

# FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS A PARTIR DE DISCIPLINAS DE GESTÃO NO CURSO DE ENFERMAGEM: PERCEPÇÕES DE ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA

MANAGEMENT DISCIPLINES AND TRAINING OF MANAGEMENT SKILLS IN THE NURSING COURSE: PERCEPTIONS OF STUDENTS FROM A PRIVATE UNIVERSITY

FORMACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES A PARTIR DE ASIGNATURAS DE GESTIÓN EN EL CURSO DE ENFERMERÍA: PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

Helaine Cristine Vianna Barbosa Dias<sup>1</sup>  
Kely César Martins de Paiva<sup>2</sup>

## RESUMO

Os objetivos com este estudo foram descrever e analisar como variou a configuração das competências profissionais e gerenciais do estudante de enfermagem, antes e depois de cursarem duas disciplinas de gestão no curso de enfermagem de uma instituição de ensino superior (IES) privada, em Belo Horizonte-MG. Para tanto, adotou-se o modelo de competências gerenciais de Quinn et al., que contempla quatro modelos de gestão, com oito papéis gerenciais e cada um deles com três competências específicas. Procedeu-se a uma pesquisa de campo descritiva e com abordagem essencialmente quantitativa. Na coleta de dados, utilizou-se levantamento documental, observação direta e, principalmente, um questionário, distribuído de acordo com a disponibilidade dos participantes para responder às questões. Retornaram 57 questionários preenchidos, cujos dados foram tabulados com auxílio de planilha eletrônica. Ressalte-se que os alunos pesquisados demonstraram que tais disciplinas contribuíram para sua formação em relação às competências gerenciais, ampliando sua percepção a respeito das competências envolvidas em todos os papéis desempenhados, à exceção do papel de mentor, cujos níveis de satisfação em termos de atuação real não variaram e a média geral variou muito pouco. Após as demais análises, percebeu-se a necessidade de aprimorar as práticas pedagógicas desenvolvidas na IES relativas a esse papel, como também os papéis do coordenador e do diretor, tendo em vista as (pequenas) mudanças percebidas pelos alunos a respeito de tais papéis. Ao final, foram salientadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros, para o curso e para a IES.

**Palavras-chave:** Competência Profissional; Gerência; Gestão em Saúde; Ensino Superior; Enfermagem.

## ABSTRACT

The study aims to describe and analyze how the acquisition of professional and management skills varies before and after the students join two management disciplines in the nursing course of a Private Institution in Belo Horizonte, Minas Gerais. We adopted the Administration Competency Model of Quinn et al., which comprises four management models and eight management roles, each one with three specific skills. A field survey with a descriptive and quantitative approach was realized. Data were obtained through documentary survey, direct observation and a questionnaire, which was distributed to the participants according to their availability in responding to it. Fifty-seven questionnaires were filled in and data were put in a spreadsheet. It is important to say that students informed that such disciplines had contributed to their graduation regarding management skills, enhancing their perception on the abilities required in each role. After further analysis we realized it is necessary to improve teaching practices related to this role, as well as the coordinator and principal roles, since very few changes were seen. In the end, the shortcomings of the research were marked and future studies were suggested.

**Key words:** Professional Competence; Management; Health Management; Higher Education; Nursing.

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestranda em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professora do Curso de Enfermagem da Universidade José do Rosário Vellano (UNIFENAS), Belo Horizonte-MG, Brasil.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisadora e professora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte-MG, Brasil. Endereço para correspondência – Kely César Martins de Paiva. Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Bairro Santo Agostinho. CEP:30180-121, Belo Horizonte-MG, Brasil. Telefone: (31) 3293-7030. E-mail: kely.paiva@unihorizontes.br.

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue de describir y analizar la variación en la configuración de las competencias profesionales y gerenciales de los estudiantes de enfermería, antes y después de cursar dos asignaturas de gestión de la carrera de Enfermería de un Instituto de Enseñanza Superior (IES) privado de Belo Horizonte (MG). Se adoptó el modelo de competencias gerenciales de Quinn et al., que considera cuatro modelos de gestión con ocho papeles gerenciales y tres competencias específicas cada uno. Se realizó un estudio de campo descriptivo con enfoque esencialmente cuantitativo. La recogida de datos incluyó un estudio documental, observación directa y, principalmente, un cuestionario distribuido según la disponibilidad de los participantes para responderlo. Se devolvieron 57 cuestionarios con repuestas; los datos fueron tabulados con la ayuda de una planilla electrónica. Se destaca que los alumnos considerados demostraron que tales asignaturas habían contribuido a su formación en las competencias gerenciales, ampliando su percepción de las competencias involucradas en todos los papeles desempeñados. La excepción fue el rol de mentor, con niveles de satisfacción en términos de actuación real sin alteraciones y pocos cambios en el promedio general. Después de los demás análisis se observó la necesidad de perfeccionar las prácticas pedagógicas desarrolladas en el IES referentes a tal rol como también para aquellos roles de coordinador y director, considerando los (pequeños) cambios notados por los alumnos. Finalmente, se realzaron las limitaciones del estudio y se hicieron algunas sugerencias para estudios posteriores, tanto para el curso como para el IES.

**Palabras clave:** Competencia Profesional; Gerencia; Gestión en Salud; Educación Superior; Enfermería.

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, com as transformações no mundo do trabalho, um novo modelo produtivo foi configurado, baseado na flexibilização dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo os quais também se estendem ao setor saúde. Como prática que se insere no mundo do trabalho e na atenção à saúde, o trabalho de enfermagem sofre o impacto da globalização e das políticas de recorte neoliberal.<sup>1</sup>

Essas transformações propõem novas relações no mercado de trabalho, novos mecanismos de gestão e exigências de novos perfis profissionais.<sup>1</sup> As mudanças nos processos de trabalho, o avanço tecnológico em várias áreas e a busca do cliente por serviços de qualidade são fatores que exigem das empresas públicas e privadas uma adaptação rápida, incluindo o papel gerencial, que deve ser modificado de acordo com as demandas contemporâneas.<sup>2</sup> Diante dessa manifestação, a sociedade gerencial passou a incorporar os princípios da eficácia, produtividade, competência, qualidade total, cliente, produto, desempenho e excelência.<sup>3</sup> Dessa forma, alguns hospitais buscam novos modelos gerenciais que visem a resultados em termos de melhorias no bem-estar dos indivíduos e da comunidade, otimização de recursos e garantia da qualidade dos serviços prestados.

Diante dessa realidade, exigem-se profissionais com competências diferenciadas, com novos requisitos de qualificação, novos perfis, comportamentos e habilidades. Assim, a questão gerencial vem ganhando espaço na área da saúde, atentando para o envolvimento do enfermeiro em atividades ligadas à gestão hospitalar, que por sua vez concentra-se no nível intermediário da organização. O profissional enfermeiro vem deixando de atuar em questões específicas da enfermagem e abraçando novas responsabilidades: a gestão de recursos materiais, físicos, humanos, financeiros e dos resultados de suas áreas de trabalho, bem como articulações dentro e fora das organizações.<sup>3</sup>

O mercado exige do enfermeiro capacidade para trabalhar com conflitos, resolver problemas, argumentar, dialogar, negociar, propor e alcançar mudanças, além de estratégias que contribuam para a qualidade do cuidado.<sup>4</sup> Dessa forma, a enfermagem precisa assegurar seu papel e seu compromisso com a sociedade, que aspira a uma prestação da assistência à saúde com qualidade.<sup>5</sup>

Note-se que esse cenário de mudanças ocorridas no mercado de trabalho teve reflexos também na educação, fazendo-se necessária a busca por conhecimentos por meio de uma política do saber e do fazer crítico com finalidade de formar um profissional com capacidade de adaptar-se ao cotidiano.<sup>6</sup> As mudanças no contexto empresarial com reflexos no mercado de trabalho, principalmente na área da saúde, constituem um desafio para o homem moderno que tem de adaptar-se e desenvolver-se como pessoa e profissional para atender à nova realidade.<sup>7</sup>

Diante desse contexto, o processo de reestruturação do setor saúde favoreceu transformações no ensino da enfermagem, como a ação do Conselho Nacional de Educação, por meio da Resolução nº 3, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Enfermagem (DCN-CGE).<sup>8</sup> Tal documento define os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação de enfermeiros e propõe que esses egressos sejam críticos, reflexivos, dinâmicos e ativos adiante das demandas do mercado de trabalho.<sup>9</sup>

A formação do enfermeiro nesse contexto torna-se importante para proporcionar ao (futuro) profissional a capacidade de pensar o conhecimento como forma de desenvolver as competências demandadas na atualidade, principalmente no que tange ao caráter gerencial que a profissão vem assumindo no setor de saúde e a importância de qualquer gestor na consecução dos fins a que a organização se destina.<sup>3</sup>

Observa-se, nesse sentido, a evolução do número de cursos de graduação e de alunos em enfermagem: no

Brasil, no período de 2000 a 2007, o número de cursos passou de 176 para 629 (aumento de 357,4%) e o de matrículas de alunos saltou de 44.315 para 211.523 (aumento de 477,3%). Em Minas Gerais, em especial em 2000, foram contabilizados 16 cursos de graduação em enfermagem e 112 em dezembro de 2007 (aumento de 700,0%), segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.<sup>10,11</sup> Essa expansão é decorrente da valorização do mercado econômico na criação de novos cursos e instituições, refletindo um aumento, principalmente na rede privada, respaldada na autonomia dada às instituições e na flexibilização em decorrência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996.<sup>12,13</sup>

Em face de tal cenário, propõe-se, neste artigo, descrever e analisar como varia a configuração das competências profissionais e gerenciais do estudante de enfermagem, antes e depois de cursarem as disciplinas de Gestão dos Serviços de Saúde e Gestão dos Serviços de Enfermagem do curso de enfermagem de uma instituição de ensino superior (IES) privada, em Belo Horizonte-MG.

Este estudo justifica-se em razão da importância de o aluno desenvolver competências específicas do nível gerencial tendo em vista as demandas atuais do mercado de trabalho. Além disso, os estudos sobre competências gerenciais de enfermeiros ainda são escassos no país, principalmente considerando-se sua formação no âmbito escolar. Por fim, do ponto de vista social, a importância do trabalho do enfermeiro na saúde é inegável, e como vem crescendo o número de enfermeiros que tem assumido funções gerenciais,

tanto no setor público como no privado<sup>3</sup>, torna-se imprescindível analisar como disciplinas específicas de seu curso podem estar auxiliando no desenvolvimento de competências que agregam valor ao seu trabalho.

Desse modo, as percepções dos alunos quanto às contribuições de tais disciplinas – antes e depois de as cursarem – do curso de enfermagem de uma IES privada são relevantes para o processo de formação e desenvolvimento de competências gerenciais, considerando a importância do papel dos docentes, do projeto pedagógico e da própria IES na formação acadêmica e profissional do enfermeiro.

Para aprofundar-se nos conceitos pertinentes, no referencial teórico contemplam-se as competências gerenciais e o modelo de competências gerenciais de Quinn et al.,<sup>14</sup> escolhido como base neste estudo.

### COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E GERENCIAIS

Diante das novas formas de organização e gestão, a função gerencial também sofre alterações.<sup>15</sup> Na economia baseada em conhecimento, as atividades consideradas rotineiras e os manuais tornam-se menos importantes em relação às atividades inteligentes, que são consideradas como atividades agregadoras de valor.<sup>16</sup>

A competência gerencial tem impactos nas competências organizacionais, cujas dimensões, noções e abrangência estão descritas no QUADRO 1:

**QUADRO 1 – Dimensões organizacionais da competência**

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Ruas.<sup>17:248</sup>

A noção de competência ocupa um espaço ainda indefinido, encarado como a forma de repensar as interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades e, por outro lado, as organizações interligadas aos processos de trabalho essenciais e relacionais (relação com clientes, fornecedores e trabalhadores). Diante dessas considerações, a noção de competência aplica-se à capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos em determinada situação. Para que haja competência, torna-se necessária a ação de vários recursos, como conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, dentre outros, os quais são testados diante dos desafios de um novo projeto, de problemas, etc. Por meio da ação e do aprendizado, tem-se a oportunidade de desenvolver a própria competência.

Existe uma relação entre competências individuais e competências organizacionais por meio de um processo de troca entre a organização e as pessoas.<sup>18</sup> A organização, ao transferir seu patrimônio para as pessoas, prepara-as para enfrentar situações pessoais e profissionais dentro e fora da organização. Por sua vez, as pessoas, diante do desenvolvimento individual, transferem para a organização seu aprendizado, possibilitando-lhe enfrentar novos desafios. Dessa forma, são as pessoas que concretizam as competências organizacionais. O autor<sup>18:24</sup> acresce que “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Convém ressaltar que o foco desta pesquisa localiza-se nas competências individuais e gerenciais e não organizacionais, sabendo-se que existe certo nível de conexão entre tais construtos, conforme apontado por Ruas.<sup>17</sup>

Vergara e Branco,<sup>19</sup> identificam a necessidade de competências requeridas aos profissionais que atuam nas organizações em face da adaptação dessas às transformações no mundo dos negócios. Portanto, a competência gerencial exige o desenvolvimento de habilidades operacionais e a capacidade do gerente em lidar com as forças dentro e fora das organizações por meio do desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo.

Destaquem-se como competências gerenciais adequadas ao atual contexto organizacional: gerir a competitividade, gerir a complexidade, gerir a adaptabilidade, gerir equipes, gerir incerteza e gerir o aprendizado.<sup>20</sup>

“Gerir competitividade” relaciona-se ao conhecimento do mercado e do ambiente, do espírito empreendedor, à iniciativa e à autonomia, à visão estratégica ou pensamento estratégico, ao direcionamento para resultados do negócio, ao conhecimento da tecnologia de sistemas, ao gerenciamento do desempenho e produtividade; e ao conhecimento financeiro e do negócio. “Gerir complexidade” relaciona-se à visão global ou sistêmica, à capacidade de análise e síntese, à tomada de decisão, à habilidade de lidar com conceitos

e negociação, à flexibilidade. A competência “gerir a adaptabilidade” enfatiza a flexibilidade, a adaptabilidade e disposição para mudança como competências necessárias aos gerentes. A “gestão da adaptabilidade” implica equilíbrio emocional, tolerância ao estresse e à ambiguidade, energia e maturidade. A “criatividade como habilidade em buscar soluções inovadoras voltadas para métodos e processos” também se refere à gestão da adaptabilidade. Mesmo com essas competências reconhecidas nos gerentes, ressalte-se a competência “gerir equipes” como necessária para o alcance organizacional.<sup>19</sup>

Para a competência “gerir equipes”, ressalte-se a necessidade do trabalho em equipe, que envolve a delegação e o *empowerment*, a capacidade de liderar por meio da habilidade de mobilizar e influenciar pessoas, motivando-as para o alcance dos objetivos, pela capacidade de comunicar uma visão clara do negócio, atingindo comprometimento; e a habilidade de relacionamento interpessoal, empatia interpessoal e influência. Essas competências estão relacionadas às aptidões atitudinais e comportamentais.<sup>19</sup>

Tratando-se da competência “gerir a incerteza”, esta relaciona-se à capacidade de julgamento, perspicácia, percepção, transparência nas ações, ética profissional, consistência pessoal. A competência gerir o aprendizado direciona-se ao autodesenvolvimento voltado para o crescimento pessoal e profissional, capacidade em manter-se informado e agilidade para novas aprendizagens, bem como a capacidade quanto ao desenvolvimento das pessoas para a obtenção de vantagem competitiva.<sup>19</sup>

Constata-se que as competências requeridas aos gerentes das empresas estudadas por Vergara e Branco<sup>19</sup> são congruentes em relação ao ponto de vista, o que indica o reconhecimento de ameaças e oportunidades comuns enfrentadas pelas organizações. Isso demonstra que, no contexto em que os gerentes atuam, as competências não se isolam, uma vez que diversas competências são necessárias para a sua atuação.

Nesse sentido, as competências profissionais específicas (cognitiva, funcional, comportamental, ética e política) podem atuar concomitantemente de maneira a promover manifestação efetiva da competência profissional.<sup>21</sup> No caso específico de profissionais que têm assumido funções gerenciais, como os enfermeiros, tais competências circunscrevem-se de particularidades, tendo em vista os papéis a desempenhar em contextos muito específicos, como é o caso da saúde no Brasil. Torna-se relevante, então, apresentar e discutir o modelo adotado na pesquisa, tendo em vista contemplar papéis gerenciais diferenciados cujo desempenho depende de certas competências, conforme será descrito a seguir.




## MODELO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE QUINN E COLABORADORES

De acordo com Quinn et al.,<sup>14</sup> atingir a eficácia organizacional num ambiente dinâmico tornou-se

um desafio. Em meados da década de 1990, esses autores<sup>14</sup> concluíram pela inexistência de um modelo único que orientasse os gerentes na consecução dos objetivos organizacionais, sendo necessário abordar quatro modelos de gestão em uma matriz mais ampla, considerando o foco (interno ou externo) e o nível

de institucionalização de processos (flexibilidade ou controle). Assim Quinn et al.<sup>14</sup> classificam os modelos gerenciais como: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos, cujas características podem ser observadas no QUADRO 2.

**QUADRO 2 – Características dos quatro modelos gerenciais**

Modelo Aspectos	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Símbolo				
Critério de eficácia	Produtividade, lucro.	Estabilidade, continuidade.	Compromisso, coesão, moral.	Adaptabilidade, apoio externo.
Teoria referente a meio e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos.	Rotinização leva à estabilidade.	Envolvimento resulta em compromisso.	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos.
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação.	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança.
Atmosfera	Econômico- racional: "lucro líquido".	Hierárquico.	Orientado a equipes.	Inovadora, flexível.
Papel do gerente	Diretor e produtor.	Monitor e coordenador.	Mentor e facilitador.	Inovador e negociador / mediador.

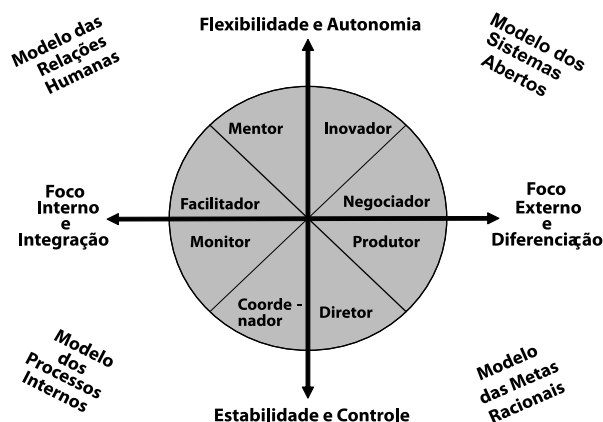
Fonte: Quinn et al.<sup>14:11</sup>

Isoladamente, nenhum desses modelos proporciona a eficácia organizacional. É necessário considerá-los como parte de um arcabouço maior, chamado "quadro de valores competitivos". Os modelos estão relacionados em dois eixos: o eixo vertical, que vai da flexibilidade (em cima) ao controle (embaixo); e o eixo horizontal, que vai do foco organizacional interno (esquerda) ao foco organizacional externo (direita). Cada modelo é inserido em um dos quadrantes. No quadrante superior esquerdo localiza-se o modelo das "relações humanas"; no superior direito, o dos "sistemas abertos". O modelo de "metas racionais" localiza-se no quadrante inferior direito e o de "processos internos", no inferior esquerdo. O modelo das relações humanas enfatiza os critérios de participação, abertura, compromisso e moral. Os critérios enfatizados no modelo dos sistemas abertos são inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. O modelo de metas racionais enfatiza direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. Os critérios relacionados à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle são enfatizados no modelo de processos internos. Além dos critérios

destinados a cada meta, alguns valores gerais figuram no perímetro externo.<sup>14</sup>

Desse modo, cada modelo se relaciona a um oposto. O modelo das relações humanas, referente à flexibilidade e ao foco interno, estabelece contraste com o modelo das metas racionais, definido pelo controle e pelo foco externo; o dos sistemas abertos, direcionado à flexibilidade e ao foco externo, contrasta com o modelo dos processos internos, definido pelo controle e pelo foco interno. No modelo das relações humanas, considera-se que as pessoas possuem um valor inerente; já no de metas racionais, as pessoas adquirem valor mediante uma contribuição significativa para o cumprimento das metas. Nos sistemas abertos, este cuida da adaptação à contínua transformação do ambiente, enquanto o modelo dos sistemas internos visa à manutenção da estabilidade e continuidade no sistema.<sup>14</sup>

Esses quatro modelos compõem o modelo gerencial de Quinn et al.,<sup>14</sup> intitulado "Quadro de valores competitivos", conforme visualizado na FIG. 1.



**FIGURA 1 – Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn et al.**

Fonte: Adaptado de Quinn et al.<sup>14</sup>

Diante desses extremos, ao comparar um modelo em relação ao outro, a tendência é a desvalorização de um ou do outro, o que comprova a necessidade de um bom

desempenho nos quatro modelos concomitantemente, proporcionando elevada efetividade à estratégia gerencial. Ressalte-se que cada modelo aponta para os benefícios de estratégias diferentes e até contrárias. Essa estrutura constitui uma ferramenta que tem como abordagem a ampliação do pensamento com foco na escolha e na eficácia. Para que essa ferramenta seja útil, três passos devem ser seguidos: apreciar vantagens e desvantagens de cada modelo, adquirir e utilizar as competências de cada modelo, integrar as competências de cada modelo de acordo com a situação gerencial encontrada.<sup>14</sup>

Considerando o foco na eficácia do gestor, especificam-se papéis que podem ser experimentados por um gerente em cada um dos modelos.<sup>1</sup> No modelo das metas racionais, os papéis são de diretor e produtor; nos processos internos, são de monitor e coordenador; no modelo das relações humanas, os papéis são de facilitador e de mentor; e nos sistemas abertos, de inovador e negociador. Cada papel compreende três competências gerenciais básicas que ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem, conforme QUADRO 3:

**QUADRO 3 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos**

Papel	Competências
<b>Inovador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento da mudança</li> </ol>
<b>Negociador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>
<b>Produtor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtividade do trabalho</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>
<b>Diretor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
<b>Coordenador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
<b>Monitor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>
<b>Facilitador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição de equipes</li> <li>2. Uso de um processo decisório participativo</li> <li>3. Gerenciamento de conflitos</li> </ol>
<b>Mentor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si próprio e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados</li> </ol>

Fonte: Quinn et al.<sup>14:25</sup>

Os oito papéis gerenciais não estão direcionados a um nível específico de hierarquia, ou seja, aplicam-se tanto a supervisores de primeiro escalão quanto a gerentes executivos. É necessária habilidade para desempenhar os oito papéis e ter a capacidade de mesclar e equilibrar esses diferentes papéis de acordo com as exigências das circunstâncias. Mas vê-se que as responsabilidades gerenciais dependem da posição ocupada na hierarquia organizacional, embora algumas competências necessárias para a realização de vários papéis possuam pontos de tangência.

Para atingir a categoria de “gerentes eficazes”, deve-se considerar os valores concorrentes mediante o uso de mentalidades diversas, o uso de competências associadas aos quatro modelos e integrar as várias competências que confrontam com a ação. Para tornar-se um gerente capaz, há sempre algo a aprender que irá desenvolver novas habilidades e, nessas circunstâncias, à medida que se avança na hierarquia organizacional, novas competências são adquiridas, “entregues”, outras desaprendidas, reconhecidas, etc., deparando-se, dessa forma, com novas responsabilidades e desafios.<sup>14</sup>

## METODOLOGIA

Os objetivos com este estudo foram descrever e analisar como varia a configuração das competências profissionais e gerenciais do estudante de enfermagem, antes e depois de cursarem as disciplinas de Gestão dos Serviços de Saúde e Gestão dos Serviços de Enfermagem do curso de enfermagem de IES privada, na percepção deles próprios, tendo em vista a importância de tais disciplinas no papel de formação acadêmica e profissional do enfermeiro.

Caracteriza-se esta pesquisa de campo como descritiva e com abordagem essencialmente quantitativa. A pesquisa de campo é a investigação, na qual ocorre ou ocorreu o fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo.<sup>22</sup> Nesse sentido, dados foram coletados em uma IES privada, localizada em Belo Horizonte-MG, cujo curso de enfermagem iniciou-se em 2003 e foi reconhecido em 2006. Ressalte-se que ela foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da IES (Protocolo nº 60/2009), tendo sido todos os respondentes noticiados a esse respeito.

A pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza, serve como base para explicação de fenômenos, embora não tenha compromisso de explicar os fenômenos que descreve, e expõe características de determinada população.<sup>22</sup> O método quantitativo é focado na mensuração de fenômenos envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos.<sup>23</sup>

Sobre a relação entre população e amostra, convém sublinhar que os alunos do curso de enfermagem da IES que cursaram tais disciplinas durante o semestre de coleta eram 136, e 57 deles responderam ao questionário. Assim, a coleta submeteu-se à disponibilidade dos

participantes em respondê-la nos prazos estipulados para tal.

Além desse instrumento de coleta de dados, procedeu-se, também, ao levantamento documental (projeto pedagógico da instituição e planos de ensino das disciplinas) e à observação direta. Juntamente com um termo de esclarecimento e consentimento, o questionário foi entregue a cada participante e desdobrou-se em duas partes: a primeira abordou dados demográficos e funcionais como sexo, faixa etária, estado civil, experiência como acadêmico de enfermagem em instituição de saúde e tempo de experiência nessa atuação; a segunda parte constou de 16 afirmativas, sendo que as afirmativas 1 e 6 estavam relacionadas ao papel de inovador; 2 e 14 ao papel de negociador; 3 e 13 de diretor; 4 e 9 de monitor; 5 e 7 de mentor; 8 e 16 de facilitador; e as afirmativas 11 e 15 ao papel de negociador, descritas no modelo de Quinn et al.<sup>14</sup> seguindo moldes semelhantes ao aplicado por Prata.<sup>24</sup> As questões foram respondidas de acordo com o nível de concordância apontado pelos alunos, por meio de uma escala tipo Likert de 6 graus, a respeito das competências gerenciais antes e depois de cursarem as disciplinas, com o intuito de avaliar se eles percebiam alguma diferença nesse sentido.

Quanto às técnicas para a análise de dados, utilizou-se a análise documental, e os dados obtidos por meio do questionário foram tratados estatisticamente com o auxílio de planilha eletrônica.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados serão apresentados e analisados na seguinte ordem: primeiramente os dados demográficos dos respondentes, em seguida as percepções dos alunos quanto às competências gerenciais de acordo com o modelo de Quinn et al.<sup>14</sup> antes e depois de cursarem as disciplinas Gestão dos Serviços de Saúde e Gestão dos Serviços de Enfermagem.

Em relação aos dados demográficos, cinco aspectos foram considerados: 88% dos respondentes são do sexo feminino; 67% são solteiros; 38% deles estão na faixa etária de 21 a 25 anos e 35% entre 26 a 30 anos; 70% não atuam como acadêmicos em instituições de saúde (realizam estágios extracurriculares); e, dos que já atuam como acadêmicos, 41% atuam há menos de um ano e 41% atuam de um a dois anos. Trata-se, portanto, de alunos sem ou com pouca experiência como acadêmicos de enfermagem em instituições de saúde.

Quanto à contribuição das disciplinas gerenciais do curso para a formação e o desenvolvimento das competências gerenciais nos alunos respondentes, a TAB. 1 apresenta os percentuais de alunos que indicaram níveis satisfatórios, medianos e insatisfatórios quanto ao seu próprio comportamento antes e depois de cursarem tais disciplinas. Observe-se que em todos os papéis houve uma sensível melhoria (aumento dos percentuais de níveis satisfatórios e diminuição dos insatisfatórios), à exceção do papel de mentor.

**TABELA 1 – Percentuais de alunos que indicaram níveis satisfatórios, medianos e insatisfatórios quanto ao próprio comportamento antes e depois de cursarem disciplinas de cunho gerencial na IES**

Papéis	Satisfatório (%)		Mediano (%)		Insatisfatório (%)	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
Monitor	7,0	31,6	68,4	66,7	24,6	1,8
Coordenador	17,5	29,8	71,9	66,7	10,5	3,5
Diretor	12,3	24,6	73,7	71,9	14,0	3,5
Produtor	14,0	31,6	71,9	66,7	14,0	1,8
Mentor	28,1	28,1	66,7	71,9	5,3	0,0
Facilitador	15,8	31,6	71,9	68,4	12,3	0,0
Inovador	7,0	31,6	70,2	68,4	22,8	0,0
Negociador	8,8	21,1	70,2	71,9	21,1	7,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, na percepção dos alunos que responderam ao questionário, os resultados da pesquisa apontam para índices mais satisfatórios quanto às contribuições, após o curso das disciplinas de gestão, para a formação e o desenvolvimento das competências gerenciais, apresentando um resultado maior depois de cursarem tais disciplinas. Observa-se, no nível satisfatório, o aumento de percentual em todos os papéis com ênfase maior nos papéis de monitor e inovador. Nota-se que o papel de mentor não apresentou alteração nesse nível (28,1% antes e depois). No nível mediano dos papéis, os percentuais “antes” foram maiores que os percentuais “depois”, com exceção dos papéis de mentor e negociador, que apresentaram um pequeno aumento. Já no nível insatisfatório, o percentual antes é maior que o depois para todos os papéis. Note-se que o papel de negociador apresentou o maior nível insatisfatório de todos os papéis após as disciplinas (7,0%), seguido dos papéis de coordenador (3,5%) e diretor (3,5%).

Além dos percentuais de respondentes por nível de satisfação com a contribuição das disciplinas, é importante ressaltar as médias gerais obtidas em cada papel, antes e depois das disciplinas gerenciais cursadas. Observam-se tais diferenças na TAB. 2.

**TABELA 2 – Médias gerais de cada papel, antes e depois das disciplinas gerenciais cursadas pelos alunos respondentes na IES**

Papéis	Antes	Depois
Monitor	3,3	4,9
Coordenador	4,0	4,8
Diretor	3,8	4,5
Produtor	3,7	4,9
Mentor	4,7	4,9
Facilitador	3,9	5,4
Inovador	3,6	5,4
Negociador	3,4	4,8

Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, todos os papéis obtiveram médias maiores após o curso das disciplinas gerenciais. O papel de inovador apresentou o maior aumento, de 3,6 para 5,4, e em seguida o papel de monitor, de 3,3 para 4,9. O papel de inovador está relacionado a propostas de ideias criativas e inovadoras, como também ao experimento de novos conceitos e ideias. Já o papel de monitor está relacionado ao controle logístico e à comparação de dados, relatórios, informações para detectar discrepâncias.

Cruzando esses dados com o percentual de alunos cujas respostas se enquadram em níveis insatisfatórios em tais papéis (1,8% e 0,0%, respectivamente), observa-se que as disciplinas têm alcançado efetividade na formação e no desenvolvimento de competências gerenciais dos futuros profissionais, tendo eles percebido incrementos em termos de criatividade e inovação, assim como no controle no que diz respeito ao monitoramento do desempenho individual, coletivo e dos processos.

Já o papel de mentor apresentou uma média diferenciada de 4,7 para 4,9 dos demais papéis, corroborando com os dados analisados anteriormente em relação a esse papel. Esse papel relaciona-se à compreensão de si próprio e dos outros, à comunicação eficaz e ao desenvolvimento dos empregados. Isso indica a necessidade de maior contribuição do curso no que diz respeito à gestão de pessoas, uma vez que o futuro profissional enfermeiro ocupará um cargo representativo na estrutura hierárquica das organizações de saúde e deverá estar apto a lidar com subordinados, pois estes o ajudarão, de fato, em relação ao cumprimento de metas. Esse dado demonstra, também, dificuldades dos respondentes em termos de lidar com pessoas e trabalhar em equipe, além de apontar para um trajeto mais longo em termos de formação desse tipo de competência gerencial, principalmente considerando-se que a amostra trata de alunos que estão se inserindo no mercado, formalmente, na sua futura profissão quando da realização da pesquisa.

O papel de negociador apresentou uma mudança de média de 3,4 para 4,8, apesar de ter apresentado no nível insatisfatório o maior percentual de respondentes



após passar pelas disciplinas de gestão (7,0%). Esse papel está relacionado ao exercício de influência na organização e às tomadas de decisão em alto nível. Esse dado demonstra a contribuição das disciplinas para a formação do enfermeiro no que diz respeito à ocupação de cargos de chefia e de suas necessidades e responsabilidades quanto às decisões das quais participa. Demonstra também, porém, que é um papel que necessita de valorização maior das disciplinas quanto às implicações de tal tomada de decisão, tendo em vista os impactos que estas podem gerar em todos os atores sociais envolvidos.

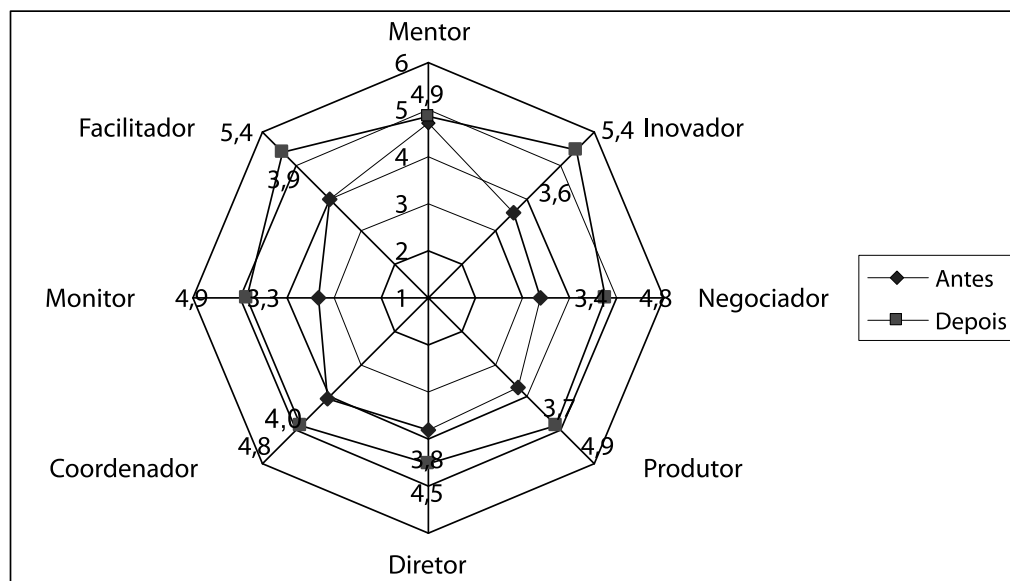
Os papéis gerenciais de produtor e facilitador apresentaram mudanças de médias de 3,7 para 4,9 e de 3,9 para 5,4, respectivamente. Esses dados demonstram a contribuição das disciplinas quanto às exigências dos modelos de gestão adotados pelas instituições de saúde no que se refere à visão estratégica para o cumprimento das metas, evidenciando uma formação voltada para a produtividade; apontam também, porém, para necessidades de aprimorar a formação do aluno no que diz respeito ao alinhamento das diferenças-chave entre os membros da equipe considerando-se os resultados do papel de mentor.

O papel de coordenador apresentou alteração de média 4,0 para 4,8. Tendo em vista que esse papel está

relacionado à antecipação de problemas e ao senso de ordem do setor, tais resultados indicam que as disciplinas cursadas pelos alunos poderiam enfatizar mais tais questões, tendo em vista as responsabilidades envolvidas na profissão do enfermeiro, nas quais se incluem setores ou serviços diretamente ligados ao cuidado do paciente, permeados por relações com outros membros da equipe de enfermagem e da equipe de saúde como um todo, somados às atividades administrativas, atividades que nem sempre são de fácil ou rápida compatibilização.

O papel de diretor diz respeito à promoção da unidade entre os membros e ao esclarecimento de objetivos e prioridades comuns. Esse papel apresentou médias de 3,8 e 4,5, antes e depois, respectivamente, entre os respondentes. Esse resultado corrobora percepções anteriores quanto à dificuldade dos alunos que estão começando sua carreira no que tange ao relacionamento com os demais membros da equipe e, além disso, contribui para o desenvolvimento dos demais.

O GRÁF. 1 permite visualizar tais médias, facilitando a observação das diferenças entre elas e, daí, dos papéis que tiveram maior alteração conforme os alunos respondentes:



**GRÁFICO 1 – Médias dos papéis gerenciais desempenhados pelos alunos antes e depois de cursarem as disciplinas de gestão no curso de enfermagem da IES**

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, no GRÁF. 1, que o perfil gerencial dos alunos em formação tendia para o modelo de relações humanas – ênfase aos papéis de mentor (4,7) e facilitador (3,9), com atividades também desenvolvidas no papel de coordenador (4,0), voltadas para o controle – e,

depois da disciplina, a tendência continua no mesmo modelo – mentor (4,9) e facilitador (5,4) –, porém com atividades também realizadas em outros papéis, como inovador (5,4), produtor (4,9) e monitor (4,9), indicando um alargamento das funções percebidas

e desenvolvidas pelos discentes na sua atuação profissional, considerando-se as contribuições das disciplinas de gestão. Desse modo, observa-se, também, que papéis correspondentes aos outros modelos – metas racionais, sistemas abertos e processos internos – apresentaram avanços após o curso das disciplinas de gestão, demonstrando um percurso realizado em termos da construção de um equilíbrio entre competências, papéis e modelos.

Considerando-se o conteúdo de cada papel, torna-se evidente a contribuição das disciplinas Gestão dos Serviços de Saúde e Gestão dos Serviços de Enfermagem em relação a uma visão holística das competências gerenciais em formação, com vista à sua inserção competente no mercado de trabalho e em outras instâncias mais gerenciais que operacionais.

Do ponto de vista individual, a percepção dos alunos implica questões preocupantes, principalmente no que tange a aspectos relacionais e comportamentais (trabalho em equipe e interdisciplinar, por exemplo), mais em voga na atualidade, considerando-se a natureza multifacetada da área de saúde. Assim, se o conteúdo normativo não está sendo absorvido de forma condizente com a natureza do trabalho (nota-se o resultado papel de mentor), tal trabalho será prejudicado, explicitando problemas básicos no processo de aprendizagem profissional que precisam ser revistos, ainda mais considerando-se o caráter gerencial das práticas de enfermagem, às quais o trabalho em equipe não pode se furtar.

Os dados demonstram que, de acordo com Quinn et al.,<sup>14</sup> no modelo das metas racionais (papéis de diretor e produtor), as disciplinas de gestão contribuem pouco para a formação desses papéis; nos processos internos (papéis de monitor e coordenador), elas contribuem mais para o papel de coordenador; no modelo das relações humanas (papéis de facilitador e de mentor), elas contribuem o mínimo para o papel de mentor; e nos sistemas abertos (papéis de inovador e negociador), tais disciplinas do curso contribuem com maior efetividade para ambos os papéis, na percepção dos próprios alunos.

Resumindo, os dados analisados revelam que, em termos de competências gerenciais, as disciplinas de gestão do curso de enfermagem na IES têm contribuído significativamente na percepção dos alunos, valorizando os papéis de inovador, monitor, negociador e facilitador e produtor, contribuindo para uma formação baseada na flexibilidade. Já em relação ao campo de controle, o papel de monitor merece destaque, uma vez que a formação dos alunos para os papéis de coordenador e diretor deixam brechas para as quais não se pode “fechar os olhos”. Em relação à flexibilidade, chama-se atenção ao papel de mentor, que deve ser essencial e mais bem trabalhado para a formação do profissional enfermeiro. Assim, a flexibilidade tem preponderado em relação ao controle, mas ambos são fundamentais para o exercício profissional competente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalte-se, quanto aos resultados apresentados e analisados, que, do ponto de vista do “ideal”, os alunos pesquisados demonstraram que tais disciplinas contribuíram para sua formação. Quando questionados, porém, sobre a contribuição das disciplinas para o desenvolvimento do papel específico de mentor, não houve alteração com a realização das disciplinas de gestão, colocando em evidência a necessidade de aprimorar as práticas pedagógicas desenvolvidas na IES relativas a esse papel, como também para os papéis de coordenador e diretor.

Note-se que esta pesquisa possui diversas limitações, dentre elas ter abordado um número reduzido de alunos, pois este recorte não contemplou todos os alunos que cursaram as disciplinas Gestão dos Serviços de Saúde e Gestão dos Serviços de Enfermagem. Outra limitação foi que a coleta de dados concentrou-se em apenas uma IES de natureza privada, cuja filosofia de trabalho pode ser (e normalmente é) diferente de outras, implicando diferentes percepções por parte dos alunos quanto aos resultados do serviço do qual fazem parte.

Diante disso, para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a pesquisa para uma amostragem maior de alunos e realizá-la, também, em outras IESs, inclusive de natureza jurídica diferente, com vista à comparação dos dados e aprendizagem mútua. Sugere-se, também, ampliar a escuta para os outros atores envolvidos, principalmente os professores de tais disciplinas, de maneira a contribuir para revisão das práticas pedagógicas no que diz respeito aos papéis gerenciais pouco ou menos desenvolvidos, na percepção dos alunos. Nesse sentido, seria produtivo, também, pesquisar tais percepções com os profissionais (pós-formados) e que já atuam no mercado, após o desenvolvimento de uma experiência profissional mais amadurecida, com vista a ampliar o âmbito de observação.

Para o curso e a IES, recomenda-se iniciar um debate com os professores em termos das políticas e práticas pedagógicas atuais, de maneira a promover uma valorização das competências gerenciais necessárias para a formação do aluno que diferenciam a atuação do enfermeiro dos demais profissionais da saúde.

É preciso, também, ampliar o foco de atuação profissional dos alunos, indo além do paciente, fato que exige esforços mais profundos, tendo em vista as mudanças culturais que isso implica.

Da mesma forma, uma “cultura acadêmica” precisa ser criada e desenvolvida desde o início da formação profissional, sendo permanentemente oxigenada nos vários espaços laborais dos enfermeiros, dependendo de uma interdisciplinaridade entre outras disciplinas do curso para que a aprendizagem contínua se torne realidade no seio da profissão. Projetos de conscientização dos alunos seriam recomendáveis nesse sentido, pois a aprendizagem também ocorre com a efetiva participação dos alunos em campos de estágio, muitas vezes percebidos como uma obrigação inócua.

Convém salientar, também, que o aluno deve assumir sua parcela de responsabilidade no aprendizado para sua formação efetiva. Em última análise, quem faz o curso é o professor e o aluno, amparados por uma estrutura que não apenas permita, mas também promova comportamentos competentes de todos os envolvidos. Somente assim é que se poderá contribuir, de fato, para o processo permanente de emancipação da profissão.

Ressalte-se, por fim, que neste estudo não se teve a pretensão de restringir ou, menos ainda, de exaurir a reflexão em torno da formação de competências gerenciais do profissional de enfermagem, mas adicionar dados concernentes aos processos de ensino-aprendizagem e de formação e desenvolvimento de tal competência, processos complexos e envoltos de interesses variados, nem sempre congruentes.

## REFERÊNCIAS

1. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em Enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 1-13.
2. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. *Rev Latinoam Enferm*. 2003; 11(2):161-7.
3. Brito MJM. A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte [tese]. Belo Horizonte (MG): Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais; 2004.
4. Greco RM. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. *Rev Bras Enferm*. 2004; 57(4):504-7.
5. Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Rev Latinoam Enferm*. 2000; 8(3):91-6.
6. Aguiar AB, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. *Rev Eletrônica Enferm*. 2005; 7(3):319-27. [Citado 2009 mar. 3]. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7\\_3/original\\_09.htm](http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7_3/original_09.htm).
7. Munari DB, Merjane TVB, Prado MA. A educação de laboratório no processo de formação do enfermeiro: estratégia para o desenvolvimento da competência [monografia]. Goiânia (GO): Universidade Católica de Goiás; 2003.
8. Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Resolução n. 3 de 7 de novembro de 2001. Institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. *Diário Oficial da União*; 2001 nov; Seção 1. p. 37.
9. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto & Contexto Enferm*. 2006; 15(3):492-9.
10. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Sinopse estatística da educação superior; 2000. [Citado 2009 mar. 3]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>
11. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Sinopse estatística da educação superior. 2007. [Citado 2009 mar. 3]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>
12. Brito AMR. Representações sociais de discentes de enfermagem sobre ser enfermeiro [dissertação]. Belo Horizonte (MG): Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais; 2008.
13. Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*; 1996 dez. p. 27833.
14. Quinn RE, Faerman SR, Thompson MP, Mcgrath MR. Competências gerenciais: princípios e aplicações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
15. Oderich C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: Ruas R, Antonello CS, Boff LH. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman; 2005.
16. Fleury ACC, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas; 2001.
17. Ruas RL. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury MTL, Oliveira MMJ, organizadores. Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas; 2001.
18. Dutra JS. Competências. São Paulo: Atlas; 2004.
19. Vergara SC, Branco PD. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENANPAD, 19, 1995, João Pessoa, PB. Anais... João Pessoa, PB: Anpad; 1995.
20. Rhinesmith SH. Guia gerencial para a globalização. Rio de Janeiro: Berkeley; 1993.
21. Paiva KCM. Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais [tese]. Belo Horizonte (MG): CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais; 2007.
22. Vergara SC. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2003.
23. Collis J, Hussey R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2005.
24. Prata SCF. Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira [dissertação]. Belo Horizonte (MG): Faculdade Novos Horizontes; 2008.

Data de submissão: 23/6/2009

Data de aprovação: 27/11/2009