

## Desafios vivenciados por docentes no ensino das competências gerenciais

## Desafíos experimentados por los profesores en la enseñanza de habilidades de gestión

## Challenges experienced by teachers in teaching management skills

Luciene Rodrigues Barbosa,<sup>I</sup> Maria de Belém Gomes Cavalcante,<sup>II</sup> Luciane Lúcio Pereira<sup>III</sup>

<sup>I</sup> Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP. Brasil.

<sup>II</sup> Universidade Guarulhos, UNG. Brasil.

<sup>III</sup> Universidade Santo Amaro, UNISA. Brasil.

---

### RESUMO

**Introdução:** As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Enfermagem (DCNs/ENF) propõem mudanças no ensino e na formação do enfermeiro, por meio da construção de um novo perfil acadêmico, com ênfase nas competências e habilidades.

**Objetivo:** Conhecer a percepção dos docentes acerca do desenvolvimento das competências gerenciais nos discentes estudantes do curso de graduação em enfermagem.

**Métodos:** Transversal, descritivo com abordagem qualitativa realizado com 09 docentes de uma universidade particular no estado de São Paulo, Brasil. As coletas de dados ocorreram no período de janeiro à maio de 2013. Os dados foram analisados sistematicamente com base na análise de conteúdo.

**Resultados:** Emergiram cinco grandes temas e por meio deles foi possível identificar que a formação acadêmica esta voltada para assistência de enfermagem, bem como importância da aquisição de conhecimento técnico-científico, as dificuldades do estudante em relação aos temas gerenciais.

**Conclusões:** Docentes reconhecem a importância do desenvolvimento das

competências gerencias, embora denominem apenas três delas, as apontam como vitais para o desenvolvimento das atividades gerenciais e, utilizam-se da relação estabelecida entre a teoria e a prática para facilitar o ensino e aprendizagem.

**Palavras chave:** educação em enfermagem; competência profissional; ensino.

---

## RESUMEN

**Introducción:** las Directrices Curriculares Nacionales del curso de graduación en Enfermería (DCNs/ENF) proponen cambios en la educación y formación de las enfermeras a través de la construcción de un nuevo perfil académico, con énfasis en las habilidades y capacidades.

**Objetivo:** conocer la percepción de los profesores en el desarrollo de las capacidades de gestión en los estudiantes de la licenciatura en enfermería.

**Métodos:** transversal, descriptivo con enfoque cualitativo. Se llevó a cabo con 09 profesores de una universidad privada en el estado de Sao Paulo, Brasil. Los datos fueron recolectados de enero a mayo de 2013. Los datos fueron analizados de forma sistemática basada en el análisis de contenido.

**Resultados:** cinco temas principales surgieron y a través de ellos fue posible identificar la formación académica que se centró en la atención de enfermería, así como la importancia de adquirir conocimientos técnicos y científicos, dificultades de los alumnos en relación con las cuestiones de gestión.

**Conclusiones:** los maestros reconocieron la importancia de desarrollar la capacidad de gestión, aunque se mencionan solo tres de ellos, como vitales para el desarrollo de las actividades de gestión. Se utilizan la relación entre teoría y práctica para facilitar la enseñanza y el aprendizaje.

**Palabras clave:** educación enfermería; la competencia profesional; educación.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** The National Curriculum Guidelines of the nursing graduation course (DCN/National Nursing School) propose changes to the education and training of nurses through the construction of a new academic profile, with an emphasis on skills and abilities.

**Objective:** To know the perception of the professors about the development of management capabilities in the students of the Nursing degree.

**Methods:** Cross-sectional, descriptive with a qualitative approach. It was carried out with 09 professors from a private university in the state of Sao Paulo, Brazil. The data were collected from January to May 2013. The data was analyzed systematically based on the content analysis.

**Results:** Five main themes emerged and, through them, it was possible to identify the academic training focused on nursing care, as well as the importance of acquiring technical and scientific knowledge, difficulties of the students related to management issues.

**Conclusions:** Teachers recognized the importance of developing management capability, although only three of them are mentioned as vital for the development of management activities. The relationship between theory and practice is used to facilitate teaching and learning.

**Keywords:** nursing education; professional competence; education.

## INTRODUÇÃO

As transformações observadas no mundo do trabalho, também são observadas nos serviços de saúde, especificamente na Enfermagem enquanto profissão e na formação do enfermeiro.<sup>1</sup> Com o intuito de preparar um profissional capaz de desenvolver ações curativas e preventivas de saúde, sua formação necessita estar consolidada nas Diretrizes Curriculares e refletida no Projeto Pedagógico do curso, temas constantemente discutidos pelos interessados na área.<sup>2</sup>

Esta necessidade de mão de obra qualificada e competente, inevitavelmente, impulsionou mudanças nas políticas educacionais que passaram a se preocupar em preparar profissionais com uma formação baseada em competências<sup>3</sup> para atender esta demanda do mercado de trabalho.

Logo, juntamente com os interesses do mercado de trabalho, foi estruturado um sistema de educação baseado em competência profissional.<sup>4</sup> A implementação deste sistema demonstra que as políticas educacionais procuram acompanhar o ritmo do mercado de trabalho e ofertam, em seus conteúdos pedagógicos, temas que são necessários para a formação profissional.

O termo competência pode ser definido como um conjunto de fatores que envolvem o cognitivo (conhecimento e habilidades), afetivo (atitudes e valores), comportamental e motivacional (motivação).<sup>5</sup>

Um processo de ensino em enfermagem que se estruture no desenvolvimento de competências, além de acompanhar as exigências do mercado de trabalho, também permite a formação de um profissional crítico e refletivo capaz de tomar decisões assertivas de maneira individual ou em grupo.<sup>3</sup> Vale lembrar que ser competente é ser capaz de mobilizar conhecimentos adequados nas diversas situações de trabalho e de tomar decisão a partir de informações analisadas e avaliadas.<sup>6</sup>

No Brasil as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DCNs/ENF),<sup>6,7</sup> foram regulamentadas em 2001 pelo Conselho Nacional de Educação e descreve todas as competências gerais e habilidades específicas, necessárias à atuação do enfermeiro.

As DCNs/ENF propõem mudanças no ensino e na visão do papel da educação e do educador na formação do enfermeiro, por meio da construção de um novo perfil acadêmico, com ênfase nas competências e habilidades desenvolvidas pelo educador no educando.<sup>8</sup> As DCNs/ENF ainda destacam que o aluno do curso de Enfermagem, ao final da graduação, deve desenvolver as seguintes competências gerais: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, educação permanente e administração e gerenciamento.<sup>7</sup>

Apesar de amplamente abordada no processo de ensino-aprendizagem em estudos que se voltam para o docente,<sup>9</sup> para o discente,<sup>6,10</sup> para as DCNs/ENF como instrumento importante no desenvolvimento de competências gerenciais,<sup>7</sup> e do ensino das próprias competências aos discentes,<sup>9</sup> o ensino baseado nas competências ainda tem escassez de estudos em que os docentes indiquem quais são as competências gerenciais são abordam em sala de aula.<sup>8</sup>

Diante o exposto, delineou-se como objetivo do estudo: conhecer a percepção dos docentes acerca do desenvolvimento das competências gerenciais nos discentes durante o curso de graduação em enfermagem.

## MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, realizado com 09 docentes de uma universidade de esfera administrativa privada no município de Guarulhos no estado de São Paulo, Brasil. Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: ser docente e ministrar pelo menos uma disciplina ou acompanhar estágio de algum dos semestres do Curso de Graduação em Enfermagem. O único critério de exclusão foi ser enfermeiros docentes e ministrar aulas em outros cursos que não o de enfermagem. O número de sujeitos foi definido a partir dos critérios de exaustividade, representatividade e pertinência.

Este estudo foi apreciado e aprovado pelo CEP/UNG sob CAAE n. 02486012.6.0000.5506 e atendeu aos princípios éticos preconizados pela Resolução 466/2012, sendo respeitados os princípios da autonomia, da beneficência, não maleficência e justiça. Esclareceu-se que a participação é voluntária, podendo o docente desistir em qualquer fase do estudo, sem que houvesse qualquer prejuízo em seu atendimento no serviço. Informou-se ainda sobre o direito à privacidade e confidencialidade das informações, sendo as mesmas identificadas por E1, E2, E3 (...). Não houve recusa por parte dos docentes convidados a participar do estudo, de modo que todas assinaram o Termo de Consentimento.

As entrevistas aconteceram individualmente, no espaço físico da universidade, e tiveram como guia um roteiro contendo questões norteadoras relacionadas ao ensino de competências gerenciais. Tais questões permitiram ao docente falar livremente, e ao mesmo tempo direcionaram a entrevista aos aspectos da experiência vivenciada na prática do ensino desta temática.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos docentes e transcritas na íntegra, com apoio do programa Word. A média do tempo de duração foi de aproximadamente 20 minutos, sofrendo variação de 10 minutos a 30 minutos. Os dados foram coletados entre os meses de janeiro à maio de 2013.

Para a sistematização e análise das entrevistas, utilizou-se a Análise de Conteúdo, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação. Realizou-se primeiramente uma leitura flutuante do material para constituição do *corpus*, a partir da organização do conjunto de documentos, considerando-se os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, a fim de apreender a significação central do conceito, a partir da qual emergem as categorias de codificação.

Em seguida, foi realizada a exploração do material através de uma leitura exaustiva dos depoimentos para o delineamento das unidades de sentido, identificadas a partir da organização das expressões ou palavras significativas pelos docentes.<sup>11</sup> Essa etapa consiste essencialmente em uma operação classificatória, o que permitiu que surgissem as categorias empíricas apresentadas.

Por fim, os dados foram interpretados e respaldados tomando como eixo norteador as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, partindo do seguinte marco teórico-conceitual: a formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o

profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício de competências e habilidades gerais. Neste sentido, o diálogo com os achados foi realizado a partir da percepção sobre o ensino das competências gerais destacadas "atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, educação permanente e administração e gerenciamento".<sup>7</sup>

## RESULTADOS

O estudo permitiu compreender a percepção do docente do curso de graduação em enfermagem e identificou que a formação acadêmica é voltada para assistência de enfermagem, bem como importância da aquisição de conhecimento técnico-científico, as dificuldades do estudante em relação aos temas gerenciais, conforme elucidam as categorias a seguir:

### Formação acadêmica voltada para a Assistência de Enfermagem

As falas revelaram que o foco na formação acadêmica do futuro enfermeiro, tem sido direcionado principalmente para a assistência e aspectos técnicos, o que traz a importância da aquisição de conhecimento técnico-científico.

Dos 09 docentes entrevistados, cinco evidenciam uma lacuna na formação do enfermeiro na área gerencial, em decorrência da matriz curricular pouco voltada para as questões de gerenciamento. Tal percepção é confirmada nas falas:

O ensino da gestão acaba ficando um pouco falho, porque o curso é pouco voltado para gestão de enfermagem, ele foca a assistência, a carga horária dos estágios demonstra isso, ela é sempre muito pequena quando comparada às demais disciplinas ofertadas na graduação. (E6)

O gerenciamento de enfermagem é abordado somente na disciplina de gestão em serviços de enfermagem, o estudante acaba saindo despreparado para gerenciar a equipe, porque maioria dos conteúdos ministrados nas aulas discute somente a assistência de enfermagem envolvem o gerenciamento. (E7)

As falas assinalam que a pequena carga horária na matriz curricular destinada à discussão dos conteúdos de gerenciamento em enfermagem, pode dificultar o ensino dessa temática. Este distanciamento entre a proposta das DCNs/ENF, que buscam a formação de um enfermeiro crítico e reflexivo apto para ser agente de transformação<sup>7</sup> e a prática do ensino, pode gerar fragilidade nesse aprendizado.

Uma das entrevistadas, contudo, lamentou que este tema fosse abordado somente no fim da graduação:

Este tema é algo difícil de ensinar, porque, o aluno somente vê este conteúdo sobre gerenciamento de enfermagem quase ao término do curso na disciplina de gestão, a graduação é quase toda voltada para a assistência de enfermagem. (E8)

Dentre os nove entrevistados, apenas um associou a dificuldade de ensinar o tema à disposição da disciplina na matriz curricular, e três ao fato do conteúdo ofertada na graduação quase em sua totalidade aborda questões assistências do cuidar.

### **Importância da Aquisição de conhecimento técnico-científico**

Os docentes entrevistados revelaram a importância de o estudante adquirir o conhecimento técnico-científico para o desenvolvimento de suas atividades enquanto enfermeiro. A fim de ilustrar tais considerações, seguem os trechos de falas:

Para que o estudante depois de formado seja um profissional competente é necessário que ele tenha adquirido na graduação um bom conhecimento científico e técnico. (E3)

O estudante precisa adquirir conhecimento técnico e científico para conseguir realizar uma leitura correta de toda situação que está disposta ao seu entorno na assistência ao paciente, no gerenciamento da equipe de serviço. (E6)

Além disso, os entrevistados consideraram que o conhecimento técnico e científico garante a segurança para agir profissionalmente frente a sua equipe, ao paciente e no gerenciamento da unidade, a partir da correta leitura das situações vivenciadas.

Ele precisa adquirir conhecimento técnico-científico durante a formação para que possa atuar com segurança no momento de agir, junto ao cliente e no gerenciamento de enfermagem. (E7)

### **Dificuldades do estudante em relação aos temas gerenciais**

Os docentes revelam suas percepções às dificuldades do estudante em relação aos temas gerenciais, seja por não atribuírem importância a esse assunto, seja pelo pouco interesse do aluno em desenvolver-se na área:

O estudante nem sempre vê a importância das discussões sobre as competências gerenciais durante a graduação para a vida profissional como enfermeiro; acredito que isso aconteça porque durante a graduação eles têm poucas disciplinas que discutam esta questão. (E1)

O foco do estudante não está no gerenciamento de enfermagem, ele não tem muito interesse em aprender sobre gestão, ele se preocupa em aprender as técnicas. (E9)

Fica claro que embora o docente ensine conteúdos voltados para questões gerenciais, essas dificuldades vivenciadas pelo estudante acabam perpassando a formação acadêmica e chegam a permear sua prática e, conseqüentemente, os resultados são vistos em suas ações nas instituições de trabalho. Para um dos entrevistados isso pode estar relacionada com o fator temporalidade:

Percebo que isso acontece porque o estudante tem dificuldade em visualizar o desenvolvimento das atividades gerenciais durante a formação acadêmica. (E9)

Um dos entrevistados relacionou à lacuna na aprendizagem a necessidade da realização de curso de especialização na área gestão:

O estudante não tem muito interesse em temas que envolvem as questões gerenciais, isso acaba limitando seu conhecimento e ao término do curso saem

despreparados da graduação. Nesta situação para atuar como gestor será necessário que, depois de formado, que ele realize um curso de especialização para aprender como realizar o gerenciar do serviço de enfermagem. (E2)

As falas assinalam que esta dificuldade em gerenciar a equipe e o cuidar ainda pode estar associada à baixa leitura de textos científicos sobre o tema:

Alguns estudantes têm pouco interesse em ler material científico sobre questões gerenciais, e acaba ficando somente no conteúdo ensinado em sala de aula, o que limita o seu conhecimento sobre o tema. (E8)

### **Estratégias de ensino para aproximação da teoria com a prática**

Embora as subcategorias anteriormente referidas desvelem entraves enfrentados pelos docentes ao ensinar à temática, os entrevistados declararam diversas estratégias didático-pedagógicas eleitas para ensinar os conteúdos referentes às competências gerenciais realizando uma aproximação da teoria com a prática.

Para levar o estudante para o campo de estágio, procuro realizar uma revisão do conteúdo teórico em sala de aula e relacioná-lo com a prática que será desenvolvida; desse modo, procuro ensinar os conteúdos passo a passo. (E1)

Procuro estabelecer uma relação entre a teoria e a prática utilizando, como estratégia de ensino, a problematização; desse modo, busco ensinar como cada situação deveria ser resolvida. (E2)

Em sala de aula, durante a abordagem dos conteúdos teóricos, busco realizar uma relação entre a teoria e a prática utilizando notícias divulgadas pela mídia, conhecimento do aluno sobre o tema e suas experiências. (E6)

Com alunos do primeiro semestre procuro utilizar, como estratégia didática, a dramatização e seminários para abordar o conteúdo. (E9)

### **Competências gerenciais a serem desenvolvidas no futuro profissional**

As falas apontam que das seis competências descritas nas DNC/ENF os docentes abordam somente três: comunicação, planejamento e estratégia e tomada de decisão. A fim de ilustrar tais considerações, seguem os trechos de falas:

Procuro trabalhar com o estudante a comunicação, alguns têm várias dúvidas e não conseguem saná-las por insegurança e medo de se expor, ele não consegue se comunicar de maneira clara. Infelizmente isso dificulta a realização das atividades propostas [...] esta é uma competência necessária para se tornar um bom enfermeiro. (E1)

A comunicação é uma competência necessária para se tornar um bom enfermeiro, a inabilidade da competência comunicativa ocasiona uma distorção da mensagem transmitida, causando momentos muito conturbados dentro do campo de estágio com a equipe, paciente e familiar. Se o estudante se comunica de maneira adequada estes problemas de comunicação não aconteceriam. (E2)

Usar o planejamento e a estratégia é fundamental para a realização das ações de enfermagem, para uma assistência adequada voltada para as necessidades do paciente, eu acredito que estas competências podem fazer a diferença quando estiverem formados. (E2)

Saber planejar e traçar estratégia necessária para o atendimento prestado ao paciente são competências importantes para se conseguir estabelecer as prioridades e atender as necessidades deste cliente. (E9)

Como estudante tem déficit de conteúdo curricular, diante de uma situação problema, ele não percebe o que de fato está acontecendo e nem se encontra preparado para tomar a decisão adequada, o que acaba comprometendo todo o serviço prestado. (E5)

Durante os estágios, observo que o estudante tem dificuldade de observar o todo, de identificar o problema e tomar uma decisão para resolvê-lo, porque falta a ele o conhecimento necessário. (E6)

Os estudantes têm dificuldade de compreender as atividades gerenciais como a tomada de decisão, isso porque não consegue ver o todo, ele somente consegue ver o paciente de quem está cuidando [...] acredito que se estudarem mais conseguirão tomar a decisão certa. (E9)

## DISCUSSÃO

O estudo mostra que os docentes percebem que formação acadêmica na graduação em enfermagem é principalmente voltada para assistência e que os conteúdos que discutem o cuidar permeiam quase todo o curso de graduação, ficando destinado aos últimos semestres os temas gerenciais. Enfermeiros que participam da supervisão do Estágio Curricular e estudantes de enfermagem de uma Instituição Federal de Ensino Superior, Brasil, também percebem que o curso de está voltado principalmente para assistência, com poucas oportunidades para se discutir o gerenciamento.<sup>12</sup> E quando abordados durante o curso, dão ênfase somente as questões burocráticas, levando o estudante a ter uma visão distorcida da função gerencial do enfermeiro.<sup>13</sup>

A deficiência no conteúdo sobre gerenciamento pode ser percebida na realização das atividades diárias do enfermeiro como gestor da unidade e do cuidar, este deficit pode repercutir diretamente na vida profissional do futuro enfermeiro,<sup>1</sup> já que, uma parte significativa dos problemas descritos pelas instituições de saúde está relacionada à qualidade da assistência de enfermagem prestada ao cliente, envolve a ineficácia da prática gerencial do enfermeiro.<sup>14</sup>

É importante que o estudante compreenda a necessidade de articular os conhecimentos gerenciais adquiridos durante a graduação à sua prática, de maneira que consiga tornar-se um profissional capaz de unir questões assistenciais e gerenciais, de modo que não se perca o modelo dicotomizado de gerência e assistência ainda vigente em alguns serviços de saúde.<sup>8</sup>

Diante de tais repercussões, é essencial se realizar reflexões acerca do gerencialmente dos serviços, a fim de garantir um cuidar de qualidade. Para tal, os estudantes precisam estar capacitados para reconhecer as necessidades do serviço, superar o tecnicismo e mudar a concepção de gestão vista como uma disfunção do enfermeiro.



O despreparo do estudante é uma realidade que vai além da relação acadêmica professor-estudante, é permeado pelo julgamento de que o aluno não se demonstra interessado em aprender o tema, revelando um cenário onde o docente não se vê como mediador nesta aprendizagem. Essas dificuldades acabam perpassando a formação acadêmica e chegam a permear sua prática e, conseqüentemente, os resultados são vistos em suas ações nas instituições de trabalho.

Com relação a valorização do docente sobre aquisição de conhecimento técnico-científico se observa que isso esta relacionada ao objetivo deste professor de, alguma maneira buscar emponderar este estudante, para saber agir frente a sua equipe, ao paciente e no gerenciamento da unidade como um todo, a partir da correta leitura das situações vivenciadas.<sup>8</sup>

Além esta estratégia se observa um uso de experiências didático-pedagógicas como *role playing*, problematização, dinâmicas de grupo e estudo do meio são utilizadas durante a contextualização do tema para favorecer a compreensão do conteúdo ensinado. Estas estratégias permitem que o estudante interprete situação reais que poderão enfrentar, as dificuldades, preocupações e medos que experimentam são discutidos em sala de aula e favorece o ensino-aprendizagem.<sup>9</sup> A participação dos estudantes neste processo torna a atividade educativa mais integradora e permite o despertar para uma reflexão acerca do tema.

É importante salientar que os docentes conhecem as competências gerenciais descritas pelas DCN/ENF e as percebem como vitais para o desenvolvimento das atividades gerenciais,<sup>11</sup> mas na pratica não trabalham todas as competências descritas. Competências gerenciais como liderança, educação continuada, atenção à saúde não foram mencionadas neste estudo, o que mostra a fragilidade da formação acadêmica do futuro enfermeiro. Este fator também tende a colaborar para a fragilidade do ensino e aprendizagem deste estudante em formação.

Nesse contexto, pode-se dizer que o reconhecimento da percepção do docente sobre as dificuldades do aluno em compreender o tema tem exigido mais qualificação das instituições de ensino e dos profissionais que ensinam estes estudantes. É preciso repensar o ensino das competências gerenciais, que busque assegurar a discussão destes temas de maneira transversal durante o curso de graduação em enfermagem.

Em conclusão, percepção que os docentes pesquisados têm sobre o ensino da competência esta intimamente relacionada à articulação entre os conhecimentos teóricos e o exercício da prática.

Alguns entrevistados perceberam que há uma baixa valorização, por parte dos estudantes, da importância do desenvolvimento das competências gerenciais. Esta visão acaba fragilizando o ensino das questões gerenciais durante a formação acadêmica e prejudicando o estudante por não desenvolver o seu possível potencial como gestor de sua equipe. Os entrevistados ainda ressaltaram que esta problemática é resultante de um déficit de conhecimento do aluno sobre a importância das competências gerenciais, do gerenciamento dos recursos humanos e do cuidado.

Observou-se neste estudo que os docentes parecem conhecer as competências gerenciais descritas pelas DCNs/ENF, embora denominem apenas três delas, as apontam como vitais para o desenvolvimento das atividades gerenciais, as demais competências não são mencionadas pelos entrevistados.

É importante destacar as limitações do estudo quando ao caráter regional, restrito a uma única universidade, o que indica a necessidade de replicação do mesmo em outras

realidades, mas apesar de tais restrições é possível afirmar que a partir da percepção docente sobre o ensino das competências gerenciais há uma busca por parte deste docente em instrumentalizar adequadamente o estudante para o desenvolvimento de suas atividades gerenciais de maneira competente e, possivelmente, contribuindo para o aperfeiçoamento da formação do enfermeiro nos cursos de graduação em enfermagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Garside JR, Nhemachena JZZ. A concept analysis of competence and its transition in nursing. *Rev. Nurse Educ Today*. 2016 [cited 2015 May 26];33(5):541-5. Available from: [http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(11\)00341-8/pdf](http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(11)00341-8/pdf)
2. Fernandes JD, Rebouças LC. A decade of National Curriculum Guidelines for Graduation in Nursing: advances and challenges. *Rev. Bras. Enferm*. 2013 [cited 2015 May 26];66(spe):95-101. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v66nspe/v66nspea13.pdf>
3. Sade P, Peres A, Wolff L. A formação das competências gerenciais do enfermeiro: revisão integrativa. *Rev enferm UFPE*. 2014 [citado 2015 Jan 16];8(6):1739-45. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/13649/16515>
4. Chappell k, Koithan M. Developing a Skills-Based Competency Course. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 2012 [cited 2015 Jan 16];43(12):535-36.
5. Franco RS, Franco CAGS, Portilho EML, Cubas MR. O Conceito de Competência: uma Análise do Discurso Docente. *Rev. Bras. Educ. Med*. 2014 [citado 2015 Apr 03];38(2):173-81. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbem/v38n2/a03v38n2.pdf>
6. Colaço A, Jesus B, Paz B, Ardigo F, Santos J, Soder R, et al. Supervised training of administration and management in nursing and health: report of an academic experience. *Rev Enferm. UFPE*. 2012 [cited 2015 May 26];6(10):2596-602. Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/7507/7141>
7. Brasil. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES N. 3, de 07 de novembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em enfermagem. *Diário Oficial da República Federativa da União*. Brasília. 2001 [citado 2015 Jan 16]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>
8. Santos I, Erdmann AL, Luís J, Klock P. The education of healthcare management: a view from the graduates, theory based on data. *Online Braz J Nurs*. 2014 [cited 2015 May 26];3:1-8. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/viewFile/3924/pdf>
9. Riera JRM, Cibanal JL, Mora MJP. Using role playing in the integration of knowledge in the teaching-learning process in nursing: assessment of students. *Rev. Text & Context Nursing*. 2010 [cited 2013 May 26];19(4):618-26. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n4/03.pdf>
10. Barbosa LR, Pereira LL. Nursing education in the perspective of teaching by skills: A systematic review. *Journal of Education Research and Behavioral Sciences*. 2015 [cited

2013 Jul 26];4(7):214-9. Available from:

[https://www.researchgate.net/profile/Luciene\\_Barbosa4/publication/282867264\\_Nursing\\_Education\\_in\\_a\\_Curriculum\\_Oriented\\_of\\_Competence\\_A\\_Systematic\\_Review/links/56263cdb08ae4d9e5c4c983b/Nursing-Education-in-a-Curriculum-Oriented-of-Competence-A-Systematic-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luciene_Barbosa4/publication/282867264_Nursing_Education_in_a_Curriculum_Oriented_of_Competence_A_Systematic_Review/links/56263cdb08ae4d9e5c4c983b/Nursing-Education-in-a-Curriculum-Oriented-of-Competence-A-Systematic-Review.pdf)

11. Bardin L. Análise de Conteúdo. Portugal: Edições 70; 2011.

12. Barbosa LR, Pereira LL. The teaching of managerial skills in the perception of teachers of nursing courses. J Nurs. UFPE. 2014 [cited 2015 May 26];8(3):321-7. Available from:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/9740/9843>

13. Istomina N, Suominen T, Razbadauskas A, Martinkėnas A, Meretoja R. Competence of nurses and factors associated with it. Medicina (Kaunas). 2011 [cited 2015 May 26];47(4):230-7. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21829056>

14. Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. Text & Context Nursing. 2011 [cited 2015 May 26];20(Esp):131-7. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v20nspe/v20nspea17>

Recibido:

Aprobado:

*Luciene Rodrigues Barbosa*. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Brasil.  
Correo electrónico: [lucienorodriguesbarbosa@gmail.com](mailto:lucienorodriguesbarbosa@gmail.com)