

<http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017006250015>

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: GAPS IDENTIFICADOS NA FORMAÇÃO GERENCIAL DO ENFERMEIRO

*Aida Maris Peres<sup>1</sup>, Tessy Nnonyelum Miozzo Ezeagu<sup>2</sup>, Priscila Meyenberg Cunha Sade<sup>3</sup>, Pollyana Bahls de Souza<sup>4</sup>, Danelia Gómez-Torres<sup>5</sup>*

<sup>1</sup> Doutora em Enfermagem. Professora do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: aidamaris.peres@gmail.com

<sup>2</sup> Estudante do Curso de Graduação em Enfermagem da UFPR. Bolsista Fundação Araucária. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: tmiozeagu@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFPR. Professora do Departamento de Enfermagem da UFPR, Bolsista Capes. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: priscila.sade@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Enfermagem. Professora da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná. Garapuava, Paraná, Brasil. E-mail: pobahls@gmail.com

<sup>5</sup> Doutora em Enfermagem. Professora, *Universidad Autónoma del Estado de México*. Toluca, Estado del México, México. E-mail: gomezdanelia@usa.net

### RESUMO

**Objetivo:** mapear as competências necessárias para a formação gerencial do enfermeiro.

**Método:** estudo de corte transversal realizado entre março e junho de 2013 com 258 discentes de três Instituições de Ensino Superior de um município do Sul do Brasil.

**Resultados:** o mapeamento possibilitou a identificação das competências gerenciais necessárias à formação, as adquiridas e as lacunas. A maioria relativa dos discentes considerou ter atitude para atuar como enfermeiro na dimensão gerencial, entretanto, para as competências gerenciais de supervisão, auditoria e processos de mudança, identificaram-se *gaps* significativos durante sua formação.

**Conclusão:** este mapeamento fornece subsídios ao planejamento pedagógico, com vistas a promover a apreensão de competências gerenciais durante a graduação.

**DESCRIPTORIOS:** Competência profissional. Estudantes de enfermagem. Educação baseada em competências. Pesquisa em educação de enfermagem. Pesquisa em administração de enfermagem.

## MAPPING COMPETENCIES: IDENTIFYING GAPS IN MANAGERIAL NURSING TRAINING

### ABSTRACT

**Objective:** mapping necessary competencies in managerial nursing training.

**Method:** a cross-sectional study conducted between March and June 2013 with 258 students from three Higher Education Institutions of a municipality in the South of Brazil.

**Results:** mapping made it possible to identify necessary competencies for managerial nursing training, including those acquired and gaps. The relative majority of the students considered having the right attitude to act as a nurse in the managerial dimension; however, significant gaps during their training were identified in managerial competencies of supervision, auditing and change processes.

**Conclusion:** this mapping provides subsidies for pedagogical planning, seeking to promote the acquisition of managerial competencies during undergraduate course training.

**DESCRIPTORS:** Professional competence. Nursing students. Competency-based education. Research in nursing education. Research in nursing administration.

## MAPEAMIENTO DE COMPETENCIAS: GAPS IDENTIFICADAS EN LA FORMACIÓN GERENCIAL DEL ENFERMERO

### RESUMEN

**Objetivo:** mapear las competencias necesarias para la formación gerencial de las enfermeras.

**Método:** estudio transversal realizado entre marzo y junio de 2013, con 258 estudiantes de tres centros de enseñanza superior de una ciudad en el sur de Brasil.

**Resultados:** el mapeo permitió la identificación de las competencias gerenciales necesarias para la formación, las adquiridas y los vacíos. La mayoría relativa de los estudiantes considera que poseen la actitud para actuar como enfermeros en la dimensión de gestión, sin embargo, para la gestión de los procesos de supervisión, auditoría y de cambio, identifican algunas lagunas importantes en su educación.

**Conclusión:** este mapeo proporciona subsidios para la planificación educativa, con el fin de promover la detención de las capacidades de gestión durante el grado.

**DESCRIPTORES:** Competencia profesional. Estudiantes de enfermería. Educación basada en las competencias. Investigación en la educación de enfermería. Investigación en la administración de enfermería.

### INTRODUÇÃO

O conceito de competência, embora tenha sido incorporado pelo universo do trabalho, foi introduzido também nas propostas de formação e atualizações profissionais. Nesta lógica, competência relaciona-se a uma combinação de seus três campos – Conhecimento, Habilidade e Atitude, apreendida durante processos educativos e expressa pelo indivíduo mediante seu comportamento num determinado contexto profissional.<sup>1-2</sup>

Ao conhecimento atribui-se o denotativo de saber e corresponde às informações adquiridas pelos indivíduos à habilidade, ou seja, o saber-fazer; está relacionado à capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido, e a atitude, cujo denotativo é o saber ser/agir, relaciona-se ao comportamento do indivíduo num contexto profissional.<sup>2</sup>

No cenário mundial, alguns estudos sobre a formação profissional apontam que a construção de competências implica articular diferentes saberes para o desenvolvimento de uma prática profissional pautada, não somente na aquisição e incorporação de conhecimentos e habilidades, mas também em atitudes pessoais e relacionais que visam à construção de um projeto comum para a transformação da realidade de saúde.<sup>3-5</sup> Já no Brasil, a relevância da temática avançou às determinações legais para o ensino da enfermagem no país, a partir de 2001, com a elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) que enfatizaram a formação do enfermeiro com base no desenvolvimento de competências, entre as quais, as relacionadas à administração/gerenciamento.<sup>2,6</sup>

O desenvolvimento das competências gerenciais constitui indispensável conjunto de conhecimentos identificados para planejar, tomar decisão,

interagir e gerenciar pessoas. Por isso a definição das competências a serem trabalhadas durante a formação do enfermeiro ainda é um desafio.<sup>3,7</sup> É visto que existe discrepância entre as competências exigidas e as existentes em uma organização. As demandas institucionais em saúde requerem profissionais com formação cada vez mais complexa. No entanto, ainda que seja escasso o debate, sabe-se que existem lacunas entre o processo ensino-aprendizagem e o mundo do trabalho para apreensão de competências do futuro profissional enfermeiro.<sup>2,7</sup>

O mapeamento de competências é um instrumento gerencial que permite diagnosticar discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar exigências organizacionais e as competências internas existentes.<sup>8</sup> No caso desta pesquisa, de aplicação inovadora no cenário do ensino, essas discrepâncias são representadas pelos *gaps* (lacunas) que revelam quais são as lacunas no desenvolvimento de competências requeridas para a formação do enfermeiro, com a finalidade de embasar o planejamento e a avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em enfermagem.

Diante do exposto, temas relacionados ao desenvolvimento de competências devem ser problematizados pelas instituições de ensino, a fim de priorizar o que é fundamental para a formação do enfermeiro e sua futura atuação no mundo do trabalho. O presente estudo tem como objetivo mapear as competências necessárias para a formação gerencial do enfermeiro.

### MÉTODO

Trata-se de um estudo de corte transversal com aplicação do método de mapeamento de competências,<sup>8</sup> realizado entre março e junho de 2013

em três cursos de graduação em enfermagem localizados em um município do Sul do Brasil.

Esse mapeamento seguiu três etapas: 1) identificação de competências gerenciais necessárias para a formação do enfermeiro por meio de análise documental, entre janeiro e março de 2013, cujas fontes foram os 27 enunciados de ementas e 58 objetivos das disciplinas de Administração em Enfermagem que constavam nos projetos pedagógicos vigentes no ano de 2013 das três instituições de ensino superior (IESs); 2) aplicação de um questionário, entre março e abril de 2013, com os discentes participantes da pesquisa que apontaram os conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais adquiridos durante a formação; 3) identificação dos *gaps* entre as competências descritas pela instituição de ensino na análise documental e as competências adquiridas pelos discentes conforme suas respostas nos questionários; etapa realizada de abril a junho de 2013.

Para determinar o número de participantes da pesquisa considerou-se uma população conhecida de 359 discentes dos três cursos de graduação mapeados. Para o cálculo amostral foi estabelecido grau de confiança de 99% e margem de erro permitível de 4,3%, obtendo-se amostra intencional de 258 discentes.<sup>9</sup>

Como critérios de inclusão para os participantes da pesquisa foram estabelecidos os seguintes pontos: estar matriculado regularmente em um dos cursos de enfermagem de uma das três instituições de ensino e já ter cursado ou estar cursando o segundo ano do curso de enfermagem. Como critérios de exclusão, foram definidos os princípios a seguir: discentes matriculados no primeiro ano do curso de enfermagem e que não estivessem presentes nas datas e horários agendados com as instituições para aplicação dos questionários.

Para a organização dos dados coletados na primeira etapa, foi utilizado um roteiro estruturado que permitiu analisar as ementas e os objetivos das disciplinas, com base nas competências descritas nas DCNs para os cursos de graduação em enfermagem. Já na segunda etapa, um questionário composto por duas questões semiestruturadas e 17 estruturadas foi aplicado do segundo ao quinto ano, com a finalidade de obter dos participantes concepções relacionadas às competências gerenciais adquiridas na graduação, uma vez que é a partir do segundo ano que eles começam a ter contato com conteúdos relacionados à administração em enfermagem nas IESs estudadas.

Para definir os *gaps* das competências, utilizou-se uma classificação baseada na porcentagem dos discentes que responderam não ter alcançado conhecimentos, habilidades e/ou atitudes propostos nas disciplinas de Administração em Enfermagem, so seguir os indicadores adotados no referencial metodológico, que consistem em identificar os *gaps* existentes entre as competências necessárias e as já alcançadas.<sup>8</sup> Para tanto, convencionou-se que seriam classificados como *gaps* de competências, a diferença entre os percentuais das competências necessárias identificadas na pesquisa documental e das competências adquiridas apontadas nos questionários pelos discentes que obtiveram escore maior de 1%, e como *gaps* significativos de competências, aqueles com escore maior ou igual a 50%. Este escore corresponde ao valor de 50%, atribuído como média final mínima para aprovação nas disciplinas de Administração em Enfermagem nestas IESs.

A análise dos dados dos documentos permitiu a identificação das competências e seus campos segundo a classificação Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Já a análise dos dados dos questionários foi realizada por estatística descritiva simples (frequências absoluta e relativa), com a utilização das funções estatísticas do *software* Biostat versão 2007.

A coleta de dados iniciou após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos de uma universidade do Sul do Brasil. A permissão foi concedida no dia 27 de março de 2013, sob os números de parecer: 231.163 e de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 098448113.5.0000.0102, bem como após os participantes assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## RESULTADOS

As competências específicas encontradas na análise documental foram classificadas nos três campos CHA. Os CHAs necessários para formação do enfermeiro generalista são mostrados nos projetos pedagógicos das IESs analisadas e nas DCNs para os cursos de graduação em enfermagem. Cada documento mostrou um grupo de competências específicas nas ementas e objetivos das disciplinas de Administração em Enfermagem. Nem todas as competências específicas encontradas foram identificadas nos campos CHA (Quadro 1).

**Quadro 1 - Síntese das competências e campos identificados nos enunciados das ementas e objetivos das disciplinas de Administração em Enfermagem. Sul do Brasil, 2013**

Competências específicas	Campo do ensino das competências		
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Planejamento em saúde / enfermagem	Presente	Presente	Presente
Sistema de informação	Presente	Presente	Ausente
Recursos Humanos, físicos e materiais	Presente	Presente	Presente
Processo de mudança	Presente	Ausente	Ausente
Administração do tempo	Presente	Presente	Ausente
Liderança	Presente	Presente	Presente
Tomada de decisão	Presente	Presente	Presente
Trabalho em equipe	Presente	Presente	Presente
Supervisão	Presente	Presente	Presente
Resolução de conflitos	Presente	Presente	Presente
Auditoria	Presente	Ausente	Presente
Comunicação	Presente	Presente	Ausente
Educação continuada/ permanente	Presente	Presente	Ausente

Na segunda etapa, dos 258 questionários analisados, 80 (31%) discentes cursavam o 2º ano, 93 (36%), o 3º ano do curso, 59 (23%), o 4º ano e 26 (10%) cursavam o 5º ano. No que se refere às disciplinas de Administração em Enfermagem, verificou-se que 78 (30%) discentes já as tinham cursado, o que sugere que eles já tenham experienciado algumas das competências listadas no questionário utilizado.

Quanto às competências selecionadas no questionário para atuar como enfermeiro na área gerencial, segundo a classificação CHA: 124 (48%) dos

discentes admitiram ter apreendido Conhecimentos, 110 (42,6%), Habilidade e 158 (61,4%) Atitudes durante todo o curso de graduação em enfermagem. Entretanto, houve aumento do percentual entre os discentes após passarem pela disciplina de Administração em Enfermagem, com 199 (77%), 142 (55%) e 219 (85%) respectivamente.

De modo geral, as respostas obtidas quanto às competências específicas já citadas pelos discentes foram mais abordadas nas aulas teóricas do que nas aulas práticas ou no estágio curricular (Tabela 1).

**Tabela 1 - Frequências absoluta e relativa das competências gerenciais abordadas durante a graduação em enfermagem de três Instituições de Ensino Superior. Sul do Brasil, 2013**

Competência específica	Aulas teóricas		Aulas práticas		Estágio curricular	
	n	%	n	%	n	%
Trabalho em equipe	216	83,7	179	69,4	136	52,7
Comunicação	198	76,7	168	65,1	124	48,1
Tomada de decisão	173	67	149	57,7	131	50,8
Planejamento em saúde/enfermagem	166	64,3	126	48,8	96	37,2
Liderança	159	61,6	113	43,8	86	33,3
Educação continuada/permanente	151	58,5	107	41,5	82	31,8
Administração do tempo	146	56,6	155	60,1	104	40,3
Resolução de conflitos	139	53,9	114	44,2	83	32,2
Sistema de informação	122	47,3	86	33,3	70	27,1
Recursos humanos/físicos e materiais	112	43,4	83	32,2	65	25,2
Processo de mudança	108	41,9	75	29	64	24,8
Supervisão	74	28,7	46	17,8	43	16,6
Auditoria	55	21,3	29	11,2	30	11,6

A tabela 2 revela os *gaps* entre os campos CHA e a literatura documental e as competências alcançadas pelas competências específicas identificadas na pesquisa documental e as competências alcançadas pelos discentes, conforme os dados dos questionários.

**Tabela 2 - Gaps de Conhecimento, Habilidade e Atitude encontrados, Sul do Brasil, 2013.**

Conhecimentos		
Competência específica	GAP (%)	Competência alcançada (%)
Comunicação ‡	1	99
Liderança §	3	97
Trabalho em equipe §	3	97
Tomada de decisão §	7	93
Planejamento em saúde / enfermagem §	9	91
Sistema de informação §	10	90
Resolução de conflitos §	10	90
Administração do tempo §	17	83
Educação continuada / permanente §	17	83
Processo de mudança §	21	79
Recursos Humanos, físicos e materiais §	24	76
Supervisão §	28	72
Auditoria §	41	59
Habilidades*		
Competência específica	GAP (%)	Competência alcançada (%)
Resolução de conflitos §	30	70
Trabalho em equipe §	35	65
Comunicação §	37	63
Tomada de decisão §	37	63
Administração do tempo §	39	61
Educação continuada / permanente §	40	60
Planejamento em saúde / enfermagem §	41	59
Liderança §	45	55
Sistema de informação §	48	52
Recursos humanos, físicos e materiais §	49	51
Supervisão ‡	56	44
Atitudes†		
Competência específica	GAP (%)	Competência alcançada (%)
Trabalho em equipe §	21	79
Resolução de conflitos §	23	77
Tomada de decisão §	27	73
Planejamento em saúde / enfermagem §	33	67
Liderança §	41	59
Recursos Humanos, físicos e materiais §	44	56
Processo de mudança	51	49
Supervisão	55	45
Auditoria	65	35

\* Não foram encontradas menções de competências gerenciais específicas de auditoria ou processos de mudança na abordagem das habilidades na análise documental; † Não foram encontradas menções de competências gerenciais específicas de administração do tempo, comunicação, sistema de informação e educação continuada/permanente na abordagem das atitudes na análise documental; ‡ Competências encontradas sem *gap*; § Competências encontradas com *gap*; | | Competências encontradas com *gap* significativo.



## DISCUSSÃO

Os enunciados das ementas e os objetivos das disciplinas de Administração em Enfermagem revelaram um grupo de competências específicas consonantes ao texto das DCNs. Contudo, quando foram analisados os documentos na primeira etapa da pesquisa nem todos os dados foram elencados nos três campos CHA. Habilidade e Atitude não se encontravam presentes em mais da metade das competências específicas.

Destaca-se que, após as mudanças curriculares ocorridas no Brasil, a partir do surgimento das DCNs para os cursos de graduação em enfermagem, a formação de competências deve ser conduzida e direcionada também para a apreensão e desenvolvimento de habilidades e atitudes.<sup>2</sup> Para tanto, os conteúdos de ensino voltados ao desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho do enfermeiro necessitam ser sustentados pelos conhecimentos sobre produtos, serviços e necessidades de cuidado, pelas habilidades no momento de exercer o trabalho ou na análise de expectativas dos pacientes, e pelas atitudes favoráveis aos princípios legais e éticos do trabalho.<sup>5,10-11</sup>

De maneira geral, tanto antes quanto após cursarem as disciplinas de Administração em Enfermagem, a maioria dos discentes admitiram ter apreendido mais o campo da Atitude para atuação na dimensão gerencial. Por outro lado, revelaram que as competências específicas foram mais abordadas nas aulas teóricas do que nas aulas práticas e nos estágios. Portanto, pode-se inferir que estas competências eram mais relacionadas com Conhecimentos do que Habilidades ou Atitudes.

Um estudo realizado com 59 egressos de um curso de enfermagem apontou que as competências específicas tiveram ênfase nos Conhecimentos e nas Habilidades do que nas Atitudes ao longo do curso, revelando que o campo atitudinal é o que representa maior lacuna durante a graduação e que as Atitudes acabam sendo desenvolvidas na prática profissional.<sup>12</sup>

A única competência específica que foi mais abordada durante as aulas práticas que as teóricas, segundo a percepção dos discentes, foi a administração do tempo. Este resultado pode ser explicado pelo caráter prático exigido no campo das Habilidades para o desenvolvimento dessa competência, adquirida durante atividades de organização e planejamento requeridas nas aulas práticas e nos estágios curriculares. Essa competência é fator decisivo na organização do trabalho do enfermeiro, pois facilita a apreensão da percepção de tempo – de fazer uso ideal do tempo disponível – para o planejamento e desenvolvimento do processo de trabalho em saúde.<sup>13</sup>

Foram observados *gaps* em todas as competências gerenciais nos três campos CHA. Essas lacunas, ainda que menores que 50%, requerem atenção por parte das IESs e dos docentes, principalmente àquelas próximas a este percentual, como ocorrido no campo Habilidades, com as competências: liderança, sistema de informação, recursos humanos, físicos e materiais.

Depreende-se que liderança é, dentre as competências gerenciais, a mais requerida para o exercício do processo de trabalho do enfermeiro. Ao graduar-se é intrínseco ao enfermeiro assumir o papel de líder.<sup>7,14-15</sup> Já a competência sistema de informação compõe o cotidiano de trabalho dos enfermeiros, sendo considerada, na atualidade, indispensável para sua atividade, pois destina-se ao ganho de tempo no acesso às informações, o que facilita o pensar; ao apoio operacional, que facilita o fazer; ao apoio à gestão de pessoas, que auxilia no processo decisório e motiva a comunicação das equipes.<sup>6,16</sup> Em relação à competência recursos humanos, físicos e materiais, esta deve ser utilizada como um plano que prevê as demandas organizacionais de curto, médio e longo prazo, com a finalidade de obter qualidade, eficácia e eficiência no processo de trabalho em saúde.<sup>17</sup>

Entre os *gaps* significativos, acima de 50%, no mapeamento das competências específicas destacam-se a supervisão, nos campos Habilidades e Atitudes, o processo de mudança e a auditoria, ambas no campo Atitudes. A auditoria não foi mencionada no campo Habilidades.

As Habilidades e Atitudes abordadas na supervisão, que resultaram em *gap* significativo neste estudo são básicas para a formação do enfermeiro, uma vez que, assim como a competência liderança, são requeridas pela Lei do Exercício Profissional e pelo Código de Ética em Enfermagem. A atuação do enfermeiro na supervisão do trabalho da equipe de enfermagem acontece por meio de instrumentos operativos utilizados com a intenção de otimizar as ações dos grupos em seu ambiente de trabalho e requer Habilidades e Atitudes para alcance da resolutividade com os recursos institucionais que lhes são ofertados.<sup>18-20</sup>

Ressalta-se a importância de profissionais preparados para abordar e resolver problemas interpessoais, intergrupais e institucionais relacionados à mobilização da competência processos de mudança. O enfermeiro precisa buscar competências cognitivas e técnicas, mas também comportamentais e de Atitude para inovar e sustentar as transformações requeridas no seu trabalho gerencial em saúde. O campo Atitude tem-se revelado desafiador durante a formação acadêmica e, conseqüentemente, na prática profissional, haja vista que a competência processo de mudança na conjuntura atual está diretamente ligada às intensas e rápidas transforma-

ções, em que o enfermeiro reconhece e se adianta a essa dinamicidade de forma crítica e reflexiva e sensibiliza sua equipe para a adesão às mudanças organizacionais necessárias.<sup>2,12</sup>

Ainda no campo Atitudes, a lacuna relacionada à auditoria revela que os discentes não reconheceram essa competência, utilizada para avaliação sistemática e formal de uma atividade por alguém não envolvido diretamente na sua execução, para determinar se essa atividade está sendo levada a efeito de acordo com seus objetivos. O enfermeiro, quando no exercício de suas funções, utiliza a auditoria de enfermagem para verificar se a qualidade do cuidado está adequada, uma vez que esta competência sustenta o gerenciamento do cuidado e a tomada de decisão.<sup>21-23</sup>

A discussão dos resultados conduz para que a formação gerencial dos futuros enfermeiros seja revista no sentido de mobilizar competências a partir de experiências significativas a serem refletidas na prática profissional, principalmente nos campos Habilidades e Atitudes. Essas experiências acadêmicas precisam ser sustentadas por oportunidades que possibilitem processos para tomada de decisão e comunicação eficiente e que estimulem a autonomia, a corresponsabilização e o trabalho em equipe.<sup>20,24</sup>

Como limitações, destaca-se a necessidade de melhor conhecer as IESs participantes da pesquisa, uma vez que as especificidades, características e cultura da organização precisam ser consideradas, a fim de levantar um diagnóstico da situação local. Esse reconhecimento situacional é também necessário para o planejamento do processo ensino-aprendizagem, com o intuito de que este seja significativo e consistente, capaz de mobilizar o estudante de enfermagem a buscar novos saberes numa perspectiva contextualizada com vistas a um desempenho profissional competente.

## CONCLUSÃO

Destaca-se que foi possível atingir o objetivo da pesquisa de mapear as competências necessárias para a formação gerencial do enfermeiro. Esse mapeamento permitiu diagnosticar com mais nitidez como se concretiza o processo ensino-aprendizagem na abordagem de temas gerenciais relevantes durante a graduação em enfermagem. No campo Conhecimento, verificou-se o maior número de competências gerenciais específicas elencadas e os menores *gaps*. Os maiores *gaps* concentraram-se nos outros dois campos, o que sugere que Habilidades e Atitudes são menos apreendidas nas disciplinas de Administração em Enfermagem pelos discentes.

Diante do exposto, pode-se inferir que ocorre a necessidade de transformações na formação gerencial

do enfermeiro. Para tanto, IESs e docentes precisam repensar sua atuação de forma crítico-reflexiva. Há de se superar resistências à mudança, investir em espaços de prática e na capacitação docente. O processo ensino-aprendizagem nessas disciplinas precisa ocorrer por meio de método e planejamento, ambos em sintonia com teoria, prática e estágios, com situações reais de trabalho que permitam um aprendizado a ser mediado e interpretado conforme o contexto laboral.

Nesse sentido, propõe-se a continuidade de estudos que façam uso do mapeamento de competências na área da educação em enfermagem, uma vez que ainda há carência desse tipo de pesquisa. Conclui-se que a utilização desse método é válida para modificação e atualização da abordagem didático-pedagógica de disciplinas de Administração em Enfermagem ensinadas pelas IESs, diminuindo as lacunas entre o planejamento do ensino e da aprendizagem de competências gerenciais no contexto da graduação.

## REFERÊNCIAS

1. Serrano MTP, Costa ASMC, Costa NMVN. Cuidar em enfermagem: como desenvolver a(s) competência(s). Rev Enf Ref [Internet]. 2011 Mar [cited 2015 Jul 08]; serIII(3):15-23. Available from: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832011000100002&lng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832011000100002&lng=es)
2. Almeida ML, Peres AM. Conocimientos, habilidades y actitudes sobre la gestión de los egresados de enfermería de una universidad pública brasileña. Invest Educ Enferm [Internet]. 2012 Jan-Abr [cited 2015 Jul 8]; 30(1):66-76 Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-53072012000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072012000100008&lng=en&nrm=iso)
3. Camelo SHH, Angerami ELS. Professional competence: the construction of concepts, strategies developed by health services and implications for nursing. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2013 Jun [cited 2015 Jul 08]; 22(2):552-60. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072013000200034>
4. Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandón K, Martínez-Santana D, Jerez-Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. Aquichán [Internet]. 2014 Mar [cited 2015 Jun. 15]; 14(1):79-99. Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf>
5. Blažun H, Kokol P, Vošner J. Survey on specific nursing competences: students' perceptions. Nurse Educ Pract. [Internet]. 2015 Feb [cited 2016 Mai 09]; 15(5):359-65. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471595315000293>
6. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm. [Internet]. 2006 Sep [cited 2015 Oct 29]; 15(3):492-9. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>

7. Sade PMC, Peres AM. Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2015 Dec [cited 2016 Apr 25]; 49(6):988-94. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000600016>
8. Brandão HP. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo (SP) Atlas; 2012.
9. Agranonik M, Hirakata VN. Cálculo de tamanho de amostras: proporções. *Rev HCPA* [Internet]. 2011 [cited 2016 Ago 17]; 33(1):382-8. Available from: <http://www.seer.ufrgs.br/hcpa/article/viewFile/23574/15837>
10. Siles J, Solano-Ruiz MC, Freitas GF, Oguisso T. Political systems and the perspective on nursing education during the Spanish transition (from the Franco Regime to Democracy). A Contribution based on nursing history. *Aquichán* [Internet]. 2010 Dec [cited 2015 Jul 8]; 10(3):192-203. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74116984002>
11. Latrach-Ammar C, Febré N, Demande I, Araneda J, González I. La importancia de las competencias em la formación de enfermería. *Aquichán* [Internet]. 2011 Dec [cited 2015 July 08]; 11(3):305-15. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-59972011000300006&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972011000300006&lng=en)
12. Almeida MDLD, Peres AM, Bernardino E, Santos MF. Egressos de uma universidade pública e perspectivas de atuação no gerenciamento em enfermagem. *Rev Rene* [Internet]. 2014 Nov/Dec [cited 2015 Jul 8]; 15(6):933-41. Available from: <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/1806/pdf>
13. Montezeli JM, Peres AM, Bernardino E. Nurse management skills required at an emergency care unit. *J Res Fundam Care* [Internet] 2013 Jul-Set [cited 2015 Jul 8]; 5(3):245-52. Available from: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2013.v5i3.245-252>
14. Amestoy SC, Backes MS, Triandade LL, Canever BP. The scientific production regarding leadership in the context of nursing. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012 Feb [cited 2014 Nov 20]; 46(10):219-24. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/en\\_v46n1a30.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/en_v46n1a30.pdf)
15. Ekström L, Idvall E. Being a team leader: newly registered nurses relate their experiences. *J Nurs Manag.* [Internet]. 2015 Jul [cited 2015 Dec 25]; 23(1):75-86. Available from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12085/full>
16. Gonçalves LS, Castro TC, Fialek SN. Computer experience of Brazilian nurses of a teaching hospital. *J Health Inform.* [Internet] 2015 Jul-Set [cited 2015 Nov 30]; 7(3):82-7. Available from: <http://www.jhi-sbis.saude.ws/ojs-jhi/index.php/jhi-sbis/article/view/342/237>
17. Baldissera VDA, Góes HLF. El método Altadir de planificación popular como instrumento de enseñanza de la gestión en enfermería. *Invest Educ Enferm.* [Internet]. 2012 Jul-Dec [cited 2015 Jul 8]; 30(2):252-9. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-53072012000200011&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072012000200011&lng=pt&tlng=pt)
18. Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabríz LA. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2012 Abr-Jun [cited 2015 out 29]; 17(2):262-9. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/24932/18480>
19. Carvalho JFS, Chaves LDP. Supervisão de enfermagem no uso de equipamento de proteção individual em um hospital geral. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2010 Jul-Set [cited 2015 Jul 8]; 15(3):513-20. Available from: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v15i3.18897>
20. Uchimura KY, Bosi MLM. Abilities and skills among Family Health Strategy workers. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2012 Mar [cited 2015 July 08]; 16(40):149-60. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832012005000006>
21. Silva MVS, Silva LMS, Dourado HHM, Nascimento AAM, Moreira TMM. Limites e possibilidades da auditoria em enfermagem e seus aspectos teóricos e práticos. *Rev Bras Enferm.* [Internet]. 2012 Jun [cited 2015 Jul 01]; 65(3):535-8. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672012000300021>
22. Pinto KA, Melo CMM. Nurses' practice in health audit. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2010 Sep [cited 2015 July 08]; 44(3):671-8. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342010000300017>
23. Viana CD, Bragas LZT, Lazzari DD, Garcia CTF, Moura GMSS. Implantação da auditoria concorrente de enfermagem: um relato de experiência. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2016 [cited 2016 Aug 15]; 25(1):e3250014. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072016000100702&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072016000100702&lng=en)
24. Hayashida KY, Bernardes A, Maziero VG, Gabriel CS. A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2014 Jun [cited 2016 Aug 15]; 23(2):286-93. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072014000200286&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072014000200286&lng=en)