

COMPETÊNCIA GERENCIAL NA ENFERMAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

MANAGEMENT COMPETENCES IN NURSING: AN INTEGRATIVE REVIEW

COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Lidiane Rossato Deckman¹, Solange Mari Pellin Deon², Eveline Franco da Silva³, Elisiane Lorenzini⁴

RESUMO

Trata-se de uma revisão integrativa realizada nas bases de dados Literatura Latino-americana em Ciências da Saúde, Bases de Dados de Enfermagem e *Scientific Electronic Library Online*. Objetivou-se conhecer as produções científicas nacionais que abordam as competências gerenciais na enfermagem. A coleta de dados ocorreu no período de julho a agosto de 2012 utilizando-se os descritores: competência profissional; competências AND enfermagem; gestão em saúde AND enfermagem. A amostra constituiu-se em 17 artigos, com recorte temporal de 2006 a 2012, ocorrendo maior incidência no ano de 2010. A maioria das investigações ocorreu na área de enfermagem no contexto hospitalar. As competências gerenciais permitem mobilizar, articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades para o excelente desempenho profissional, gerando resultados satisfatórios, com eficiência e eficácia. Permanece o desafio para desenvolvimento das competências gerenciais durante a formação do enfermeiro, bem como nas instituições em geral, visando fomentar o desenvolvimento de competências para o desempenho de ações gerenciais na saúde.

Descritores: Competência profissional. Enfermagem. Gestão em saúde.

1 Bacharel em Enfermagem. Faculdade Nossa Senhora de Fátima (FÁTIMA). E-mail: lidydeck@yahoo.com.br

2 Bacharel em Enfermagem. Faculdade Nossa Senhora de Fátima (FÁTIMA). E-mail: solange.deon@yahoo.com.br

3 Enfermeira Obstetra, especialista em Saúde Pública. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Membro do Grupo de Estudos da Saúde da Mulher e do Bebê (GEMBE/UFRGS). Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Nossa Senhora de Fátima (FÁTIMA). E-mail: evelinefranco@yahoo.com.br

4 Enfermeira especialista em Gerenciamento em Enfermagem. Mestre em Ciências da Saúde pela Fundação Universitária de Cardiologia do Rio Grande do Sul (IC/FUC-RS). Membro do Núcleo de Estudos sobre Gerenciamento em Enfermagem (NEGE/UFRGS). Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Nossa Senhora de Fátima (FÁTIMA). E-mail: elisilorenzini@gmail.com

ABSTRACT

It is an integrative revision of the databases: Latin-American Literature in Health Sciences, Nursing Databases and Scientific Electronic Library Online. The study aimed gathering knowledge on national scientific output approaching managerial competences in nursing. Data was collected from July to August 2012 using the descriptors: professional competence; competences AND nursing; health management AND nursing. The sample encompassed 17 papers, from 2006 to 2012, most being from 2010. Most of the investigations were realized in the nursing field in a hospital setting. The managerial competences allow mobilizing, articulating and putting in action values, knowledge and abilities for an excellent professional performance, generating satisfactory results, with efficiency and effectiveness. The challenge to develop the managerial competences during the nurse's formation continues, as well as for institutions in general, seeking to promote the development of competences to perform managerial actions in health.

Descriptors: Professional competence. Nursing. Health management.

RESÚMEN

Se trata de una revisión integral realizada con base en datos de la Literatura Latino Americana en ciencias de la salud, bases de datos de enfermería y *Scientific Electronic Library Online*. El objetivo es conocer las producciones científicas nacionales que abordan las competencias gerenciales en la enfermería. La recolección de datos es entre el período de julio y agosto del 2012 y se utiliza las descripciones: competencia profesional, competencias AND enfermería, Gestión en salud AND enfermería. La muestra se constituye por 17 artículos con recorte temporal del 2006 al 2012, con mayor incidencia en el año de 2010. La mayoría de las investigaciones son en el área de enfermería en el contexto Hospitalario. Las competencias gerenciales permiten movilizar, articular, colocar en acción valores, conocimientos y habilidades para el excelente desempeño profesional, generando resultados satisfactorios con eficiencia y eficacia. Permanece el desafío para el desarrollo de las competencias gerenciales durante la formación del enfermero, así como en las instituciones en general, con el objetivo de fomentar el desarrollo de competencias para el desempeño de acciones gerenciales en la salud.

Descriptorios: Competencia profesional. Enfermería. Gestión en salud.

INTRODUÇÃO

Por volta do século XX, aproximadamente na década de 70, surgiu um novo modelo produtivo, baseado na flexibilização do mercado de trabalho, novos produtos e padrões de consumo. Isso trouxe a necessidade de um novo profissional, ou seja, visando um profissional que atendesse as exigências do mercado de trabalho, cooperando com versatilidade, flexibilidade, capacidade de se relacionar com o próximo e realizar assim um excelente atendimento frente ao cliente. Essas diversas mudanças propõem novas relações no mercado de trabalho, novas propostas, habilidades e formas de gestão inovadoras e exigências de novos perfis de profissionais para atendimento na área da saúde⁽¹⁾.

As instituições podem ter necessidades diversas de habilidades e competências, de acordo com o sistema. As habilidades podem ser de forma técnica, comportamental, gerencial e tantas outras que podem vir a fazer parte das estratégias da instituição⁽²⁾.

Dentre as diversas competências desejáveis de serem desenvolvidas no enfermeiro destacam-se as competências gerenciais. O desenvolvimento de competências gerenciais constitui elemento chave na solução dos problemas existentes nas instituições de saúde⁽³⁾. Competência gerencial significa ter a capacidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processo de trabalho, tendo como resultado, a motivação do grupo e clima de trabalho favorável⁽⁴⁾.

O enfermeiro diante da necessidade de desenvolver competências gerenciais depara-se com um grande desafio a ser posto em prática, de forma que o mesmo não se mantenha omissivo e nem deixe de acompanhar o crescimento e investimento do capital humano⁽⁵⁾.

Em estudo realizado com enfermeiros, gerentes de hospitais e instituições de saúde, que teve por objetivo reconhecer os instrumentos gerenciais utilizados na prática profissional no dia a dia dos enfermeiros, para assim obter apoio para a melhor tomada de decisão, foram evidenciadas, seis categorias de competências como: domínio pessoal, eficácia interpessoal, gestão financeira e de recursos humanos, cuidados (com pessoal, paciente e consigo) e pensamentos sistematizados em saúde⁽⁶⁾.

Em uma investigação realizada para conhecer o perfil de competências dos gestores de unidades básicas de saúde ficou evidenciado que grande parte dos gerentes de enfermagem possuía o perfil e competências conciliáveis com as expectativas de seus superiores⁽⁷⁾. No entanto, achados de outro estudo demonstram que a percepção dos atuais gestores, em relação às competências para gerir as unidades básicas de saúde, tende a ter uma visão simplista e que há um despreparo desses agentes para assumirem tal cargo. Os autores inferiram que para haver ascensão de cargo à posição de gestor de um local ou unidade deveria ser realizado um sistema de avaliação de competências e

certificação de formação profissional, com obrigatoriedade de cursos específicos de gestão em saúde⁽⁸⁾.

Na gerência de enfermagem, a comunicação com a equipe de profissionais ocorre a partir das múltiplas interações estabelecidas pelo enfermeiro ao desempenhar funções gerenciais no trabalho de enfermagem. Denota-se que nas diretrizes curriculares do curso de enfermagem estão propostas as competências gerenciais como forma de mobilizar, articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho correto, adequado e com eficiência das atividades realizadas pela natureza do trabalho⁽⁹⁾. Nesse sentido, a justificativa dessa revisão está pautada na contribuição com a disseminação do conhecimento sobre a temática de competências gerenciais na enfermagem.

Este estudo teve por objetivo conhecer as produções científicas nacionais que abordam o assunto. Para dar início ao estudo formulou-se a questão norteadora: o que a produção científica de enfermagem tem apresentado acerca da temática de competências gerenciais?

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica do tipo revisão integrativa. Este método de pesquisa permite a incorporação das evidências na prática clínica com a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada⁽¹⁰⁾. Os dados foram coletados, entre os meses de julho e agosto de 2012, sendo incluídos, portanto, os estudos publicados até agosto de 2012.

Para elaboração do estudo percorreram-se as etapas: formulação da questão norteadora; coleta de dados; avaliação; análise e interpretação dos dados; apresentação dos resultados⁽¹⁰⁾. As bases de dados consideradas foram Literatura Latino-americana em Ciências da Saúde (LILACS), Bases de Dados de Enfermagem (BDEnf) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Para busca dos artigos foram utilizados os descritores: competência profissional; competências AND enfermagem; gestão em saúde AND enfermagem.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: apenas artigos; publicados entre os anos de 2006 e 2012; estudos desenvolvidos no Brasil; publicados em idioma português; conter pelo menos o resumo disponível nas bases de dados. Excluíram-se as repetições e artigos que não contemplavam a temática de competências gerenciais.

Para análise e posterior síntese dos artigos selecionados foi construído um quadro sinóptico, com aspectos considerados pertinentes: título do artigo; materiais e métodos; objetivos; resultados e considerações/conclusões.

Foram localizadas 42 publicações nas referidas bases de dados, após análise minuciosa, a amostra correspondeu a 17 artigos que se adequavam aos critérios estabelecidos.

Os dados utilizados neste estudo foram devidamente referenciados, respeitando e identificando seus autores e demais fontes de pesquisa, observando rigor ético quanto à propriedade intelectual dos textos científicos que foram pesquisados, no que diz respeito ao uso do conteúdo e de citação das partes das obras consultadas⁽¹¹⁾.

RESULTADOS

A amostra deste estudo (Quadro 1) constitui-se em artigos de diversos periódicos de enfermagem e um artigo da área de saúde coletiva. A base de dados com maior número de artigos sobre competência gerencial na enfermagem foi a SCIELO, onde 70 % dos artigos foram localizados. O periódico que lidera publicações com a temática é a Revista Brasileira de Enfermagem onde 35,29 % dos estudos publicados.

Quadro 1 - Apresentação da amostra de acordo com autores, título, ano de publicação e periódico.

Autores	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO
Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabriz LA. ⁽¹²⁾	Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino	2012	Cogitare Enferm
Manenti AS, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. ⁽¹³⁾	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	2012	Rev Esc Enferm USP
Camelo SHH. ⁽¹⁴⁾	Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa	2012	Rev Latino-Am Enfermagem
Dias HC, Paiva KCM. ⁽¹⁾	Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado	2011	Rev Bras Enferm
Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. ⁽¹⁵⁾	Concepções de comunicação na gerência de enfermagem hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário	2011	Rev Esc Enferm USP
Furukawa PO, Cunha ICKO. ⁽¹⁶⁾	Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados	2011	Rev Latino-Am Enfermagem
Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM,	Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar	2011	Texto Contexto Enferm

Peres AM. ⁽⁷⁾			
Andre AM, Ciampone MHT. ⁽⁸⁾	Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor	2007	Rev Esc Enferm USP
Furukawa PO, Cunha ICK. ⁽⁶⁾	Da gestão por competências as competências gerenciais do enfermeiro	2010	Rev Bras Enferm
Lourenção DCA, Benito GAV. ⁽¹⁷⁾	Competências gerenciais na formação do enfermeiro	2010	Rev Bras Enferm
Moura GMSS, Magalhães AMM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS. ⁽¹⁸⁾	Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias	2010	Rev Latino-Am Enfermagem
Ruthes RM, Cunha ICKO. ⁽¹⁹⁾	Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual	2009	Rev Bras Enferm
Montezeli JH, Peres AM. ⁽²⁰⁾	Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros	2009	Cogitare Enferm
Fernandes LCL, Machado RZ, Anschau GO. ⁽²¹⁾	Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na Atenção Básica	2009	Cienc Saúde Colet
Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. ⁽²²⁾	O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem	2009	Texto Contexto Enferm
Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. ⁽²³⁾	Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem	2008	Rev Bras Enferm
Ruthes RM, Cunha ICKO. ⁽²⁾	Entendendo as competências para aplicação na enfermagem	2008	Rev Bras Enferm

Os estudos de que trata essa revisão foram realizados na região sudeste do Brasil. O estado de maior número de estudos desenvolvidos foi São Paulo, com 52,94 %.

No ano de 2007 foi publicado um único estudo⁽²¹⁾ que avaliou as competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde. Foi analisado o preparo para exercer a gerência e apenas 50% dos profissionais de saúde haviam realizado um curso específico de Gerenciamento de Unidade de Saúde, 10 % possuíam curso de gestão realizado em outra instituição e os outros 40% não possuíam qualquer curso na área de gestão. O primeiro tema emergente que surgiu na entrevista realizada com os profissionais de saúde foi quais os conhecimentos gerenciais os mesmos julgavam necessários ao gestor da Unidade Básica de Saúde para desempenhar um papel eficaz. Resultados semelhantes⁽¹²⁾ corroboram com esses dados, pois o número de sujeitos que não tinham formação específica para o cargo de gerência foi superior ao número de supervisores que detinham tal formação.

Achados de um estudo⁽²¹⁾ realizado com profissionais que atuam na Atenção Básica também são considerados essenciais na atuação do enfermeiro no ambiente hospitalar, no qual o profissional que se destaca apresenta facilidade de comunicação⁽⁸⁾. Esse estudo evidenciou que todos os gerentes desses serviços de saúde tinham habilidades na área, tais como, comunicação, organização de atividades, o planejamento de ação e a negociação. A falta de formação específica em gerenciamento e outros problemas como: o excesso de burocracia, a sobrecarga de atividades, a pequena área física, as dificuldades em manipular e trabalhar com equipamentos, especialmente o computador, e a gestão de pessoas foram mencionados como dificultadores do processo de gerenciamento⁽²¹⁾.

O processo de escolha de chefias também foi sinalizado como ponto de vulnerabilidade a ser discutido pelos profissionais da área⁽¹⁸⁾. A equipe de saúde precisa ser construída e retroalimentada nas atividades de trabalho, esperando-se do chefe, como líder, que assuma o papel de articulador e de motivador desse contexto⁽¹⁸⁾. Estudo sobre o desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes⁽²²⁾ ressaltou as dificuldades dos enfermeiros no exercício das funções gerenciais e a necessidade de manterem-se atualizados para suprir as lacunas deixadas pela graduação ou pela falta de comprometimento das instituições com a manutenção do desenvolvimento profissional.

Alguns estudos^(7,13-14,21) foram relacionados à área hospitalar, os quais avaliaram as competências dos enfermeiros nas instituições, o perfil dos profissionais, os instrumentos gerenciais utilizados diariamente no local de trabalho e o processo de construção do perfil de competências gerenciais. As principais competências gerenciais identificadas foram: tomada de decisão, interação e realização da gestão de pessoal.

Pesquisa realizada sobre o processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar⁽¹³⁾ mostrou que a análise do processo de trabalho gerencial e também o estudo das competências no espaço gerencial demonstram ser importantes, pois problematizaram necessidades de aprimoramento desses profissionais, assim, respondendo as demandas pessoais, profissionais e institucionais.

No estudo sobre as competências gerenciais realizadas em um hospital privado de Belo Horizonte (MG)⁽¹⁾ foram realizadas entrevistas com dois grupos de profissionais (quatro enfermeiros e seis outros membros da equipe de enfermagem). Os enfermeiros reforçaram que eles deveriam exercer com mais intensidade a função de facilitadores e de monitoramento geral. Já os técnicos e auxiliares de enfermagem, também consideraram que os enfermeiros deveriam atuar mais frente como facilitadores, porém voltando-se para o papel assistencial, fato que indica a

fragmentação e a variedade das múltiplas exigências da função gerencial exercida pelos enfermeiros.

Estudo⁽¹⁶⁾ desenvolvido em 13 hospitais certificados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) e pela *Joint Commission International* (JCI) do Município de São Paulo, que teve por objetivo identificar o perfil e as competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados, sob a ótica desses e de seus superiores hierárquicos, evidenciou que grande parte dos gerentes de enfermagem possuem semelhanças quanto ao perfil e competências, compatíveis com as expectativas de seus superiores que contribuem na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional dentro da instituição, sendo que a liderança foi considerada a competência mais importante e presente em todos os enfermeiros desses hospitais acreditados.

Verificou-se na amostra deste estudo uma pesquisa⁽⁷⁾ que considerou que a instituição e o serviço de enfermagem deveriam disponibilizar aos enfermeiros atualizações sobre os saberes gerenciais para assim obter um maior conhecimento e desenvolvimento de suas competências, visando uma atuação mais eficaz, segura e correta, gerando uma assistência mais qualificada e maior satisfação profissional.

Os artigos^(6,19) que discorrem sobre gestão do conhecimento e a gestão por competências, destacam que o conceito de competência demonstra grandes resultados quando o mesmo for aplicado na gestão de pessoas, podendo proporcionar muitos benefícios no contexto dos serviços de saúde. A gestão de capital intelectual deve garantir que o quadro de pessoal esteja aplicando o conhecimento em benefício da instituição e do crescimento profissional e se não houver competências necessárias para aplicação generalizada dos conhecimentos, de nada vale obter o conhecimento sobre o tema. Nesse sentido, as chefias da enfermagem deverão estar capacitadas para avaliar os recursos tecnológicos, organizacionais e humanos, para assim poder desenvolver da melhor maneira as competências, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, e obter um melhor planejamento, organização, direção e controle do conhecimento nas instituições^(6,19). No entanto, outros pesquisadores⁽²⁾ relatam que as instituições de saúde não têm adotado a gestão por competência, devido ao pouco conhecimento específico e por ser uma ferramenta de gestão pouco explorada.

Um dos estudos analisados⁽²⁰⁾ concluiu que é indispensável que o gerenciamento seja praticado pelos enfermeiros focados no cuidado, por isso é necessário haver mudança no fazer gestão e assistência, parceria entre a academia, o mundo do trabalho e atitude profissional. Para os autores, a visão de alguns enfermeiros, instituições de saúde e de ensino superior, ainda tem muitos obstáculos a serem vencidos para a mobilização de competências gerenciais em busca do cuidado

de enfermagem de qualidade. Ainda, em estudo que investigou as competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde na percepção de gestores⁽¹⁷⁾ permitiu a reflexão sobre a responsabilidade de formar e inserir no mundo do trabalho, enfermeiros capacitados para desempenhar ações gerenciais na saúde e assim exercer a gerência do cuidado ou dos serviços de saúde enfermagem com competência, que envolve a integração do conhecimento, habilidade e atitude para um cuidado ético, seguro e de qualidade ao ser humano e sua coletividade.

Pesquisa⁽¹⁴⁾ que objetivou analisar as competências dos enfermeiros que atuam na unidade de terapia intensiva mapeou as seguintes competências: gerenciar e executar o cuidado de enfermagem, tomada de decisão, liderança, comunicação, educação continuada e permanente, gerenciamento de recursos humanos e materiais. Essas competências citadas oferecem subsídios para traçar diretrizes do perfil do enfermeiro que atua nesse ambiente e mobilizar as práticas de cuidado requeridas desse profissional. Ainda, outro artigo⁽²³⁾ destacou a importância da criatividade e da inovação nos serviços de saúde, considerados fundamentais para o aprimoramento das instituições e para que a enfermagem encontre soluções para o ambiente profissional.

DISCUSSÃO

A partir dos objetivos propostos nos estudos analisados nessa revisão, foi possível verificar que as produções buscam mapear as competências gerências, observar a presença destas na atuação dos enfermeiros e traçar possíveis estratégias para fomentar o desenvolvimento das competências.

Dentre as competências gerenciais mencionadas frequentemente nos estudos, encontrou-se: gerenciar e executar o cuidado de enfermagem com eficácia, habilidade e atitude para um cuidado ético, seguro e de qualidade ao ser humano e sua coletividade, tomada de decisão, liderança, comunicação, gerenciamento de recursos humanos e materiais; integração do conhecimento, conhecimento do sistema, do pessoal, das dinâmicas das relações humanas e do potencial de cada funcionário e como trabalhar a intersetorialidade, a criatividade e a inovação nos serviços de saúde, a organização de atividades, o planejamento de ações e a negociação, interação e realização da gestão de pessoal, exercer papel facilitador, articulador e motivador.

Os estudos analisados permitem inferir que desenvolver competências gerenciais no âmbito da saúde e em especial na enfermagem, é um grande desafio. Os resultados comprovam que a complexidade do contexto na atenção à saúde dificulta o desenvolvimento de competências, principalmente com relação às estratégias institucionais, muito aquém das necessidades dos enfermeiros.

As competências podem remeter a significados distintos, tanto relacionados às atividades, como aos seus resultados. Ocorre também a troca de competências, quando surge a interação das pessoas com o ambiente organizacional⁽²⁴⁻²⁵⁾.

A competência tem sido definida como saber agir de forma responsável e reconhecer que implica mobilizar, interagir, repassar conhecimentos, recursos, habilidades, que possibilitam inserir valor econômico e valor social a cada indivíduo e na instituição que o profissional se encontra inserido⁽²⁵⁾. Nesse ambiente, a equipe multiprofissional constitui-se na força de trabalho hospitalar, e a equipe da enfermagem assume papel de destaque, pois compõe o maior percentual do quadro de pessoal das instituições, por meio dos enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem⁽¹⁵⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas realizadas sobre a temática das competências gerenciais têm contribuído para identificar que as mesmas permitem mobilizar, articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o correto desempenho dentro do local de trabalho, gerando resultados com qualidade.

De modo geral, os estudos analisados apresentam conclusões relevantes acerca das competências gerenciais, ressaltando a importância do desenvolvimento de pesquisas que contribuam na construção das competências necessárias aos enfermeiros.

Este estudo possibilitou a reflexão sobre a responsabilidade das instituições formadoras, que consiste em formar e inserir no mercado de trabalho, profissionais competentes, bem como a responsabilidade das instituições de saúde em geral, que precisam fomentar o desenvolvimento de competências para o desempenho de ações gerenciais na saúde.

REFERÊNCIAS

- 1 Dias HC, Paiva KCM. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. Rev Bras Enferm. 2011; 4(3):511-20.
- 2 Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. Rev Bras Enferm. 2008;61(1):109-12.
- 3 Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. Rev Enferm UERJ. 2008;16(3):333-8.
- 4 Gramigna MR. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2007.

- 5 López SP. Gestión del conocimiento. Elementos claves en la gestión de conocimiento: un estudio de casos. 2007 [acesso em 2012 jan 12]. Disponível em: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- 6 Furukawa OP, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. Rev Bras Enferm. 2010;63(6):1061-6.
- 7 Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. Texto Contexto Enferm. 2011;20(esp):131-7.
- 8 André AM, Ciampone MH. Competências para a gestão de unidades básicas de saúde: percepção do gestor. Rev Esc Enferm USP. 2007;41(esp):835-40.
- 9 Brasil. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em Enfermagem: Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. 2001 [acesso em 2012 nov 12]. Disponível: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
- 10 Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2008;17(4):758-64.
- 11 Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.175p.
- 12 Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabriz LA. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. Cogitare Enferm. 2012;17(2):262-9.
- 13 Manenti AS, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev Esc Enferm USP. 2012;46(3):727-33.
- 14 Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. Cogitare Enferm. 2009;14(3):553-8.
- 15 Camelo SHH. Professional competences of nurse to work in Intensive Care Units: an integrative review. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2012;20(1):192-200.
- 16 Lourenção DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. Rev Bras Enferm, Brasília. 2010;63(1):91-7.
- 17 Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e

capital intelectual. Rev Bras Enferm. 2009;62(6):901-5.

18 Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Concepções de comunicação na gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário. Rev Esc Enferm USP. 2011; 45(4): 959-65.

19 Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev Bras Enferm. 2008;61(2):239-42.

20 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. 2009;18(2):321-29.

21 Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. Rev Latino-Am Enfermagem. 2011;19(1):106-14.

22 Moura GMSS, Magalhaes AMM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS. Leadership in nursing: analysis of the process of choosing the heads. Rev Latino-Am Enfermagem. 2010;18(6):1099-106.

23 Fernandes LCL, Machado RZ, Anschau GO. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. Ciênc Saúde Colet. 2009;14(supl.1): 1541-52.

24 Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.

25 Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas; 200

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2013-02-03
Last received: 2013-04-13
Accepted: 2013-04-28
Publishing: 2013-05-29

Corresponding Address

Elisiane Lorenzini
Endereço: Rua Alexandre Fleming, 454 - Caxias do Sul - RS
Telefone/Fax: (54) 3535.7300
E-mail: elisiane.lorenzini@fatimaeducacao.com.br