



COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O GERENCIAMENTO NA PRÁTICA DO ENFERMEIRO: REVISÃO INTEGRATIVA

SKILLS FOR MANAGING IN PROFESSIONAL NURSING PRACTICE: INTEGRATIVE REVIEW COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA GESTIÓN DE PRÁCTICA DE LOS ENFERMEROS: REVISIÓN INTEGRADORA

Luciana Aparecida Fabríz¹, Elizabete Araújo Eduardo², Carolina Bolfe Poliquese³, Mirela Pezzini Veran⁴, Vania Carvalho Oliveira⁵, Elizabeth Bernardino⁶

RESUMO

Objetivo: analisar as competências que pesquisadores indicam como necessárias ao enfermeiro para a prática gerencial. **Método:** estudo descritivo, do tipo revisão integrativa, norteado pela questão << Quais competências são necessárias ao enfermeiro gerente no desenvolvimento de sua prática profissional no Brasil? >> O levantamento bibliográfico foi realizado na base eletrônica MEDLINE, com os descritores: enfermagem, competência, gerenciamento, administração. Foram incluídos artigos nacionais publicados durante 2001 a 2011, em seguida, analisadas 17 publicações. **Resultados:** observou-se que a indicação de comunicação e liderança estava em consonância com o conceito clássico e as competências gerais apontadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais atuais de graduação em enfermagem. Entretanto, os achados como relacionamento interpessoal, empreendedorismo, foco no cliente, articulação e flexibilidade evidenciam o perfil evolutivo desta temática na área de gerenciamento em enfermagem. **Conclusão:** o levantamento destas competências permite aos gestores terem uma visão do perfil do profissional enfermeiro que corresponda às especificidades do gerenciamento dos serviços. **Descritores:** Enfermagem; Competência; Gerenciamento; Administração.

ABSTRACT

Objective: to analyze the skills that researchers indicate as necessary for nursing managerial practice. **Method:** an integrative review descriptive study, guided by the question << What skills are necessary to the nurse manager in the development of their professional practice in Brazil? >> The bibliographic survey was carried out in MEDLINE electronic library, with the descriptors: nursing, competence, management, administration. Articles published during 2001 to 2011 were included and then 17 publications analyzed. **Results:** it was observed that the indication of communication and leadership was in line with the classic concept and general competencies identified by National Curricular Guidelines current in nursing graduates. However, the findings as interpersonal relationship, entrepreneurship, customer focus, articulation and flexibility demonstrate the evolving profile of this issue in the area of nursing management. **Conclusion:** the survey of these skills enables managers have a vision of the professional nurse who meets the specifics of the service management profile. **Descriptors:** Nursing; Competence; Management; Administration.

RESUMEN

Objetivo: analizar las habilidades que los investigadores indican que sea necesario los enfermeros para la práctica de gestión. **Método:** estudio descriptivo del tipo de revisión integradora, orientada por la pregunta << ¿Qué habilidades son necesarias para un jefe de enfermería en el desarrollo de su práctica profesional en el Brasil? >> La búsqueda bibliográfica se realizó en base de datos electrónica MEDLINE, usando las palabras claves: enfermería, la competencia, la gestión, administración. Fueron incluidas artículos nacionales publicados durante 2001-2011, luego analizados 17 publicaciones. **Resultados:** se observó que la indicación de la comunicación y el liderazgo estuvo en línea con el concepto clásico y competencias generales señaladas por el actual Nacional grado Directrices Curriculares en la enfermería. Sin embargo, los hallazgos tales como las habilidades interpersonales, iniciativa empresarial, la orientación al cliente, la coordinación y la flexibilidad destacan el perfil de desarrollo de esta cuestión en el ámbito de la gestión de enfermería. **Conclusión:** el levantamiento de estas habilidades permite que los administradores tienen una visión del perfil profesional las enfermeras que coincida con las características específicas de los servicios de gestión. **Descritores:** Enfermería; Competencia; Gestión; Administración.

¹Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu (PR), Brasil. E-mail: luciana.fabríz@gmail.com; ²Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Hospital Infantil Waldemar Monastier. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: beteokale@yahoo.com.br; ³Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Curitiba (PR), Brasil. E-mail: kpolica@hotmail.com; ⁴Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: myrelav@hotmail.com; ⁵Enfermeira, Mestre em Enfermagem. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: vannypp@hotmail.com; ⁶Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Graduação/ Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná/PPGENF/UFPR. Curitiba (PR), Brasil. E-mail: elizaber@ufpr.br

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho do enfermeiro na dimensão gerencial possui especificidades que exige do profissional características para agir sobre seus elementos-objetos, instrumentos e atividades. Neste subprocesso, os objetos do trabalho gerencial são a equipe de enfermagem e a organização da assistência. Na viabilização de suas ações o enfermeiro utiliza um conjunto de instrumentos, como o planejamento, supervisão, avaliação, dimensionamento de pessoal, educação permanente, e atividades que permitem o gerenciamento do cuidado e da unidade com o fim de garantir a assistência de qualidade e ambiente de trabalho adequado.¹

O enfermeiro que executa atividades gerenciais precisa agregar capacidades para operacionalização de suas ações. Estas capacidades adquiridas durante sua formação ou ao longo de sua prática são denominadas competências. Para fins deste estudo competência é considerada como a capacidade (*ability*) para fazer e o conhecimento técnico (*skill*) necessário para realizar determinada ação baseada em saberes e vivências que advém da prática, da habilidade intelectual, física ou sensitiva do profissional.^{2,3} O termo competência derivado do latim *competentia*, tem vários significados etimológicos e está relacionado ao indivíduo que possui a qualidade de avaliar e solucionar uma situação problema, e mobilizar talentos e aptidões para esta ação.⁴ Portanto, o gerir exige do enfermeiro a aplicação de seu conhecimento, de forma crítica relacionada àquele contexto, baseado em suas experiências.^{3,5}

O conceito de competência permeia o processo de formação profissional do enfermeiro e tem grande influência sobre sua atuação.⁶ Atualmente as políticas de educação estão voltadas para o seu desenvolvimento nos futuros profissionais. Surgem para adequar o sistemas educacionais às necessidades do mercado de trabalho, voltado para enfermeiros qualificados, em condições de acompanhar as constantes transformações tecnológicas, com formação crítico-reflexiva, capazes de com o seu agir provocar mudanças de curto, médio e longo prazo na sociedade.⁷

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) enfatizam a necessidade de prover o enfermeiro de competências gerais e específicas para o trabalho. Das competências gerais como atenção a saúde, tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento, comunicação, e educação

permanente,⁸ cinco estão relacionadas à competências gerenciais.⁷

O reconhecimento, desenvolvimento e a aplicabilidade destas competências em especial as relacionadas às funções gerenciais nas dimensões do processo de trabalho do enfermeiro ressaltam a necessidade deste estudo que tem como objetivo:

- Analisar as competências que pesquisadores indicam como necessárias ao enfermeiro para a prática gerencial.

MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa a qual proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática.⁹ Este estudo, foi composto por seis etapas: seleção da questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa; estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, busca na literatura; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados, avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa, interpretação dos resultados e apresentação da revisão.^{9,10}

Na primeira etapa, para direcionar a revisão integrativa, formulou-se a seguinte questão norteadora: Quais são as competências necessárias ao enfermeiro gerente no desenvolvimento de sua prática profissional no Brasil?

A segunda etapa consistiu na elaboração de critérios de amostragem, com vistas a responder a pergunta norteadora e a busca efetivamente nas bases de dados, portanto, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: artigos nacionais publicados de 2001 a 2011, com textos de livre acesso e na íntegra disponíveis *online*. Os critérios de exclusão foram: não contemplar o tema gerenciamento de enfermagem e não trazer informações referentes a competências profissionais.

Para este estudo foi escolhido o Brasil como país de elaboração e publicação de artigos e o período de 2001 a 2011, em virtude que em 2001 a enfermagem do País teve como marco histórico o estabelecimento das DCN para os Cursos de Graduação em Enfermagem, por meio da Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001 e nesta foram definidas as competências e habilidades gerais e específicas para o enfermeiro no desempenho de suas funções.⁸

A pesquisa aos artigos aconteceu em maio de 2012 e foi realizada por meio das bases de dados Medline (base de dados da literatura internacional da área médica e biomédica,

produzida pela NLM (*National Library of Medicine*), USA) que abrange entre outras, a área de Enfermagem.

Foram utilizados os descritores: enfermagem, competência, administração e gerenciamento, em língua vernácula e seguindo a padronização dos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS/Bireme).

A busca ocorreu por meio de duas combinações de palavras. No primeiro campo foi selecionada a palavra Enfermagem, no segundo campo foi realizada a combinação: 1) competências e administração; 2) competências e gerenciamento. No terceiro campo selecionamos país de publicação Brasil.

Na terceira etapa, os artigos encontrados foram organizados, utilizando-se um instrumento elaborado pelas autoras, constando dados referentes: sujeitos do estudo; objetivo proposto; ano de publicação; contexto de atuação do enfermeiro gerente e competências citadas como inerentes ao enfermeiro gerente em sua prática profissional. Em seguida foi realizado um novo refinamento daqueles artigos que não contemplavam os critérios de inclusão.

A quarta etapa, consistiu na avaliação dos estudos incluídos na revisão, portanto, foi realizada uma análise minuciosa dos artigos selecionados, destacando pontos chaves do corpo do texto; os dados encontrados foram criteriosamente relacionados com a pergunta norteadora e os sujeitos foram rigorosamente avaliados.

Na quinta etapa, os resultados foram interpretados, com isto, os dados após criticamente serem analisados foram comparados ao conhecimento teórico, esta fase propiciou uma pré-conclusão acerca das competências necessárias ao enfermeiro gerente; e, a sexta fase, consistiu no fechamento das competências necessárias ao enfermeiro gerente e no detalhamento dos procedimentos empregados para a presente revisão integrativa.

RESULTADOS

Provenientes da busca por combinações emergiram 929 artigos. Destes 874 não corresponderam aos critérios de inclusão, 479 não foram publicados entre 2001 e 2011, 43 não estavam disponíveis na íntegra e de livre acesso *online*, 351 não estavam vinculados a temática e 1 estava repetido.

Restaram assim 55 artigos, destes, 17 atenderam aos critérios de inclusão no estudo e 38 foram excluídos, sendo que 20 possuíam incompatibilidade com o tema gerenciamento e 18 não atendiam ao objetivo proposto.

Quanto às competências encontradas podemos observar na Tabela 1, àquelas que surgiram mais de uma vez nos artigos científicos.

Tabela 1. Demonstrativo das competências encontradas em artigos

Competências	Nº Artigos	%
Liderança	9	53,0
Comunicação	9	53,0
Criatividade	6	35,3
Responsabilidade	6	35,3
Aprender	5	29,4
Compromisso	5	29,4
Relacionamento interpessoal	4	23,5
Foco no cliente	4	23,5
Organização	4	23,5
Planejamento	4	23,5
Articulação	3	17,6
Flexibilidade	3	17,6
Negociação	3	17,6
Técnico Científica	3	17,6
Trabalho em Equipe	3	17,6
Clínica	3	17,6
Conhecer	2	11,7
Administração e Gerencia	2	11,7
Empreendedorismo	2	11,7
Inovação	2	11,7
Mobilização	2	11,7
Política	2	11,7
Saber Agir	2	11,7
Tomada de Decisão	2	11,7
Visão	2	11,7
Visão Estratégica	2	11,7
Visão Sistêmica	2	11,7
Visão Comum do Futuro	2	11,7

Nos artigos foi possível evidenciar também, àquelas competências que emergiram apenas uma única vez, sendo estas: Adaptação à Realidade; Administração e gerenciamento da força de trabalho; Agilidade; Alinhamento de propósitos; Avaliação; Cognitiva; Cuidado consigo e com o outro; Domínio Pessoal; Educação Permanente; Gerencial; Gestão Integrada de Pessoas; Gestão de Recursos Humanos; Justiça; Psicossocial; Saber Fazer; Rapidez de Respostas; Sensibilidade e Sistematização.

Em relação à publicação, os anos com maior número de artigos encontrados foram 2011 (06); 2010 (04); 2009 (02); 2004 (02); em 2008, 2007 e 2005 somente 01 em cada ano e nos demais não constam manuscritos sobre a temática.

A pesquisa mostrou como contexto de atuação do enfermeiro gerente: organizações de saúde; Organizações públicas, privadas e filantrópicas; Gerenciamento da assistência de enfermagem; Políticas de saúde Geral; Administração; Gestão de pessoas; Hospitalar; Gerencial e Ensino de administração.

DISCUSSÃO

O enfermeiro ao longo dos anos têm ocupado posição de destaque em cargos gerenciais em organizações de saúde, tornando-se pertinente a discussão em espaços acadêmicos e institucionais acerca das competências requeridas pelo enfermeiro gerente.¹¹

Neste sentido, selecionamos para a discussão as competências: comunicação, liderança, criatividade, responsabilidade, aprender e compromisso, em face das mesmas serem as mais citadas nos artigos como relevantes ao enfermeiro gerente e utilizamos como critério de escolha, o aparecimento da mesma competência em cinco artigos, representando uma frequência de 29,4%.

Estudos anteriores que identificaram o perfil e as competências necessárias para o enfermeiro gerente de hospitais acreditados, revelaram que tanto na visão dos enfermeiros gerentes quanto de seus superiores, a competência Liderança é considerada imprescindível, indo ao encontro de nossos achados em que esta competência esteve presente em 3,0 % dos artigos pesquisados.¹²

As transformações do modelo gerencial impulsionado pelas mudanças no mundo do trabalho enfatizam a necessidade do trabalho em equipe, sendo então a liderança utilizada como mecanismo para o alcance das metas de uma organização. Ao assumir a tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, o

enfermeiro precisa proporcionar um ambiente propício para realização das atividades diárias de sua equipe, sendo isso possível por meio da mobilização de princípios da liderança.¹³

Na mobilização da competência Liderança o profissional precisa saber agir com flexibilidade, compreender os objetivos e metas da organização, ter habilidade para negociar e visão das relações de poder inerentes ao ambiente de trabalho. O direcionamento de uma equipe heterogênea com equilíbrio na realização de atividades dentro de uma instituição de saúde exige do enfermeiro o domínio desta ferramenta.¹⁴⁻⁶

É função do líder reduzir as situações de incertezas, conduzindo o grupo para tomada de decisões assertivas. Neste contexto, a habilidade de influenciar envolve conceitos de poder e autoridade.^{15,17} A forma como o líder direciona o indivíduo ou a equipe de trabalho para a realização de uma atividade diverge de pessoa para pessoa e evidencia o seu estilo de liderança. Chiavenato^{15:308} cita três diferentes estilos, a liderança autocrática, a democrática e a liberal. Estes tipos de liderança irão definir o relacionamento entre os indivíduos do grupo e deles para com o líder, o resultado do trabalho em qualidade, o comprometimento e responsabilidade com as atividades a ser desenvolvidas.

Outra competência que se destacou na pesquisa foi a comunicação, a qual também foi encontrada em 9 artigos e resultou em 53,0% de frequência, demonstrando a importância do enfermeiro gerente saber se expressar, aduzir argumentos de forma clara e concisa, ouvir e sociabilizar as informações.

Em um estudo desenvolvido no município de Curitiba - PR, e que teve como objetivo identificar as competências gerenciais utilizadas pelos enfermeiros que atuam em um pronto atendimento, verificou-se que a comunicação é uma competência mobilizada pelos enfermeiros na sua prática profissional, e é manifestada principalmente na comunicação do enfermeiro com a equipe de enfermagem, com a equipe multidisciplinar, com a gerência de enfermagem e com os pacientes.¹⁸

A comunicação está no núcleo da liderança, sendo elemento indispensável, no exercício da liderança do enfermeiro, pois o ato de influenciar as pessoas para a mudança, passa pelo processo de comunicação.¹⁹ Esta competência envolve a troca de pensamentos, informações, sentimentos entre duas pessoas ou mais, por meio de símbolos, palavras ou outras formas de compreensão que sejam significativas entre trabalhadores de uma organização.

Estabelecer um canal de diálogo com a equipe não é algo fácil, Feldman e Ruthes²⁰ sugerem alguns passos que podem auxiliar o gestor neste processo: ser conciso e claro ao comunicar-se, controlar o tempo priorizando o que é essencial, participar a todos os envolvidos sobre as informações, ter o hábito de esclarecer passo a passo o que exatamente se quer alcançar com as ações.

A enfermagem atua em um cenário com diferentes profissionais e sabemos que para o bom desempenho do trabalho a comunicação é necessária, especialmente quando o enfermeiro ocupa posição de gerente.

Assim, a comunicação é considerada componente necessário para as relações interpessoais eficazes e a sua aplicabilidade na prática gerencial é abrangente, envolve a habilidade de se comunicar por meio de gestos, linguagem corporal, oral e escrita; ser hábil em falar em público, saber induzir e difundir informações, sendo ético e neutro.²⁰

Os autores Kobayashi e Leite²¹ ainda acrescentam que, enquanto competência, envolve, também o saber utilizar tecnologias de informação; padronizar as informações deixando-as claras e de fácil acesso para equipe em forma de normas, rotinas, procedimentos, regimentos.

A criatividade, outra competência identificada, é citada, por alguns autores, como uma chave para solução de problemas, facilmente encontradas nas organizações esta competência surgiu em 35,5 % dos artigos analisados, corroborando com um estudo prévio sobre gestão por competências, em que ela foi identificada como necessária ao enfermeiro gerente.^{11,22}

Relacionamos o surgimento desta competência a lógica do mercado de trabalho, pois atualmente existe uma exigência que o profissional seja capaz de inovar e buscar soluções para as situações difíceis utilizando para isso os recursos disponíveis sem que haja prejuízo para a qualidade da assistência ou aumento de custos.

Os artigos apresentam como competências Comprometer-se e Assumir ou ser Responsável, porém observa-se que estes achados estão mais relacionados aos valores éticos, culturais e morais dos enfermeiros gerentes, relacionados ao componente atitude do conceito de competências.

Neste sentido, as pesquisas apontam que é tarefa fácil mensurar o comprometimento e a responsabilidade dos profissionais, porém são percebidas nos serviços por meio do posicionamento, iniciativa e prontidão para

contribuir com a instituição a qual estão vinculados.²¹

As organizações necessitam de clareza sobre a responsabilidade dos grupos ou equipes de trabalho, da mesma forma é indiscutível a responsabilidade individual. Ser criterioso e sensível ao tomar decisões é fundamental, uma vez que os resultados destas repercutem sobre o ambiente de trabalho. Responsabilidade e liberdade caminham juntas, liberdade no sentido de ser autônomo e reflexivo sobre seus atos.²³

A competência saber aprender, também é trazida nos textos como fruto do mundo atual, em que o profissional deve adaptar-se facilmente as diferentes tecnologias e situações para manter-se competitivo no mercado de trabalho. Esta competência pode ser observada em circunstâncias em que uma realidade é transformada, mesmo sem conhecimento prévio; quando a aprendizagem é autônoma, na construção de projetos com fundamentação teórica.²¹

O conhecimento das competências que o enfermeiro gerente deve possuir, contribui para a seleção de pessoas com perfis para a ocupação deste cargo e facilita o desenvolvimento de programas de capacitações, porém as empresas também são responsáveis por fornecer condições físicas, tecnológicas e humanas para seu desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão realizada permitiu conhecer as competências apontadas pela literatura como as necessárias para a prática profissional do enfermeiro gerente.

As indicações evidenciadas pela análise revelam consonância histórica com a prática profissional do enfermeiro, ao demonstrarem evolução no que se espera de um profissional competente para gerir serviços de Enfermagem, de modo que este seja dinâmico perante as mudanças socioeconômicas, que exigem novas competências deste profissional.

A análise reflete ainda, concordância com as competências indicadas pelas Diretrizes Nacionais Curriculares (DCN) ao citarem comunicação, tomada de decisão e liderança, mas evidenciou-se competências inovadoras como criatividade, política, empreendedorismo, flexibilidade, intuição e foco no cliente.

O conceito de competência gerencial encontra-se no campo da discussão, e os artigos produzidos e analisados não revelam a pretensão de que tal discussão seja finalizada. Fato este que pode estar influenciado pelos

determinantes que envolvem tal tema, como o próprio desenvolvimento sócio- educativo e tecnológico, imperativos na prática profissional do Enfermeiro gerente, o que não impede o desenvolvimento da avaliação por competência.

O conhecimento das competências necessárias aos enfermeiros gerentes, permite aos gestores adequarem as necessidades do serviço ao perfil profissional que se espera para esta função e deste modo qualifica a assistência prestada, nos diferentes níveis de atenção.

O estudo realizado acresce a construção do conhecimento na área de competências gerencias do Enfermeiro e sua continuidade possibilita maior esclarecimento acerca do tema, sendo assim recomenda-se que o mesmo seja replicado nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

1. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, Tronchin DMR, Fugulin FMT, Peres HHC, Massarollo MCKB, Fernandes MFP, et al. Gerenciamento em enfermagem. 2nd ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. p.1-12
2. Le Boterf G. Avaliar a competência de um profissional três dimensões a explorar. Reflexão RH Pessoal [Internet]. 2006 June [cited 2012 Aug 07];6:61-3. Available from: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>
3. Ruthes RM, Cunha ICKO. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2007 Dec [cited 2012 Aug 07]; 28(4):570-5. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>
4. Ferreira ABH. Novo dicionário da língua portuguesa. 2nd ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 2001.
5. Dutra J. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.
6. Pinhel I, Kurcgant P. Reflections on teaching competence in nursing education. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2007 [cited 2012 Aug 07]; 41(4):711-6. Available from: www.ee.usp.br/reeusp/
7. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2006 July/Sept [cited 2012 Aug 07];15(3):492-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15>
8. Brasil. Resolução n.3, de 7 de novembro de 2001. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Diário Oficial da República Federativa do Brasil.2001 9 Nov; Seção 1:37.
9. 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 Aug 07];17(4):758-64. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018
10. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein (São Paulo) [Internet]. 2010 [cited 2012 Aug 07]; 8(1Pt 1):102-6. Available from: http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf
11. Furukava PO, Cunha ICKO. De Gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Nov/Dec [cited 2012 Aug 07];63(6):1061-6. Available from: http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=516
12. Furukava PO, Cunha ICKO. Profile and competencies of nurse managers of hospitals accredited [Internet]. 2011 Jan/Feb [cited 2012 Aug 07];19(1):1-9. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21412636>
13. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm [Internet]. 2006 Apr [cited 2012 Aug 07];10(1):109-15. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127715303014>
14. Balsanelli AP, Montanha D. Liderança. In: Balsanelli AP. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. 2ª ed. São Paulo: Martinari; 2011.
15. Chiavenato I. Administração: teoria, processo e prática. 4th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2007.
16. Ramos VM, Freitas CASL, Silva MJ. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. Esc Anna Nery Rev Enferm [Internet]. 2011 Jan/Mar [cited 2012 July 12];15(1):157-61. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452011000100022&script=sci_arttext

17. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 8th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2011.

18. Brussamolin L, Montezeli JH, Peres AM. A utilização de competências gerenciais por enfermeiros de um pronto atendimento. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2010 Apr/June [cited 2012 July 12]; 4(2): 808-14. Available from:

http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/984/pdf_20.

19. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Leadership in the context of nursing. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2006 [cited 2012 Aug 07]; 40(1):117-22. Available from:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342006000100017&script=sci_arttext

20. Feldman LB, Ruthes RM. Comunicação. In: Balsanelli AP. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. 2ª ed. São Paulo: Martinari; 2011.

21. Kobayashi RM, Leite MMJ. Desenvolvendo competências profissionais dos enfermeiros em serviço. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Mar/Apr [cited 2012 Aug 07];63(2):243-9. Available from:

http://scielo.isciii.es/pdf/eg/n18/pt_adm_inistracion2.pdf

22. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICK. Criatividade e Inovação: competências na gestão de Enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2008 Mar/Apr [cited 2012 Aug 07];61(2):239-42. Available from:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019607015>

23. Massarollo MMCKB, Fernandes MFP. Ética e gerenciamento em enfermagem. In: Kurcgant P, Tronchin DMR, Fugulin FMT, Peres HHC, Massarollo MCKB, Fernandes MFP, et al. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. p.13-22.

Submissão: 22/11/2012

Aceito: 10/04/2014

Publicado: 01/06/2014

Correspondência

Luciana Aparecida Fabríz
Av. Garibaldi, 2525 / bloco 02 / Ap. 02
Bairro Jardim Lancaster
CEP 85869-470 – Foz do Iguaçu (PR), Brasil