



A FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO: REVISÃO INTEGRATIVA

THE FORMATION OF THE MANAGERIAL COMPETENCIES OF NURSES: AN INTEGRATIVE REVIEW

LA FORMACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS ENFERMERAS: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Priscila Meyenberg Cunha Sade¹, Aida Maris Peres², Lillian Daisy Gonçalves Wolff³

RESUMO

Objetivo: analisar o que as produções científicas brasileiras têm abordado acerca da formação das competências gerenciais do enfermeiro. **Método:** estudo descritivo do tipo revisão integrativa, norteado pela questão << Como tem sido abordada a formação das competências gerenciais do enfermeiro na produção científica nacional? >>. O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases de dados MEDLINE, LILACS, BDENF e na biblioteca virtual SciELO, no período de março a abril de 2012. Foram selecionados 31 artigos para análise, agrupados em categorias por similaridade de conteúdo. **Resultados:** categoria 1. << Formação de competências gerenciais na graduação; categoria 2. << Integração entre ensino e serviço para a formação de competências gerenciais >>; categoria 3. << O papel das instituições empregadoras na formação de competências gerenciais >>. **Conclusão:** as competências gerenciais devem ser formadas e desenvolvidas, pela articulação de capacidades, práticas e saberes organizados construídos a partir da formação acadêmica e de maneira permanente na prática profissional de Enfermagem. **Descritores:** Competência Profissional; Enfermagem; Pesquisa em Administração em Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: analyzing what the Brazilian scientific productions have approached about training from nursing managerial competences. **Method:** a descriptive study of integrative review type, guided by the question << How has been discussed the formation of managerial skills of nurses in national scientific production? >>. The bibliographic search was conducted on MEDLINE, LILACS, BDENF and SciELO virtual library, from March to April 2012. There were analyzed 31 articles, grouped into categories based on their similar content. **Results:** category 1 << Formation of managerial skills at graduation >>; category 2 << Integration between teaching and service for the formation of managerial skills >>; category 3 << The role of institutions employers in training managerial skills >>. **Conclusion:** the managerial skills should be trained and developed, by the articulation of organized capacities, practices and knowledge built from the academic and permanently in professional nursing practice. **Descriptors:** Professional Competence; Nursing; Research in Nursing Administration.

RESUMEN

Objetivo: analizar lo que las producciones científicas brasileñas se han acercado sobre el entrenamiento de enfermería de competencias de gestión. **Método:** es un estudio descriptivo del tipo de revisión integradora, orientado por la pregunta << ¿Cómo se ha discutido la formación de capacidades de gestión de las enfermeras en la producción científica nacional? >>. La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos MEDLINE, LILACS, BDENF y en la biblioteca virtual SciELO, de marzo a abril de 2012. Fueron seleccionados 31 artículos para el análisis, todos agrupados en categorías basadas en su contenido similar. **Resultados:** categoría 1 << Formación de competencias gerenciales en la graduación; Categoría 2 << integración entre la enseñanza y el servicio a la formación de habilidades gerenciales >>; categoría 3 << El papel de las instituciones empleadoras en la formación de habilidades gerenciales >>. **Conclusión:** la capacidad de gestión debe ser entrenada y desarrollada por la articulación de capacidades, prácticas y conocimiento organizado, construido a partir de lo académico y de forma permanente en la práctica profesional de la enfermería. **Descritores:** Competencia Profesional; Enfermería; Investigación en Administración de Enfermería.

¹Enfermeira, Mestre, Doutoranda, Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná/PPGENF/UFPR. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: priscila.sade@gmail.com; ²Enfermeira, Professora Doutora, Graduação/Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná/PPGENF/UFPR. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: aidamaris.peres@gmail.com; ³Enfermeira, Professora Doutora, Graduação/Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná/PPGENF/UFPR. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: ldgvolff@gmail.com

INTRODUÇÃO

A palavra competência pode ser compreendida como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito laboral. Aproximando este conceito à área da Administração, entende-se que competência é saber agir de maneira responsável e reconhecida de modo a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.¹ Na Administração em Enfermagem, é percebida como condicionante da realidade, quando a competência se reflete na gerência como a estratégia de mudança em busca da qualificação da assistência como finalidade primária do trabalho de enfermagem.^{2,3}

A partir dos anos 1980, os desafios provenientes do modelo capitalista, em que os processos de produção são continuamente reestruturados, atingem as demandas de atenção à saúde, que por sua vez, são ampliadas e cada vez mais complexas. Com isto, novos padrões de gerência do enfermeiro foram requeridos frente à adaptação das transformações ocorridas no mundo dos negócios e ao enfoque/paradigma da atenção integral à saúde. Estes novos padrões incluem as competências de ensino-aprendizagem, gestão de recursos, gestão integrada de processos, flexibilidade, criatividade, foco no cliente, aquisição de conhecimentos, compromisso, empreendedorismo, negociação e visão estratégica.^{4,3} Dessa forma, na contemporaneidade, a noção de competência tem evoluído para a compreensão da capacidade de se obter resultados por meio da transformação de conhecimentos. Ser competente significa que o indivíduo é capaz de escolher para transmitir conhecimentos, conforme o contexto requerido a sua atuação.⁵

Urge a necessidade de se repensar os processos inerentes à formação, à mobilização e ao desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro. Estes não podem se limitar apenas à graduação, para aqueles que efetivamente podem exercitá-las enquanto discentes, pois o aperfeiçoamento destas competências deve ser um compromisso pessoal do enfermeiro e estar presente nas organizações empregadoras, por meio da formação de uma rede de conhecimento permanente.⁶ Com isto, para que as competências gerenciais do enfermeiro sejam desenvolvidas em sua totalidade, deve existir coerência entre seu percurso acadêmico, o mercado de trabalho, a atitude dos profissionais ao longo de sua carreira e o compromisso das instituições de saúde.⁷

OBJETIVO

♦ Analisar o que as produções científicas brasileiras têm abordado acerca da formação das competências gerenciais do enfermeiro.

MÉTODO

Estudo descritivo, do tipo revisão integrativa da revisão de literatura, que permite a síntese de múltiplos estudos publicados, bem como possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo. Para a sua construção foi preciso percorrer seis etapas distintas, similares aos estágios de desenvolvimento de uma pesquisa convencional: (1) elaboração da pergunta norteadora; (2) amostragem ou busca na literatura; (3) categorização dos estudos; (4) análise crítica dos estudos incluídos; (5) interpretação dos resultados; (6) apresentação da revisão integrativa. Esta última etapa consiste na elaboração do artigo.⁸

Como questão norteadora para esta revisão integrativa, elaborou-se: como tem sido abordada a formação das competências gerenciais do enfermeiro na produção científica nacional?

Para obtenção da amostragem e a fim de buscar o maior número de publicações sobre a temática, foram cruzados o descritor competência profissional com o descritor enfermagem, bem como a palavra-chave competências gerenciais com o descritor enfermagem, nas bases de dados da MEDLINE (Literatura Internacional em Ciências da Saúde), LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde), BDENF (Base de dados de Enfermagem), e na biblioteca virtual SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) entre março e abril de 2012.

É importante destacar que não foi utilizado, como palavra-chave, o termo 'competência gerencial', no singular, visto que autores referem que o enfermeiro necessita ter conhecimentos e mobilizar inúmeras competências e habilidades gerenciais no exercício da profissão.⁶ Isto se constata pelo fato de se obter um número maior de manuscritos quando é utilizada a palavra-chave 'competências gerenciais', do que quando se utiliza este termo no singular.

Os critérios de inclusão utilizados na busca e seleção dos manuscritos foram: manuscritos publicados em periódicos, que contemplem a temática de competências gerenciais do enfermeiro; que sejam disponibilizados integralmente *on-line*, sem restrições de acesso; publicados em português, no período de janeiro de 2002 a janeiro de 2012;

indexados nas bases já referidas. O ano de 2002 foi selecionado para o início do período amostral porque foi o ano seguinte à implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Enfermagem pelo Conselho Nacional de Educação Superior. No seu artigo 4º preveem: “A formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, educação permanente”.⁹

Os critérios de exclusão foram: manuscritos que não abordassem o tema escolhido, que não respondessem à questão norteadora, não disponíveis on-line integralmente, fora do período estabelecido, escritos em outro idioma que não o português.

Para a categorização dos estudos foi estruturado um banco de dados em formato de planilha do programa Excel da Microsoft®, este de fácil acesso e manejo. Assim, foi possível organizar as informações de maneira concisa para o alcance do objetivo proposto.

Nesta etapa ocorreu a definição das informações a serem extraídas dos manuscritos selecionados, que incluíram a localização (base de dados), ano, periódico da publicação e autores; objetivo; metodologia, e; principais desfechos. Por conseguinte ocorreu a avaliação exaustiva dos manuscritos selecionados, etapa que corresponde à análise crítica dos estudos incluídos. Esta análise teve por fim interpretar as informações em resposta à questão norteadora. A interpretação destas informações permitiu sumarizar os manuscritos por similaridade de conteúdo em categorias, estas serão apresentadas na etapa da discussão dos resultados.

RESULTADOS

Na busca pelos manuscritos nas bases BDENF, LILACS, MEDLINE e no repositório SciELO, segundo os descritores e palavras-chave utilizados, foram encontradas 202 publicações com textos completos; destas 171 foram excluídas após a leitura dos resumos (Tabela 1). Assim, apenas 31 publicações atenderam aos critérios de inclusão.

Tabela 1. Publicações selecionadas nas bases de dados MEDLINE, LILACS, BDENF e na biblioteca virtual SciELO, segundo palavras-chave e descritores utilizados, Brasil - 2002 a 2012, (N=202).

Palavra chave: Competências Gerenciais/ Descritor: enfermagem				
Base de dados/Coleção*	MEDLINE	LILACS	BDENF	SciELO*
Publicações encontradas	-	19	02	11
Publicações selecionadas	-	15	-	8
Descritor: Competência Profissional/ Descritor: enfermagem				
Base de dados/Coleção*	MEDLINE	LILACS	BDENF	SciELO*
Publicações encontradas	10	109	20	31
Publicações selecionadas	-	15	8	7

Como já destacado anteriormente, algumas publicações não foram selecionadas para leitura e análise por não respeitarem os

critérios de inclusão. As justificativas para a exclusão destas são descritas na Tabela 2.

Tabela 2. Motivos para exclusão das publicações selecionadas sobre o desenvolvimento de as competências gerenciais do enfermeiro, Brasil - 2002 a 2012. (N=202).

Justificativa	MEDLINE	LILACS	BDENF	SciELO
Encontrados nas bases de dados/Coleção*	10	128	22	42*
Temática não relacionada à proposta de estudo	6	85	14	26
Repetidas nas bases de dados	-	10	7	14
Ano publicação < 2002	4	3	1	-
Total excluído	10	98	23	40

DISCUSSÃO

A análise descritiva dos 31 manuscritos selecionados permitiu a interpretação dos resultados e possibilitou agrupá-los em 3

categorias, sobre a formação das competências gerenciais do enfermeiro. A quantidade de manuscritos que fundamentaram cada uma destas categorias está apontada na Tabela 3.

Tabela 3. Categorias e seus números respectivos de manuscritos sobre a formação das competências gerenciais do enfermeiro, Brasil - 2002 a 2012, (N=31).

Categorias	Nº de manuscritos	%
A formação de competências gerenciais na graduação	11	34,4%
Integração entre ensino e serviço para a formação de competências gerenciais	09	31,2%
O papel das instituições empregadoras na formação de competências gerenciais	11	34,4%
Total	31	100%

♦ Categoria 1: A formação de competências gerenciais na graduação

A competência gerencial exercida pelo enfermeiro é apregoada como uma das essenciais, construída ao longo de sua formação acadêmica com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e assegurada em sua atuação pela Lei do Exercício Profissional.^{9,10}

No ensino de Enfermagem, a contribuição das DCNs são principalmente no sentido de orientar e nortear a formação de recursos humanos capacitados para atender às demandas dos serviços de saúde, que apresentam-se cada vez mais complexos, com repercussão direta no processo de trabalho gerencial do enfermeiro. Sua consolidação ocorre atrelada às transformações políticas e pedagógicas que fomentaram a Reforma Sanitária Brasileira e o Sistema Único de Saúde (SUS).¹⁰ Com isto, na graduação, a fim de atender as novas demandas dos serviços de saúde, as DCNs 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.⁹

Em destaque, as competências e habilidades intrínsecas ao gerenciamento em enfermagem são: a **tomada de decisões** que se refere à capacitação do futuro profissional para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, com base em evidências científicas; a **comunicação** para interagir com outros profissionais e como público em geral; a **liderança** no trabalho em equipe multiprofissional, envolvendo o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de modo efetivo e eficaz; **administração e gerenciamento** da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, além de possuir aptidão para o empreendedorismo, a gestão, para ser empregador ou líder na equipe de saúde.

Pressupondo que as competências gerenciais são necessárias em todos os processos de trabalho do enfermeiro cabe às escolas formadoras a responsabilidade de propiciar, ao estudante, condutas técnico-científicas, ético-políticas e sócio-educativas de forma a permitir ao futuro enfermeiro, reconhecer a saúde como direito de todos, exercendo a profissão com o intuito de garantir a qualidade da assistência à saúde em todos os níveis de atenção, usando do planejamento, organização, gerenciamento e avaliação do processo de trabalho em

enfermagem. Para tanto, os conteúdos da administração devem permear, ao longo do curso, a concretização do currículo proposto e fazer a interlocução com outras disciplinas, com o fim de promover um ensino integrado e contextualizado que contribuirá para a formação de sujeitos mais capazes de transformar a realidade social.¹¹⁻¹³

Os estudos evidenciaram, que a partir da implementação das DCNs nos currículos de graduação ocorreu certo avanço no que concerne ao desenvolvimento de competências gerenciais. Mas, ao mesmo tempo, surgem novos desafios para as Instituições de Ensino Superior (IESs) e ainda persiste a necessidade de reflexão e ampla discussão nos contextos da prática.¹⁴

Assumir um ensino por competências remete ao rompimento de antigos conceitos, com vistas a novas propostas de formação e atuação profissional com base em metodologias inovadoras de ensino e, por fim, um currículo novo com novas propostas. Por exemplo, os métodos de problematização e o currículo integrado contribuirão para a formação de sujeitos mais capazes de transformar a realidade social, ou seja, na formação profissionais críticos, reflexivos, dinâmicos, ativos, diante das demandas do mercado de trabalho, aptos no “aprender a aprender”, a assumir os direitos de liberdade e cidadania, compreendendo as tendências do mundo atual e as necessidades de desenvolvimento do país.

♦ Categoria 2: Integração entre ensino e serviço para a formação de competências gerenciais

A formação das competências gerenciais não se restringe à graduação. A complexidade do mundo de trabalho em saúde, a importância de suas contribuições na identificação das necessidades para a formação e desenvolvimento de competências na prática profissional inferem a necessidade de integrar ensino e serviço.

Como já descrito, o contexto dos serviços de saúde sofre alterações em virtude das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, que se devem, também, à reformulação do modelo assistencial proposto para o Brasil pelo Sistema Único de Saúde. Este movimento destaca-se pelo seu impacto tecnológico agregado à inserção de novos conhecimentos requeridos ao exercício das diferentes profissões da saúde, requisitando de todos os profissionais da área da saúde, especialmente dos enfermeiros, um perfil mais adaptativo e flexível.¹⁵ Assim, a administração convencional, desenvolvida por meio

normativas impostas, vem sendo, na atualidade, cada vez mais substituída pela aplicação e articulação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência, com o intuito de afiançar a colocação de vantagem das organizações contemporâneas. Nesse contexto, os saberes requeridos do enfermeiro tem aumentado no âmbito administrativo, o que reflete progressivamente na necessidade de readequação do processo seu formativo.¹⁶

Nesse cenário empírico, evidencia-se a necessidade de implementar o planejamento conjunto entre os sujeitos envolvidos na formação (discentes, docentes e instituição formadora) e na práxis (enfermeiros e instituições de saúde), integrando ensino e serviço. Para tanto, as estratégias de ensino-aprendizagem devem estar voltadas à problematização das situações vivenciadas no cotidiano do trabalho entre os sujeitos envolvidos.¹⁷

O ensino deve estreitar relações com o mercado de trabalho, no sentido de ampliar a valorização de competências gerenciais do enfermeiro para além da dimensão técnica, contemplando as dimensões: comunicativas, ética, política e de desenvolvimento da cidadania. Contudo, as literaturas apontam para a dificuldade dos enfermeiros exercerem suas funções gerenciais em virtude da dicotomia entre os modelos gerencias apresentados na graduação e os vigentes no mundo do trabalho. Assim, nos dias atuais, entra em questão a formação do enfermeiro e o fato dos currículos dos seus cursos atenderem as demandas dos serviços de saúde relacionadas às necessidades de saúde da população, que por vezes conflituam com as exigências imediatas do mundo trabalho.¹⁸⁻²⁰

♦ Categoria 3: O papel das instituições empregadoras na formação de competências gerenciais

Além da integração entre ensino e serviço na formação de competências gerenciais, também, faz-se necessário que o enfermeiro busque aperfeiçoamento a ser adquirido com a prática gerencial ou em cursos de especialização; bem como, as instituições hospitalares afirmem sua co-responsabilidade e seu compromisso com o desenvolvimento gerencial de seus colaboradores, visto que o enfermeiro possui situação estratégica para a estruturação de um sistema de gerenciamento compatível com as exigências e demandas institucionais.²¹

Para garantir que a enfermagem, em qualquer nível de atuação, promova ações baseadas no conhecimento científico, torna-se

imprescindível a aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas, de gerenciamento e liderança como necessidades primárias no desenvolvimento de suas atividades laborais. Nesta perspectiva, as instituições de saúde, desempenham função preponderante ao desenvolverem e incrementarem a formação gerencial do enfermeiro, pois acarretam ampliação de saberes que servirão de referências, poderão ser aplicados no contexto de trabalho e, por conseguinte, contribuirão para o atendimento de qualidade e efetivo das necessidades de saúde da população.²¹⁻³

A educação permanente apresenta-se como instrumento valioso para alcançar esta mudança de conduta. Os manuscritos destacam a necessidade de se mudar a prática educativa no âmbito laboral, considerando, criar no local de trabalho, condições que permitam ao profissional desenvolver competências a partir da prática, através da prática e para a prática.^{24,25}

Na perspectiva dos serviços de saúde, a ampliação e o aperfeiçoamento dos saberes no que se refere às competências gerenciais e alicerçados na educação permanente remetem benefícios que vão além dos campos profissional e organizacional. Estes se estendem também aos pacientes e à sociedade, à medida que estão diretamente relacionados com a qualidade da assistência desenvolvida nos serviços de saúde.^{26,27}

Para que as competências gerenciais sejam desenvolvidas nas instituições hospitalares é fundamental que façam parte de um projeto para um constante “aprender a aprender”. Assim, exigem investimento, incentivo e implementação de programas de educação permanente que permitam a mobilização das competências gerenciais e, conseqüentemente, ao enfermeiro a capacidade de assumir novos papéis frente às novas exigências do mundo do trabalho.

A educação permanente dos enfermeiros nas organizações empregadoras deve constituir parte de pensar e fazer dos trabalhadores com a finalidade de propiciar o crescimento pessoal e profissional dos mesmos e contribuir para a organização da prática profissional, por meio de etapas que possam transformá-los em agentes inovadores e transformadores de sua realidade, ou seja, capazes de produzir mudanças, fortalecendo a reflexão na ação, o trabalho em equipes e a capacidade de gestão.

CONCLUSÃO

Com o estudo, ficou evidente que a formação de competências gerenciais dos enfermeiros deve acontecer desde a formação na graduação e de forma contínua nos serviços. A formação e o desenvolvimento das competências gerenciais são considerados processos contínuos, porque compõem um sistema de evolução do mundo (adaptação às diferenças e às mudanças), e ao mesmo tempo de ruptura, porque rompe com a formação tradicional do enfermeiro na graduação e cria necessidades de novos perfis profissionais e modelos gerenciais que exigem quase uma “desconstrução” para uma “reconstrução” pautada em esquemas de mobilização dos conhecimentos de maneira permanente. Este sistema de evolução evidencia desafios que se relacionam à necessidade de se definir as competências necessárias aos profissionais, aos seus processos de formação, educação continuada e permanente e aos novos modelos gerenciais para a enfermagem, que atendam, especificamente, as demandas desse cotidiano.

Para tanto, as competências gerenciais devem ser formadas e desenvolvidas, por meio da articulação de capacidades, práticas e saberes organizados construídos a partir da formação acadêmica e de maneira permanente na prática profissional de Enfermagem. Assim, o grande desafio da formação destas competências é o desenvolvimento da consciência dos sujeitos e instituições diretamente relacionados a este processo sobre o seu contexto e sua responsabilidade. Por isso, urge a necessidade de rever os métodos utilizados na graduação e nas organizações empregadoras para que a formação das competências efetivamente seja permanente; ou seja, um processo sistematizado e participativo, em todas as esferas de aprendizagem, tendo como cenário o próprio espaço de trabalho, onde o pensar e o fazer são os ingredientes essenciais do aprender e do trabalhar para transformação da realidade.

REFERÊNCIAS

1. Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. Rev adm contemp [Internet]. 2001[cited 2012 Mar 30];5(spe):181-96. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>
2. Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. Texto e contexto enferm [Internet]. 2006 [cited 2012 Mar 12];15(3):472-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a12.pdf>
3. Felli VEA, Peduzzi M, Kurcgant P, Ciampone MHT. Trabalho gerencial dos enfermeiros. In: Lima JR; Felli VEA, editores. Programa de Atualização em Enfermagem-Gestão (PROENF/Gestão). 1.ed. Porto Alegre: Artmed Panamericana; 2011. p.11-39.
4. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Feldman LB, Ruthes RM. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. 2.ed. São Paulo: Martinari; 2011.
5. Ruthes RM, Cunha ICKO. Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática. São Paulo: Martinari; 2008.
6. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto e contexto enferm [Internet]. 2006 [cited 2012 Apr 10];15(3):492-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15.pdf>
7. Peres AM, Montezeli JH, Kalinowsk CE, Cunha ICKO. Competências Gerenciais do Enfermeiro. In: Lima JR; Felli VEA, editores. Programa de Atualização em Enfermagem-Gestão (PROENF/Gestão). 1.ed.Porto Alegre: Artmed Panamericana; 2011. p.9-32.
8. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto e contexto enferm [Internet]. 2008 [cited 2012 Mar 30];17(4): 758-64. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>
9. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 3, de 09 de novembro de 2001. Dispõe sobre Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília, 9 nov. 2001. Seção 1:37
10. Brasil. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 1986. Seção 1:1.
11. Meira MDD, Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. Texto e contexto enferm [Internet]. 2009 [cited 2012 Apr 02];18(4):670-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n4/08.pdf>
12. Vale EG, Guedes MVC. Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. Rev bras enferm [Internet]. 2004 [cited 2012 Abr 19];57(4):475-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a18.pdf>
13. Santos AMR, Reichert APS, Nunes BMVT, Moraes SCR, Oliveira ADS, Magalhães RLB. Construção coletiva de mudança no Curso de

Graduação em Enfermagem: um desafio. Rev bras enferm [Internet]. 2007 [cited 2012 Mar 25];60(4):410-5. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n4/a10.pdf>

14. De Domenico EBL, Ide CAC. Referências para o ensino de competências na enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2005 [Cited 2012 Mar 03];58(4):453-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n4/a14v58n4.pdf>

15. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. Cogitare enferm [Internet]. 2010 [cited 2012 Abr 05];15(2):349-53. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/17875/11665>

16. Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. Cogitare enferm [Internet]. 2009 [cited 2012 Feb 15];14(3):553-8. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/16189/10707>

17. Resck ZMR, Gomes ELR. Background and managerial practice of nurses: paths for transforming praxis. Rev lat am enferm [Internet]. 2008 [cited 2012 Mar 13];16(1): 71-7. Available from: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=281421887012>

18. Peres AM, Ciampone MHT, Wolff LDG. Competências gerenciais do enfermeiro nas perspectivas de um curso de graduação de enfermagem e do mercado de trabalho. Trab educ saúde [Internet]. 2008 [cited 2012 Apr 20];5(3):453-72. Available from: <http://www.epsjv.fiocruz.br/revista/upload/revistas/r177.pdf>

19. Santos GF. Formação do enfermeiro na perspectiva das competências: uma breve reflexão. Rev bras enferm [Internet] 2004 [cited 2012 Mar 21];57(1):66-70. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n1/a14v57n1.pdf>

20. Santos EP, Ciampone MHT. Avaliação de competências gerenciais: a percepção de alunos do curso de graduação em enfermagem da USP. Rev mineira enferm [Internet]. 2007 [cited 2012 Apr 20];(4): 395-401. Available from: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/reme/v11n4/v11n4a08.pdf>

21. 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 e contexto enferm [Internet] 2009 [cited 2012 Apr 20]; 18(2):321-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>

22. Lopes MMB, Carvalho JN, Backes MTS, Erdmann AL, Meirelles BHS. Politics and technologies in the administration of health care

and nursing services. Acta paul enferm [Internet]. 2009 [cited 2012 Mar 25]; 22(6):819-27. Available from: http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n6/en_a15v22n6.pdf

23. Benito GAV, Becker LC. Atitudes gerenciais do enfermeiro no programa saúde da família: visão da equipe saúde da família. Rev bras enferm [Internet]. 2007 [cited 2012 Apr 20];60(3):312-6, Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n3/a12.pdf>

24. Assad LG, Viana LO. Saberes práticos na formação do enfermeiro. Rev Bras Enferm 2003 Jan/Feb [cited 2012 Mar 20];56(1): 44-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v56n1/a09v56n1.pdf>

25. Ruthes RM, Feldman LB, Cunha ICKO. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2010 [cited 2012 Apr 19];63(2):317-21. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n2/23.pdf>

26. Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. Rev bras enferm [Internet] 2009 [cited 2012 Mar 10];62(6):901-5. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n6/a16v62n6.pdf>

27. Santos EMCP, Rosário JMOA. The importance of training in service to develop skills of nurses. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2012 Mar [cited 2012 Apr 25];6(4):563-70. Available from: http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/2455/pdf_1012.

DOI: 10.5205/reuol.2163-16218-1-LE.0603201210

Submissão: 30/12/2013

Aceito: 19/03/2014

Publicado: 01/07/2014

Correspondência

Priscila Meyenberg Cunha Sade
Rua Ângelo Cunico, 600 / Casa 69
Bairro Barreirinha
CEP 82220-350 – Curitiba (PR), Brasil