵

A revisão integrativa efetiva um estudo da literatura, onde inclui a análise de pesquisas relevantes que dão suporte para a tomada de decisão e a melhoria da prática clínica, possibilitando a síntese do estado do conhecimento de um determinado assunto, além de apontar lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos.²⁶

Este método de pesquisa permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma área particular de estudo. (É um método valioso para a enfermagem, pois muitas vezes os profissionais não têm tempo para realizar a leitura de todo o conhecimento científico disponível, devido ao volume alto, além da dificuldade para realizar a análise crítica dos estudos).²⁵ Disponibiliza aos profissionais das mais variadas áreas de atuação na saúde o acesso rápido aos resultados que são considerados mais relevantes de pesquisas que fundamentam a tomada de decisão ou as condutas, proporcionando um saber crítico.²⁷

Os procedimentos adotados para a revisão incluem, a seleção dos descritores enfermagem, competências e gerência nas bases de dados SciELO, LILACS e MEDLINE. Adotaram-se como critérios de inclusão, as publicações disponíveis na íntegra, no período de 2000 a 2012, nos idiomas português, inglês e espanhol, estudos originais e de revisão, com abordagem metodológica qualitativa ou quantitativa relacionados ao tema e questão de pesquisa. Como critérios de exclusão, artigos redundantes, artigos não acessíveis em texto completo, fora do período determinado, artigos que não abordaram diretamente o tema deste estudo, dissertações, teses, cartilhas e livros.

Foram selecionadas 60 publicações, sendo 29 (LILACS), 22 (SciELO) e nove (MEDLINE). Aplicados os critérios de exclusão, foram excluídos 10 artigos em duplicidade, duas dissertações, 15 não disponíveis na íntegra e 14 não respondiam à questão de pesquisa. Assim, após essa fase, iniciou-se a análise de dezenove estudos completos, sendo 18 nacionais e um internacional.

A análise dos artigos adotou a técnica de análise de conteúdo, modalidade temática.²⁸ Da análise resultou a construção de categorias obtidas por meio da leitura exaustiva e profunda dos artigos, identificando as semelhanças, os elementos e ideias, chegando aos núcleos de sentidos, para serem agrupados em temas significativos.

Optou-se pela construção de um formulário para registrar os dados das produções, incluindo: título, autores, periódico de publicação, ano, categoria do artigo (revisão ou original), metodologia e referencial teórico.

RESULTADOS

A seguir estão relacionados os artigos selecionados, organizados na Figura 1, no qual se pode visualizar as publicações referentes à temática proposta.

Título	Autor	Periódico	Ano	Fonte
O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem	Rothbarth S Wolff LDG Peres AM	Texto & contexto Enferm	2009	SciELO
Gerência e competências gerais do enfermeiro	Peres AM Ciampone MHT	Texto & contexto Enferm	2006	SciELO
Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?	Cunha ICKO Ximenes N Francisco RG	Texto & contexto enferm	2006	SciELO
Grau de competência gerencial em enfermagem na perspectiva de graduandos de uma universidade privada	Oliveira JC Prado C Peres HHC Fernandes MFP Leite MMJ	Rev Esc Enferm USP	2009	SciELO
O significado de competência para o docente de administração em enfermagem	Nimtz MA Ciampone MHT	Rev Esc Enferm USP	2006	SciELO
Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals	Furukawa PO Cunha ICKO	Rev latinoam enferm	2011	SciELO
Background and managerial practice of nurses: paths for transforming praxis	Resck ZMR Gomes ELR	Rev latinoam enferm	2008	SciELO
Competências gerenciais na formação do enfermeiro	Lourenção DCA Benito GAV	Rev bras enferm	2010	SciELO
Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual	Ruthes RM Cunha ICKO	Rev bras enferm	2009	SciELO
Entendendo as competências para aplicação na enfermagem	Ruthes RM Cunha ICKO	Rev bras enferm	2008	SciELO
Avaliação de competências de médicos e enfermeiros das Equipes de Saúde da Família da Região Norte do Brasil	Cordeiro H Romano VF Santos EF Ferrari A Fernandes E Pereira TR et al.	Physis Revista de Saúde Coletiva	2009	SciELO
Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros	Montezeli JH Peres AM	Cogitare Enferm	2009	Lilacs
Competência emocional do enfermeiro no gerenciamento da assistência	Silva SA Kelly REOG	Nursing	2010	Lilacs
Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência	Ruthes RM Cunha ICKO	Rev Gaúcha de Enferm	2007	Lilacs
Competências requeridas do diretor e do coordenador de curso de graduação em enfermagem da Universidade Estácio de Sá/RJ	Leoni MG Andrade LFS Vasconcelos EC	Cogitare Enferm	2008	Lilacs
Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem	Feldman LB Ruthes RM Cunha ICKO	Rev bras enferm	2008	Lilacs
Competências gerenciais da enfermeira na atenção básica	Witt RR Almeida MCP	Texto & contexto Enferm	2006	Lilacs
A construção de competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos do sétimo e oitavo semestres de graduação em enfermagem	Baldassare RM Ciampone MHT	RAS	2007	Lilacs
Nursing competency assessment across the continuum of care	Arcand LL Neumann JA	J Contin Educ Nurs	2005	MEDLINE

Figura 1. Publicações científicas encontradas nas bases de dados SciELO, LILACS e MEDLINE sobre produção científica das competências gerenciais, no período de 2000 a março de 2012

Entre os 18 artigos nacionais, seis são da região Sul, sete da região Sudeste e cinco da região Centro Oeste, com predomínio de publicações na região Sudeste. A análise do material estudado evidenciou ausência de publicações no ano de 2000 a 2004 e 2012 com o uso dos descritores deste estudo. Houve prevalência de publicações no ano de 2009 com cinco artigos, seguido de 2008 e 2006, com quatro artigos em cada ano.

DISCUSSÃO

A análise de conteúdo²⁸ permitiu apreender duas categorias, as quais são apresentadas no sentido de responder à questão norteadora << Quais as competências gerenciais de enfermagem referidas na literatura? >>

• **Competência gerencial para o exercício profissional: a interface da formação e serviço**

Define-se competência profissional como a capacidade de “mobilizar, articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades

necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.^{15:37}

Contudo muitas organizações de saúde não consideram este perfil ideal de trabalhar. A lógica mercadológica enfatiza a mão de obra capacitada em detrimento à formação crítico-reflexiva. Percebe-se, portanto, a divisão entre ensino e serviço, o que gera uma situação paradoxal na gestão do processo de trabalho em enfermagem.²⁹

Diante disso, a administração convencional, realizada por meio de regras estabelecidas tem sido, na contemporaneidade, cada vez mais substituída pela aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência, a fim de garantir a posição de vantagem das organizações atuais.³⁰

Portanto, o enfermeiro objetiva o gerenciamento adequado e conecta as expectativas da alta gerência com as dos trabalhadores da linha de frente. Para exercer esta atividade, o conhecimento teórico deste profissional tem aumentado no âmbito administrativo, o que reflete progressivamente na necessidade de readequação do processo de formação.³⁰

A competência gerencial no ensino de administração vem sendo analisada como, competência profissional; dificuldades do enfermeiro no exercício da gerência; competências gerenciais requeridas ao enfermeiro; contribuição da graduação e da prática profissional ao desenvolvimento dessas competências, alternativas para desenvolvê-las ou aperfeiçoá-las, temas que deveriam ser abordados em programas de desenvolvimento gerencial e o papel das organizações empregadoras de enfermeiros, relevando-se o papel da graduação do enfermeiro e de instituições empregadoras no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências gerenciais.³¹

As competências gerenciais são referidas nos artigos, como atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente, as quais se constituem em conhecimentos necessários na formação. Apontam as interfaces aos saberes da administração e da enfermagem, ressaltando os desafios a serem enfrentados para sua efetivação. Estimam que estes não se reflitam apenas como mais um modismo, servindo aos interesses tanto dos grupos de ensino, quanto ao mercado de trabalho, para a formação de um profissional crítico-reflexivo e ativo em prol das demandas do mercado de trabalho. Relatam ainda, a percepção quanto à divisão acentuada entre ensino e serviço, com

dificuldades na articulação de parcerias interessantes para ambos os lados.^{4,29,32}

Estabelecem a inserção das competências gerenciais na formação do enfermeiro, evidenciando que os itens de significado corroboraram a inserção da competência gerencial nas dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, ressaltando-se os fatores que influenciam as práticas para a mobilização da atitude no processo de ensino/aprendizagem, podendo ser enumerados os seguintes: a subjetividade do discente; a própria competência do docente; e os cenários de práticas, destacando-se o apontamento de temas para discussão em grupo com os docentes do curso, visando à construção coletiva dos ajustes dos temas evidenciados e um espaço para a compreensão da complexidade das competências gerenciais na formação do enfermeiro.⁵

O preparo do enfermeiro no exercício de competências gerenciais provê desde a sua formação e também de forma continuada nos serviços. Destaca-se o modelo de competências criadas para o enfermeiro gestor, pelo *Nursing Leadership Institute*, nos EUA, após identificarem por meio de pesquisa, quais seriam as seis competências, que se desdobram em vários itens, a saber: poder pessoal, efetividade interpessoal, gestão financeira, gestão de recursos humanos, cuidados com o *staff*, com os pacientes e consigo mesmo, pensamento sistematizado e como atributos adicionais destacam o otimismo e a resiliência.^{5,31,33-5}

É imprescindível a reflexão e a auto avaliação em relação à prática pedagógica, considerando que a competência para o processo de gestão em enfermagem implica em formar profissionais com capacidade de mudanças, com o enfrentamento de incertezas, formulando questões, desenvolvendo a inventividade e a reflexão, para garantir um profissional condizente com o mercado de trabalho e para o que se espera dele.³⁴⁻⁵

É fundamental que o gerenciamento praticado pelos enfermeiros, seja focado no cuidado, necessitando-se assim de mudanças na gestão e na assistência, coerência entre a academia, o mundo do trabalho e a atitude profissional, concluindo-se que a visão anacrônica de alguns enfermeiros, instituições de saúde e de ensino superior representa obstáculo a ser vencido para a mobilização de competências gerenciais em prol do cuidado de enfermagem de qualidade.³⁶⁻⁷

• Competência gerencial para o exercício profissional: expectativas das instituições de saúde

As competências destacadas foram liderança, foco no cliente e trabalho em equipe, o que os gerentes de enfermagem devem possuir conforme as expectativas de seus superiores hierárquicos que colaboraram na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional.³⁸

A liderança é a competência mais importante e a busca de seu desenvolvimento pelos gerentes de enfermagem reforçaram a afirmação de que o mercado de trabalho está solicitando do enfermeiro o conhecimento e a aplicação da liderança, e que os profissionais estão começando a ficar atentos para essa demanda.³⁹

Alguns autores apresentam a importância da criatividade e da inovação nos serviços de saúde, distinguindo esses conceitos como o comportamento criativo, que é o aprimoramento de um elemento ou ação conhecidos, enquanto inovação significa encontrar novas alternativas. A criatividade é uma das competências mais fáceis de encontrar no comportamento das pessoas nas organizações, sendo mencionada como comportamento criativo, ou de fazer melhor o que já vinha sendo feito.⁴⁰⁻¹

Ao considerar sobre as competências, ou seja, Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), deduz-se que no estímulo da criatividade e da inovação, a atuação do profissional de saúde pode ser otimizada. Assim, criatividade e inovação são elementos-chave no aprimoramento organizacional, possibilitando alternativas na solução de problemas na área de enfermagem.⁴²⁻⁵

As habilidades criativas permitem ao indivíduo associar conceitos até então independentes e a conhecer novas maneiras de pensar.⁴⁰ A pessoa criativa pode ser entendida como aquela que sabe quem é, onde quer ir e o que deseja realizar. As descobertas e inovações em todas as áreas foram sempre feitas por indivíduos que observaram e perceberam de uma maneira, diferentes fatos que todo mundo tinha como verdades inquestionáveis.^{44,46-8}

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desvelou as competências gerenciais mais elencadas nas publicações pesquisadas, evidenciando-se assim, a necessidade e a responsabilidade de formar profissionais competentes para a inserção no mercado de trabalho. Ressalta-se que nas publicações analisadas, a questão a ser

resolvida é a integração do conhecimento na área de competência gerencial, gerenciamento do cuidado e do serviço, com ênfase às diferenças apresentadas nos cursos e nos modelos do mercado de trabalho em geral, que apresentam a ausência de parcerias que possam articular e ser interessantes para ambos os lados.

Atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, educação permanente, conhecimento teórico, foco no cliente, trabalho em equipe, criatividade e inovação, fazem parte do aprimoramento organizacional do ambiente e trabalho e consequentemente influencia no comportamento do profissional para que possa encontrar novos padrões diante de situações inesperadas.

Para que ocorra o desenvolvimento da competência gerencial do enfermeiro, deve haver coerência entre a sua trajetória acadêmica e o universo do trabalho e a atualidade dos profissionais ao longo da carreira.

As competências gerenciais do enfermeiro tornam-se cada vez mais um desafio. Fazem-se necessárias para as organizações de saúde, portanto sendo elas responsáveis pelo cuidado e por toda assistência à pessoa humana, não podem omitir-se e nem deixar de acompanhar o crescimento e investimento do capital humano, assim como a articulação com as instituições formadoras para formar em conexão às demandas de mercado e afinados aos princípios de integralidade do sistema único de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Fleury A, Fleury MT. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas; 2000.
2. Zarifian P. Objectif compétence. Paris: Liaisons; 1999.
3. Le Boterf G. Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage; 1995.
4. Nimtz MA, Ciampone MHT. O significado de competência para o docente de administração em enfermagem. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2006 Sept [cited 2012 June 20];40(3):336-42. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v40n3/v40n3a03.pdf>
5. Lourenção DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Jan/Feb [cited 2012 June 12]; 63(1):91-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n1/v63n1a15.pdf>

6. Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2008 Jan/Feb [cited 2012 June 12]; 61(1):109-12. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/17.pdf>
7. Boog GG. O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro. São Paulo: Nova Cultural; 2004.
8. Brandão HP, Guimarães TA. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? RAE [Internet]. 2001 Jan/Mar [cited 2012 June 12]; 41(1):8-15. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/17.pdf>
9. Alperstedt CA. Questão das competências na área da saúde: um convite à reflexão. Mundo da Saúde. 1999 May/June [cited 2012 June 12]; 23(3):185-6.
10. Bitencourt CC. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE [Internet]. 2004 Jan/Mar [cited 2012 June 12]; 44(1): 58-69. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>
11. Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.
12. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Porto Alegre: Artes Médicas; 1999.
13. Domenico EDL, Ide CAC. Referências para o ensino das competências na enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2005 July/Aug [cited 2012 June 12]; 58(4):453-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n4/a14v58n4.pdf>
14. Nascimento ES, Santos GF, Caldeira VP, Teixeira VMN. Formação por competência do enfermeiro: alternância teoria-prática, profissionalização e pensamento complexo. Rev bras enferm [Internet]. 2009 July/Aug [cited 2012 June 12]; 56(4):447-52. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v56n4/a30v56n4.pdf>
15. Brasil. Ministério da Educação; Conselho Nacional de Educação; Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. [Internet]. 2001 [cited 2012 June 12]. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CE03.pdf>
16. Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história: o ensino de Administração em Enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2005 Mar/Apr [cited 2012 June 12]; 58(2):222-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf>
17. Cassiano NA, Santos TR, Souza MB et al. O gerenciamento dos serviços de saúde sob a perspectiva da teoria de administração humanista. Rev Enferm UFPE on Line [Internet]. 2011 Out [cited 2012 June 18]; 5(8):2060-65. Available from: http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/2081/pdf_670
18. Witt RR, Almeida MCP. O modelo de competências e as mudanças no mundo do trabalho: implicações para a enfermagem na atenção básica no referencial das funções essenciais de saúde pública. Texto & contexto enferm [Internet]. 2003 Oct/Dec [cited 2012 June 12]; 12(4):559-68. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v12n4/v12n4a13.pdf>
19. Kurcgant P, Ciampone MHT. A pesquisa na área de gerenciamento em enfermagem no Brasil. Rev bras enferm [Internet]. 2005 Mar/Apr [cited 2012 June 12]; 62(2):221-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a06.pdf>
20. Fernandes JD, Araújo FA, Fernandes J, Reis LS, Gusmão MCCM, Santana N. Competência interpessoal nas práticas em saúde: o individual e o coletivo organizacional. Texto & contexto enferm [Internet]. 2003 Apr/June [cited 2012 June 12]; 12(2):210-5. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v14n2/a12v2n2.pdf>
21. Cunha KC, organizador. Gerenciamento na Enfermagem: novas práticas e competências. São Paulo: Martinari; 2005.
22. Resende EJ. A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.
23. Pinhel I, Kurcgant P. Reflexões sobre competência docente no ensino de enfermagem. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2007 Dec [cited 2012 June 15]; 41(4):711-16. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n4/23.pdf>

24. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev esc enferm USP* [Internet]. 2012 Jan [cited 2012 June 15]; 46(1):227-33. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/v46n1a30.pdf>
25. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein* [Internet]. 2010 Jan/Mar [cited 2012 June 15]; 8(1Pt1):102-6. Available from: http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf
26. Polit DF, Beck CT. Using research in evidence-based nursing practice. In: Polit DF, Beck CT, editors. *Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2006. p.457-94.
27. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto enferm* [Internet]. 2008 Oct-Dec [cited 2012 June 12]; 17(4):758-64. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>
28. Gomes R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo MCS, Deslandes SF, Gomes R (orgs). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes; 2007.
29. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto & contexto enferm* [Internet]. 2006 July/Sept [cited 2012 June 12]; 15(3):492-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15.pdf>
30. Shinyashiki GT, Trevizan MA, Mendes IAC. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2003 July/Aug [cited 2012 June 12]; 11(4):499-506. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n4/v11n4a13.pdf>
31. 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 2012 June 12]; 18(2):321-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>
32. Resck ZMR, Gomes ELR. A formação e a prática gerencial do enfermeiro: caminhos para a práxis transformadora. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2008 Jan/Feb [cited 2012 June 12]; 16(1):71-77. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt_11.pdf
33. Nursing Leadership Institute. The nursing leadership institute competency model. [Internet]. 2003. [cited 2012 June 12]. Available from: http://nursing.fau.edu/uploads/docs/358/nursing_leadership_model2.pdf.
34. Cunha ICK, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? *Texto & contexto enferm* [Internet]. 2006 July/Sept [cited 2012 June 12]; 15(3):479-82. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>
35. Cordeiro H, Romano VF, Santos EF, Ferrari A, Fernandes E, Pereira TR, et al. Avaliação de competências de médicos e enfermeiros das Equipes de Saúde da Família da Região Norte do Brasil. *Physis Revista de Saúde Coletiva* [Internet]. 2009 [cited 2012 June 12]; 19(3): 695-710. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/physis/v19n3/a08v19n3.pdf>
36. Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare enferm* [Internet]. 2009 July/Sept [cited 2012 June 12]; 14(3):553-8. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/16189/10707>
37. Leoni MG, et al. Competências requeridas do diretor e do coordenador de curso de graduação em enfermagem da universidade estácio de SÁ/RJ. *Cogitare enferm* [Internet]. 2008 Jan/Mar [cited 2012 June 12]; 13(2):301-5. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/12526/8580>
38. Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2011 Jan/Feb [cited 2012 June 02]; 19(1):106-114. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15.pdf
39. Higa EFR, Trevisan MS. The style of leadership idealized by nurses. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2005 Jan/Feb [cited 2012 June 02]; 13(1):59-64. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n1/v13n1a10.pdf>
40. Quinn ER, Thompson PM, Faerman RS, McGrath M. *Competências gerenciais princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
41. Daolio LC. *Perfis e competências retrato dos executivos, gerentes e técnicos*. São Paulo: Érica; 2004.

42. Oliveira JC, Prado C, Peres HHC, Fernandes MFP, Leite MMJ. Grau de competência gerencial em enfermagem na perspectiva de graduandos de uma universidade privada. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2009 Dec [cited 2012 June 20]; 43(Esp2):1221-5. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/a13v43s2.pdf>
43. Ruthes, RM, Cunha, ICKO. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sob gestão por competências. *Rev gaúcha enferm* [Internet]. 2007 Dec [cited 2012 June 20]; 28(4):570-575. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>.
44. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev bras enferm* [Internet]. 2008 Mar/Apr [cited 2012 June 12]; 61(2):239-42. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf>
45. Silva AS, Kelly REOG. Competência emocional do enfermeiro no gerenciamento da assistência. *Nursing*. 2010 Aug [cited 2012 June 12]; 13(147):406-410.
46. Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. *Rev bras enferm* [Internet]. 2009 Mar/Apr [cited 2012 June 12]; 62(6):901-5. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n6/a16v62n6.pdf>
47. Baldassare RM, Ciampone MHT. Construção de competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos do sétimo e oitavo semestres de graduação em enfermagem. *RAS* [Internet]. 2007 Apr/June [cited 2012 June 12]; 9(35):47-54. Available from: <http://www.cqh.org.br/files/RAS35%20-%20a%20construção.pdf>
48. Arcand LL, Neumann JÁ. Nursing competency assessment across the continuum of care. *J Contin Educ Nurs* [Internet]. 2005 Nov/Dec [cited 2012 June 12]; 36(6):247-54. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16372713>

Submissão: 13/07/2012

Aceito: 19/01/2013

Publicado: 15/03/2013

Correspondência

Cristiano Caveião

Av. Iguaçu, 333 – Rebouças

CEP: 80230-020 –Curitiba (PR), Brasil