

FORMAÇÃO DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

RESUMO

Analisar as publicações sobre a formação da liderança em Enfermagem, entre os anos de 2000 a 2016. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, definiram-se os descritores para a pesquisa: liderança, enfermagem, competência profissional, educação em enfermagem, a busca foi realizada no Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME). A análise temática permitiu apreender três categorias: perfil do enfermeiro recém-graduado; competências para o exercício da liderança; instrumento auxiliar na avaliação de liderança. É possível identificar que enfermeiros recém-graduados encontram dificuldades para a liderança, pois habilidades e experiências são adquiridas durante o exercício profissional. Portanto, o preparo de acadêmicos na graduação é complexo, mas possível. E em todo o processo de enfermagem é imprescindível que o profissional obtenha competências para liderar. Entretanto, o destaque dos profissionais está àqueles especializados, proativos para enfrentar qualquer desafio.

Descritores: Liderança; Enfermagem; Competência Profissional; Educação em Enfermagem.

COMPETENCY IN THE FORMATION OF NURSE'S LEADERSHIP: INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

Aim to identify the knowledge of the publications on Nursing leadership formation in the national and international scenario in the last 6 years. It is an integrative review of the literature, the descriptors are defined for a research: leadership, nursing, professional competence, nursing education, the search was performed in the Bireme. The thematic analysis allowed to apprehend three categories: profile of the newly graduated nurse; Competencies for the exercise of leadership; Auxiliary instrument in leadership assessment. It is possible to identify that the newly graduated nurses have difficulties for leadership, for the skills and the results are acquired during the professional exercise. Therefore, the preparation of undergraduate students is complex, but possible. And throughout the nursing process it is imperative that the professional obtain competencies to lead. However, the highlight of professionals for the special challenges.

Descriptors: Leadership; Nursing; Professional Competence; Education Nursing.

COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA ENFERMERA: REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

RESUMEN

Los conocimientos de las publicaciones sobre formación de liderazgo en Enfermería en el escenario nacional e internacional en los últimos 6 años. Se trata de una revisión integradora de la literatura, los descriptores se definen para una investigación: liderazgo, enfermería, competencia profesional, formación en enfermería, la búsqueda se realizó en el Bireme. El análisis temático permitió aprehender tres categorías: perfil de la enfermera recién graduada; Competencias para el ejercicio del liderazgo; Instrumento auxiliar en la evaluación del liderazgo. Es posible identificar que las enfermeras recién graduadas tienen dificultades para el liderazgo, pues las habilidades y los resultados se adquieren durante el ejercicio profesional. Por lo tanto, la preparación de los estudiantes de pregrado es compleja, pero posible. Y en todo el proceso de enfermería es imperativo que el profesional obtenga competencias para liderar. Sin embargo, lo más destacado de los profesionales para los retos especiales.

Descriptores: Liderazgo; Enfermería; Competencia Profesional; Educación en Enfermería.

Cristiano Caveião¹
Pâmela Alves do Nascimento²
Angelita Visentin³

¹ Enfermeiro. Doutor em Enfermagem. Docente do Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil). Curitiba/PR/Brasil.

² Acadêmica de Enfermagem do Centro Universitário Autônomo do Brasil. Programa Institucional de Iniciação Científica (PROINC). Curitiba/PR/Brasil.

³ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil). Curitiba/PR/Brasil.

INTRODUÇÃO

Para liderar o desenvolvimento de todas as habilidades e competências, é preciso conhecer o ser liderado, que devem ser considerados em duas dimensões da maturidade: maturidade para o trabalho (relacionada com o conhecimento e capacidade técnica) e maturidade psicológica (que se refere à disposição ou motivação para realizar alguma coisa)⁽¹⁾.

Estas dimensões ao serem analisadas em diferentes situações, requer que o líder tenha clareza sobre que se quer influenciar para que a escolha do estilo de liderança seja corretamente utilizado⁽¹⁾.

A liderança é como a arte de influenciar pessoas a cumprir uma determinada tarefa e alcançar um objetivo em comum⁽²⁾, não mais como característica individual, mas um recurso organizacional. É através da liderança que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo da Enfermagem⁽³⁾, utilizando-se das melhores estratégias, mantendo uma visão de futuro e sendo inovador.

Assim, um bom líder é capaz de criar empatia, construir confiança e ambientes de trabalho mais saudáveis que promovam a segurança do paciente e excelência no atendimento⁽²⁾.

A competência requer uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Estes são complexos essenciais no comportamento dos profissionais de enfermagem⁽⁴⁾.

A competência implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado⁽⁵⁾.

Esse processo, advém do ensino-aprendizagem que consiste no vínculo entre discentes e docentes, que por meio do diálogo ambos crescem juntos na contínua transformação do conhecimento⁽⁶⁻⁷⁾, além de submeter-se a uma transformação pessoal e profissional, aperfeiçoando suas habilidades técnicas, científicas e interpessoais⁽⁸⁾. Esta habilidade requerida pela enfermagem, também é necessária em outras áreas profissionais⁽⁹⁾.

O sucesso na liderança depende do aprendizado que ocorre por observação de

tendências, da percepção e antecipação das necessidades do mercado, da avaliação dos

sucessos e erros do passado, e da absorção das lições que a consciência e os princípios ensinam. É importante que os enfermeiros reflitam como exercem a liderança e como tornarem-se mais resistentes aos desafios que serão encontrados. Isso ainda deve ocorrer durante sua trajetória acadêmica, com o intuito de construir um perfil crítico e reflexivo⁽¹⁰⁾.

A liderança deve ser utilizada como uma estratégia para a melhoria do gerenciamento do cuidado prestado ao paciente. Um dos atributos importantes dos líderes refere-se à inteligência emocional que se trata de uma habilidade em lidar com suas próprias emoções e com as de outras pessoas. É necessário garantir aos enfermeiros o desenvolvimento de competências de liderança durante a sua formação, que incluam habilidades de relação interpessoal, aprimoramento da inteligência emocional e o conhecimento de estratégias para a criação de empoderamento do ambiente de trabalho⁽³⁾.

O enfermeiro é um formador de opiniões, um importante agente de mudanças e um educador por excelência, orientado para as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, mais orientado para o futuro, mais flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos⁽¹¹⁾, promover o desenvolvimento das habilidades de liderança durante o processo de formação do enfermeiro, tornou-se um desafio a ser vencido pelo aluno e pela academia.

É possível que todas as pessoas possam tornar líderes, pois aprendem habilidades através de ensinamentos e de experiências de vida⁽⁸⁾.

O estudo justifica-se pela importância de conhecer os saberes descritos sobre a formação da liderança do profissional de enfermagem, pois por meio de experiências, sendo elas profissionais ou da vida, vão proporcionar habilidades para transformarem em agentes de mudanças e conseqüentemente, como estratégia para os desafios que se encontrarão no ambiente hospitalar.

Considerando o exposto, o estudo tem como objetivo analisar publicações sobre a formação da liderança em Enfermagem entre os anos de 2000 a 2016.

MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, por meio de estudos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Método que tem a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado de maneira profunda⁽¹²⁾.

A revisão integrativa possui seis etapas de desenvolvimento, que são definidas como:

- (1) estabelecimento de hipótese ou questão de pesquisa;
- (2) amostragem ou busca na literatura;
- (3) categorização dos estudos;
- (4) avaliação dos estudos incluídos na revisão;
- (5) interpretação dos resultados;
- (6) síntese do conhecimento ou apresentação da revisão⁽¹³⁾.

Inicialmente, para atender a primeira etapa, definiu-se a questão norteadora do estudo que consistiu em: quais os saberes das publicações sobre a formação da liderança em Enfermagem no cenário nacional e internacional entre os anos de 2000 a 2016?

Para a segunda etapa definiram-se os descritores considerados para a pesquisa: “leadership/liderança”, “nursing/enfermagem”, “professional competence/competência profissional”, “education nursing/educação em enfermagem”, que englobam os descritores contidos nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS).

Os descritores foram cruzados da seguinte maneira: “leadership/liderança” and “nursing/enfermagem” and “professional competence/competência profissional” e “education nursing/educação em enfermagem”. A busca foi realizada em abril/2016 nas bases de dados da Bireme.

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: publicações de artigos com resumo disponível para acesso, no período de janeiro de 2010 a abril de 2016, no idioma inglês, português e espanhol.

Como critérios de exclusão: artigos não acessíveis na íntegra, fora do período determinado, artigos que abordaram outra temática, outros idiomas, editoriais, dissertações, teses, cartilhas e livros.

Com a busca na base de dados, foram pré-selecionados 334 estudos; após realizar

leitura de todos os títulos e, posteriormente, a leitura dos resumos, foram selecionados 10 estudos após serem aplicados os critérios de inclusão e exclusão.

Excluíram-se 206 artigos, 10 publicações indisponíveis, 77 artigos por repetição, 30 por não atenderem ao tema proposto e 1 publicação que não se enquadrava em caráter de artigo científico.

Ao final da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foi obtido um montante de 10 artigos incluídos para os fins desta pesquisa.

Para as etapas três e quatro elaborou-se um instrumento próprio realizado em planilha do Microsoft Excel 2013 para a obtenção das seguintes informações: periódico, qualis, ano, região de publicação, quantidade de autores, tipo de estudo e nível de evidência.

O nível de evidência foi seguido, segundo o delineamento da pesquisa:

Nível 1: evidências resultantes da meta-análise de múltiplos estudos clínicos controlados e randomizados;

Nível 2: evidências obtidas em estudos individuais com delineamento experimental;

Nível 3: evidências de estudos quase experimentais;

Nível 4: evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa;

Nível 5: evidências provenientes de relatos de caso ou de experiência; nível 6: evidências baseadas em opiniões de especialistas⁽¹⁴⁾.

Para a etapa cinco e seis optou-se pela análise com base na técnica de Análise de Conteúdo, modalidade temática⁽¹⁵⁾.

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

RESULTADOS

A seguir podem ser visualizadas as publicações acerca do tema proposto quanto aos periódicos em que foram publicados, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Distribuição das publicações por periódico. Curitiba, PR, Brasil. 2016.

Periódicos	n
Revista de enfermagem UFPE on line	1
Journal of Advanced Nursing	1
Annual Review of Nursing Research	1
Journal of Nursing Administration	1
Revista da Escola de Enfermagem da USP	1
Croatian Medical Journal	1
Revista Latino-Americana de Enfermagem	1
Journal of Nursing Education	1
Journal of Nursing Scholarship	1
Public Health Nursing	1

Fonte: Bireme, 2000 a 2016.

Quanto ao ano de publicação, ambos possuem mesmas quantidades de publicações, representados na tabela 2.

Destaca-se que não foram encontradas publicações nos anos de 2012 a 2016 com os critérios propostos neste estudo.

Tabela 2- Distribuições das publicações por ano. Curitiba, PR, Brasil. 2016.

Ano	Quantidade
2010	5
2011	5

Fonte: Bireme, 2000 a 2016.

Em relação aos autores, destaca-se a variação de 2 a 5 autores, sendo a média de 2,9 autores por artigo.

duas revistas não apresentavam o qualis. Quanto ao tipo de estudo, todos os artigos analisados foram classificados de acordo com a Tabela 3.

Na distribuição das publicações do Qualis CAPES, apresentou prevalência das publicações qualis A1 (3), A2 (2) e B2 (3),

Tabela 3- Classificação dos estudos de acordo com o desenho utilizado. Curitiba, PR, Brasil. 2016.

Tipo de estudo	Quantidade
Quantitativo	7
Qualitativo	3

Fonte: Bireme, 2000 a 2016.

Referente ao país de publicações dos artigos, o Uzbequistão é o país com a maior incidência de produção sobre a temática (5 artigos), seguido do Brasil (4 artigos) e Yugoslávia (1 artigo).

Liderança; Instrumento Auxiliar na Avaliação de Liderança.

Quanto ao nível de evidência, observa-se que os estudos estão em maior concentração direcionados ao nível 4 (9 artigos) que mostra evidências de estudos descritivos (não-experimentais) e nível 5 (1 artigo) que são provenientes de relatos de caso ou de experiência.

DISCUSSÃO

Perfil do enfermeiro recém-graduado

Os profissionais recém-graduados diante do mercado de trabalho lidam com desafios no cotidiano, quanto às atividades a serem exercidas.

A análise temática permitiu apreender três categorias, as quais são apresentadas no sentido de responder à questão norteadora e objetivo da investigação. Sendo elas: Perfil do Enfermeiro Recém-Graduado; Competências para o Exercício da

Estudo destaca que profissionais estão pouco preparados para o desempenho da função de liderar uma equipe e possuem pouca habilidade técnica para o desempenho do cuidado em unidades de alta complexidade. Assim, sugere para que eles obtenham sucesso, é preciso enfrentar esses

desafios com nova estratégia de ensino, integrando o conhecimento obtido na academia com sua prática profissional. Antecipando o preparo desse profissional de acadêmico para o ser Enfermeiro⁽¹⁶⁾.

É necessário traçar um acordo entre docentes e enfermeiros atuantes, pois acadêmicos realizam maior parte do tempo durante a sua formação, a prática assistencial numa perspectiva micro e não se envolve nas questões macro como as políticas institucionais e sua inter-relações, além de exercer a liderança⁽¹⁶⁾.

Contudo, para que o enfermeiro esteja preparado para liderar o sistema de saúde é essencial e necessário que o mesmo possa realizar um curso de especialização⁽¹⁷⁾, ou seja, para ser eficazmente competentes à gestão no cuidado e também assumir papéis com os cuidados de saúde de maior complexidade⁽¹⁸⁾.

Dentro da complexidade dos cuidados de saúde é importante que os enfermeiros dominem a capacidade de liderar, possuam iniciativa e visão profissional. Isso somente é possível aperfeiçoar com curso de especialização⁽¹⁸⁾.

A especialização é vital para o enfermeiro quanto à execução de atividades de alta complexidade. Portanto, também relatam que é possível o aumento da capacidade do raciocínio crítico ao citarem sobre a implementação de um programa extracurricular de uma determinada instituição que foram realizados com alunos do quarto período da graduação em enfermagem, e após esse programa os alunos adquiriram maiores responsabilidades e habilidades para alcançarem a liderança, além de serem mais preparados para o mercado profissional pois tinham como motivação os mentores líderes que lhes acompanhavam⁽¹⁹⁾.

Os resultados demonstram que os participantes aumentaram a sua capacidade de influenciar, persuadir, motivar os outros e superar os obstáculos, ou seja, não sendo priorizados a especialização para aderirem a estas habilidades⁽¹⁹⁾.

Identificando os atributos de liderança e habilidades que traçam o perfil do profissional de enfermagem, surge o aperfeiçoamento do pensamento crítico, que é essencial para transformar líderes capazes de influenciar a equipe e criar ambientes de trabalho positivos. Os profissionais que compõem esse pensamento crítico, dispõem

serem melhores em criar ambientes favoráveis para a satisfação do trabalho⁽²⁰⁻²¹⁾. Com as aplicações das especializações, o recém-graduado contribui alta seletividade intelectual no mundo profissional⁽²²⁾.

Competências para o exercício da liderança

O complexo da competência está associado à experiência profissional, principalmente para desempenhar papéis de liderança e ao nível educacional dos enfermeiros⁽²⁰⁾.

A liderança é baseada na crença de conhecer a si mesmo. Assim, são identificadas algumas competências imprescindíveis do profissional de enfermagem, sendo elas a visão holística⁽¹⁹⁾, a comunicação, resolução de conflitos, compromisso, motivação, relações interpessoais, resolução de problemas, delegação, trabalho em equipe, tomada de decisão, inteligência emocional⁽²³⁾ e desenvolvimento de recursos humanos e liderança, foco no cliente e trabalho em equipe⁽²²⁾.

Ela é uma das competências gerenciais mais evidentes no processo de trabalho. Nesse exercício o enfermeiro deve viabilizar um ambiente favorável para o desenvolvimento do processo de trabalho da enfermagem⁽²⁴⁾.

Apesar dos desafios enfrentados cotidianamente, a estrutura organizacional poderá ser influenciada negativamente e positivamente no processo de trabalho e tomadas de decisões, cabe-lhe ao enfermeiro o envolvimento de toda equipe para o foco no cuidado eficiente, entre as demandas institucionais e exigência ético-legais da profissão⁽²⁴⁾.

Instrumento auxiliar na avaliação de liderança

O *coach* é um instrumento utilizado pelos enfermeiros como ferramenta gerencial e auxilia na avaliação de liderança. A liderança *coaching* está direcionada para as organizações do setor de saúde e acredita-se ser inovadora entre os enfermeiros. Está fundamentado junto à liderança situacional no qual não preconiza qual o melhor método de liderança a ser seguido, e sim que o líder poderá utilizar vários estilos que podem ser adaptados em cada situação específica⁽¹⁾.

Os princípios da liderança situacional presentes na liderança *coaching* imaginam que os estilos de liderança devem ser ajustados no intuito de estar no mesmo nível de prontidão (capacidade e disposição) de

seus liderados – *coachee* (aquele que é conduzido). A fim de realizar uma determinada tarefa na mesma intensidade de direcionamento e no comprometimento fornecido pelo líder – *coach* (quem conduz o processo)⁽¹⁾.

Após a pesquisa com enfermeiros que utilizam o *coaching*, evidenciaram-se a integração de novos conhecimentos. Ao reconhecer ser líder de *coach*, obtiveram o comprometimento em apoiar a equipe no alcance dos resultados, com o estilo predominantemente orientado às tarefas e às pessoas, dependendo da situação envolvida. Assim, após aplicação do estudo obtiveram como habilidades preponderantes do líder, a comunicação, dar e receber feedback, dar e ganhar poder e exercer influência, sobre a equipe⁽¹⁾.

CONCLUSÃO

Por meio deste estudo foi possível identificar que enfermeiros recém-graduados encontram dificuldades ao longo de sua formação, incluindo o pouco tempo para a prática da liderança em instituições e setores de alta complexidade, pois habilidades e experiências serão acrescentadas com práticas vividas. Portanto, o preparo de acadêmicos de enfermagem na graduação é complexo, mas possível e extremamente necessário para que o enfermeiro possa estar preparado para a realidade do mundo do trabalho.

Destacam-se neste estudo algumas competências, necessárias para liderar: visão holística, a comunicação e resolução de conflitos, motivação e relações interpessoais. Para que um profissional alcance o desenvolvimento de competências para a liderança é necessário buscar atividades que agregam conhecimentos e não permanecer estagnado.

Em todo o processo de trabalho do enfermeiro, é imprescindível que o profissional obtenha competências para liderar a equipe de enfermagem. Entretanto, o destaque positivo na busca da formação em liderança é os profissionais especialistas e que estão se especializando, que sejam proativos para enfrentar este desafio.

O perfil do enfermeiro especialista destaca-se no mercado de trabalho pelo potencial ampliado. Esse profissional terá maior desenvolvimento na capacidade em

executar suas atividades, sejam elas assistências como em outras atividades. É possível refletir que com o aprendizado adquirido durante a formação acadêmica, a competência para a liderança, se faz necessária com o aperfeiçoamento na pós-graduação.

A formação da liderança em enfermagem está relacionada à construção de experiências profissionais, e isto remete a necessidade na busca pelo conhecimento contínuo, para que o enfermeiro desenvolva cada vez mais. O cuidado é uma qualidade que deve ser utilizada para alcançar a liderança, pois sendo o foco central à essência para o enfermeiro, deve ser constantemente analisado para que essa essência não se perca.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para ampliar os conhecimentos necessários para a formação da liderança em Enfermagem, fortalecendo assim o ensino na graduação e conseqüentemente preparando o profissional conforme as necessidades no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- 1- Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context. [Internet]. Rev esc enferm USP. 2011[citado 23 set 2017];45(3):730-7. Disponível em: www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/en_v45n3a26.pdf
- 2- Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. [Internet]. Rev. Eletrônica enf. 2014[citado 23 set 2017];16(1):211-9. Disponível em: www.fen.ufg.br/fen_revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf
- 3- Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. [Internet]. Rev Latino-Am Enfermagem 2000[citado 23 set 2017];8(5):34-43. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12365.pdf
- 4- Bomfim RA. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. [Internet]. Rev Org Sistêmica. 2012[citado 23 set 2017];1(1):46-63. Disponível em: www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62/36
- 5- Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. [Internet]. RAC. 2001[citado 23 set 2017];5(esp):183-96. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf
- 6- Neves VR, Sanna MC. Nursing leadership teaching: a bibliometrics study. [Internet]. Acta paul enferm. 2012 [citado 23 set 2017];25(2):308-13.

Disponível em:

http://www.scielo.br/pdf/ape/v25n2/en_a24v25n2.pdf

7- Caveião C, Zagonel IPS, Peres AM, Hey AP, Montezeli JH, Correio AV, Prática docente da disciplina de Administração em Enfermagem: facilidades e dificuldades. [Internet]. Rev Práxis. 2015 [citado 23 set 2017]; 7(13):105-115 Disponível em:

<http://web.unifoa.edu.br/praxis/ojs/index.php/praxis/article/view/149>

8- Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. [Internet]. Rev latino-am enfermagem 2000 [citado 23 set 2017];8(3):91-6. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n3/12404.pdf>

9- Geovanini F, Mallet ALR, Andrade LPLS, Monteiro RS, Kestenberg D. Todo aluno tem uma história para contar: narrativas dos estudantes na disciplina de humanidades médicas. [Internet]. Rev Eletrônica Estácio Saúde 2016 [citado 03 out 2017];5(2):169-175. Disponível em:

<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/saudesantacatarina/article/viewFile/2525/1311>

10- Montezeli JH, Caveião C, Hey AP, Peres AM, Romano MS, Tavares ZF. Leadership mobilization: conception of undergraduate nursing students.

[Internet]. J res: fundam care 2016 [citado 23 set 2017];8(4):5114-19. Disponível em:

<http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/4904/pdf>

11- Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. [Internet]. Esc. Anna Nery. 2006 [citado 23 set 2017];10(1):109-15. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ean/v10n1/v10n1a14.pdf>

12- Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. [Internet]. Einstein 2010 [citado 23 set 2017];8(1):102-6. Disponível em:

http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf

13- Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. [Internet]. Texto Contexto Enferm 2008 [citado 23 set 2017];17(4):758-64. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>

14- Polit DF, Beck CT. Using research in evidence-based nursing practice. Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2006.

15- Gomes R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo MCS, Deslandes, SF, Gomes R (orgs). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes; 2007.

16- Silva DGV, Souza SS, Trentini M, Bonetti A, Mattosinho, MMS. The challenges coped by the novice in nursing practice. [Internet]. Rev esc enferm USP. 2010 [citado 23 set 2017];44(2):504-9. Disponível em:

http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n2/en_38.pdf

17- Aduddell KA, Dorman GE. The development of the next generation of nurse leaders. [Internet]. J Nurs Educ 2010 [citado 23 set 2017];49(3):168-71. DOI: 10.3928/01484834-20090916-08

18- Greco KE, Tinley S, Seibert D. Development of the essential genetic and genomic competencies for nurses with graduate degrees. [Internet]. Annu Rev Nurs Res. 2011 [citado 23 set 2017];29:173-90. Disponível em:

www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22891504

19- Hou X, Zhu D, Zheng M. Clinical Nursing Faculty Competence Inventory - development and psychometric testing. [Internet]. J Adv Nurs 2011 [citado 23 set 2017];67(5):1109-17. Disponível em:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21143621>

20- Bigbee JL, Otterness N, Gehrke P. Public health nursing competency in a rural/frontier state. [Internet]. Public Health Nurs 2010 [citado 23 set 2017];27(3):270-6. DOI: 10.1111/j.1525-1446.2010.00853.x

21- Zori S, Nosek LJ, Musil CM. Critical thinking of nurse managers related to staff RNs' perceptions of the practice environment. [Internet]. J Nurs Scholarsh. 2010 [citado 23 set 2017]; 1;42(3):305-13. Disponível em:

<https://nostrifeornurses.files.wordpress.com/2011/01/critical-thinking-of-nurse-managers.pdf>

22- Lorber M, Skela SB. Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. [Internet]. Croat Med J 2011 [citado 23 set 2017]; 52(2): 198-204. Disponível em:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3081218/>

23- Furukawa PO, Cunha ICKO. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. [Internet]. Rev Latino-Am. Enfermagem 2011 [citado 23 set 2017];19(1):106-14. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/15.pdf>

24- Brusamolín L, Montezeli JH; Peres, AM. Use of the managerial abilities by nurses of a ready attendance hospital. [Internet]. Rev enferm UFPE 2010 [citado 23 set 2017];4(2):808-14. Disponível em:

<http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewFile/984/pdf>