

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

CURSO DE ENFERMAGEM

Maria Cristina de Mello Ciaccio

Anaí Natacha Yamasaki Franciulli

COMPETÊNCIAS GERENCIAS

SOB A ÓTICA DO ENFERMEIRO

São Paulo

2017

Maria Cristina de Mello Ciaccio

Anaí Natacha Yamasaki Franciulli

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
SOB A ÓTICA DO ENFERMEIRO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Enfermagem do Centro Universitário São Camilo, orientado pela Prof^a Dra. Maria Cristina de Mello Ciaccio, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

São Paulo

2017

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Padre Inocente Radrizzani

Franciulli, Anaí Natacha Yamasaki

Competências gerenciais sob a ótica do enfermeiro / Anaí Natacha Yamasaki Franciulli. -- São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2017.

69 p.

Orientação de Maria Cristina de Mello Ciaccio

Trabalho de Conclusão do Curso de Enfermagem (Graduação),
Centro Universitário São Camilo, 2017.

1. Competência profissional 2. Enfermagem 3. Gestão em
saúde I. Franciulli, Anaí Natacha Yamasaki II. Ciaccio, Maria
Cristina de Mello III. Centro Universitário São Camilo IV. Título

CDD: 610.7306

Anaí Natacha Yamasaki Franciulli

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DO ENFERMEIRO

São Paulo, 10 de novembro de 2017.

Maria Cristina de Mello Ciaccio

DEDICATÓRIA

DEDICO ESTE TRABALHO AO MEU ESPOSO RAFAEL FRANCIULLI NETO E MINHA FILHA RAFAELA FRANCIULLI QUE SEMPRE ME APOIARAM E NÃO MEDIRAM ESFORÇOS PARA REALIZAÇÃO DESTE PROJETO, QUE MUITAS VEZES FORAM COMPREENSIVOS COM AS MINHAS AUSÊNCIAS, PELA PACIÊNCIA NOS MOMENTOS DIFÍCEIS, E O CARINHO SEMPRE DISTENDIDO NOS MOMENTOS QUE MAIS PRECISEI SEM CONTAR COM OS ABRAÇOS APERTADOS.

AGRADECIMENTOS

AGRADEÇO A MINHA MÃE QUE MESMO DISTANTE SEMPRE ESTEVE PRESENTE ME APOIANDO EM MINHA VIDA E QUE SUAS PALAVRAS CARINHOSAS FORAM DE MUITA VALIA.

AOS MEUS SOGROS QUE CONTRIBUÍRAM DE FORMA SIGNIFICATIVA, SEMPRE APOIANDO E INCENTIVANDO.

A MINHA ORIENTADORA PROFESSORA MARIA CRISTINA DE MELLO QUE COM SUA EXPERIÊNCIA E COMPETÊNCIA ME CONDUZIU NESTE TRABALHO, PELOS SEUS ENSINAMENTOS, PACIÊNCIA, CARINHO E DEDICAÇÃO.

A PROFESSORA ADRIANA FARIA LIMA QUE ME APOIO EM DIVERSOS MOMENTOS DE ANSIEDADE E ANGÚSTIA, SEREI SEMPRE GRATA.

A PROFESSORA SHEILA TOSTA QUE SEMPRE ME INCENTIVOU, MOTIVOU, SUAS PALAVRAS SERÃO ETERNAS EM MINHA VIDA.

AO COREN-SP QUE ABRIU AS PORTAS PARA QUE EU PUDESSE REALIZAR ESTE ESTUDO.

Comece fazendo o que é necessário, depois
o que é possível, e de repente você estará
fazendo o impossível.

São Francisco de Assís

RESUMO

INTRODUÇÃO: Temos vivenciado muitas transformações no mundo, com impacto significativo nas empresas. No que tange às pessoas neste contexto, também houve uma nova forma de ver e trabalhar com elas, pois a globalização trouxe consigo uma competição acirrada exigindo um perfil diferente dos trabalhadores, que no passado recente eram consideradas recursos e hoje são tidas como capital humano, dotadas de competências, participantes dos negócios, preocupadas com as metas e resultados da empresa. Diante deste cenário em que as organizações de saúde estão em busca de qualidade, competitividade, produtividade, sustentabilidade, metas e resultados, em um mundo onde mudanças ocorrem de forma rápida, com uma geração de profissionais com diferentes posturas, movidos a desafios e cada vez mais com necessidade de valorização pessoal. **OBJETIVO:** Este estudo teve como objetivo identificar quais as competências gerenciais utilizadas pelo enfermeiro no seu trabalho diário. **MÉTODO:** Trata-se de um estudo exploratório, descritivo de natureza quantitativa, o presente estudo foi realizado em parceria com o Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREn-SP), com Enfermeiros do Estado de São Paulo, o instrumento de coleta foi estruturado a partir do Projeto Competências mapeado pelo COREn-SP, o qual foi estabelecido 11 competências: Liderança, Comunicação, Tomada de Decisão, Negociação, Trabalho em equipe, Relacionamento Interpessoal, Flexibilidade, Empreendedorismo, Criatividade, Visão Sistêmica e Planejamento e Organização, após análise dos dados os resultados foram apresentados de maneira descritiva e em forma de tabelas e figuras.

Descritores: Competência Profissional, Enfermagem, Gestão em saúde.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Quadro 01 - Demonstrativo de reação das questões	23
Gráfico 01 – Faixa tária.....	25
Gráfico 02 – Gênero.....	25
Gráfico 03 – Tempo de atuação.....	26
Gráfico 04 - Instituição empregadora.....	26
Gráfico 05 – Tipos de Liderança.....	27
Gráfico 06 – Justiça, ética e equidade.....	28
Gráfico 07 – Linguagem.....	28
Gráfico 08 – Feedback.....	29
Gráfico 09 – Tomada de decisão assertiva.....	29
Gráfico 10 – Avaliação na Tomada de decisão.....	30
Gráfico 11 – Negociação baseada em conhecimento.....	30
Gráfico 12 – Relacionamento com diálogo.....	31
Gráfico 13 – Direcionamento dos profissionais.....	31
Gráfico 14 – Aceitação de críticas e sugestões.....	32
Gráfico 15 – Saber ouvir e valorizar diferenças.....	32
Gráfico 16 – Ambiente de trabalho favorável.....	33
Gráfico 17 – Adequação a mudanças.....	33
Gráfico 18 – Adaptação das adversidades.....	34
Gráfico 19 – Desafios e oportunidades.....	34
Gráfico 20 – Prudência e audácia.....	35

Gráfico 21 – Desenvolvimento de ideias.....	35
Gráfico 22 – Incentivo a criatividade.....	36
Gráfico 23 – Visualização dos resultados.....	36
Gráfico 24 – Planejar, organizar e priorizar.....	37
Gráfico 25 – Dimensionamento.....	37
Gráfico 26 – Liderança.....	38
Gráfico 27 – Comunicação.....	39
Gráfico 28 – Tomada de decisão.....	39
Gráfico 29 – Negociação.....	40
Gráfico 30 – Trabalho em equipe.....	40
Gráfico 31 – Relacionamento Interpessoal.....	41
Gráfico 32 – Flexibilidade.....	41
Gráfico 33 – Empreendedorismo.....	42
Gráfico 34 – Criatividade.....	42
Gráfico 35 – Planejamento e Organização.....	43
Gráfico 36 – Visão Sistemica.....	43

LISTA DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
COREn-SP	Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo
RTs	Responsáveis técnicos
TCLE	Termo de consentimento Livre Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 OBJETIVO.....	18
3 MATERIAL E METODO.....	19
3.1 Tipo de Estudo.....	19
3.2 Local do Estudo.....	19
3.3 Amostra.....	19
3.4 Aspectos Éticos.....	19
3.5 Procedimentos Metodológicos.....	20
4.....RESULTADOS.....	23
4.1... Devolutiva do Instrumento de Coleta.....	23
4.2 Caracterização da amostra	25
4.3 Ações Norteadoras	27
4.4 Competências Gerenciais	38
5. DISCUSSÃO	44
6. CONCLUSÃO	50
REFERENCIAS	51
APENDICES	57
ANEXOS	65

1 INTRODUÇÃO

Temos vivenciado muitas transformações no mundo, com impacto significativo nas empresas. No que tange às pessoas neste contexto, também houve uma nova forma de ver e trabalhar com elas, pois a globalização trouxe consigo uma competição acirrada exigindo um perfil diferente dos trabalhadores. Vale lembrar que no século passado as pessoas eram consideradas como recursos, visto que as empresas tinham departamento de Recursos Humanos, hoje são consideradas como capital humano, dotadas de competências, capazes de participar dos negócios, preocupadas com as metas e resultados da empresa (MARX, 2006).

Innocenzo et al. (2006) relatam que o termo capital Humano surgiu no EUA nos anos 60 e, entende-se que o ser humano por meio de uma formação pode contribuir para obtenção de resultados da organização, outros explicam que capital humano é um conjunto de conhecimentos, treino, capacidade das pessoas, que permite realizar trabalhos úteis com diferentes níveis de complexidade e especialização. Valorizar o capital humano e a busca de lealdade à organização, um dos grandes desafios na área, e oferecer oportunidade de crescimento e desenvolvimento em troca de comprometimento é uma das ferramentas.

Shinyashiki, Trevisan e Mendes (2003) lembram a abordagem de Peter Senge que tem convicção de que despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização é a descoberta para o alcance dos objetivos e as melhores organizações serão aquelas que conseguirem esse despertar.

De acordo com Cunha e Ximenes Neto (2006) as empresas necessitam de trabalhadores com resposta rápida, com maior adaptação as novas situações, flexibilidade, capacidade de relacionamento e de assumir desafios.

Ruthes e Cunha (2009), Cunha (2010), Shinyashiki, Trevisan e Mendes (2003) relatam que as organizações de saúde, estão numa busca incessante por qualidade, competitividade, produtividade, sustentabilidade, metas e resultados. O ambiente atual mostra mudanças rápidas e contínuas, com o ingresso de uma

geração de funcionários com novas posturas, tais como necessidade pessoal de desafios e valorização pessoal, flexibilidade entre outros tantos.

Para Ciampone e Kurcgant (2004) e Manenti et al. (2012) neste âmbito, o Enfermeiro tem papel fundamental por ser o responsável pela gestão da assistência de enfermagem, onde são tomadas muitas decisões, as quais devem estar afinadas com a gestão administrativa do serviço de saúde.

Ciampone e Kurcgant (2004) citam que a área do gerenciamento em enfermagem tornou-se profícua nas últimas décadas, tanto em teoria quanto em prática. Entretanto, ainda insuficiente no que diz respeito aos saberes e fazeres específicos indicando a necessidade de rever outras formas do gerenciamento em saúde.

No organograma dos serviços de saúde, o gerente de enfermagem é o profissional responsável pela gestão dos serviços de enfermagem, pois gerencia a estrutura, os processos e os resultados das áreas administrativas, assistenciais, de ensino e pesquisa, o que impacta diretamente nos resultados institucionais, destacando a importância de suas competências assim afirma Furukawa e Cunha (2011).

Do ponto de vista da Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação de Enfermagem orientam que a formação do Enfermeiro seja estruturada em competências como a atenção a saúde, a tomada de decisão, a comunicação, a liderança, a administração e gerenciamento e a educação permanente (BERNARINO et al. 2009).

Corroborando para isso, Montezali e Perez (2009) ressaltam que as competências gerenciais do Enfermeiro devem ser desenvolvidas desde sua trajetória acadêmica, de trabalho e de atitudes profissionais ao longo de sua carreira.

RUTHES e CUNHA (2008) relatam que na década de 1960 nos Estados Unidos e uma discussão sobre competência no desempenho das funções de profissionais das organizações, mas partir dos anos 70 foram desenvolvidos conceitos correlacionando valores organizacionais ao desempenho do profissional.

Dutra (2002) refere que alguns autores conceituam competência como um conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho, e que

entre os anos 80 e 90 esse conceito foi contraditado por BORTEF (1994), Zarifian (1996) Jaques (1990), entre outros. Pois afirmavam que o fato de uma pessoa ter as qualificações necessárias para um trabalho não garantia o resultado esperado.

Para Dutra (2002 p.21 e 22) “Competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar”.

Zarifian (2001) corrobora com esta definição quando afirma que competência pode ser definida pela capacidade que o indivíduo em situações profissionais têm em tomar iniciativa e assumir responsabilidade.

RUTHES e CUNHA (2008) referem que nos anos 90 o conceito de competência começou a ser discutido no Brasil e nas universidades, pois em 1995 algumas empresas iniciaram a procura de alternativas criativas para trabalhar com seus Recursos Humanos e o conceito de funcionário especialista perde força, então surge o funcionário generalista, aquele que além dos conhecimentos técnicos, possui outros talentos que podem contribuir para obtenção de resultados.

As competências de uma organização, isto é, organizacionais são divididas em quatro tipos de competências, são elas: as competências essenciais, funcionais, gerenciais e individuais ou pessoais. Elas são interdependentes, mas articulam entre si para garantir os resultados da organização, lembrando que estes estão calcados nas competências individuais (MARX, 20016).

Como competências essenciais entendem-se como aquelas relacionadas à empresa, suas características, suas formas de atender as demandas do mercado. As competências funcionais são as relacionadas com cada área de atividade da empresa, isto é com cada departamento, seção, serviço, unidade de negócio, entre outros (CHIAVENATO, 2007).

As competências gerenciais são decorrentes das competências funcionais, pois estas competências estão relacionadas com o trabalho gerencial, que os administradores devem ter ao realizar o seu trabalho. Pode-se dizer que é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar os conhecimentos e habilidades em ação, a fim de atingir ou superar desempenhos desejados pela área e

consequentemente pela empresa. Mas vale lembrar que estas competências estão em constante mudanças, pois devem ser atualizadas de acordo com o passar do tempo (RUAS et al, 2005).

As competências individuais são aquelas que envolvem um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que devem estar articuladas e convergentes para uma tarefa e desta forma transformam as pessoas em talentos (CHIAVENATO, 2007).

Como competências individuais mais apreciadas pelas empresas tem-se a persistência, a comunicação, o foco, a criatividade, a flexibilidade, o empreendedorismo, a pro-atividade entre outras (FLEURY, 2002).

Na Enfermagem, tivemos uma importante iniciativa do Conselho Regional de Enfermagem que em 2009 mapeou as competências de enfermagem, de uma atitude empreendedora que foi o Projeto Competências, onde todos os gerentes de enfermagem foram inqueridos sobre essa temática e foi possível, então, mapear 11 competências fundamentais para o Responsável Técnico de Enfermagem, são elas Liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica e, planejamento e organização, (SÃO PAULO, 2009).

Para Mamenti et al. (2012) diferenciam processo de trabalho assistencial do processo de trabalho gerencial do Enfermeiro. Sendo que o processo de trabalho assistencial tem a finalidade voltada para as necessidades de cuidados e, no processo de trabalho gerencial o foco está na organização de trabalho e recursos humanos de enfermagem, adequando condições de cuidados e aumentando o desempenho da equipe de enfermagem. Entende-se que a atuação do gerente é vasta nas dimensões: técnica, políticas, comunicativa e de desenvolvimento da cidadania.

Estes autores relatam que em 1973, David McClelland, propôs de forma estruturada o conceito de competência, com publicação do artigo *Testing for competence Rather than intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), na busca de métodos mais efetivos no processo de seleção de pessoas, associando cinco fatores como competência: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais.

Shinyashiki, Trevisan e Mendes (2003) acreditam que nas organizações atuais a administração convencional com regras engessadas, ordens claras e maquinações bem tencionadas na expectativa de atingir resultados não é o mais indicado, as organizações estão investindo em conceitos como aprendizagem, conhecimentos e competências.

Para Furukawa e Cunha (2010) a valorização do conhecimento de seus trabalhadores provocam mudanças na gestão de pessoas, sendo que o funcionário tem papel relevante para obter resultados nas organizações.

Conforme Cunha e Ximenes Neto (2006) e Ruthes e Cunha (2009) refere que administrar pessoas exige complexidade, sensibilidade, conhecimento, os funcionários hoje querem flexibilidade, oportunidades, motivação, participação nas decisões, remuneração, treinamento, equilibrar os objetivos da organização com as expectativas humanas e chegar a um resultado esperado não é uma tarefa fácil, exigindo dos gestores competências.

Diante deste cenário em que as organizações de saúde estão em busca de qualidade, competitividade, produtividade, sustentabilidade, metas e resultados, em um mundo onde mudanças ocorrem de forma rápida, com uma geração de profissionais com diferentes posturas, movidos a desafios e cada vez mais com necessidade de valorização pessoal, levantamos a seguinte hipótese para este estudo – Será que o enfermeiro, que é responsável pela gestão de serviços de enfermagem, tanto no que tange à gestão de pessoas como da assistência, vem se utilizando de competências gerenciais no seu cotidiano?

2 OBJETIVO

- Identificar quais as competências gerenciais utilizadas pelo enfermeiro no seu trabalho diário.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo de natureza quantitativa. O estudo exploratório proporciona ao pesquisador construir o quadro de um fenômeno ou explorar acontecimentos, pessoas ou situações (CULLUN, 2010).

3.2 Local do estudo

O presente estudo foi realizado em parceria com o Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREn-SP), com Enfermeiros do Estado de São Paulo.

3.3 Amostra

Fez parte do estudo enfermeiros inscritos no COREn-SP com e-mail cadastrados que aceitarem participar do mesmo.

O número de profissionais enfermeiros inscritos no COREn-SP com e-mail cadastrados foi de 112.463 até o dia 19/ 09/2017 no Estado de São Paulo, obteve-se o retorno de 2026 questionários sendo que 99,7% concordaram em participar da pesquisa 1,81% da amostra, atingindo a meta proposta desta pesquisa de atingir 1%%, o link do instrumento de coleta ficou disponível no período de 19/09/2017 a 03/10/2017, ou seja, 15 dias.

3.4 Aspectos Éticos

Este estudo seguiu todas as preconizações estabelecidas pela Portaria 466/12 do Ministério da Saúde, que trata da pesquisa envolvendo seres humanos. Todos os convidados a participar do estudo e que aceitem voluntariamente irão assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A).

Esta é uma pesquisa de risco mínimo, ou seja, não sujeitam os participantes a riscos maiores do que os encontrados nas suas atividades cotidianas. No entanto foi garantido ao voluntário o direito de poder desistir de sua participação a qualquer momento sem que isso lhe cause nenhum prejuízo.

A pesquisa não trouxe benefícios diretos aos participantes do estudo, porém, identificando as competências gerenciais consideradas necessárias e utilizadas no cotidiano do enfermeiro foi possível realizar um diagnóstico que aponta para as

competências que mereçam um investimento no que tange ao seu desenvolvimento por parte do profissional bem como da instituição.

3.5 Procedimentos Metodológicos

Inicialmente o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário São Camilo de São Paulo para autorização da pesquisa em seguida, foi encaminhado ao COREn-SP.

Em posse do parecer favorável do CEP e COREn-SP, o projeto de pesquisa foi encaminhado para definir a operacionalização, juntamente com o “Termo de responsabilidade do pesquisador” (APÊNDICE B), documento que afirma o compromisso do pesquisador com o anonimato do profissional e da instituição que presta serviço.

Em seguida, foi enviado ao COREn-SP o convite para participação desta pesquisa, que foi encaminhado, pelo mesmo, a todos os enfermeiros com e-mail cadastrados no Conselho do Estado de São Paulo.

Descrição do convite:

Prezado (a) Enfermeiro (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa intitulada “Competências Gerenciais do Enfermeiro” com requisito para conclusão do curso de graduação em Enfermagem, que tem por objetivo identificar as competências gerenciais utilizadas no seu cotidiano.

Desta forma, solicitamos sua preciosa contribuição no sentido de responder as questões do formulário, em anexo, que apresenta 21 questões de múltipla escolha. Para responde-lo precisará dispor de aproximadamente 10 minutos. Caso tenha interesse em participar clicar o link abaixo:

Tenho interesse em participar

----clique aqui---

https://docs.google.com/forms/d/1pNrMllcu22uccNZpqr_kM04061z8GpC21SnUpJe2PVQ/edit

Agradecemos sua participação.

““ O participante após ler o convite e clicar no ícone “tenho interesse em participar” abriu-se uma página com o TCLE, (APÊNDICE A), no final do termo o participante ao clicar em” aceito” manifestando seu consentimento.

Após confirmação do seu consentimento abriu uma tela com o Questionário, (APÊNDICE C).

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

Para a realização do presente estudo foi elaborado um instrumento específico para a coleta de dados, alicerçado no Projeto Competências do COREn-SP, contendo também dados de identificação dos participantes da pesquisa, como perfil de formação e atuação e perspectivas sobre as principais competências de um Enfermeiro, que está apresentado no APÊNDICE C - “Instrumento de coleta de dados – Principais Competências do Enfermeiro”.

Para elaboração do instrumento de coleta foi utilizada a escala do tipo Likert, utilizada para especificar nível de concordância e de opiniões, escala muito utilizada e confiável para medir atitudes e comportamentos, foram atribuídas notas de um a cinco.

O questionário foi estruturado a partir do Projeto Competências mapeado pelo COREn-SP, aprovado em 08 de maio de 2007, o objetivo deste projeto foi identificar as competências necessárias aos Responsáveis Técnicos (RTs) inscrito no conselho, foram encaminhadas pelo correio 9.475 kits com respostas válidas de 10,2%, proposta esta submetida à consulta pública dando oportunidade aos profissionais comentar sua opinião com relação às competências, após análise foram estabelecidas 11 competências: Liderança, Comunicação, Tomada de Decisão, Negociação, Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Flexibilidade, Empreendedorismo, Criatividade, Visão Sistêmica e Planejamento e Organização. Para cada competência foram norteadas ações.

Para a elaboração das questões do instrumento de coleta deste projeto foram escolhidas duas ações de cada competência.

O questionário está dividido em duas partes. A primeira parte é composta por dados de identificação do profissional (idade, gênero, tempo de atuação profissional, tipo de instituição empregadora). A segunda parte é composta de 21 questões

fechadas para identificar quais as competências que o enfermeiro considera necessárias e utiliza no seu trabalho diário.

3.5.2 Tratamento dos dados

Os dados foram apresentados de maneira descritiva, em frequências absolutas e relativas, médias e medianas, além dos desvios padrão para indicar a variabilidade dos dados. Após analisados, os dados foram apresentados em forma de tabelas e figuras.

4. RESULTADOS

4.1 Devolutivas do Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta foi encaminhado aos profissionais enfermeiros inscritos no COREn-SP no Estado de São Paulo com e-mail cadastrados, totalizando 112.463 formulários encaminhados no dia 19/09/2017, obteve-se o retorno de 2026 questionário sendo que 99,7% concordaram em participar da pesquisa 1,81% da amostra.

Quadro 01- Demonstrativo de reação às questões de acordo com a competência e ação norteadora. São Paulo, 2017.

questão	Competência	Ação norteadora	Retorno de resposta
01	Liderança	Adoção de tipo de liderança	2017
02	Liderança	Desenvolver atividades com justiça e tomada de decisão com ética e equidade	2018
03	Comunicação	Uso de linguagem clara objetiva e adequada	2025
04	Comunicação	Adoção de <i>opinião</i> efetivo	2021
05	Tomada de decisão	Tomada de decisão assertiva, conforme tempo e condições ofertadas.	2015
06	Tomada de decisão	Avaliação da situação com conhecimento técnico, científico e humano	2020
07	Negociação	Direcionamento de profissionais para um processo de negociação	2022
08	Negociação	Construção de relacionamento com diálogo objetivando interesse de ambas as parte	2016
09	Trabalho em equipe	Direcionamento de profissionais aos objetivos da equipe, cliente e	2014

		instituição.	
10	Trabalho em equipe	Aceitar crítica, sugestões e propostas por parte da equipe	2015
11	Relacionamento interpessoal	Saber ouvir, respeitar e valorizar diferenças.	2017
12	Relacionamento interpessoal	Constituir e preservar relacionamento favorável	2017
13	Flexibilidade	Adequação as mudanças e aos objetivos da instituição com foco no cliente	2015
14	Flexibilidade	Ajustar-se as diversidades, crenças e valores individuais.	2015
15	Empreendedorismo	Procura de desafios e oportunidades para realização de projeto	2017
16	Empreendedorismo	Uso de prudência e audácia na execução de projetos	2005
17	Criatividade	Promoção de ambiente favorável para o desenvolvimento de ideias	2009
18	Criatividade	Encorajar profissionais que demonstram criatividade	2025
19	Planejamento e organização	Planejar, organizar e priorizar atividades.	2019
20	Visão sistêmica	Visualização do impacto das ações nos processos e resultados	2015
21	Planejamento e organização	Garantia necessária de profissionais na assistência de enfermagem	2019

4.2 Caracterização da Amostra

A distribuição dos enfermeiros de acordo com faixa etária, gênero, tempo de atuação e instituição empregadora está apresentada nos gráficos 01, 02, 03 e 04.

Gráfico 01. Distribuição dos enfermeiros de acordo com a faixa etária. São Paulo, 2017.

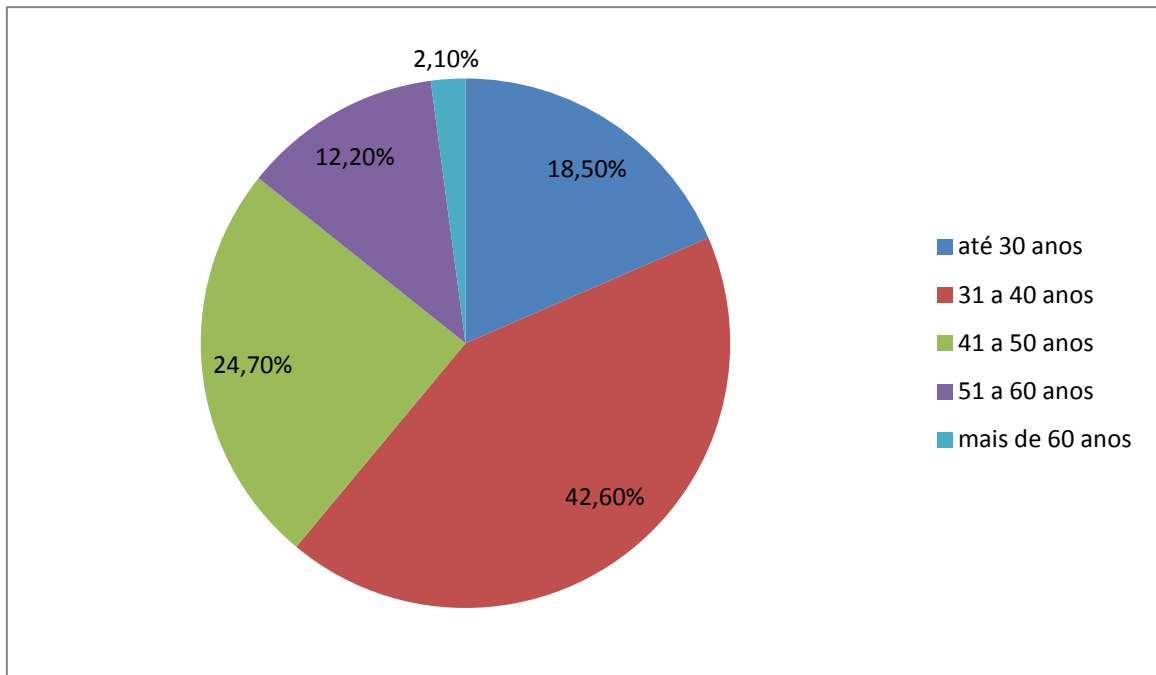


Gráfico 02. Distribuição dos enfermeiros de acordo com o gênero. São Paulo, 2017.

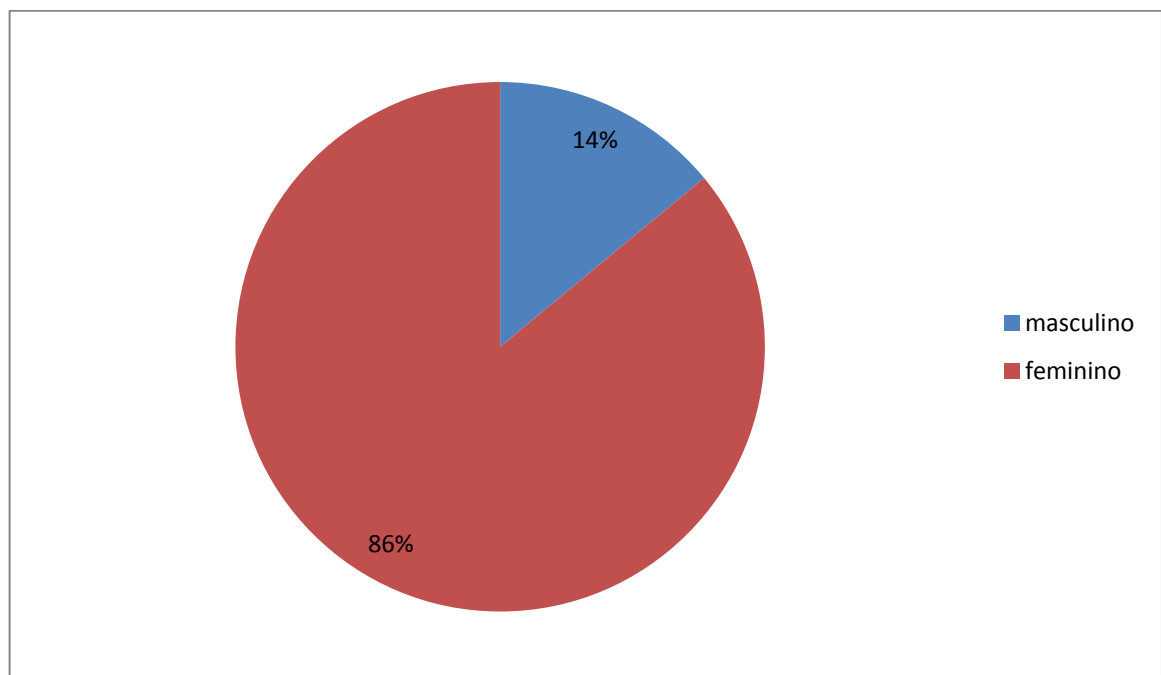


Gráfico 03. Distribuição dos enfermeiros de acordo com o tempo de atuação. São Paulo, 2017.

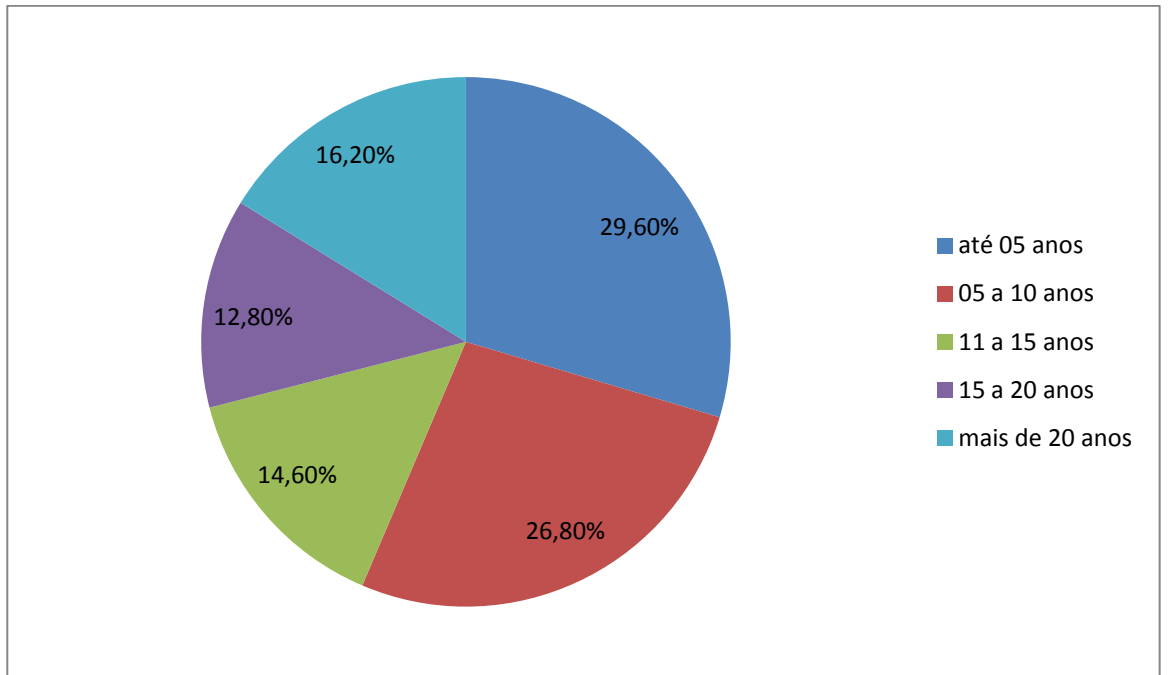
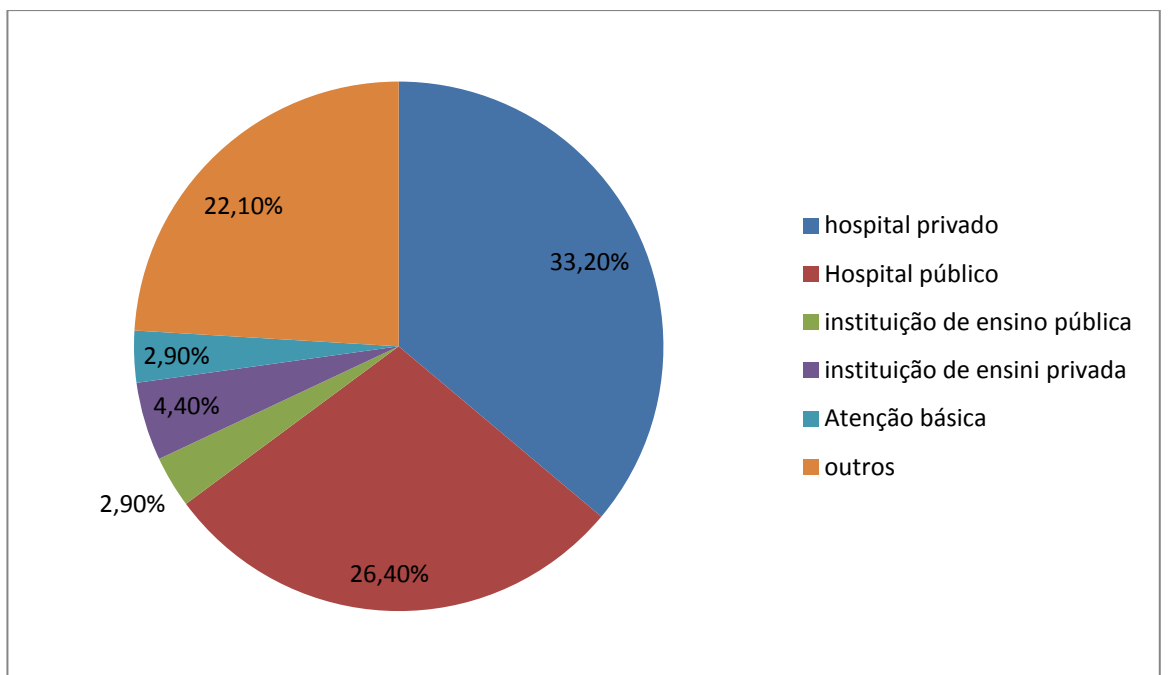


Gráfico 04. Distribuição dos enfermeiros de acordo com a instituição empregadora. São Paulo, 2017.



4.3. Ações Norteadoras

As competências gerenciais estudadas foram liderança, comunicação, tomada decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização e para cada competência foram estudadas algumas ações norteadoras que estão apresentadas nos gráficos 05 a 25.

Nos gráficos 05 e 06 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Liderança.

Gráfico 05. Distribuição das respostas relativas a competência liderança – adoção de estilos de liderança. São Paulo, 2017.

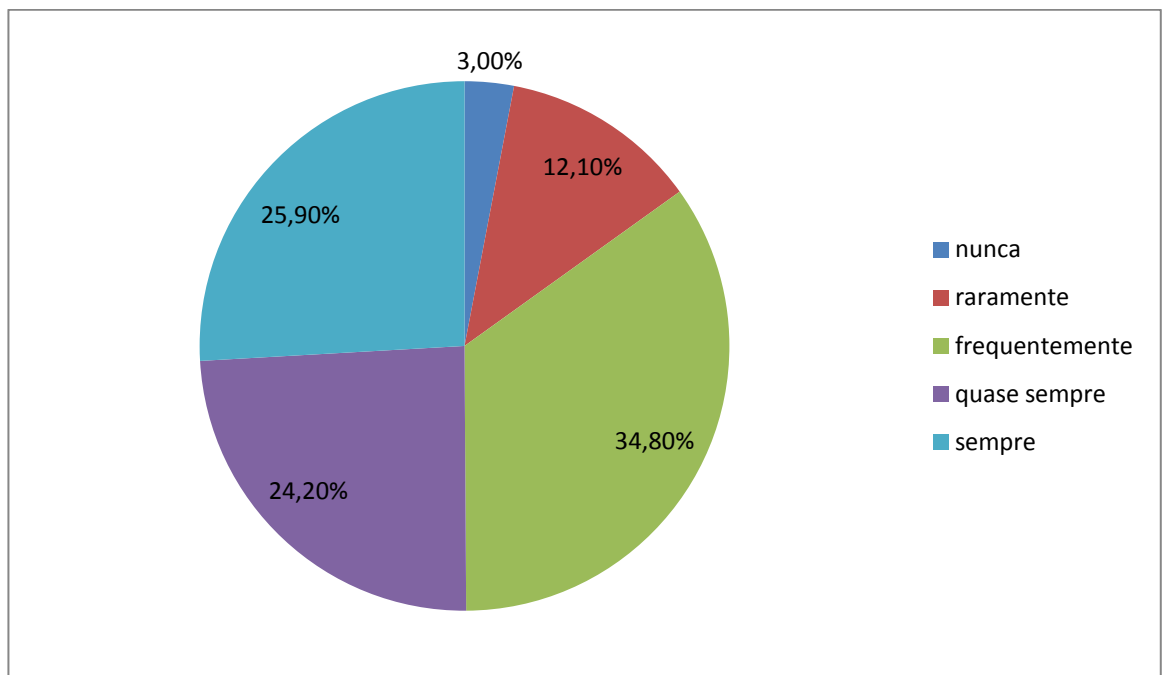
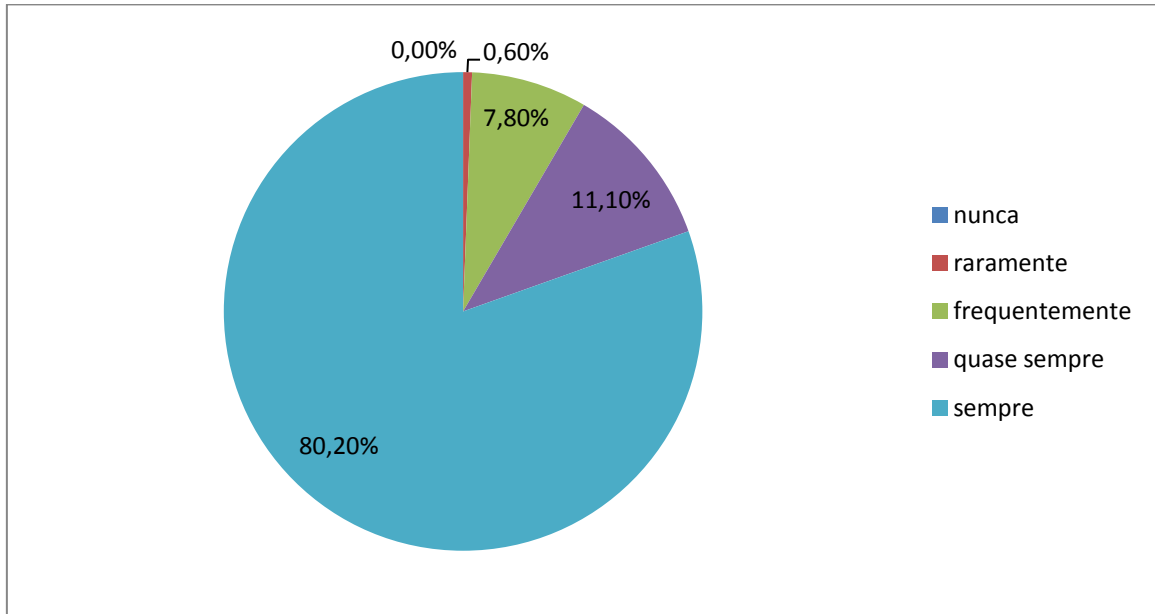


Gráfico 06. Distribuição das respostas relativas a competência liderança – atividades desenvolvidas com justiça e tomada de decisão com ética e equidade. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 07 e 08 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Comunicação.

Gráfico 07. Distribuição das respostas relativas a competência comunicação – adoção de linguagem clara, objetiva e adequada. São Paulo, 2017.

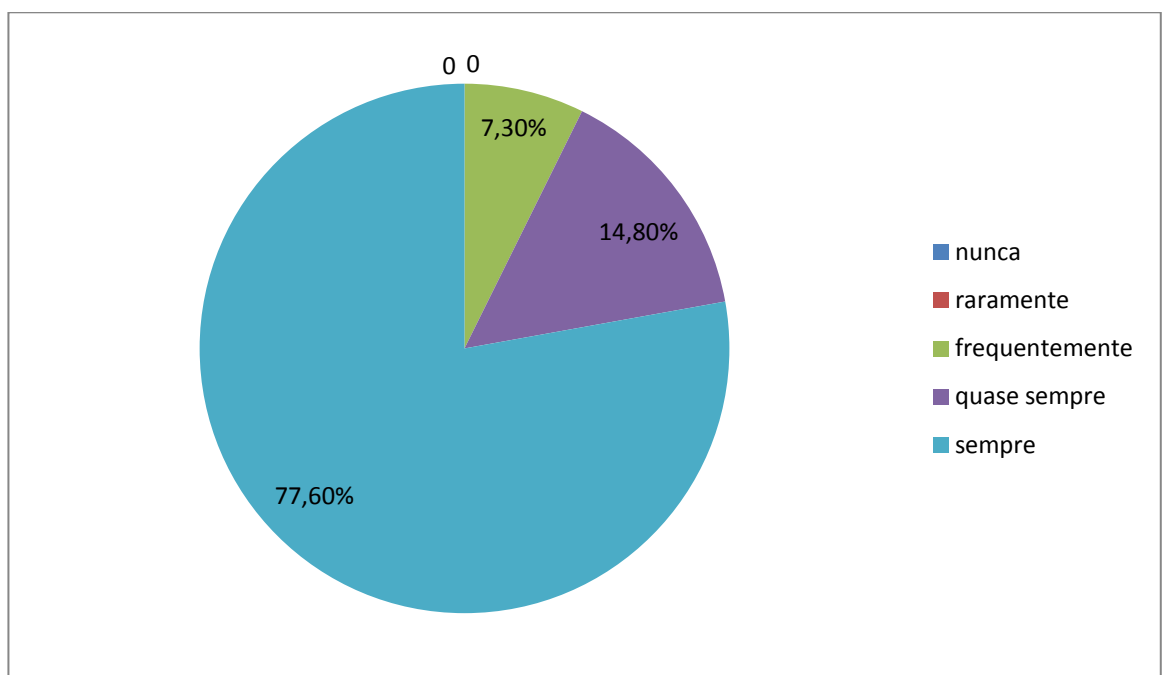
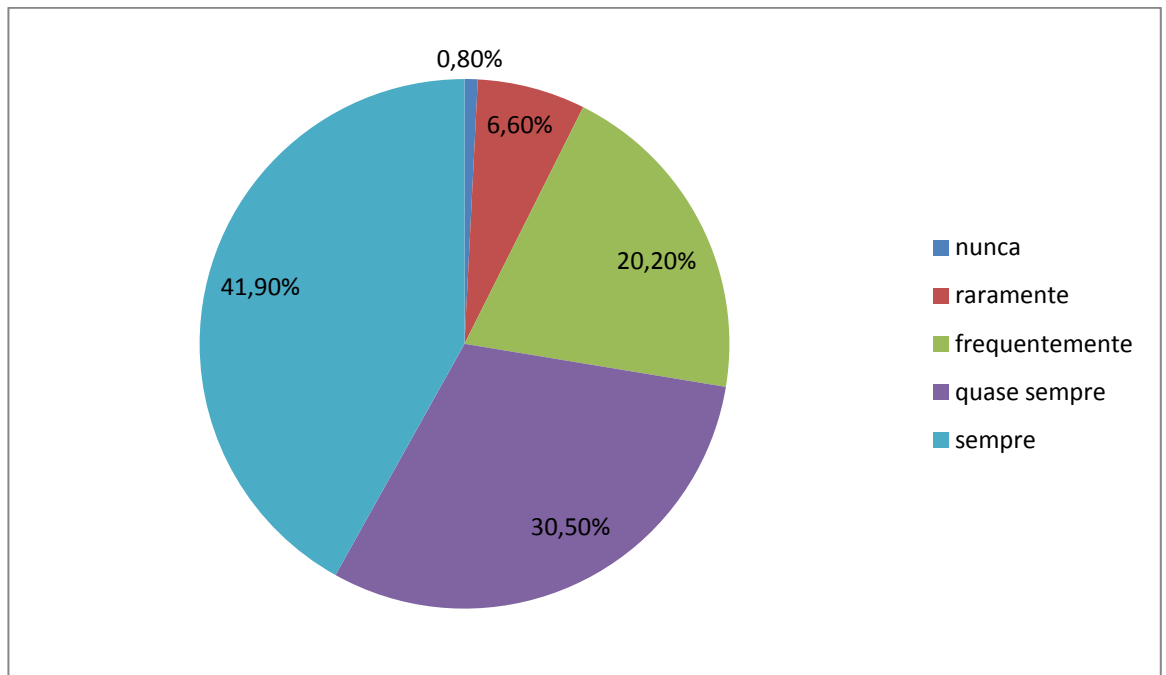


Gráfico 08. Distribuição das respostas relativas a competência comunicação – adoção de feedback efetivo. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 09 e 10 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Tomada de decisão

Gráfico 09. Distribuição das respostas relativas a competência tomada de decisão – assertiva e adequada. São Paulo, 2017.

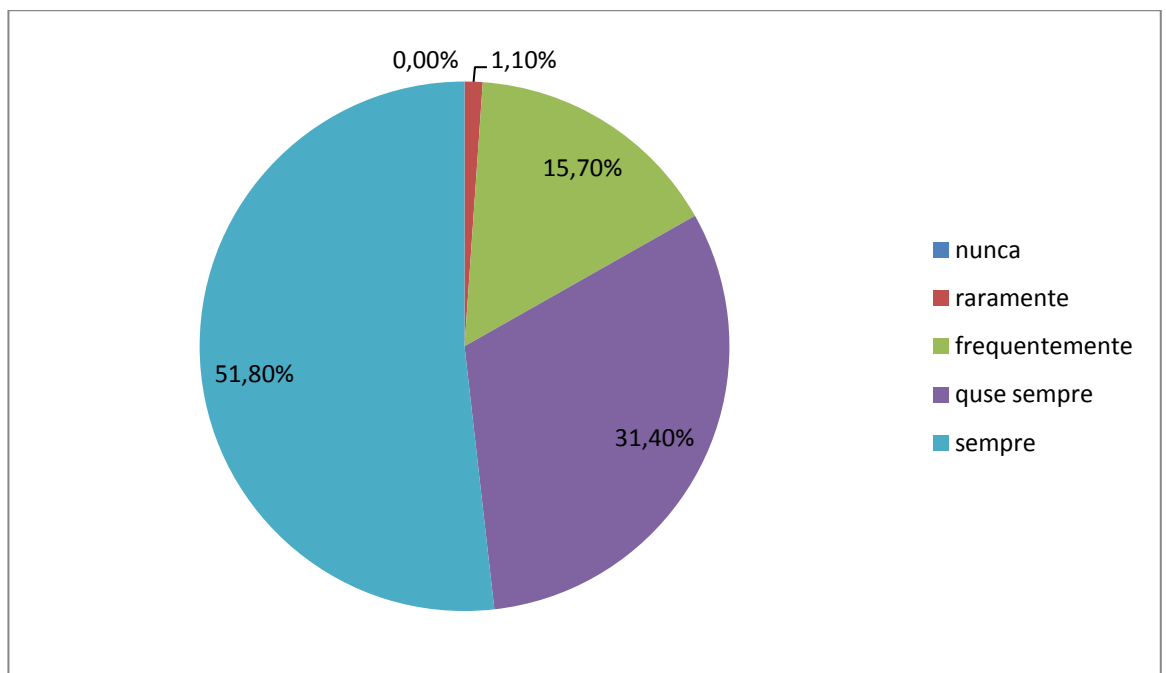
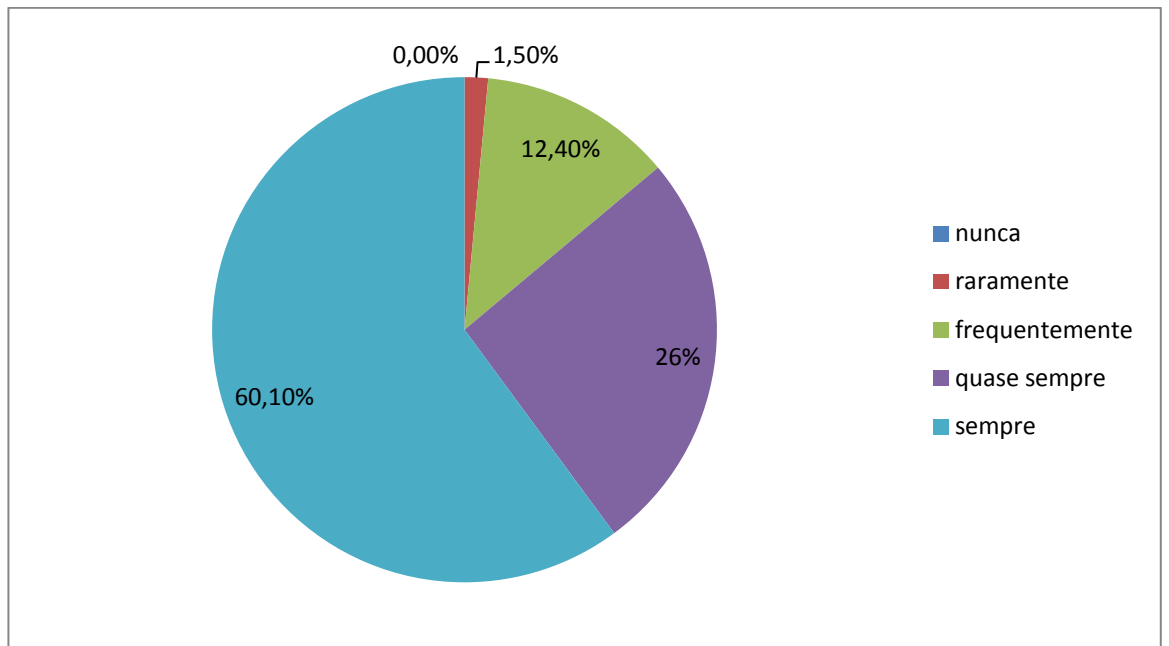


Gráfico 10. Distribuição das respostas relativas a competência tomada de decisão – baseada em conhecimento técnico científico e humano. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 11 e 12 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Negociação.

Gráfico 11. Distribuição das respostas relativas a competência negociação – baseada em conhecimento técnico-científico. São Paulo, 2017.

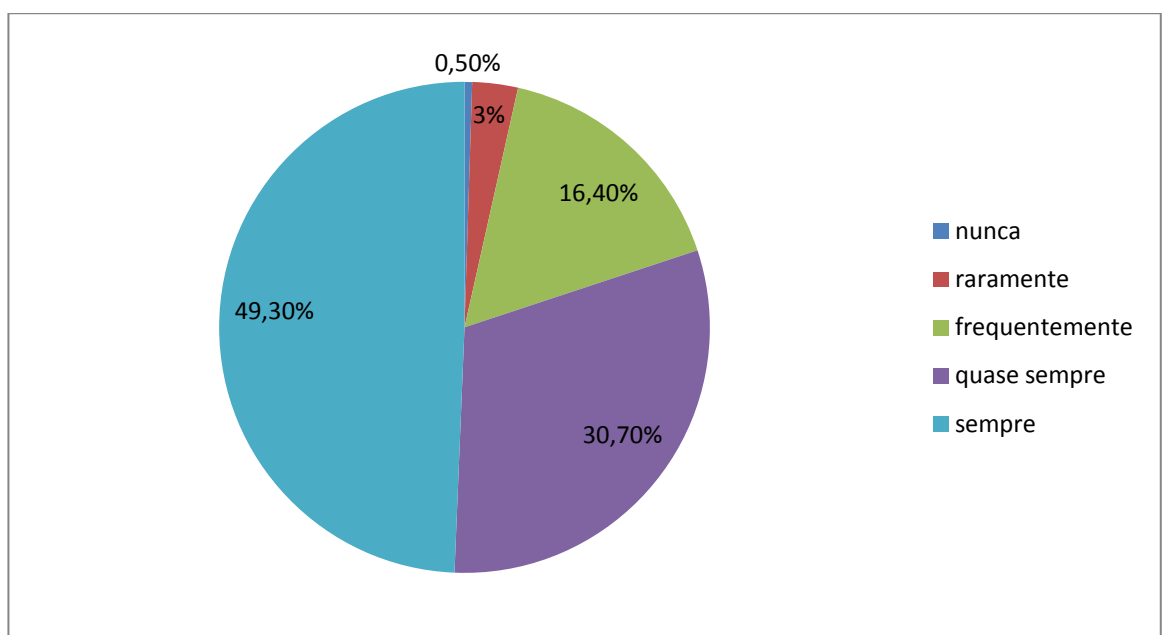
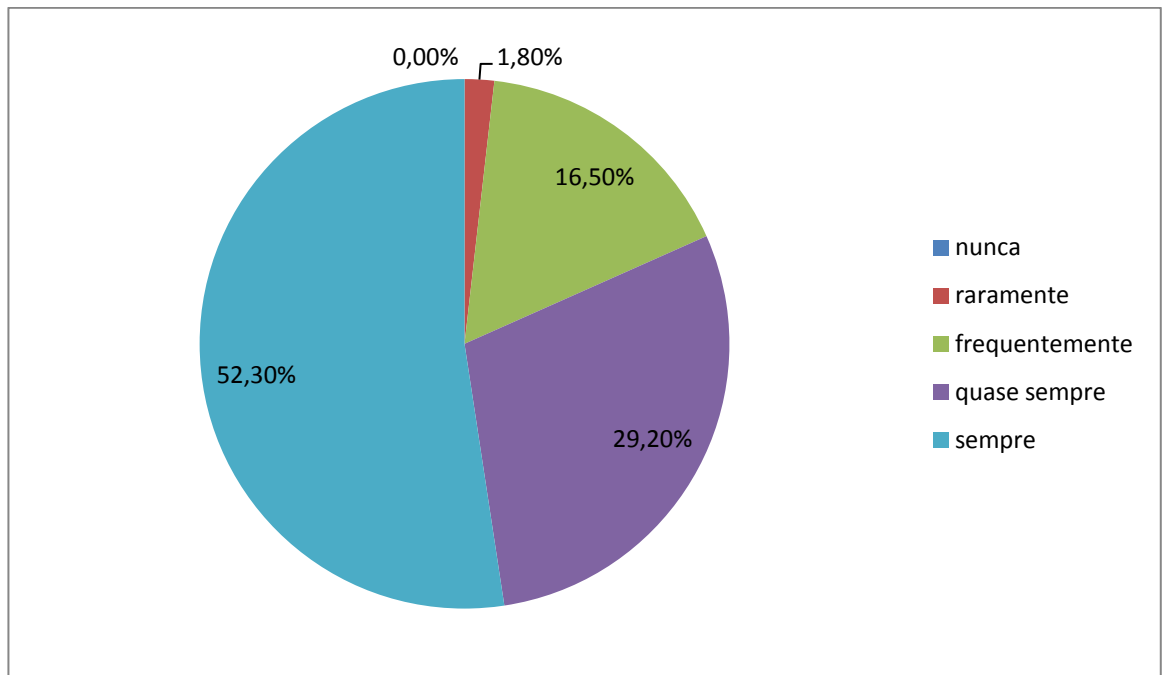


Gráfico 12. Distribuição das respostas relativas à competência negociação – construção de relacionamento baseado em diálogo São Paulo, 2017.



Nos gráficos 13 e 14 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Trabalho em equipe.

Gráfico 13. Distribuição das respostas relativas à competência trabalho em equipe – com foco no cliente, equipe e instituição. São Paulo, 2017.

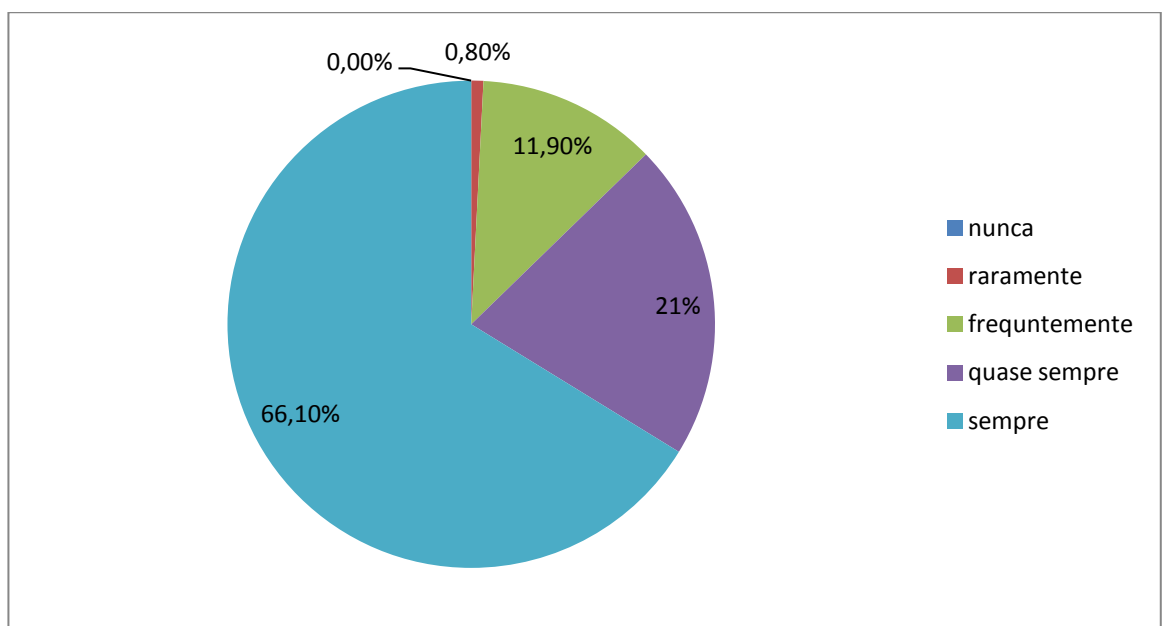
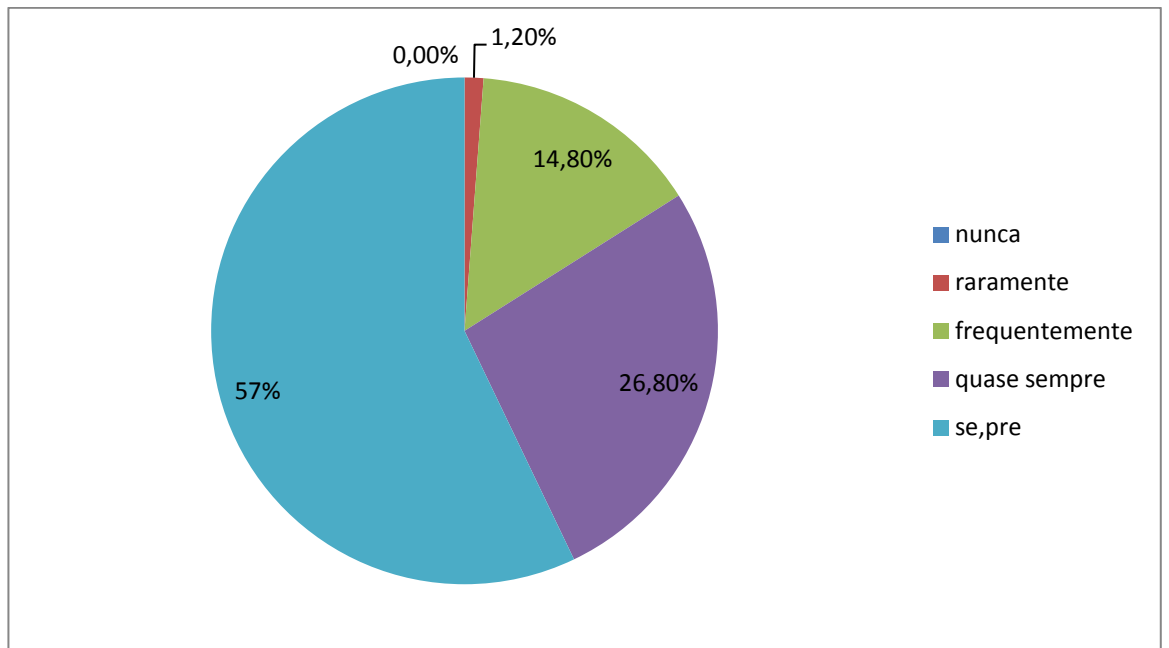


Gráfico 14. Distribuição das respostas relativas à competência trabalho em equipe – críticas, soluções e propostas. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 15 e 16 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Relacionamento Interpessoal.

Gráfico 15. Distribuição das respostas relativas à competência relacionamento interpessoal – saber ouvir e respeito as diferenças. São Paulo, 2017.

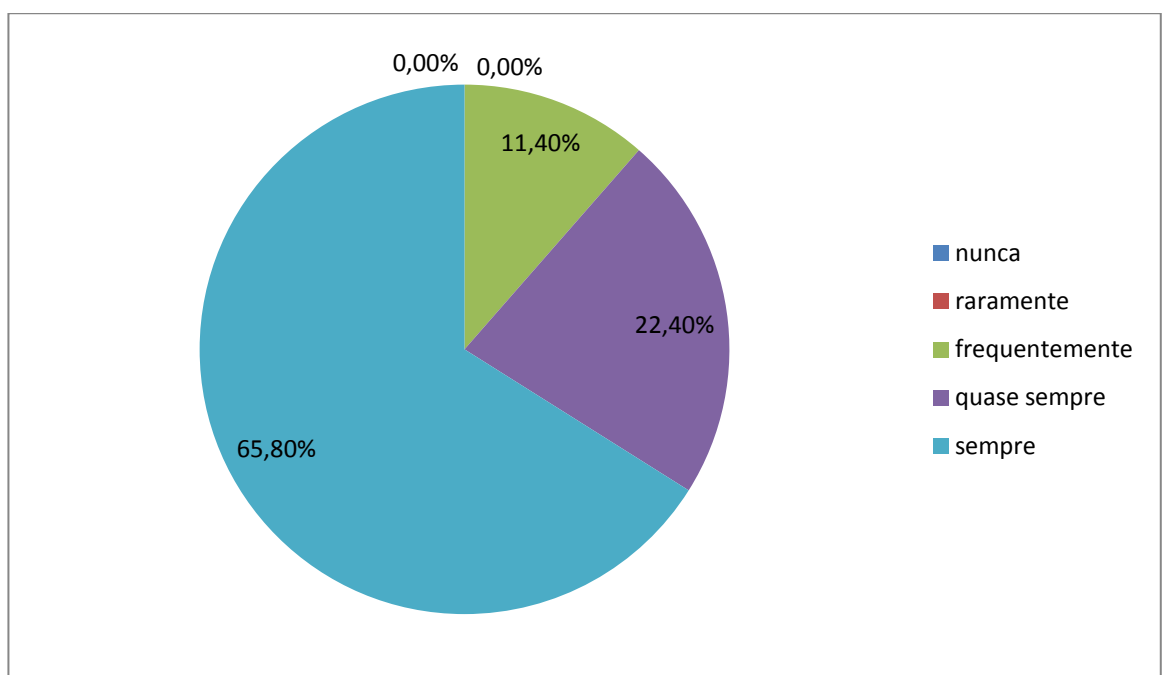
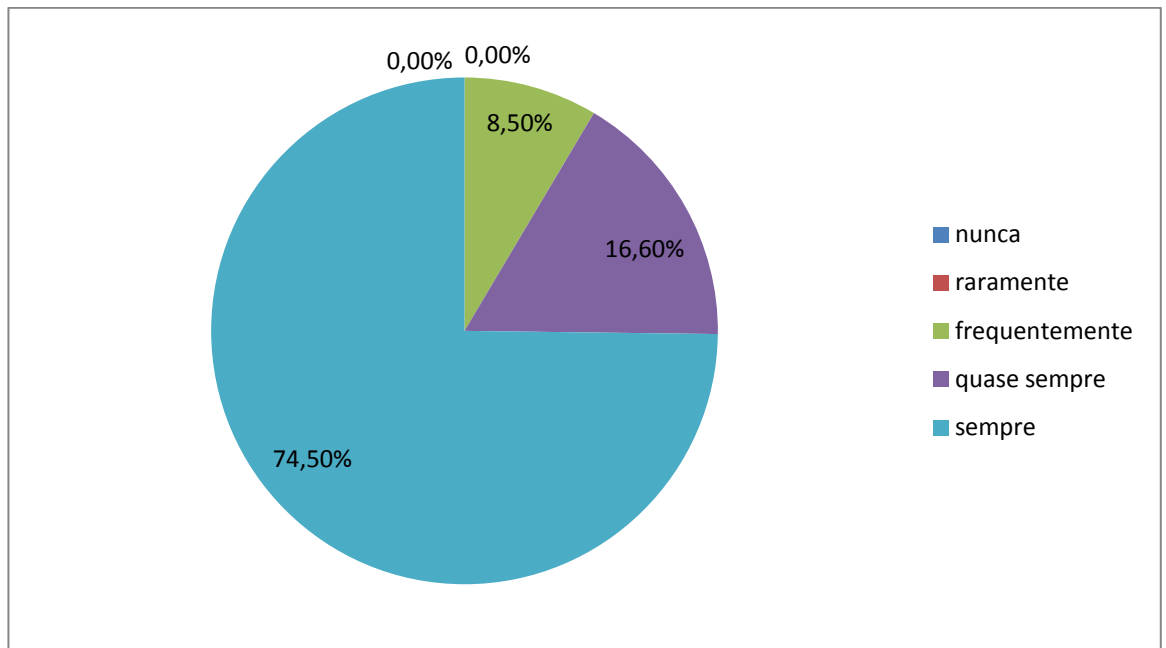


Gráfico 16. Distribuição das respostas relativas à competência relacionamento interpessoal – construção de ambiente de trabalho favorável. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 17 e 18 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Flexibilidade.

Gráfico 17. Distribuição das respostas relativas à competência flexibilidade – adequação às mudanças e aos objetivos da instituição com foco no cliente. São Paulo, 2017.

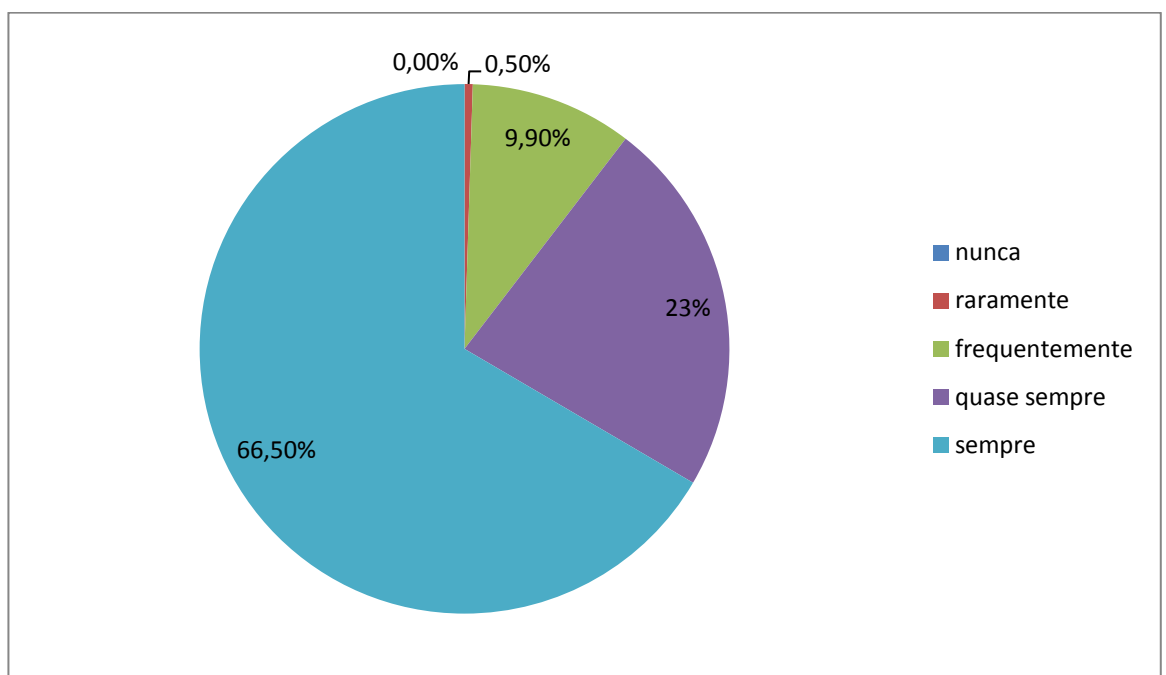
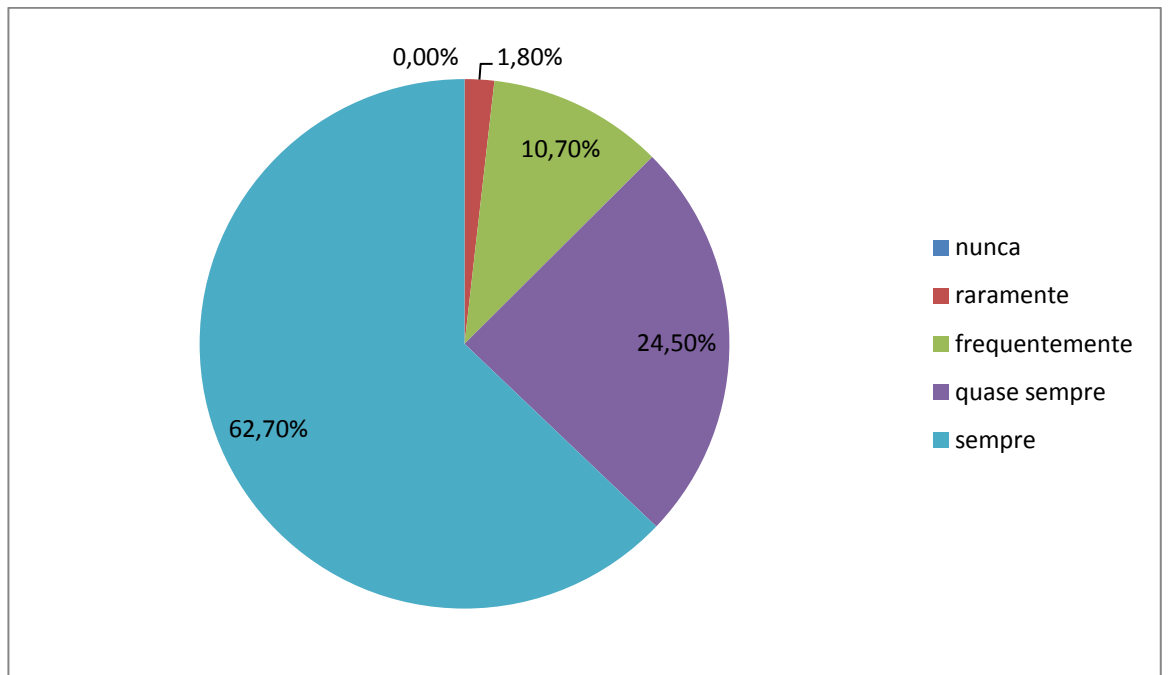


Gráfico 18. Distribuição das respostas relativas à competência flexibilidade – adaptação às diversidades. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 19 e 20 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Empreendedorismo.

Gráfico 19. Distribuição das respostas relativas à competência empreendedorismo – procura por desafios e oportunidades. São Paulo, 2017.

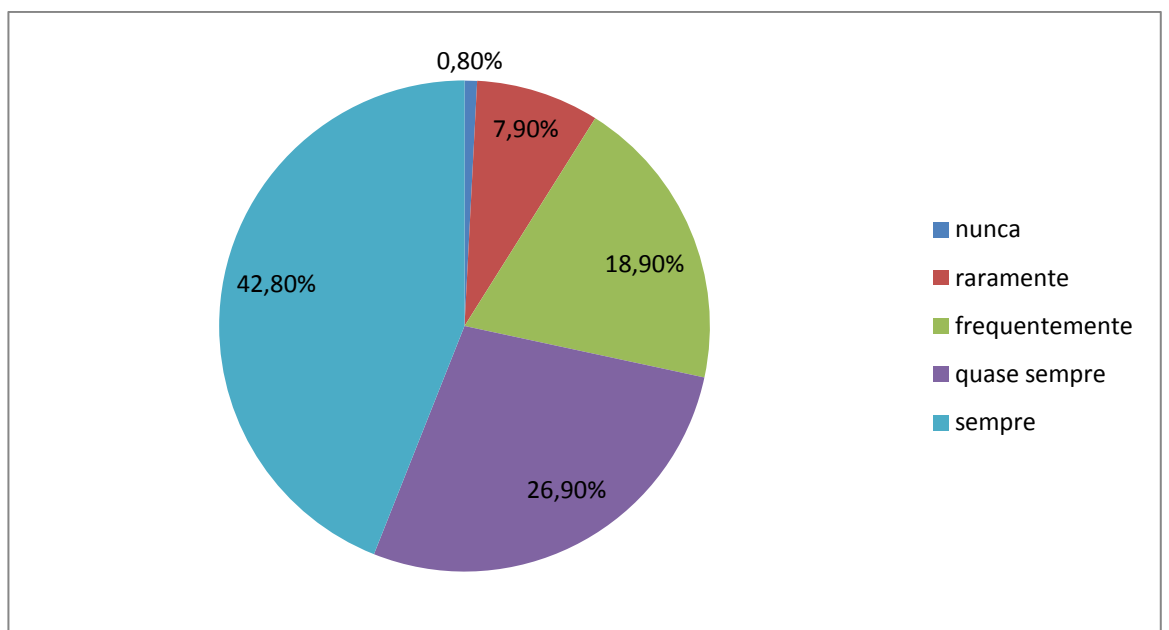
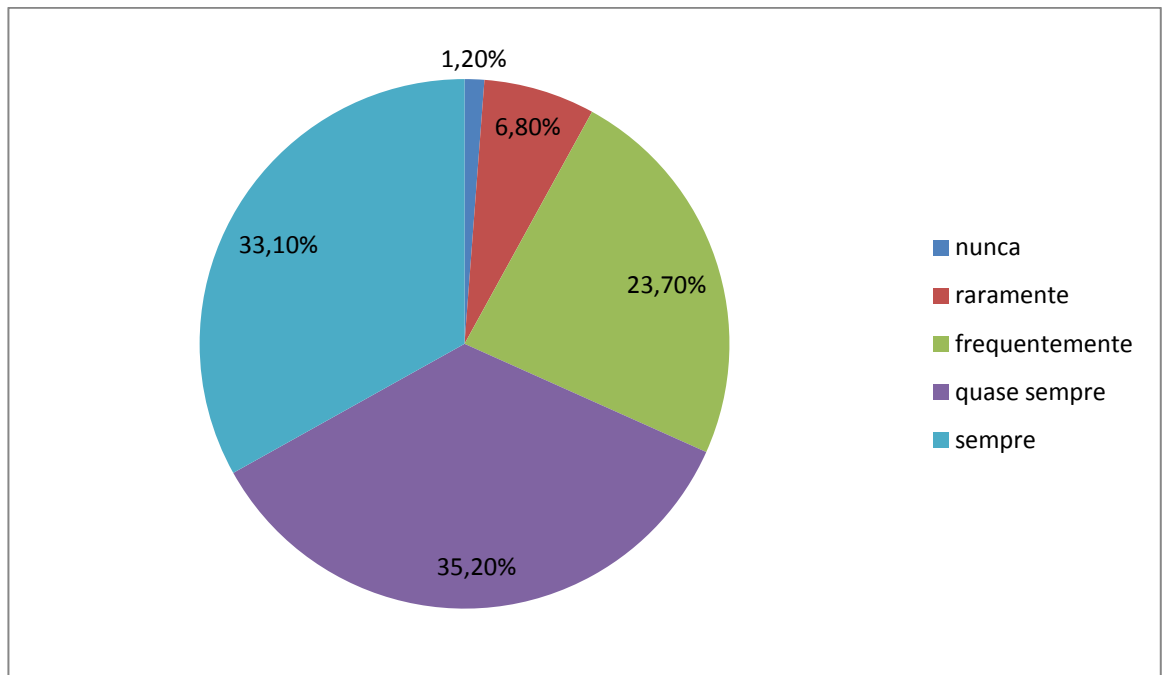


Gráfico 20. Distribuição das respostas relativas à competência empreendedorismo – adoção de prudência e audácia na execução de projeto. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 21 e 22 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Criatividade.

Gráfico 21. Distribuição das respostas relativas à competência criatividade – promoção de ambiente favorável e sustentável ao desenvolvimento de ideias. São Paulo, 2017.

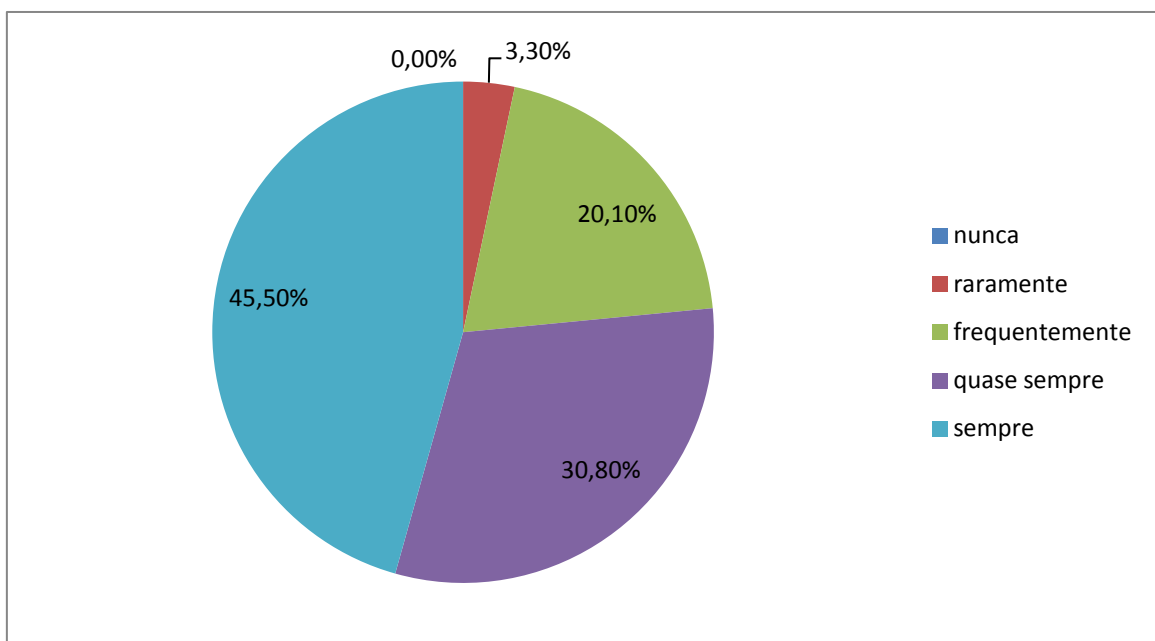
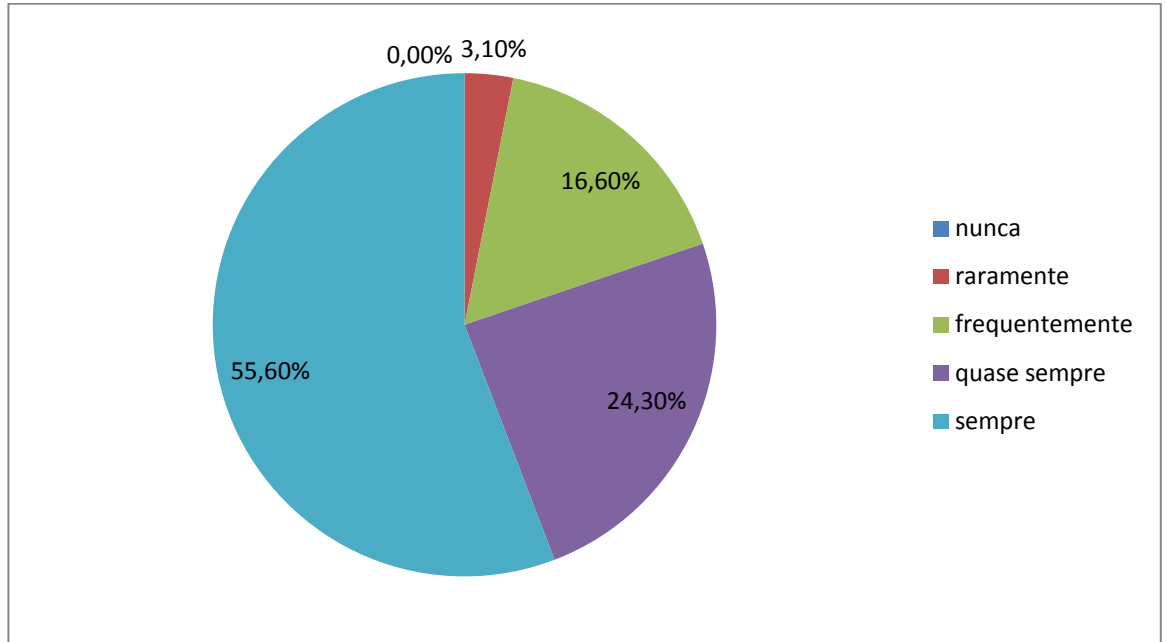
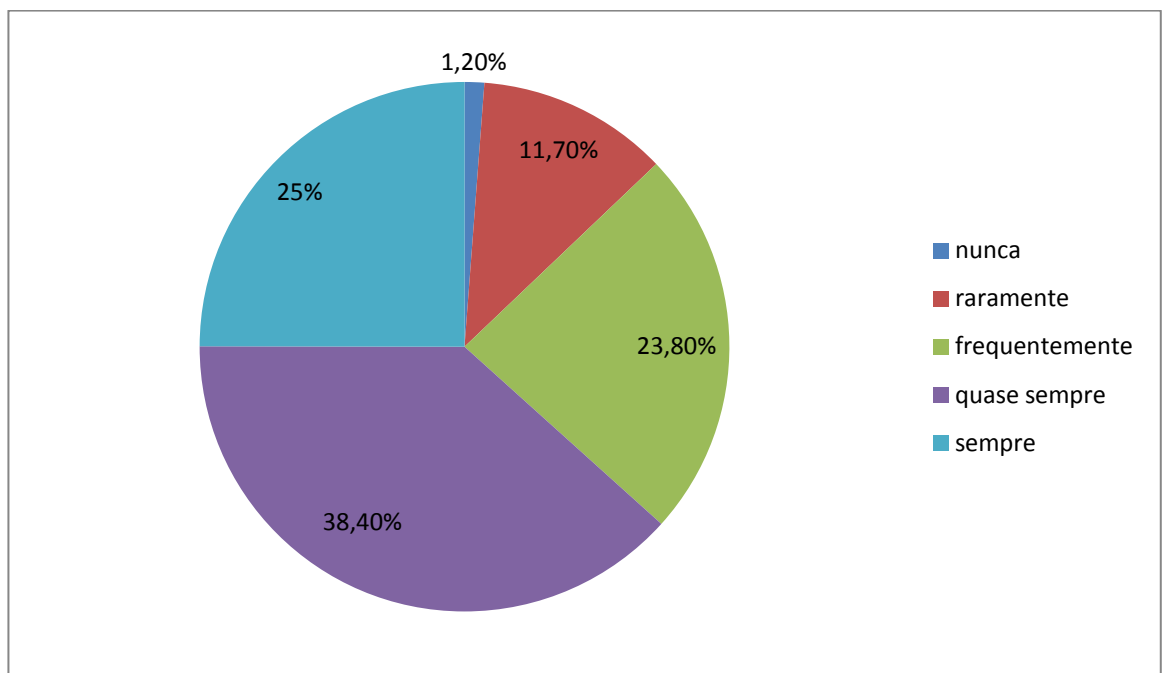


Gráfico 22. Distribuição das respostas relativas à competência criatividade – encorajamento dos profissionais que demonstram criatividades individual e coletiva. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 23 está apresentada a percepção dos enfermeiros com relação à competência Visão Sistêmica.

Gráfico 23. Distribuição das respostas relativas à competência visão sistêmica – visualização do impacto das ações no processo e resultados da instituição. São Paulo, 2017.



Nos gráficos 24 e 25 está apresentada a percepção do enfermeiro com relação a competência Planejamento e organização.

Gráfico 24. Distribuição das respostas relativas à competência planejamento e organização – planejar, organizar e priorizar. São Paulo, 2017.

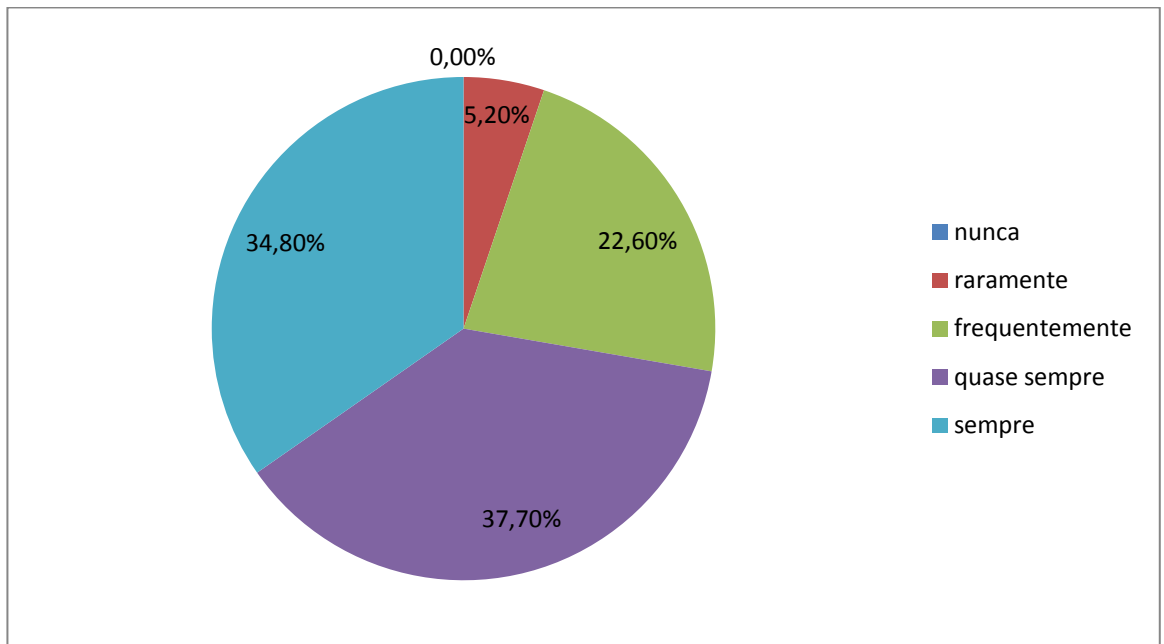
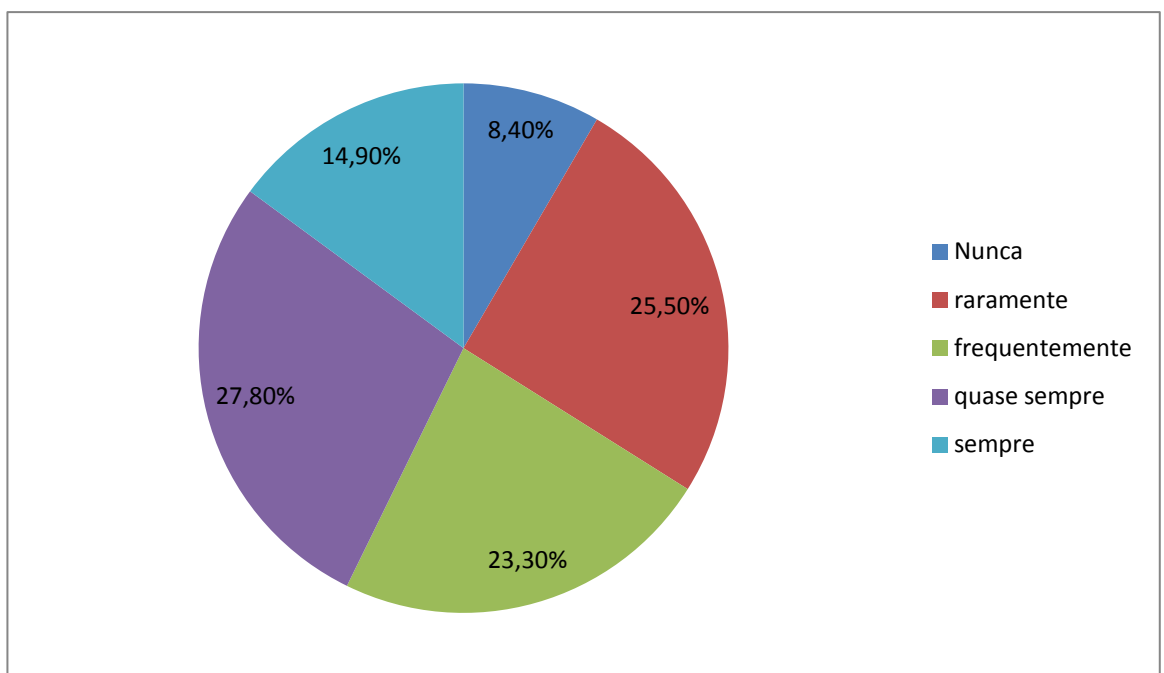


Gráfico 25. Distribuição das respostas relativas à competência planejamento e organização – preservação do dimensionamento de profissionais de enfermagem necessária para prestação de assistência de qualidade. São Paulo, 2017.



4.4 Competências Gerencias

Nos gráficos 26 a 36 estão apresentadas as competências gerenciais e suas respectivas ações norteadoras agrupadas.

Gráfico 26 - Distribuição das respostas relativas à competência Liderança norteadora pela adoção de diferentes tipos de liderança e no desenvolvimento das atividades com justiça e equidade. São Paulo, 2017.

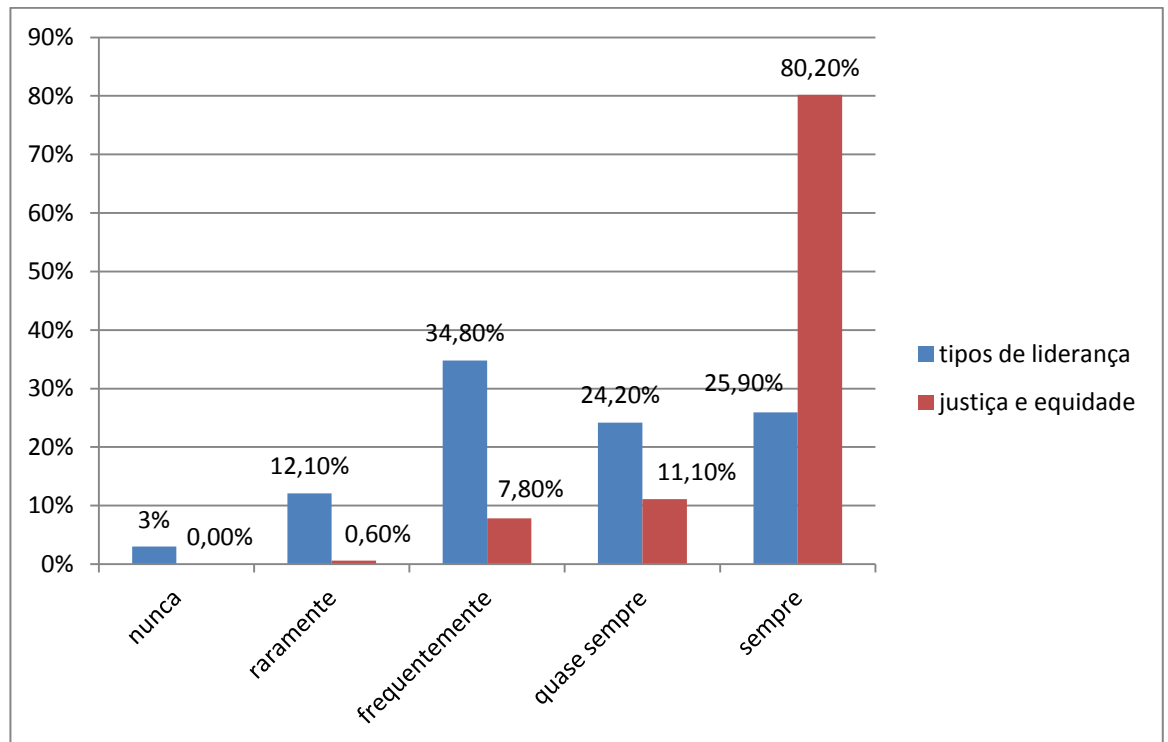


Gráfico 27 - Distribuição das respostas relativas à competência Comunicação norteada pelo uso de linguagem clara e objetiva e a adoção de *feedback* efetivo. São Paulo, 2017.

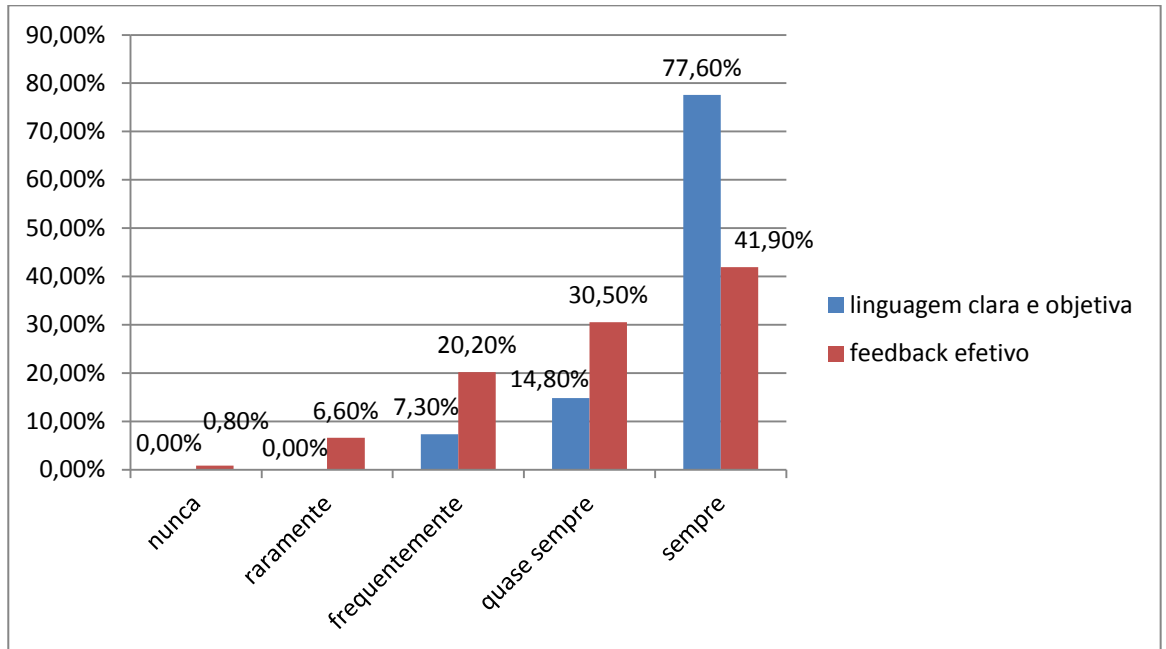


Gráfico 28 - Distribuição das respostas relativas à competência Tomada de decisão norteada pela decisão assertiva e adequada e avaliação da situação com conhecimento. São Paulo, 2017.

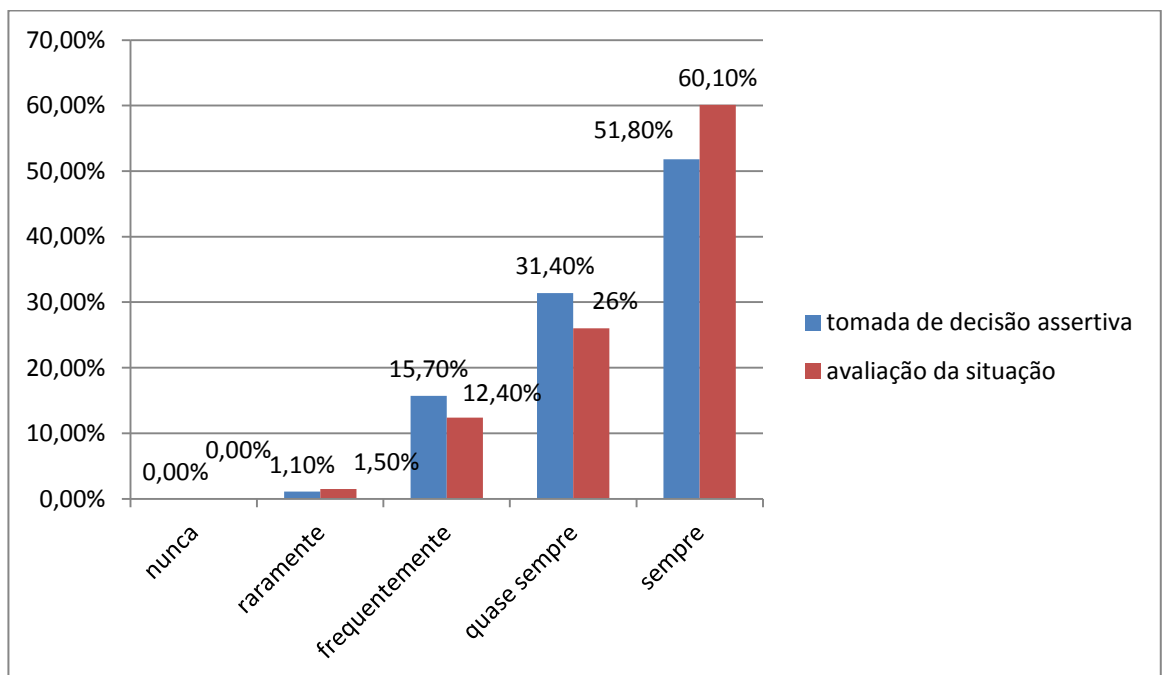


Gráfico 29 - Distribuição das respostas relativas à competência Negociação norteada pelo direcionamento dos profissionais para um processo de negociação e construção de relacionamento com diálogo. São Paulo, 2017.

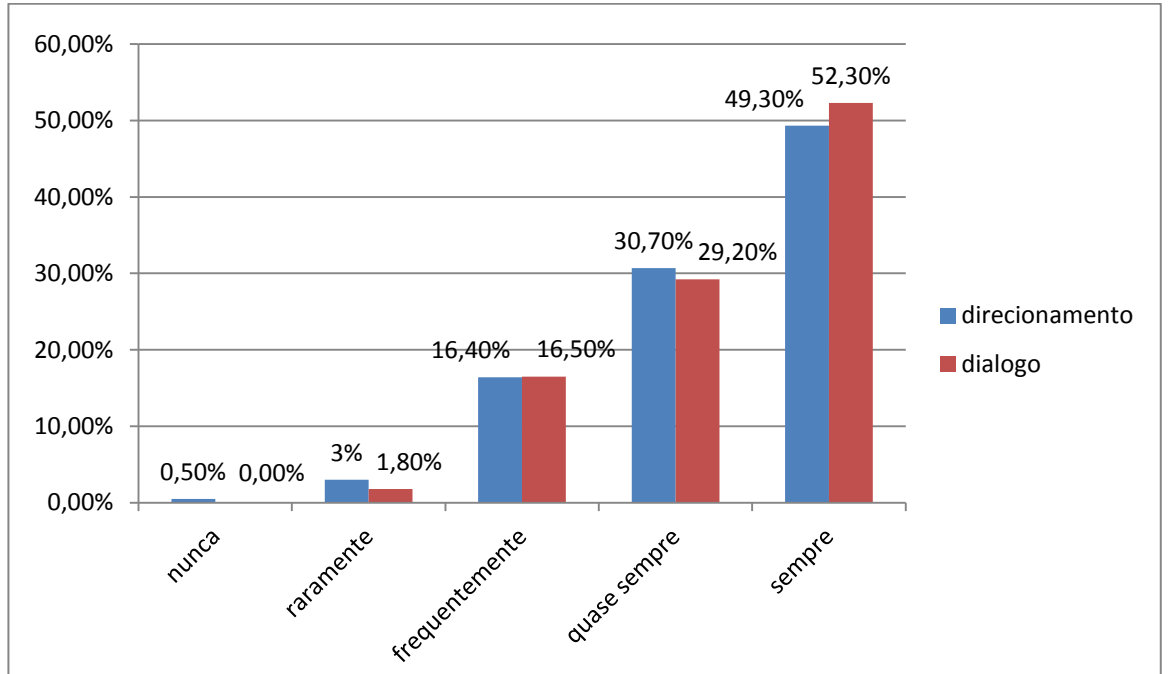


Gráfico 30 - Distribuição das respostas relativas à competência Trabalho em Equipe norteado pelo direcionamento dos profissionais aos objetivos da equipe, cliente e instituição para a aceitação de críticas e sugestões propostas pela equipe. São Paulo, 2017.

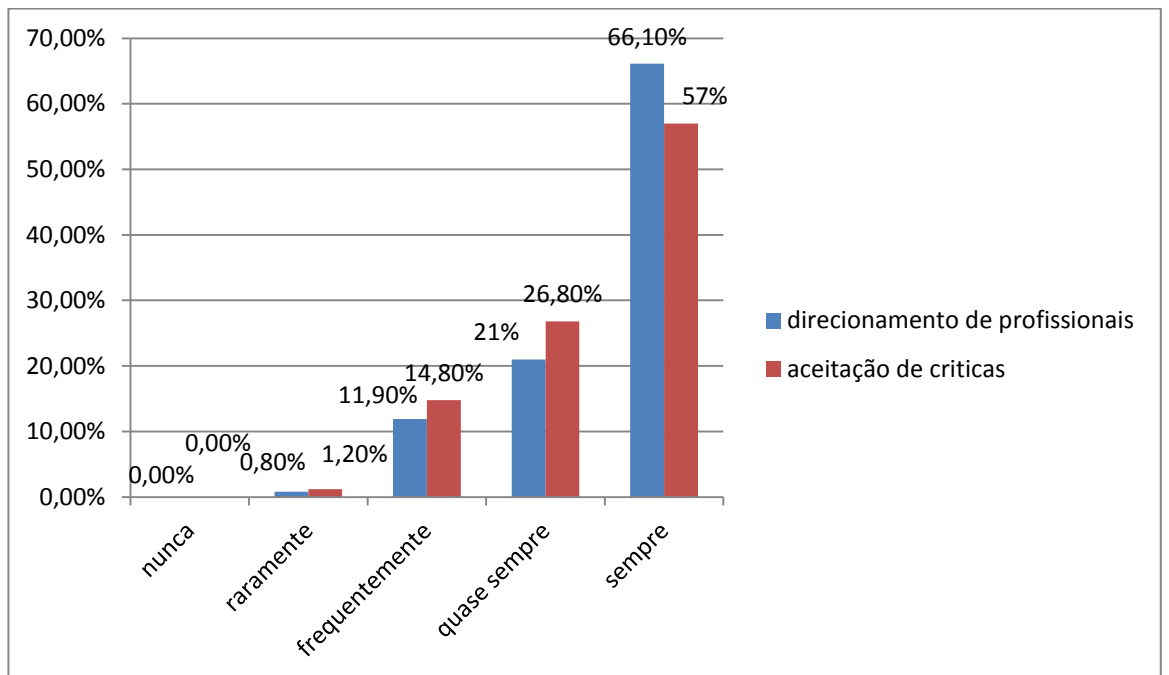


Gráfico 31 - Distribuição das respostas relativas à competência Relacionamento Interpessoal norteadas pela ação de saber ouvir e respeitar valores e crenças diferentes e de construção de um ambiente favorável. São Paulo, 2017.

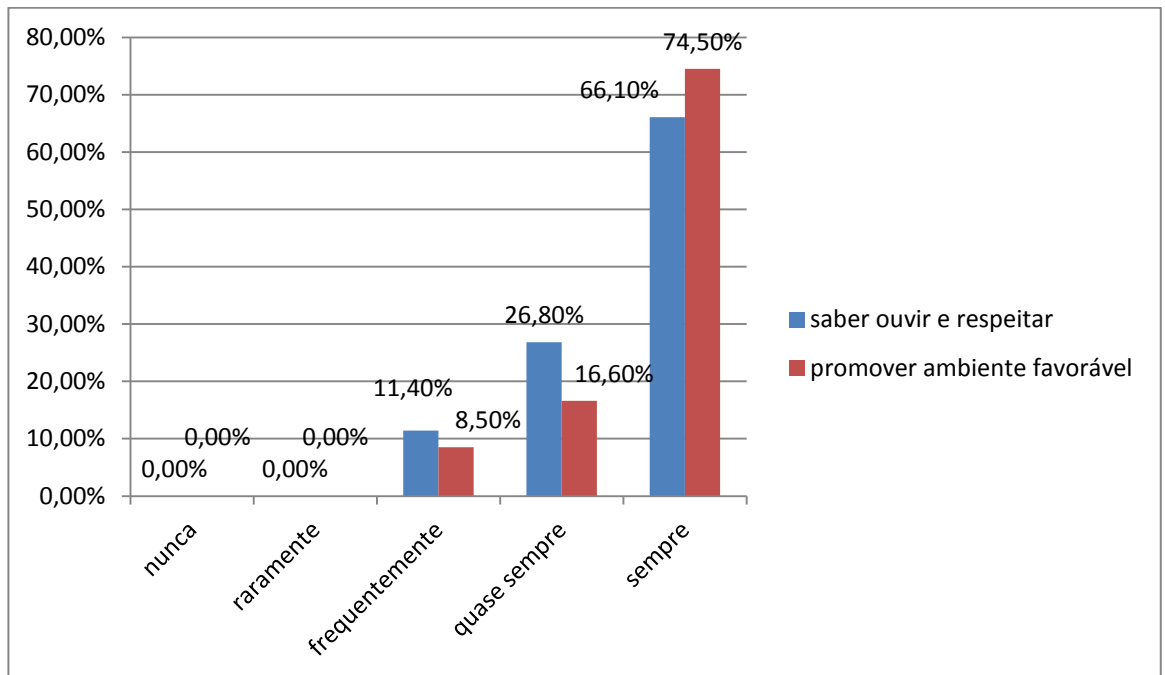


Gráfico 32 - Distribuição das respostas relativas à competência Flexibilidade norteadas pela ação de adequar-se às mudanças e aos objetivos da instituição e ajustar-se às diversidades, valores e crenças. São Paulo, 2017.

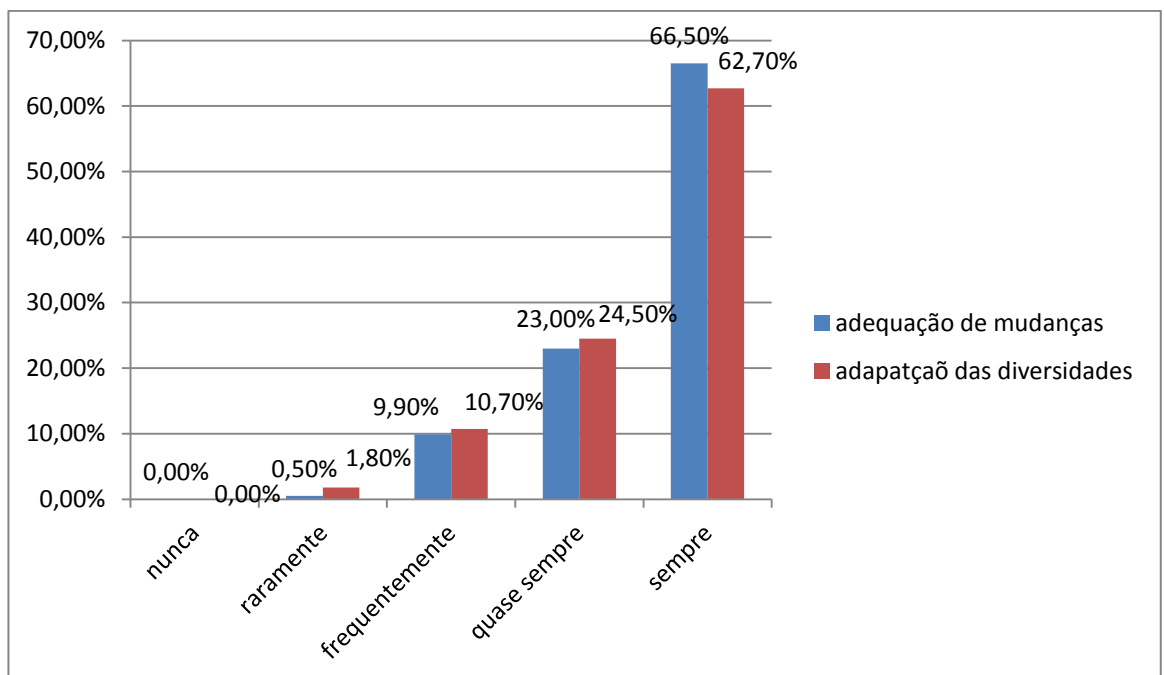


Gráfico 33 - Distribuição das respostas relativas à competência Empreendedorismo norteada pela ação de procurar desafios e oportunidades e usar de prudência e audácia na execução de projetos. São Paulo, 2017.

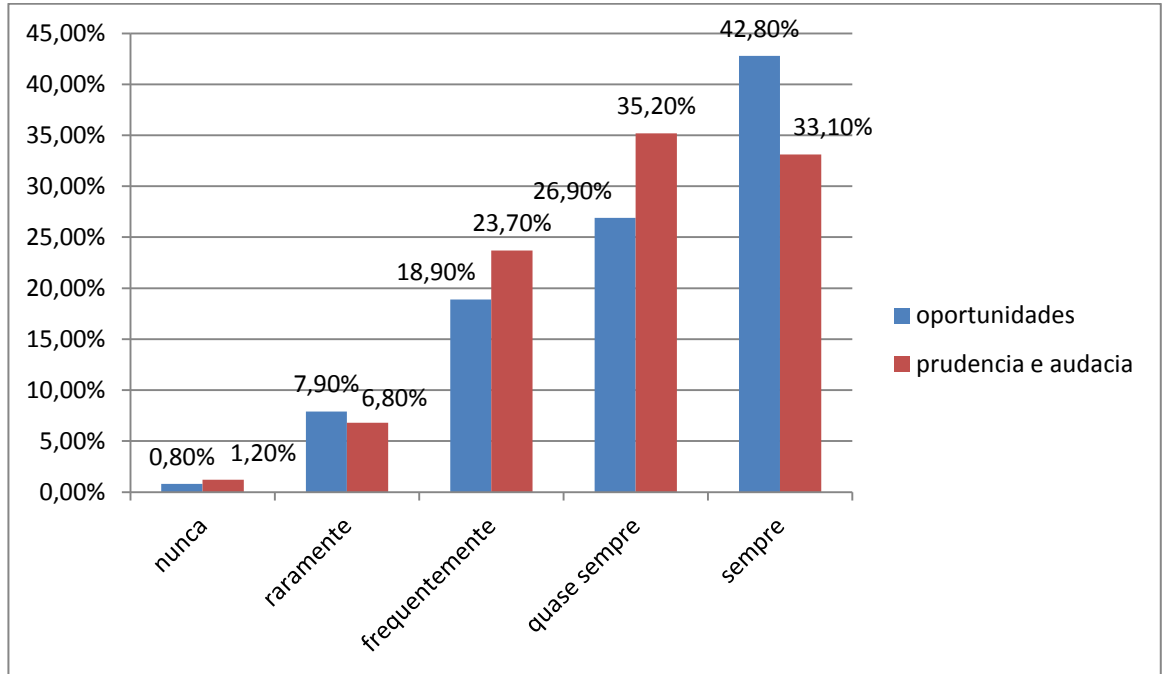


Gráfico 34 - Distribuição das respostas relativas à competência Criatividade norteada pela promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento de ideias e incentivo aos profissionais que demonstram criatividade. São Paulo, 2017.

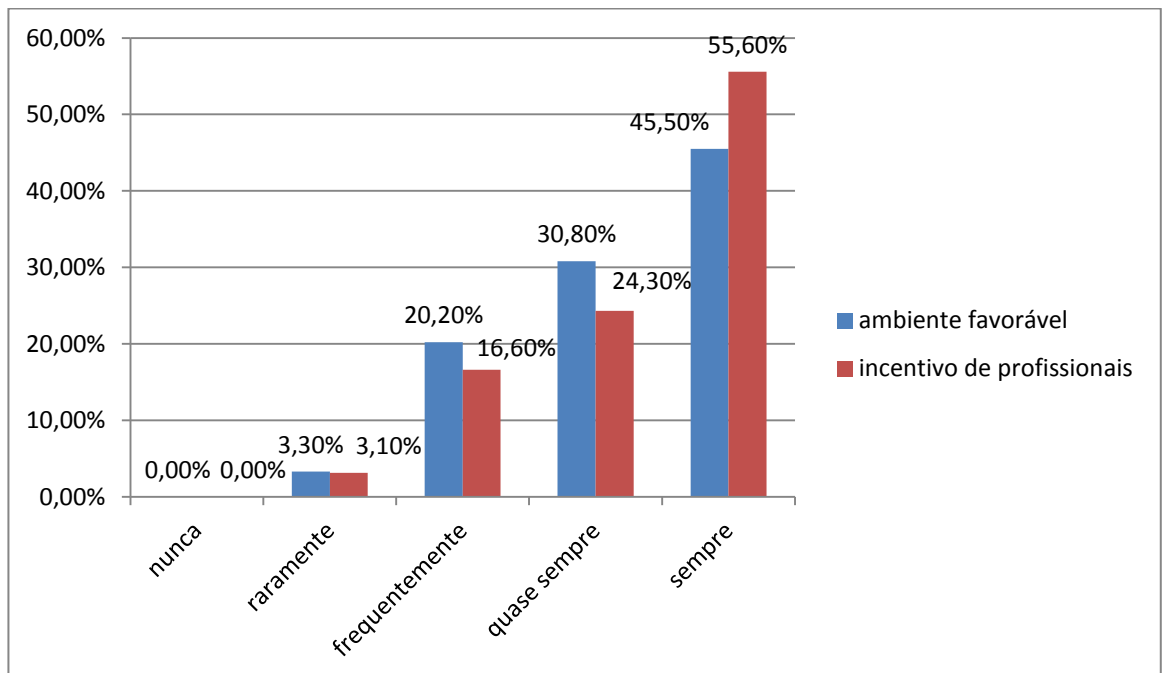


Gráfico 35 - Distribuição das respostas relativas à competência Planejamento e organização norteadas pela ação de planejar, organizar e priorizar e garantir o dimensionamento de profissionais de enfermagem. São Paulo, 2017.

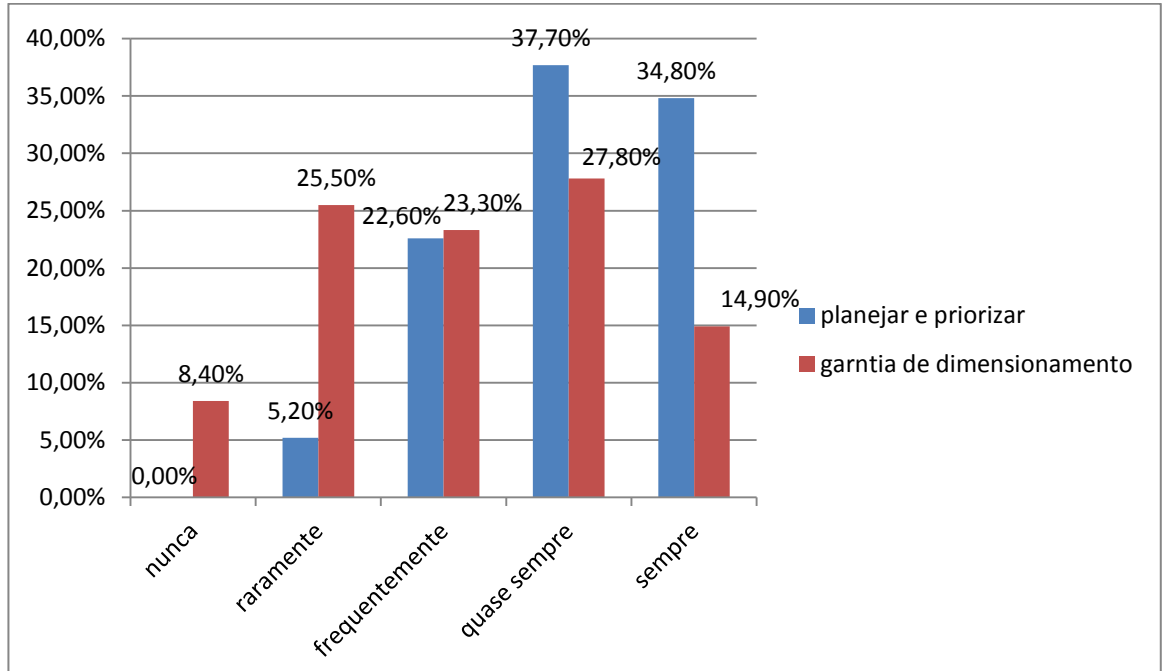
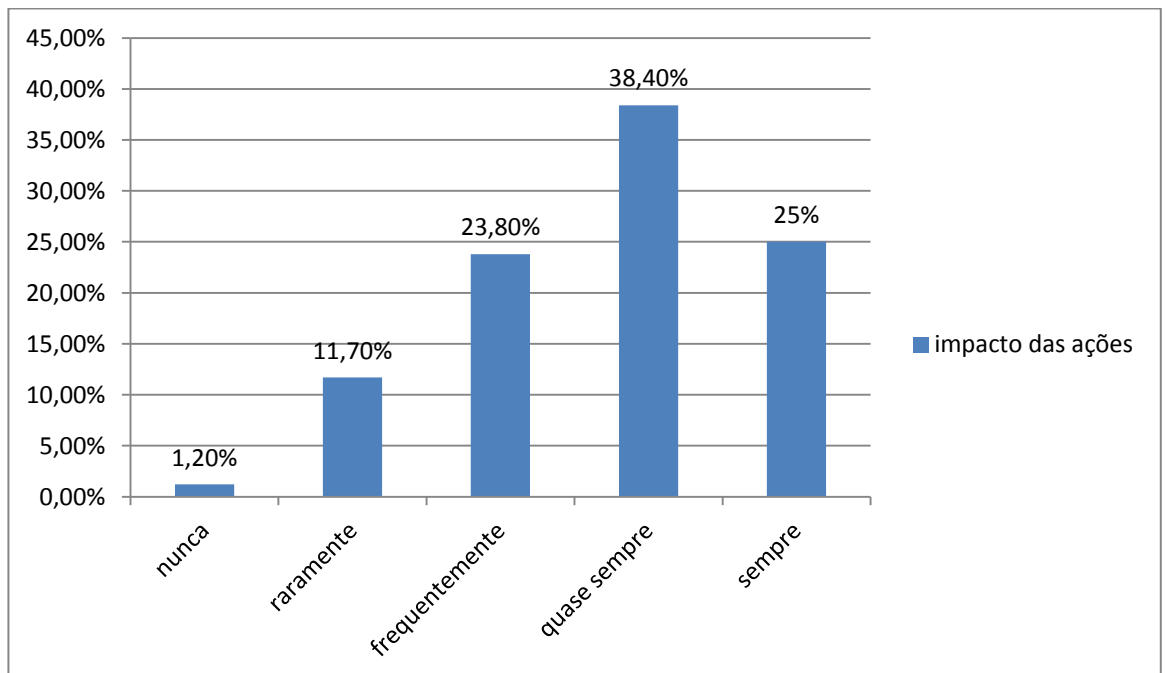


Gráfico 36 - Distribuição das respostas relativas à competência Visão Sistêmica norteadas pela ação de visualizar o impacto das ações nos processos e resultados. São Paulo, 2017.



5. DISCUSSÃO

Os resultados do questionário demonstraram que 42,60% dos participantes prevalecem entre 31 a 40 anos e 14,20% com mais de 51 anos, entre os participantes desta pesquisa a faixa etária predominante foi entre 31 a 40 anos considerada a maior parte a geração X e por uma pequena parte da geração Y.

Para Soares (2011) a geração X e Y são predominante na profissão enfermeiro, esta geração tem maior domínio tecnológico e procura capacitação e especialização mais prematuramente.

Em relação ao gênero 14% dos participantes são do gênero masculino e 86% do gênero feminino prevalecendo o gênero feminino.

Segundo Souza et al. (2014) apesar de o homem ter se inserido na enfermagem ainda persiste uma resistência, a enfermagem é considerada uma profissão feminina.

No que se trata do tempo de atuação dos enfermeiros prevalecem os enfermeiros que atuam até 05 anos estimando 29,60% da amostra. A maior parte dos sujeitos da pesquisa estimando 33,20% prestam serviços a Hospitais Privados e a menor estimativa foi de 2,9% enfermeiros prestam serviço a instituições de ensino pública.

Se tratando da escolha de diferentes tipos de liderança conforme a situação e tempos disponível e recursos 25,90% dos enfermeiros responderam que sempre adotam tipos de liderança diferente 15,10% nunca ou raramente adotam tipos de liderança diferente.

No desenvolvimento de atividades com justiça e tomada de decisão com ética e equidade 25,90% responderam que sempre desenvolvem a atividade da forma proposta e 0,60 raramente desenvolvem esta atividade da forma proposta.

Araszewski et al.(2012) reconhece que diante de tantas vertentes de responsabilidade do enfermeiro a Liderança é primordial para o exercício das atividades do enfermeiro, o enfermeiro deve ter ciência que a forma como lidera pode influenciar na qualidade da assistência ao cliente.

Ruthes et al. (2010) centro no desempenho da liderança focada no cliente: o cuidar, observar e humanizar, os pacientes e familiares muitas vezes desconhecem

seus direitos e pouco indagam, ao mesmo tempo quando os pacientes e familiares questionam a enfermagem se demonstra incomodada, os pacientes e famílias reclamantes devem ser considerados como aliadas da organização podendo trazer benefícios para a instituição e melhoria e conforto para os clientes. As ferramentas que impulsionam os conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) são necessárias no desenvolvimento das incumbências do cotidiano do enfermeiro.

O uso de uma linguagem clara, objetiva e adequada foi respondido que 77,60% dos enfermeiros sempre utilizam e 7,3% afirmam frequentemente utilizar uma linguagem clara e objetiva.

Os enfermeiros procuram se expressar de forma clara e objetiva, o que contribui de forma significativa no desempenho do trabalho do enfermeiro.

Para avaliar e compreender mensagens 41,90% dos enfermeiros responderam que sempre procuram adotar *feedback* efetivo 7,4% nunca ou raramente utilizam do *feedback* efetivo.

Guedes e Aguiar (2012) afirma que a competência comunicação sustenta e transcorrem todas as outras competências e que o conhecimento necessário para estabelecer o *feedback* eficiente pode garantir um serviço de qualidade.

Para Jonas et al. (2011) a habilidade de ouvir o outro deve ser desenvolvida pelo enfermeiro, é importante que o outro reconheça ser ouvido, a escuta deve ser interessada, compreensiva, um comunicador competente consegue organizar tempo e espaço essencial para uma escuta ativa, a interação exige escutar, dividir significados, reação do outro é a capacidade de decifrar a expressão humana.

Na tomada de decisão assertiva, adequada conforme situação e tempo proposto 51,80 % dos enfermeiros responderam sempre tomar decisões assertivas e 1,1 raramente.

Ainda se falando de tomada de decisão, avaliar a situação do seu cotidiano com conhecimento técnico, científico e considerar aspectos relacionados a humanização 60,10% dos enfermeiros sempre avaliam a situação da forma expressa e 1,5% raramente.

A pesquisa realizada por Guedes e Aguiar (2012), os enfermeiros apontam que tomam decisões nos diversos serviços como de hotelaria, alimentação, higiene, acomodações, equipamentos e assistência ao paciente, orientações, escutas

terapêuticas, o enfermeiro colabora com esta estrutura diante desta trilha dinâmica da promoção de saúde.

Direcionar os profissionais para um processo de negociação baseado no conhecimento técnico-científico e com comunicação efetiva 49,3% responderam que sempre procuram direcionar sua equipe 3,5% raramente ou nunca conseguem conduzir a equipe num processo de negociação.

Já na procura diária da construção de um relacionamento com diálogo viabilizando os objetivos de ambas as partes na negociação 52,30% responderam que procuram sempre procuram desenvolver um relacionamento construtivo 1,80% raramente viabilizam este processo.

Spagnol et al.(2008) objetivando compreender como o enfermeiros lida com os conflitos cotidianos constatou que a estratégia mais utilizada pelos enfermeiros é a negociação com as pessoas envolvidas, também observou que alguns enfermeiros não estão preparados para o cenário, houve relatos de falta de experiência, imaturidade, falta de interação com a equipe, ausência de dialogo, dificuldade de comunicação e falta de autoridade.

Enquanto membro de uma equipe, o enfermeiro deve procurar conduzir os profissionais com os quais trabalha, direcionando ao alcance dos objetivos do cliente, da equipe e da instituição, a pesquisa apontou que 66,10% dos enfermeiros responderam que sempre procuram conduzir esses profissionais de forma a atingir estes objetivos 0,80% raramente conduzem de forma apontada sua equipe.

Trabalhar em equipe é aceitar críticas, sugestões e propostas por parte da equipe 57% dos enfermeiros responderam sempre aceitem as criticas e sugestões por parte de sua equipe 1,2% raramente aceitam as criticas e sugestões de seus colaboradores.

Para Ruthes et al. (2008) é necessário ser aguçada na equipe de enfermagem a responsabilidade do cuidar do paciente e da família. Ser gentil, simpático, cortez, usar de comunicação adequada e bom humor são habilidades e atitudes de atenção fundamentais na obtenção da assistência de qualidade. O enfermeiro deve ter a equipe como aliada e parceira, limitar acessos para queixas e reclamações de formas formalizadas pode desestimular os reclamantes.

Saber ouvir, respeitar e valorizar as diferenças individuais no relacionamento interpessoal é demonstrado por 65,80% dos enfermeiros que responderam sempre utilizar desta habilidade 11,40% frequentemente utilizam a ação citada.

No que se refere a constituir e preservar constantemente um relacionamento favorável ao ambiente de trabalho 74,50% dos enfermeiros respondeu que sempre procuram promover o ambiente favorável 8,50% procuram frequentemente estabelecer um ambiente harmonioso.

Dias e Paiva (2011) afirma que os enfermeiros demonstram um relacionamento interpessoal favorável com os membros da equipe e com os outros enfermeiros do próprio grupo e dos outros grupos.

De acordo com Azambuja et al. (2010) citado por Correio et al. (2015) a competência relacionamento interpessoal transcende os conhecimentos, deve ser assimilada que é uma relação de compreensão que visa atender as necessidades biopsicossocio/espirituais e afetivas dos pacientes/equipe.

Quanto a capacidade de se adaptar as mudanças 66,50% dos enfermeiros responderam procuram sempre se adequar as mudanças e aos objetivos da instituição com foco no cliente 0,50% raramente procuram serem flexíveis as mudanças.

Na adaptação as diversidades, crenças e valores individuais 62,70% dos enfermeiros responderam que procuram sempre se habituarem as diferenças 1,80% responderam raramente conseguir se encaixar as dessemelhanças.

Conforme Vergara e Branco (1995) citada por Dias e Paiva (2011) gerir adaptabilidade é uma das competências requerida aos profissionais das instituições diante de transformações no mundo dos negócios, ela destaca a flexibilidade, a gestão da adaptabilidade requer energia, maturidade, implica equilíbrio emocional, tolerância ao estresse e ambiguidade.

Quanto à capacidade de empreender, desenvolver e usufruir oportunidades, 42,80% dos enfermeiros responderam sempre procuram desafios, oportunidade e incentivos para realização de projetos 8,70% raramente ou nunca buscam possibilidades de empreendimento.

E na execução desses projetos 35,20% dos enfermeiros responderam quase sempre utilizar de prudência e audácia 8% nunca ou raramente empregam na execução das propostas.

Silva et al. (2017) estudaram as tendências do enfermeiro empreendedor como a necessidade de sucesso, a autonomia/ independência, a tendência criativa, os riscos calculados/moderado e o impulsos/determinação. A conclusão da pesquisa é que o enfermeiro precisa ampliar as características empreendedoras, pois a porcentagem de enfermeiro com fortes tendências de empreendedorismo em todas as dimensões estudadas foi baixa, o autor considera que um novo posicionamento profissional dos enfermeiros é exigido no mundo de hoje, ser proativo diante da tecnologia e nas mudanças do mercado de hoje e que é possível uma educação empreendedora.

Se tratando de desenvolvimento e transformação de ideias 45,50% dos enfermeiros responderam sempre procuram promover um ambiente favorável e sustentável que possa motivar o desenvolvimento de ideias 3,30% raramente propiciam meio promissor.

Na prática diária encorajar os profissionais que demonstram criatividade individual e coletiva 55,60% dos enfermeiros responderam sempre incitar 3,10% raramente impulsionam seus colaboradores.

Feldman et.al. (2006) afirma que para alcançar as propostas das instituições para o aprimoramento organizacional é essencial a criatividade, é um artifício diferencial e que a educação para o desenvolvimento do pensamento criativo deve ser desenvolvida podendo esmerar o nível de inovação nas organizações, as empresas precisam sair da mesmice, isso poderá ocorrer se houver oportunidades para criatividade e inovação, um dos grandes desafios é proporcionar um ambiente favorável para desenvolvimento de ideias.

Figurando de forma global, compreender a instituição e relaciona-la a equipe 25% dos enfermeiros responderam que sempre conseguem visualizar o impacto das suas ações nos processos e resultados da instituição diante das tendências do mercado de trabalho 12,90% raramente ou nunca notam o efeito de suas ações.

Para Kurcgant et. Al (2006) no cotidiano da assistência á saúde planejar faz parte, o conhecimento dos propósitos institucionais é fundamental, alinhar o planejamento atentando-se aos objetivos da organização com modelo da gestão

ansiada, o enfermeiro gestor deve se adequar ao modelo de gestão, refletir e analisar o propósito, a clareza é relevante no planejamento. O autor evidencia que o modelo que guia as propostas gerenciais não é compatível com visão sistêmica já que a visão igualitária consente divisão de poderes, autonomia e responsabilidade.

Se tratando de planejar, organizar e priorizar atividades a serem desenvolvidas no âmbito dos processos de trabalho 37,70% dos enfermeiros responderam quase sempre granjear 5,2% raramente obtêm resultado.

Na preservação da qualidade da assistência de enfermagem 33,90% raramente ou nunca conseguem garantir a quantidade necessária de profissionais para a prestação da assistência de enfermagem com qualidade executando do dimensionamento de pessoal de enfermagem 27,80% responderam quase sempre assegurar o dimensionamento proposto.

Para Cestari et al. (2016) no planejamento uma das ações mais utilizadas pelo enfermeiro são as envolvidas para as estratégias voltadas a promoção da saúde e programa de prevenção de riscos, o planejamento é visto no uso do (Processo de Enfermagem) PE, estrutura que permite a prática clínica do enfermeiro podendo direcionar cuidados individual almejando resultados.

De acordo com Maya e Simões (2010) atuação da competência do enfermeiro pode ficar comprometida, trazendo prejuízos diretos na assistência de enfermagem se o dimensionamento de pessoal de enfermagem for inadequado, o ajuste do dimensionamento é considerado um fator motivante para o desenvolvimento da assistência de qualidade.

6. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi alcançado, pois foi possível observar as competências gerenciais mais utilizadas pelo enfermeiro no seu cotidiano, a meta de retorno de questionários foi alcançada, frente ao resultado alcançado podemos concluir que o enfermeiro se preocupa em liderar com justiça, mas o aprimoramento de tipos de liderança diferentes pode contribuir para melhores resultados com a equipe de trabalho, a comunicação é outra competência destacada, o feedback efetivo é de grande importância e contribui de forma significativa no resultado da assistência podendo ser avaliado e discutido mais a utilização desta ferramenta.

A competências trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e flexibilidade são as que mais se destacam na pesquisa, o enfermeiro tem capacidade de se ajustar as diversidades, respeitar valores diferentes, aceitar críticas, adequar-se as mudanças e objetivos das instituições.

Percebe-se que o enfermeiro procura ser empreendedor, mas de forma ainda não confortável, precisa de equilíbrio na execução dos projetos usando de prudência e audácia, visto que o enfermeiro não enxerga de forma significativa o impacto das suas ações nos processos e resultados da instituição diante das tendências do mercado de trabalho podendo gerar desmotivação, o envolvimento maior do enfermeiro nas políticas-sociais deve ser revisto.

Se tratando de organização e planejamento o enfermeiro encontra dificuldade no dimensionamento de pessoal de enfermagem, questão esta que deve ser discutida e aprimorada tanto no âmbito social, econômico e político.

REFERÊNCIAS

ARASZEWAKI, Daniele; bolzan, Michele Bianca; MONTEZELLI, Juliana Helena; PERES, Aida Maris. O Exercício da Liderança Sob a ótica de Enfermeiros de Pronto Socorro. *Cogitare Enferm*, Londrina, jan/mar, p.41-47, 2014.

BERNARDINO, Elizabeth; FELLI, Vanda Elisa Andres; PERES, Aida Maris. Competências Gerais para o gerenciamento em enfermagem de Hospitais. *Cogitare Enferm*, Curitiba, abr/jun, p. 349-353, 2010.

CESTARI, Virna Ribeiro Feitosa; FLORÊNCIO, Raquel Sampaio; MOREIRA, Thereza Maria Magalhães; PESSOA, Vera Lucia Mendes de Paula; BARBOSA, Islene Victor Barbosa; LIMA, Francisca Elisângela Teixeira; CUSTÓDIO, Ires Lopes. Competências do enfermeiro na promoção da saúde de indivíduos com cardiopatias crônicas. *Rev Bras Enfermagem*, Fortaleza, nov/dez; p.1195-1203, 2016.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM. Projeto Competências. São Paulo: COREN- SP, 2009.

CIAMPONE, Maria Helena Trench; KURCGANT Paulina. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais, *Rev Bras Enfermagem*, Brasília, jul-ago, p. 401-407, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CORREIO, Renata Andrea Pietro Pereira Viana; VARGAS, Mara Ambrosina de Oliveira; CARMAGNANI, Maria Isabel Sampaio; FERREIRA, Micheli Leal Ferreira; LUZ, Kely Regina. Desvelando Competências do Enfermeiro de Terapia Intensiva. *Enferm.Foco*, São Paulo, p.46-50, 2015.

CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; NETO, Francisco Rosemiro Guimarães Ximenes. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? *Texto Contexto Enferm Florianópolis*, jul/set, p. 479-482, 2006.

DIAS, Helaine Cristine; PAIVA Cesar Martins de. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. *Rev. Bras.Enfem*, Brasília, maio/jun, p. 511-520, 2011.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas, p. 21 e 22,2002.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas, p. 43 e 44, 2010.

FELDMAN, Liliane Bauer; RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Criatividade e Inovação: competências na gestão de enfermagem, *Rev Bras Enferm*, Brasília, mar/abr; p. 239-242, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme, *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Da gestão por competências as competências gerenciais do enfermeiro. *Rev Bras Enferm*, Brasília nov/dez, p. 1061-1066, 2010.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev Latino Am, Enfermagem*, São Paulo, jan-fev, 2011.

D' INNOCENZO, Maria; FELDMAN, Liliam Bauer; FAZENDA, Naira Regina dos Reis; HELITO, Almeida Barros; RUTHES, Rosa Maria. *Indicadores, auditorias, certificações ferramentas de qualidade para gestão em saúde*. 2 ed. São Paulo: Martinari, 2006.

GUEDES, Carolina Cristina Pereira; AGUIAR, Beatriz Gerbassi Costa. Discutindo e Refletindo Sobre a Competência do Enfermeiro Offshore. *Rev enferm UERJ*, Rio de Janeiro, jan/mar, p 61-66, 2012.

HOFFMANN, Leandro Marcial Amaral; KOIFMAN, Lilian. O olhar supervisivo na perspectiva. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, p.573-587, 2013.

JONAS, Lucélia Terra; RODRIGUES, Hugo Cardoso; Resck, Zélia Marilda Rodrihues. A função do Enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e possibilidades. *Rev APS*, Alfenas, jan/mar, p. 28-38, 2011.

KURCGANT, Paulina; CIAMPONE, Maria Helena Trench; MELLEIRO, Marta Maria. O Planejamento nas organizações de saúde. Rev, Gaúcha Enferm, Porto Alegre, set, p.352-355, 2006.

LOURENÇÃO, Daniela Campos de Andrade; BENITO, Gladys Amélia Véles. Competências gerencias na formação do enfermeiro. Brasília: Rev Bras Enferm. Brasília, jan/fev, p.91-97, 2010.

LOPES, Márcia Maria Bragança; CARVALHO, Jacira Nunes; BACKES, Marli Terezinha Stein; ERDMANN, Alacoque Lorenzini Erdmann; MEIRELLES, Betina Homer Schlindwein. Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de enfermagem. Acta Paul Enferm, Belém, p. 819-827, 2009.

MANENTI, Simone Alexandra; CIAMPONE, Maria Helena Trenchi; MIRA, Vera Lucia; MINAMI, Ligia Fumiko; SOARES, Maria Soares. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev. Esc Enferm USP, São Paulo, p. 271-233,2012.

MARX, Lore Cecília. Competências da Enfermagem: sedimentadas no sistema primary nurse. Petrópolis: Epub, 2006.

MAYA, Camila Mequi; SIMÕES, Ana Lúcia de Assis. Implicações do dimensionamento do pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro. Rev Bras Enferm, Brasília, set/out, p. 898-904, 2011.

PAIVA, Kely César Martins; JUNIOR, Welinton Jesus Santos. Competências profissionais de enfermeiros e sua gestão em um hospital particular. Rev Bras Enferm. Brasilia, nov-dez, p.899-908,2012.

PERES, Alda Maris; MONTEZELI, Juliana Helena. Competência Gerencial do Enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enferm*, Curitiba, jul-set, p.523-528,2009.

RHUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. *Rev Bras Enferm*, Brasília, nov-dez, p. 901-905, 2009.

RHUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. *Rev Bras Enferm*, Brasília, mar/abril, p. 317-327, 2010.

RHUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Olm. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev Bras Enferm*, Brasília, jan-fev,p. 109-112, 2008

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacionais e competências. Ed. Bookman. 2005.

SANTOS, Daniela Soares. Identificação de Enfermeiras com o trabalho e com o hospital: o olhar de diferentes gerações. Dissertação ao programa de pós graduação, São Paulo, 2011.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev Latino Am Enfermagem*, São Paulo, jul/ago, p. 499-506, 2003.

SILVA, Ana Cristina da Paixão; VALENTE, Gabriel Luis Cavalcanti; VALENTE, Gelisa Soraia Cavalcanti. O Empreendedorismo como ferramenta para atuação do enfermeiro. Revista de Enfermagem UFPE, Recife, p. 1595-601, 2017.

SOARES, Daniela Arruda, SADIGURSKY, Dora; SOARES, Isabela. Competência interpessoal no cuidado de pessoas com diabetes, percepção do enfermeiro. Rev, Bras Enferm, Brasília, jul/ago, p.677-683, 2011.

SOUZA, Leonardo Lemos de; ARAUJO, Derly Borges; SILVA, Daiara Souza; Menezes, Valeria Cristina. Representações de gênero na prática de enfermagem na perspectiva de estudantes. Ciências & Cognição, Mato Grosso, v.19(2), p. 218-232, 2013.

SPAGNOL, Carla Aparecida; SANTIAGO, Gislene Rodrigues; CAMPOS, Bruna Mendes de Oliveira; BARDARO Maria Tereza Melo; VIEIRA, Jackeline Soares; SILVEIRA, Ana Paula de Oliveira. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Rev Esc, Enfer, USP, p. 803-811, 2010.

WEIRICH, Claci Fátima; MUNARI, Denize Boutlet; BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. ENDOMARKETING: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. Rev Bras Enferm, Brasília, nov/dez, p. 754-757,2014.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência. São Paulo: Editora Atlas, p.68, 2001.

APÊNDICE A
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Enfermeiro (a),

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa que tem como título: “Competências Gerencias Sob a Ótica do Enfermeiro”, essa pesquisa tem por objetivo identificar as competências gerencias que você mais utilizada no seu cotidiano de trabalho. Esse estudo está sendo desenvolvido por estudante como requisito para graduação do curso de Enfermagem do Centro Universitário São Camilo.

Sua participação consiste em responder a um questionário online que contem afirmações sobre as competências gerenciais, assim você irá escolher o quanto essas competências estão em seu cotidiano de trabalho. Para isso precisará dispor de aproximadamente 10 minutos do seu tempo. Fique tranquilo (a) porque não há resposta certa e sim buscar o que faz parte da sua prática profissional.

Sua participação é voluntária, e, portanto, tem a liberdade para recusar a participar desta pesquisa e de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem nenhum prejuízo pessoal. Se quiser desistir basta fechar o questionário.

Os resultados obtidos nessa pesquisa serão divulgados em publicações científicas, entretanto, sua identidade não será revelada e o questionário que você preencher não é identificado, assim garantindo seu anonimato.

Sua participação é importante para compreendemos o quanto as competências gerenciais estão presentes no cotidiano de trabalho do enfermeiro.

Caso tenha alguma dúvida com relação à pesquisa entrar em contato por meio do e-mail: natachafranciulli@hotmail.com ou telefone (11) 996698514 falar com Anaí Natacha Y. Franciulli. Mas se tiver dúvidas com relação à ética dessa pesquisa, contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário São Camilo no e-mail coep@saocamilo-sp.br ou telefone 3465-2654.

Assim,

Eu,

_____ após ler o termo declaro que compreendi e estou esclarecido (a). Assim, manifesto meu consentimento ao clicar o ícone, abaixo, identificado com “CONCORDO

PARTICIPAR DESSA PESQUISA). Também, compreendi que caso não queira participar dessa pesquisa basta clicar o ícone (NÃO CONCORDO EM PARTICIPAR DESSA PESQUISA). Sei que poderei imprimir esse termo que quiser.

São Paulo, setembro de 2017.

() CONCORDO EM PARTICIPAR DESSA PESQUISA

() NÃO CONCORDO EM PARTICIPAR DESSA PESQUISA

APÊNDICE B
TERMO DE RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR

Referente ao projeto de pesquisa “Competências gerenciais sob a ótica do enfermeiro” que tem como objetivo identificar quais as competências gerenciais que o enfermeiro utiliza no seu trabalho diário, eu, Anaí Natacha Yamasaki Franciulli, aluna do curso de graduação de Enfermagem do Centro Universitário São Camilo de São Paulo, sob o registro acadêmico nº SPG 000341, juntamente com minha orientadora Profa. Dra. Maria Cristina de Mello Ciaccio, devidamente registrada no COREN-SP sob o nº 35381, enfermeira, professora do referido curso, nos comprometemos a manter total sigilo e estrito anonimato não só da instituição como dos profissionais envolvidos no projeto que ora se apresenta, não proporciona risco ao participante podendo ele desistir a qualquer momento.

Esclarecemos ainda, que a participação no referido estudo não acarretará nenhum ônus financeiro ao participante da pesquisa. Comprometemo-nos, além disso, a apresentar o relatório final da investigação aos participantes interessados, que também poderão receber informações adicionais a qualquer momento no desenvolvimento do estudo.

Desde já, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos ou outras informações que se julgarem necessárias relacionadas ao estudo.

Anaí Natacha Yamasaki Franciulli*
CPF 119.689.048-08

Maria Cristina de Mello Ciaccio**
COREN-SP 35381

*Rua Natingui, 815 – apto 52- Vila Madalena – São Paulo-SP-CEP 05443-001 –
Fone 99669-8514

** Rua Raul Pompeia, 144, Pompeia – São Paulo – SP – CEP 05025-010 Fone
3465-2600

APÊNDICE C**QUESTIONÁRIO - “Principais Competências do Enfermeiro”****DADOS DE IDENTIFICAÇÃO****Idade:**

- até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- mais de 60 anos

Gênero:

- Feminino
- Masculino

Tempo de atuação:

- até 05 anos
- 05 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- mais de 20 anos

Instituição empregadora:

- Hospital Privado
- Hospital Público
- Instituição de ensino Pública
- Instituição de ensino Privada
- Atenção Básica
- Outros

A seguir, você irá responder as questões que retratam as principais habilidades que constituem a referida competência.

A cada habilidade você poderá atribuir uma nota de 1 a 5, em que 1 significa nunca e 5 sempre, expressando com qual frequência você se utiliza dessa habilidade.

1. Nunca
2. Raramente
3. Frequentemente
4. Quase sempre
5. Sempre

01- Você adotar tipos de liderança diferentes conforme situação, tempo disponível e recursos ?

1 2 3 4 5

02- Você procura desenvolver atividades com justiça e tomadas de decisão com ética e equidade ?

1 2 3 4 5

03- Ao abordar os profissionais com os quais trabalha você procura usar uma linguagem clara objetiva e adequada?

1 2 3 4 5

04- Você procura adotar *feedback* efetivo como forma de avaliar e compreender mensagens?

1 2 3 4 5

05- Ao tomar decisões procura fazer com que sejam assertivas, adequada para uma determinada situação, nas condições oferecidas, e no tempo proposto?

1 2 3 4 5

06- Você avalia a situação do seu cotidiano com conhecimento técnico, científico e considera aspectos relacionados à humanização antes de uma tomada de decisão?

1 2 3 4 5

07- Você procura direcionar os profissionais com os quais trabalha para um processo de negociação baseado no conhecimento técnico-científico e com comunicação efetiva ?

1 2 3 4 5

08- Você na sua prática diária procura construir relacionamento com diálogo viabilizando os objetivos de ambas as partes na negociação?

1 2 3 4 5

09- Enquanto membro de uma equipe, você procura conduzir os profissionais com os quais trabalha direcionando ao alcance dos objetivos do cliente, da equipe e da instituição?

1 2 3 4 5

10- Você aceita críticas, sugestões e propostas por parte da equipe?

1 2 3 4 5

11- Você procura amplificar a habilidade de saber ouvir, respeitar e valorizar as diferenças individuais?

1 2 3 4 5

12- Você procura constituir e preservar constantemente um relacionamento favorável no ambiente de trabalho?

1 2 3 4 5

13- Você procura adequar-se as mudanças e aos objetivos da instituição com foco no cliente?

1 2 3 4 5

14- Você procura ajustar –se às diversidades, crenças e valores individuais?

1 2 3 4 5

15- Você procurar desafios, oportunidades e incentivos para a realização de projetos?

1 2 3 4 5

16- Na execução de algum projeto que venha desenvolver você usar prudência e audácia?

1 2 3 4 5

17- Você procura promover ambiente favorável e sustentável que possa motivar ao desenvolvimento de ideias ?

1 2 3 4 5

18- Encorajar os profissionais que demonstram criatividade individual e coletiva, faz parte de sua prática?

1 2 3 4 5

19- Você consegue planejar, organizar e priorizar atividades a serem desenvolvidas no âmbito dos processos de trabalho e desempenho da equipe?

1 2 3 4 5

20- Você consegue visualizar o impacto das suas ações nos processos e resultados da instituição diante das tendências do mercado de trabalho ?

1 2 3 4 5

21- Você consegue garantir a quantidade necessária de profissionais para a prestação da assistência de enfermagem com qualidade executando do dimensionamento de pessoal de enfermagem?

1 2 3 4 5

ANEXO A

CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILOCENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO
CAMILO - UNISC

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Competências Gerenciais sob a ótica do enfermeiro**Pesquisador:** MARIA CRISTINA DE MELLO CIACCIO**Área Temática:****Versão:** 1**CAAE:** 73087317.3.0000.0062**Instituição Proponente:** Centro Universitário São Camilo**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.238.106**Apresentação do Projeto:**

Pesquisador descreve que "Administrar pessoas exige dos gestores competências, pois é um processo complexo, em que ter sensibilidade e conhecimento é imprescindível, os trabalhadores hoje querem flexibilidade, oportunidades, motivação, participação nas decisões, remuneração, treinamento, equilibrar os objetivos da organização com as expectativas humanas e chegar a um resultado esperado não é uma tarefa fácil. Portanto é de suma importância o desenvolvimento de competências por parte dos enfermeiros, principalmente as chamadas competências gerenciais. Pode-se dizer que tal competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar os conhecimentos e habilidades em ação, a fim de atingir ou superar desempenhos desejados pela área de sua responsabilidade e conseqüentemente pela empresa. Mas vale lembrar que estas competências estão em constante

mudanças, pois devem ser atualizadas de acordo com o passar do tempo.

O estudo tem como hipótese que os enfermeiros têm feito um esforço hercúleo para alinharem-se às estratégias e metas propostas pelas empresas, bem como procuram gerir sua equipe da melhor forma possível, mas ainda possuem um enorme potencial a ser desenvolvido no que tange às competências gerenciais e necessitam de ferramentas que os auxiliem na aplicação das mesmas no seu cotidiano.

Endereço: Rua Raul Pompéia, 144**Bairro:** Pompéia**CEP:** 05.025-010**UF:** SP**Município:** SAO PAULO**Telefone:** (11)3465-2654**E-mail:** coep@saocamilo-sp.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO
CAMILO - UNISC



Continuação do Parecer: 2.238.106

Objetivo da Pesquisa:

Identificar quais as competências gerenciais utilizadas pelo enfermeiro no seu trabalho diário.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O estudo garante anonimato ao participante.

Os benefícios são indiretos, pois ao identificar as competências gerenciais consideradas necessárias e utilizadas no cotidiano do enfermeiro é possível realizar um diagnóstico que aponte para as competências que merecem um investimento no que tange ao seu desenvolvimento por parte do profissional bem como da instituição.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

*Instituição Proponente: Centro Universitário São Camilo.

*Projeto de pesquisa vinculado ao curso de Enfermagem.

*Instituição Coparticipante: Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo.

*Tipo de pesquisa: Trata-se de um estudo exploratório, descritivo de natureza quantitativa.

*Caracterização do participante do estudo: Fará parte do estudo enfermeiros inscritos no COREn-SP que aceitarem participar do mesmo. O número de profissionais enfermeiros inscritos no COREn-SP até o dia 18/05/2017 no Estado de São Paulo é de 11.7884, a meta proposta para produção da pesquisa é de 1%, constituindo a amostra.

*Recrutamento e Abordagem dos participantes: os enfermeiros serão abordados por e-mail. O COREn-SP irá encaminhar a todos cadastrados o convite para que participem da pesquisa. O convite apresenta a proposta de estudo que convida a responder a um formulário on-line. O participante após ler o convite e clicar no ícone "tenho interesse em participar" abrirá uma página com o TCLE, (APÊNDICE A), no final do termo o participante ao clicar em "aceito" estará manifestando seu consentimento. O participante após confirmação o seu consentimento abrirá uma tela com o Questionário.

*Procedimento junto ao participante: o participante responderá a um questionário on-line.

O questionário foi estruturado a partir do Projeto Competências mapeados pelo COREn-SP, que identificou 11 competências: Liderança, Comunicação, Tomada de Decisão, Negociação, Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Flexibilidade, Empreendedorismo, Criatividade, Visão Sistêmica e Planejamento e Organização. Para a elaboração das questões do instrumento de coleta deste projeto foram escolhidas duas ações de cada competência. O questionário está dividido em duas partes. A primeira parte é composta por dados de caracterização do profissional (idade, gênero, formação profissional, ano de

Endereço: Rua Raul Pompéia, 144

Bairro: Pompéia

CEP: 05.025-010

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3465-2654

E-mail: coep@saocamilo-sp.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO
CAMILO - UNISC



Continuação do Parecer: 2.238.106

conclusão do curso, tipo de instituição empregadora). A segunda parte é composta de 22 questões fechadas para identificar quais as competências que o enfermeiro considera necessárias e utiliza no seu trabalho diário.

*Análise dos dados: análise estatística.

*Obtenção do TCLE e a descrição do TCLE: O termo será obtido on-line, o participante após ler o termo irá identificar se concorda participar do estudo ou não. Caso seleciona a opção "concordo participar do estudo" será considerado que consentiu sua participação e o questionário será aberto em seguida. O termo foi redigido em linguagem e conteúdo adequados.

*Prazo para a Coleta de dados estimada para setembro e outubro de 2017.

*Orçamento: Consta um orçamento de R\$ R\$ 1.175,00 que será subsidiado pelo próprio pesquisador.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes documentos:

- Folha de Rosto de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos assinada pelo pesquisador e instituição proponente,
- Carta de autorização da instituição coparticipante assinada pelo responsável da instituição.
- Parecer da Comissão de Pesquisa do Centro Universitário São Camilo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após discussão em plenária o referido protocolo de pesquisa foi aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Apresentar relatório de acompanhamento da pesquisa ao término da pesquisa.

Informações no site: www.saocamilo-sp.br --> institucional --> comissões --> coep --> relatório de pesquisa.

Enviar o relatório por meio da Plataforma Brasil.

Anexar o relatório no ícone "Enviar Notificação".

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_945924.pdf	09/08/2017 17:15:14		Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_59_2017.pdf	09/08/2017	MARIA CRISTINA	Aceito

Endereço: Rua Raul Pompéia,144

Bairro: Pompéia

CEP: 05.025-010

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3465-2654

E-mail: coep@saocamilo-sp.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO
CAMILO - UNISC



Continuação do Parecer: 2.238.106

Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_59_2017.pdf	17:12:02	MELLO CIACCIO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Parecer_59_2017_Enfermagem.doc	09/08/2017 17:11:00	MARIA CRISTINA DE MELLO CIACCIO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_de_autorizacao_da_instituicao_co_participante.docx	08/08/2017 19:48:56	MARIA CRISTINA DE MELLO CIACCIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_PP_Competicencias_gerenciais_sob_a_otica_do_enfermeiro.pdf	27/06/2017 17:48:45	MARIA CRISTINA DE MELLO CIACCIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Competicencias_Gerenciais_sob_a_otica_do_enfermeiro.pdf	27/06/2017 17:46:45	MARIA CRISTINA DE MELLO CIACCIO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 24 de Agosto de 2017

Assinado por:

Adriana Aparecida de Faria Lima
(Coordenador)

Endereço: Rua Raul Pompéia, 144

Bairro: Pompéia

CEP: 05.025-010

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3465-2654

E-mail: coep@saccamilo-sp.br

ANEXO B



Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo

**CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE PARA
REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

O Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo – Coren-SP na condição de instituição co-participante do estudo autoriza a coleta de dados referente ao projeto de pesquisa intitula Competências Gerenciais Sob a Ótica do Enfermeiro, de responsabilidade do pesquisador Anai Natacha Yamasaki Franciulli que está vinculado ao Centro Universitário São Camilo-SP (Instituição Proponente), mediante a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutado, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

São Paulo, 19 de julho de 2017.

Mauro Antonio Pires Dias da Silva
Vice-Presidente
COREN-SP 5.866

Vice-Presidente