



RELISE
ENFERMEIRO E SUAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS¹

Adriana Suigh Carlos Duarte²

Cida Sanches³

RESUMO

Este estudo teve como propósito investigar quais competências empreendedoras estão presentes nos enfermeiros. Hoje o trabalho do enfermeiro vai além do cuidar na área hospitalar, ele tem que estar preparado para cuidar, administrar, gerenciar, entre outras atividades. Refletindo sobre este assunto fica o seguinte problema: “Quais competências empreendedoras destacam-se nos enfermeiros?”. O objetivo geral deste estudo é investigar quais competências empreendedoras estão presentes nos enfermeiros. A presente pesquisa fez uso predominantemente de escala tipo Likert, de natureza exploratória e como estratégia foi utilizado o método misto quali-quantitativo. O instrumento de coleta de dado foi desenvolvido especificamente para a presente pesquisa (escala Likert com α de Cronbach de 0,931). Nesta pesquisa, foram entrevistados 44 enfermeiros, sendo 7 homens e 37 mulheres, escolhidos por conveniência (que concordaram em responder o questionário). Constatou-se que as duas principais competências empreendedoras em destaque nos enfermeiros entrevistados são: as Conceituais, com um grau de aderência de Scarpi no valor de 0,7330 o que exprime uma aderência muito forte e as competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal no valor de 0,6435 (aderência forte). Os resultados mostram que existem sim, competências empreendedoras presentes nos enfermeiros. Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para o estudo das competências empreendedoras presentes nos enfermeiros, pois o mesmo, vem ganhando um ramo novo dentro do empreendedorismo, ampliou o conhecimento com base empírica nas competências empreendedoras em destaque nesse estudo.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Enfermeiros. Gestão hospitalar.

¹ Recebido em 04/11/2018.

² Centro Universitário Campo Limpo Paulista. adrianasuigh@gmail.com

³ Centro Universitário Campo Limpo Paulista. cidasanches@uol.com.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 4, p. 91-129, jul-ago, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

92

ABSTRACT

This study aimed to investigate which entrepreneurial competencies are present in nurses. Today the work of the nurse goes beyond caring in the hospital area, he has to be prepared to care, administer, manage, among other activities. Reflecting on this subject is the following problem: "What entrepreneurial competencies stand out in nurses?". The general objective of this study is to investigate which entrepreneurial skills are present in nurses. The present research made use predominantly of Likert type scale, of exploratory nature and as strategy was used the mixed quali-quantitative method. The data collection instrument was developed specifically for the present study (Cronbach's Likert scale of 0.931). In this research, 44 nurses were interviewed, 7 men and 37 women, chosen for convenience (who agreed to answer the questionnaire). It was verified that the two main entrepreneurial competencies highlighted in the nurses interviewed are: the Conceptual ones, with a degree of adherence of Scarpi in the value of 0.7330 which expresses a very strong adherence and the competences of Work/Personal Life Balance in value of 0.6435 (strong adhesion). The results show that there are entrepreneurial competencies present in the nurses. This research has contributed in some way to the study of the entrepreneurial competencies present in nurses, since it has been gaining a new branch within the entrepreneurship, extended the empirical knowledge in the entrepreneurial skills highlighted in this study.

Keywords: Entrepreneurial competencies. Nurses. Hospital management.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo vem se tornando muito discutido e analisado entre as instituições, e o ser empreendedor está entrando em evidência, recebendo destaque entre as profissões, com isto se tornaM importantes pessoas que possuem competências empreendedoras.

De acordo com Backer, Erdmann e Büscher (2010), na enfermagem, a discussão sobre o empreendedorismo tem ocasionado muitas questões para os enfermeiros, por isso os enfermeiros estão buscando novas alternativas de trabalho para se libertarem do assistencial hospitalar nos cuidados em saúde aos clientes.

Melo et al. (1996) concordam que existe uma demanda grande sobre



RELISE

93

esse assunto na literatura, sendo que vários estudos destinados a abordar as funções desempenhadas pelo enfermeiro, e que destacam as funções desses profissionais, que ainda é muito diversificada, principalmente quando se referem às funções assistenciais ou administrativas. Por outro lado, quando se fala de competências empreendedoras o assunto se torna escasso.

Em geral, a função assistencial do enfermeiro consiste na prestação de cuidados diretamente aos clientes dentro da área hospitalar, executando ações de enfermagem e identificando prioridades e oferecendo qualidade no atendimento desses clientes.

A função administrativa está relacionada ao gerenciamento da sua equipe de enfermagem, com recursos de materiais e desenvolvimento de ações referentes à educação continuada, como por exemplo, treinamento de atualização de higienização das mãos.

Ao longo dos anos de desenvolvimento, competência empreendedora se consolidou como uma área de teoria e pesquisa para o conhecimento administrativo e gerencial, com intuito de analisar e compreender questões bastante complexas e abrangentes no campo das instituições.

Segundo Lana et al. (2013, p. 78), “as competências exigidas até então, não são mais suficientes para as entidades, sendo necessário que o colaborador apresente atitudes empreendedoras, ou seja, deve ser inovador, criativo, persuasivo e ousado”.

Quando começamos a entender esse contexto, de necessidades, das entidades/organizações/instituições, deve-se ajustar o que chamamos de desafios, nesse ambiente que cada vez mais, cobra o ser dinâmico, complexo e instigante, para isso é importante avaliar as características dos futuros empreendedores, reconhecer o poder de suas competências de criar oportunidades, assumir riscos, ter ideias inovadoras, entre outras competências necessárias (LANA et al., 2013).



RELISE

94

As competências empreendedoras são abordadas como sendo conjunto de habilidades e atitudes, como também individuais, coletivas, organizacionais e emocionais.

Porém quando se fala das competências do enfermeiro, não abordam as competências empreendedoras e sim suas competências gerais; como diz Peres e Ciampone (2006), as principais competências gerais do enfermeiro são: atenção à saúde, liderança, tomada de decisão, educação permanente, comunicação, administração e gerenciamento.

Diante deste contexto, o objetivo geral deste estudo foi investigar quais competências empreendedoras estão presentes nos enfermeiros, baseado na análise de um referencial teórico e aplicação de um instrumento de Escala Likert para coleta de dados, com amostra por conveniência e uma população de enfermeiros de duas instituições hospitalares municipais do interior de São Paulo.

A estrutura deste artigo inicia-se pela introdução, em seguida a fundamentação teórica, na sequência a abordagem metodológica, as análises dos resultados e por último as conclusões e recomendações finais.

Hoje o trabalho do enfermeiro vai além do cuidar na área hospitalar, ele tem que estar preparado para cuidar, administrar, gerenciar, entre outras atividades a serem desenvolvidas por ele. No contexto do mundo moderno, o empreendedor tem recebido um destaque, por ter entre as suas virtudes competências empreendedoras. Sobre isto, veja o lado do enfermeiro, pois tanto se cobra desse profissional em relação ao gerenciar e administrar a sua equipe e demais serviços. Refletindo sobre este assunto fica o seguinte problema: “Quais competências empreendedoras destacam-se nos enfermeiros?”

Este trabalho pode oferecer conhecimento relevante através dos seus resultados para os profissionais de saúde, especificamente para os



RELISE

95

enfermeiros, para que se atualizem em relação ao tema e com isso consigam desenvolver suas competências e melhorar suas qualificações e obter um desenvolvimento melhor no seu trabalho. Na área da enfermagem, percebe-se avanços e práticas empreendedoras, porém, com novos desafios a serem superados.

No dia a dia do Enfermeiro ele consegue criar estratégias para enfrentar dificuldades, sendo em alguns momentos para gerenciar sua equipe; outras gerenciando a falta de recursos, seja ela de materiais ou de funcionários; não podemos esquecer da interação com os clientes; o lidar com familiares e como não citar a dupla jornada de trabalho de muitos enfermeiros, isso lhe dá o crédito do ser um empreendedor. Ruthes e Cunha (2007, p. 571):

[...] atribuem à entrega de uma determinada função ou tarefa, e às características do perfil da pessoa, que pode ajudar a desenvolver as competências para a organização com maior facilidade [...] A forma de avaliação das competências consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu cotidiano aos comportamentos considerados excelentes em suas funções.

Melo et al. (1996) concordam que embora já existam, na literatura, vários estudos sobre as funções desempenhadas pelo enfermeiro, o entendimento de quais sejam essas funções, ainda é muito diversificado principalmente quando se referem às funções assistenciais ou administrativas.

EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo vem da palavra francesa (*entrepreneur*), que quer dizer pessoa que assume risco e começa algo novo. No século XVII, surgiram os primeiros relatos de alguém que começou a assumir riscos e investir em algo novo. A partir daí surgem as definições sobre o que realmente é o empreendedorismo.

Filion (1999, p. 6-7), diz que “os dois primeiros autores normalmente identificados como pioneiros no campo foram Cantillon (1755) e Jean-Baptiste



RELISE

96

Say (1803, 1815, 1816, 1839)”, revelam que eles não estavam interessados somente em economia, mas também em empresas, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios.

Ainda na opinião de Fillion (1999), segundo o Richard Cantillon, em seu tratado em que apresentava a economia em bases organizadas e científicas, publicado em 1755, porém escrito por volta de 1730, os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades com a perspectiva de lucro, assumindo riscos inerentes. Jean-Baptiste Say, que no início do século XIX, considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava pela expansão da revolução industrial inglesa até a França.

Dornelas (2003, p. 19), diz que o empreendedorismo é “representado por um processo em que as pessoas são diferenciadas, possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009), empreendedorismo é qualquer tentativa, por parte de um indivíduo, de grupos de indivíduos ou de empresas já estabelecidas, de criação de um novo negócio ou novo empreendimento.

O empreendedorismo reconhece a oportunidade para criar algo novo, como também uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria ou desenvolver um novo produto (BARON; SHANE, 2007).

Fillion (1999, p. 7) destaca através das palavras de Schumpeter (1982) que a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”.

Uma forma de entender o empreendedorismo como um processo é analisar como uma atividade na qual os empreendedores se envolvem, levando



RELISE

em consideração: as condições econômicas, tecnológicas e sociais das quais surgem as oportunidades; as pessoas que reconhecem essas oportunidades – empreendedores; as técnicas de negócios e estruturas jurídicas que elas usam para desenvolvê-las; e os efeitos sociais e econômicos produzidos por tal desenvolvimento (BARON; SHANE, 2007).

Para que o empreendedorismo aconteça, é preciso pensar no ser profissional como empreendedor, sendo assim alguns autores descrevem as características para que isso aconteça, com uma visão geral, relatam que isso vem de personalidade, experiências vividas, traços individuais e fatores ambientais e econômicos.

Empreendedor

O conceito de empreendedor vem se modificando com o passar do tempo, o ser empreendedor é comentado desde a idade média.

De acordo com Schumpeter (1985), o empreendedor é inspirado por uma ideia de algum tipo de negócio que ele pretende desenvolver com a ajuda de capital emprestado. O sistema capitalista tem como característica, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, a pessoa desse processo de destruição criativa está baseada na figura que ele definiu como sendo o empreendedor.

“Mas, qualquer que seja o tipo, alguém só é um empreendedor quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios” (SCHUMPETER, 1982, p. 56).

Segundo Dornelas (2008), empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados sempre.

Nesse mesmo pensamento, Gartner (1989) define o empreendedor



RELISE

98

como um indivíduo que tem comportamento inovador para introduzir novos métodos de produção, ou novos equipamentos, para abrir novos mercados, para reorganizar a indústria e/ou para criar novos recursos de suprimentos; que emprega práticas estratégicas em seu negócio e que tem como propósito o lucro e o crescimento.

O empreendedor é aquele que cria um novo negócio ou novo empreendimento, expande um empreendimento existente (GEM, 2009) ou, ainda, aquele que exerce atividades de sustentação do negócio (PEREIRA, 2007).

O “empreendedor implica uma pessoa com traços definidos de personalidade ou com habilidades que podem ser desenvolvidas” (LOPES, 1999, p. 35).

Uma síntese do que alguns autores relatam em relação ao empreendedor: “os empreendedores são vistos como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios infere uma fonte de autoridade formal”, definem também como sendo uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 567).

Filion (1999) relata algumas características empreendedoras, como: têm sonhos realistas, ou visões, com quais realizações estão comprometidas; gastam tempo imaginando aonde querem chegar e como chegar; delegam e treinam seus empregados para lidar com inesperado. Neste contexto, “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p. 19).

Na visão de Kent, Sexton e Vesper (1982), empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já



RELISE

99

existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres do mesmo contexto sócio-político econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou têm relacionamento com ela (LANA et al., 2013).

Todos os conceitos levam a definir que o ser empreendedor deve ser inovador, criativo, tem traços de personalidade definidos, são líderes e tem uma visão para o futuro; sendo assim as competências empreendedoras se tornam necessárias nesses empreendedores para poder ajudar na realização de suas atividades, gerando êxito em sua função.

Competências

Competência é o substantivo feminino com origem no termo em latim *competere*, segundo o dicionário a palavra competência quer dizer “qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária”; “atribuição, alçada, conta”; “capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado, idoneidade”; “soma de conhecimentos ou de habilidades”; “indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer; notabilidade”.

Competência e habilidade são dois conceitos que estão relacionados, sendo que a habilidade é conseguir colocar prática, teorias e conceitos que foram adquiridos com o tempo e a competência é mais ampla e consiste no conjunto com a coordenação de conhecimentos, atitudes e habilidades.

Em 1973 iniciou um debate por McClelland sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Segundo esse autor competência é algo que não se manifesta claramente em um indivíduo e relaciona com o desempenho diferenciado na realização de tarefas ou



RELISE

100

determinada atividade que este possa desempenhar.

No conceito de Fleury e Fleury (2001) competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Ruas (2001) desenvolveu um modelo de competências com uma arquitetura formada por três componentes: competências principais (essenciais); competências de grupos (ou funcionais) e competências específicas do trabalho (ou individuais), descritas no Quadro 1. No mesmo contexto, Fleury e Fleury (2001) dizem que a organização precisa ter conhecimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada função.

Quadro 1 – Dimensões organizacionais da competência

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção).	Estão presentes entre grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influencia no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Ruas (2001).

Por outro lado, Pinchot (1985) diz que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas, e descreve o que ele chama dez mandamentos do intraempreendedor, detalhados no Quadro 2.

Segundo Zarifian (2001), a competência do indivíduo para ser identificada e/ou ser compreendida, precisa ser observada na execução de



RELISE

101

suas atividades. A maneira como o indivíduo desenvolve e articula seus recursos para enfrentar situações do seu trabalho e de sua vida pessoal, resulta na definição de competência.

Quadro 2 – Os dez mandamentos do intraempreendedor

Mandamento 1	Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
Mandamento 2	Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo.
Mandamento 3	Mesmo que escape às atribuições de sua função.
Mandamento 4	Vá trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido; forme uma equipe sólida
Mandamento 5	Peça conselho antes de solicitar recursos.
Mandamento 6	Deixe de lado o orgulho da autoria.
Mandamento 7	Divulgue a credibilidade; ao quebrar regras.
Mandamento 8	Lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
Mandamento 9	Respeite seus patrocinadores.
Mandamento 10	Faça menos promessas e mais entregas e seja leal às suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las

Fonte: adaptado de Pinchot (1985).

Para unir os assuntos acima explanados, entre empreendedor; empreendedorismo e competências, iremos ver o que a literatura diz a respeito das competências empreendedoras dessas pessoas.

Competências empreendedoras

Vários pesquisadores têm conceituado competências dentre eles Cooley (1991), McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993) e Morales (2004), enfatizando a questão das competências empreendedoras nas pessoas que trabalham e desenvolvem com sucesso suas atividades.

Snell e Lau (1994) definem competências empreendedoras como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. No contexto desses autores, é uma arte de criar e gerenciar um negócio relacionada ao plano que este empreendedor tem para sua vida, aos valores e à sua característica pessoal.



RELISE

102

“A competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham” (MAMEDE; MOREIRA, 2005, p. 41).

Antonello (2005) diz que competências empreendedoras são um conjunto de habilidades e atitudes que proporciona a um indivíduo reproduzir sua visão, estratégias e ações na criação de valores palpáveis para sociedade. Nesta mesma linha Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011) expõem que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos.

“Assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora” (LENZI, 2008, p. 46).

As competências empreendedoras com base nos estudos de Lenzi (2008), desenvolvido através da classificação realizada por Cooley (1991), onde ele apresenta dez características associadas ao comportamento empreendedor, as quais o autor classifica em três conjuntos: a) Conjunto Realização: 1) Busca de Oportunidades e Iniciativa, 2) Correr Riscos Calculados, 3) Exigência de Qualidade e Eficiência, 4) Persistência, 5) Comprometimento; b) Conjunto Planejamento: 6) Busca de Informações, 7) Estabelecimento de Metas; 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos; e c) Conjunto Poder: 9) Persuasão e Rede de Contatos, 10) Independência e Autoconfiança.

Morales (2004) e Man e Lau (2000) também utilizaram essa classificação de Cooley para desenvolverem estudos sobre competências empreendedoras. Nesses estudos, Man e Lau (2000) relatam que as competências empreendedoras são divididas por categorias relacionadas a sete áreas de comportamento, sendo elas: Competências de Oportunidade; Competências de Relacionamento; Competências Conceituais; Competências Administrativas; Competências Estratégicas; Competências de Comprometimento e Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal.



RELISE

103

Conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de competências empreendedoras

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	FOCO
1. Competências de Oportunidades	O reconhecimento de oportunidades é uma etapa-chave no processo empreendedor. O reconhecimento de negócios pode ser distinguido em três grupos: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Estes grupos sugerem que o empreendedor deve ser capaz de identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.
2. Competências de Relacionamento	As habilidades sociais são importantes: habilidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento. Desenvolver relacionamentos de longo prazo, baseados na construção e manutenção da confiança, boa reputação com os clientes em potencial, fornecedores, acionistas e empregados. Negociar com os acionistas, gerenciar conflitos, construir um consenso para tomada de decisões. Comunicar eficientemente de modo a promover produtos e serviços.
3. Competências Conceituais	São reflexos das ações do empreendedor. Os empreendedores são hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas. Inovam no mercado introduzindo métodos, serviços, uso de tecnologia, na maneira de procura de produtos e de distribuição. Adaptam-se facilmente a nova situação.
4. Competências Administrativas	Habilidades e conhecimento para o desenvolvimento de funções gerenciais de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle. Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Liderar os empregados e ajuda-los quando existem dificuldades e mudanças. Motiva-los a atingir suas metas, usando sistemas de recompensa, aconselhamento e encorajamento.
5. Competências Estratégicas	Desenvolvem oportunidades nos negócios, integrando o escopo competitivo com as capacidades administrativas, ajustando as mudanças do ambiente. Direcionam as estratégias da empresa em respostas as mudanças quando existem condições adversas de mercado e ambiente. Diferenciam-se em seus nichos de mercado, evoluindo em seu posicionamento. Adotam táticas para enfrentar clientes e competidores. São responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados.
6. Competências de Comprometimento	Demandam habilidade de manutenção e dedicação nos negócios, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser demonstrado pelo trabalho árduo e pelo desejo de alcançar os objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Deve ter a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situação de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo na ocorrência de crises setoriais.
7. Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	Orientados por princípios que repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer a equipe e dar-lhe apoio como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

Fonte: baseado em Man e Lau (2000) e Mello, Leão e Paiva Jr (2006).



RELISE

ENFERMEIRO

A Enfermagem é uma arte e para realizá-la como tal requer uma devoção tão exclusiva, um preparo tão rigoroso, quanto à obra de qualquer pintor ou escultor, pois o que é tratar da tela morte ou do frio mármore comparado ao tratar do corpo vivo, o templo do espírito de Deus? É uma das artes, poder-se-ia dizer, a mais bela das artes! (NIGHTINGALE, 1871, p. 6).

“O enfermeiro é o elemento da equipe de saúde mais apropriado a assumir a coordenação do planejamento dos cuidados do paciente, conjugando as diversas prescrições no plano integrado e assistencial” (COSTA, 1978, p. 325-326).

Vieira (2007) relata que os enfermeiros trabalham com pessoas em várias fases da vida, sendo pessoas saudáveis ou doentes, estando em um âmbito com tecnologias, como em uma unidade de terapia intensiva ou na residência do cliente, assim ele é a principal arma terapêutica.

Segundo Ruthes e Cunha (2007), a enfermagem tem a área do conhecimento e do saber, é um universo que vai além das técnicas, o ser enfermeiro consegue ir além quando detém posse do saber, ele faz a diferença para ser um líder no gerenciar de sua equipe de enfermagem.

O Enfermeiro é um dos elementos que compõe a equipe multiprofissional no sistema de saúde: colabora no planejamento e execução dos programas a serem desenvolvidos e pela intimidade com os problemas, é o elemento credenciado para identificar as necessidades do paciente/cliente, sendo o contingente humano de maior sensibilidade na promoção de saúde do indivíduo e da coletividade (NASCIMENTO, 1976 apud COSTA, 1978).

Sanches, Christovam e Silvino (2006) dizem que o enfermeiro tem como uma das funções atribuídas as administrativas, é ele o responsável pela organização e gerenciamento da assistência de enfermagem. Como alvo da enfermagem, a administração dos serviços de saúde sempre esteve ligada ao enfermeiro. Logo, é fato que esse profissional apresente competência para essa tarefa, que ele possua conhecimentos, habilidades e atitudes, que



RELISE

105

possam ser mobilizados diante do exercício profissional em gestão, possibilitando o bom desempenho nessa área (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

Na visão de Lanzoni e Meirelles (2011), o enfermeiro surge na história, para ser líder de uma equipe, pois possui ou, desenvolve, durante sua formação, visão ampliada dos sistemas “ser humano”, “cuidado” e “saúde”, para além do que é visível, articulando os saberes e ações necessários para ofertar assistência criativa e de qualidade.

Competências do enfermeiro

Em 2008, o Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREN-SP) realizou uma pesquisa descrita em uma cartilha publicada em 2009 sobre as competências dos enfermeiros. Apresentando como resultado o mapeando de onze competências necessárias para a sua atuação, sendo elas: a) liderança; b) comunicação; c) tomada de decisão; d) negociação; e) trabalho em equipe; f) relacionamento interpessoal; g) flexibilidade; h) empreendedorismo; i) criatividade; j) visão sistêmica; e k) planejamento e organização.

Quadro 4 – Competências para os enfermeiros segundo o COREN

Competências Mapeadas	Definição	Ações norteadoras da competência
1. Liderança	Capacidade de influenciar pessoas, de forma a atingir ou superar os objetivos propostos pela instituição, investindo no desenvolvimento profissional e respeitando as diversidades.	a) Influência para o desenvolvimento de uma visão de futuro da profissão e dos profissionais; b) Alinhamento da cultura organizacional ao planejamento estratégico, segundo Missão, Visão e Valores da empresa; c) Conhecimento dos diferentes tipos de liderança e adoção de estilo, de acordo com a situação; d) Coordenação de ações gerenciais com incentivo da defesa de direitos individuais, com a aceitação concomitante dos direitos dos outros; e) Desenvolvimento de atividades com justiça, equidade e ética na tomada de decisões; f) Implementação de mudanças flexíveis, transparentes e criativas nas ações do cotidiano; g) Manutenção do autocontrole para gerenciamento de conflitos, frente às adversidades e pressões no ambiente



RELISE

106

		<p>de trabalho;</p> <p>h) Promoção e estímulo à cooperação entre as equipes interdisciplinares e equipes multiprofissionais;</p> <p>i) Atuação como facilitador dos processos de trabalho com foco no cliente;</p> <p>j) Domínio de conhecimento teórico e prático nas áreas de atuação;</p> <p>l) Definição do perfil do profissional da equipe de trabalho, alinhada aos requisitos técnicos, comportamentais e às expectativas da instituição;</p> <p>m) Estabelecimento de programas de sucessão e de novas lideranças;</p> <p>n) Participação e comprometimento com o comportamento e desempenho dos liderados para o alcance de metas e objetivos;</p> <p>o) Implementação da cultura de gestão de riscos nas atividades cotidianas da equipe;</p> <p>p) Condução da equipe de trabalho com o reconhecimento, desenvolvimento e retenção de talentos;</p> <p>r) Promoção, compartilhamento e incentivo de ações no desenvolvimento profissional, mantido o respeito às diferenças individuais;</p> <p>s) Reconhecimento e suporte ao desempenho da equipe, decorrente da percepção de problemas pessoais;</p> <p>t) Comemoração das vitórias, com entusiasmo e transmissão de energia à equipe.</p>
<p>2. Comunicação</p>	<p>Capacidade de usar o processo pelo qual ocorre a interação interpessoal no compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências, ideias e emoções expressas de maneira verbal, não-verbal e paraverbal.</p>	<p>a) Uso de linguagem clara, convincente, objetiva, adequada, sem distorção;</p> <p>b) Demonstração de interesse e atenção ao ouvir e ao falar em momento e local adequados para as diferentes relações pessoais e profissionais no ambiente de trabalho;</p> <p>c) Percepção das manifestações de comunicação verbal e não-verbal entre clientes internos, clientes externos e a instituição, com julgamento imparcial por parte dos profissionais;</p> <p>d) Uso dos meios de comunicação disponíveis, em prol de uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva no ambiente de trabalho;</p> <p>e) Incentivo ao desenvolvimento contínuo na habilidade de se expressar em público no ambiente institucional;</p> <p>f) Criação de cultura na disseminação das informações, sem a interferência de possíveis ruídos da comunicação;</p> <p>g) Padronização de vocabulário adequado no uso de linguagem isenta de gírias, jargões e termos impróprios no ambiente de trabalho;</p> <p>h) Oferta contínua de feedback para avaliar a compreensão das mensagens transmitidas pessoa a pessoa e em qualquer tipo de mídia;</p> <p>i) Criação de canais democráticos para a manifestação dos clientes internos e externos relativa ao processo de</p>



RELISE

107

		comunicação.
3. Tomada de Decisão	Capacidade de desenvolver um processo de escolha da melhor alternativa dentre as existentes para solução adequada das situações e condições surgidas no dia a dia de trabalho, baseada em conhecimentos e práticas, e considerando limites e riscos.	<p>a) Percepção da abrangência do processo de tomar decisões e avaliar os riscos envolvidos nos resultados desejados junto à equipe de trabalho;</p> <p>b) Compreensão do processo de tomada de decisão com ações direcionadas ao alcance de objetivos em tempo hábil;</p> <p>c) Avaliação das situações diante de amplo conhecimento técnico, científico e humano no processo de escolha de alternativas para a decisão;</p> <p>d) Julgamento das ações e responsabilidades de quem decide, de acordo com diretrizes institucionais, limites da autonomia do profissional e atribuições conferidas pelo cargo;</p> <p>e) Escolha da decisão voltada para as necessidades da clientela e da própria instituição;</p> <p>f) Desenvolvimento de condutas imparciais na reavaliação das decisões tomadas, com base nos resultados obtidos.</p>
4. Negociação	Capacidade de alcançar os resultados desejados nas relações entre partes, com o uso da premissa do consenso e do conhecimento dos fatos, permeados pelos preceitos éticos, legais e técnico-científicos.	<p>a) Direcionamento dos profissionais para o processo de negociação, com base em conhecimento técnico-científico e na comunicação eficaz;</p> <p>b) Estímulo à identificação do momento em que as partes envolvidas estão dispostas a efetuar trocas para o início, continuidade e término do processo de negociação;</p> <p>c) Desenvolvimento da compreensão do papel de ambas as partes em fazer concessões e obter vantagens como elemento-chave na efetividade da negociação;</p> <p>d) Entendimento da dinâmica do processo de negociação para o sucesso dos resultados;</p> <p>e) Construção de relacionamento positivo, com base no diálogo, para atendimento dos desejos e expectativas das partes envolvidas na negociação.</p>
5. Trabalho em Equipe	Capacidade de desenvolver a habilidade de interagir com um grupo de pessoas, articulando ações para alcançar objetivos comuns, respeitando os limites, necessidades e diferenças individuais.	<p>a) Atuação eficiente, eficaz e efetiva no trabalho da equipe, com base em princípios, processos e valores;</p> <p>b) Condução dos profissionais, no sentido de alcançar os objetivos da clientela, da equipe e da instituição no desenvolvimento do trabalho;</p> <p>c) Manutenção da receptividade a críticas para novas formas de desempenho integrado e outras propostas sugeridas pelos membros da equipe.</p>
6. Relacionamento Interpessoal	Capacidade de agregar e interagir com pessoas de forma cordial, empática e profissional, proporcionando ambiente favorável ao	<p>a) Estímulo ao relacionamento interpessoal construtivo, integrado e compartilhado, nos problemas e soluções do cotidiano no ambiente de trabalho;</p> <p>b) Desenvolvimento da capacidade de ser acessível, saber ouvir, respeitar e valorizar as diferenças individuais no trato humanizado das pessoas;</p> <p>c) Formação e manutenção constante de rede de</p>



RELISE

108

	desenvolvimento das atividades.	relacionamento no ambiente profissional.
7. Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a mudanças, ser receptivo a críticas e sugestões, rever conceitos, mantendo o foco nos objetivos institucionais e preservando seus valores profissionais.	<p>a) Desenvolvimento contínuo da capacidade de ajustamento à diversidade dos objetivos, crenças e valores individuais;</p> <p>b) Adaptação às mudanças na aprendizagem de viver e conviver com a realidade dos objetivos institucionais, com vínculo focado no cliente;</p> <p>c) Receptividade a críticas e sugestões que agreguem valor às expectativas da clientela, da equipe de trabalho e da instituição.</p>
8. Empreendedorismo	Capacidade de desenvolver habilidades para gerir e aproveitar oportunidades de negócio, inventar e melhorar processos, de forma isolada ou na empresa em que trabalha.	<p>a) Atuação frente às inovações e necessidades do mercado de maneira racional, objetiva, ponderada e ética, com base no alcance de objetivos institucionais e individuais;</p> <p>b) Aumento contínuo da visão do mercado no alinhamento da empresa com os objetivos, estratégias e cultura da organização;</p> <p>c) Busca de desafios constantes, identificação de oportunidades e estímulos para o desenvolvimento de um ambiente favorável à realização de novos projetos;</p>
9. Criatividade	Capacidade de desenvolver ideias inovadoras na agregação de valor ao negócio, transformando-as em ações facilitadoras das atividades cotidianas.	<p>a) Criação de um ambiente favorável, como estímulo e suporte às ideias inovadoras na instituição;</p> <p>b) Incentivo à busca de soluções expressas pelos profissionais, como manifestação de criatividade individual e coletiva;</p> <p>c) Introdução e aumento contínuos das ações criadoras nos processos de trabalho do cotidiano.</p>
10. Visão Sistêmica	Capacidade de compreender a instituição como um todo e a relação existente entre as partes que a compõem.	<p>a) Visualização do impacto das ações nos processos e resultados da instituição, diante das tendências do mercado de trabalho;</p> <p>b) Identificação, análise e correção, em tempo hábil, dos pontos críticos, com conhecimento do todo que envolve a instituição;</p> <p>c) Utilização de pesquisa científica na busca de solução e propostas de ação relativas às condições e situações detectadas no âmbito assistencial e administrativo da instituição.</p>
11. Planejamento e Organização	Capacidade de planejar, organizar e priorizar atividades a serem desenvolvidas, nos âmbitos estratégico, tático e operacional da instituição, conduzindo as ações de modo a favorecer a continuidade dos	<p>a) Estabelecimento de estratégias diante das mudanças turbulentas do mercado, embasadas no conhecimento das estruturas internas e externas da instituição;</p> <p>b) Determinação de objetivos e metas, com prazos possíveis de serem executados, e acompanhamento dos resultados;</p> <p>c) Estabelecimento de política, modelo e método assistencial, por meio da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE);</p> <p>d) Mapeamento dos processos no gerenciamento de riscos para segurança dos serviços prestados;</p>



RELISE

	<p>processos de trabalho e desempenho da equipe.</p>	<p>e) Desenvolvimento de projetos voltados para a relação custo/benefício frente às necessidades da empresa; f) Previsão e provisão de materiais permanentes e de consumo, com o propósito de garantia de qualidade da assistência e minimização dos custos operacionais dos procedimentos; g) Oferta de ambiente de trabalho saudável e seguro em cumprimento estrito das normas de biossegurança; h) Cumprimento estrito das legislações que regem as atividades profissionais pelo Responsável Técnico e demais integrantes da equipe de enfermagem.</p>
--	--	--

Fonte: as autoras (2017).

MÉTODODO

Tipo de pesquisa

A pesquisa é exploratória e como estratégia foi utilizado o tipo misto qualitativo/quantitativo (quali/quant) devido às características do instrumento de coleta de dados.

Amostras

A população é composta por enfermeiros que trabalham nas instituições selecionadas, com faixa etária de 24 até 53 anos.

Foi constituída por um total de 44 enfermeiros, sendo 7 homens e 37 mulheres que se enquadraram nos critérios de inclusão.

Como critério de inclusão, a presente pesquisa ocupou-se de Enfermeiros empregados em instituições hospitalares municipais do interior do estado de São Paulo, sendo: Hospital de Clínicas Campo Limpo Paulista e do Hospital de Caridade São Vicente de Paulo em Jundiaí; de enfermeiros que ocupassem qualquer cargo, seja assistencial, coordenador ou responsável técnico e que concordaram em participar da presente pesquisa, sendo que a amostra foi escolhida por conveniência.

Gil (2006) afirma que estudos qualitativos podem ser conduzidos através de uma amostragem de conveniência uma vez que não requerem



RELISE

elevada precisão cabendo ao pesquisador o levantamento da amostragem que entender representativo.

Antes da coleta de dados os participantes foram informados detalhadamente sobre o objetivo da pesquisa e acerca de todos os procedimentos aos quais se submeteriam e posteriormente assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE).

Instrumento de coleta

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi desenvolvido especificamente para a presente pesquisa e está descrito no Quadro 5. Este instrumento foi validado conforme o método exposto por Likert (1932) de acordo com Baquero (1974, p.333). O questionário validado contém as proposições exibidas no Quadro 5.

O valor obtido do α de Cronbach foi de 0,931. Este indicador assume valores entre 0 e 1 e trabalha com a premissa que as correlações entre os itens são positivas. De forma geral considera-se que um bom valor do α seria 0,70 ou superior (obtido com uma amostra significativa). Esta regra deve ser aplicada com prudência uma vez que, o grau adequado de fidedignidade depende da utilização do instrumento. Pereira (1999) afirma que para interpretar o α de Cronbach, pode-se entendê-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado (R^2) com uma suposta medida real do fenômeno.



RELISE

Quadro 5 – Questionário com proposições agrupadas segundo fatores

Proposição número	Fator	Proposição
ADM-Competências Administrativas		
var05	Adm	Periodicamente planejo e controlo atividades em busca dos meus objetivos.
var06	Adm	Costumo arriscar conscientemente, tendo coragem de enfrentar desafios .
var07	Adm	Quando tento um novo objetivo, busco, por mim mesmo, os melhores caminhos.
var30	Adm	Considero que sou apto para fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, quanto dos recursos físicos e materiais que estiverem sob minha responsabilidade.
COC- Competências Conceituais		
var09	Coc	Consigo tomar decisões acertadas, sabendo que é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas
var20	Coc	Tenho a capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de ações em qualquer ambiente.
var21	Coc	Me esforço para perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para resolver os problemas.
var23	Coc	Tenho a capacidade de visualizar potenciais resultados quando analiso algum problema para tomar decisão.
var25	Coc	Sou responsável e gosto de ser reconhecido por isso.
Cpt-Competências de Comprometimento		
var14	Cpt	Tenho interesses que se manifestam atuantes no processo que estou inserido, envolvendo principalmente, avaliação de desempenho e participação nos resultados baseada em alcance de metas.
var22	Cpt	Quando assumo uma atividade não desisto até atingir todas as metas do planejamento e obter sucesso.
Eql-Competência de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal		
var 33	Eql	Consigo desenvolver minhas atividades de forma humorada.
var 35	Eql	Procuro ter uma compreensão prazerosa do trabalho.
var36	Eql	Procuro desenvolver atividades alheias ao meu cotidiano para aliviar o estresse.
var37	Eql	Considero ter uma trajetória de desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.
Est-Competências Estratégicas		
var11	Est	Assumo riscos sempre que necessário, mesmo que o no decorrer do tempo o resultado não seja conhecido pois isso faz parte da minha natureza.
var12	Est	Assumo as incertezas e os riscos subjacentes a qualquer objetivo, sem ficar alterado.
Opt-Competências de Oportunidade		
var01	Opt	Eu vou buscar, vou atrás, “corro”, procuro coisas novas, inovações, coisas diferentes do que as pessoas fazem.
Rel-Competências de Relacionamento		
var03	Rel	Procuro manter uma boa rede de relacionamentos com a equipe, os usuários, os familiares, e até mesmo com quem exerça influência no serviço.
var10	Rel	Tenho habilidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento.
var29	Rel	Sinto dificuldade para expressar o que sinto e penso que quando o receptor não é um bom ouvinte, não está aberto a escutar de fato o que eu tenho a dizer.

Fonte: os autoras (2017).



RELISE

Tratamento dos dados

Os dados receberam tratamento quantitativo por meio de técnicas não-paramétricas e o grau de aderência. Segundo Sanches e Meireles (2017), o Grau de Aderência é uma técnica importante para a análise dos dados coletados por meio de escalas Likert. É o grau de aderência dos respondentes a uma proposição ou a um fator. Entretanto o método aqui utilizado foi o Método Ponderado de Scarpi (2010), que é mais sensível, onde o Grau de Aderência das respostas à proposição (Gap) ou ao fator (Gaf) é calculado de acordo com a fórmula:

$$Ga = \frac{x - \min}{\text{máx} - \min}$$

onde x é a soma dos valores ponderados das respostas (no caso de proposição) ou a soma dos valores ponderados de todas as respostas (no caso de fator), Min é o valor obtido caso todos os respondentes tivessem dado a menor nota (peso 1); Max é o valor obtido caso todos os respondentes tivessem dado a maior nota (peso 5). A interpretação do grau de aderência obtido é feita de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 – Interpretação de valores de GA para método Scarpi

Valor Observado	Interpretação Recomendada
0.70 ou mais	Aderência muito forte
0.55 a 0.6999	Aderência forte
0.40 a 0.5499	Aderência moderada
0.30 a 0.3999	Aderência fraca
0.15 a 0.2999	Aderência muito fraca
menos de 0.1500	Aderência desprezível

Fonte: adaptado de Davis (1976).

Limitações do método e dificuldades deste estudo

Uma das preocupações ao realizar uma pesquisa qualitativa é com a confiabilidade dos dados, pois uma das características deste tipo de pesquisa é o caráter interpretativo dos dados (DE PAIVA JUNIOR; DE SOUZA LEÃO; DE



RELISE

113

MELLO, 2011).

Outro ponto importante é que em pesquisas qualitativas o tamanho amostral tende a ser reduzido normalmente por questões operacionais (desconhecimento amostral, dificuldade de acesso para realizar a pesquisa, etc.). Sendo assim é importante um registro fidedigno através de um relatório criterioso e sistemático das observações em campo além dos documentos coletados (LEININGER, 1994 apud DE PAIVA JUNIOR; DE SOUZA LEÃO; DE MELLO, 2011).

Os problemas em relação à confiabilidade da pesquisa qualitativa não são de simples solução. Breadley (1993) apud Neves (1996) recomenda o uso de quatro critérios para minimizar os problemas, os quais são: 1) conferir a credibilidade do material investigado; 2) zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise; 3) considerar os elementos que compõem o contexto; e 4) assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados. Dessa maneira, deve-se seguir sequencialmente as etapas do projeto de pesquisa, a fim de assegurar a confiabilidade e minimizar problemas posteriores..

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Principais competências empreendedoras dos enfermeiros

A hipótese testada foi a seguinte: H1a: As principais competências empreendedoras dos enfermeiros são: Administrativas e Relacionamento. Esta hipótese foi rejeitada.

De acordo com a Tabela 1 que exhibe a síntese dos resultados obtidos, as duas principais competências empreendedoras dos enfermeiros são: as Conceituais, com um grau de aderência de Scarpi no valor de 0,7330 o que exprime uma aderência muito forte e as competências de Equilíbrio



RELISE

114

Trabalho/Vida Pessoal no valor de 0,6435 (aderência forte).

Tabela 1 – Síntese da aderência dos Fatores

Fatores	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi	Interpretação
ADM-Competências Administrativas	25	50	25	56	20	0.4943	Aderência moderada
COC- Competências Conceituais	8	14	17	127	54	0.7330	Aderência muito forte
Cpt-Competências de Comprometimento	15	24	7	32	10	0.4943	Aderência moderada
Eql-Competência de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	16	22	18	85	35	0.6435	Aderência forte
Est-Competências Estratégicas	14	30	17	20	7	0.4318	Aderência moderada
Opt-Competências de Oportunidade	7	11	8	16	2	0.4716	Aderência moderada
Rel-Competências de Relacionamento	13	29	17	46	27	0.5852	Aderência forte
Total Geral=	98	180	109	382	155	0.5855	Aderência forte

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados mostram (com o respectivo grau de aderência) que os enfermeiros:

a) conseguem tomar decisões acertadas, sabendo que é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas para escolha da solução mais adequada (0.5227);

b) têm a capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de ações em qualquer ambiente (0.7727);

c) se esforçam para perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para resolver os problemas (0.8239);

d) têm a capacidade de visualizar potenciais resultados quando analisam algum problema para tomar decisão (0.7670);

e) são responsáveis e gostam de ser reconhecidos por isso (0.7784);

f) conseguem desenvolver suas atividades de forma humorada (0.6136);

g) procuram ter uma compreensão prazerosa do trabalho (0.5114);

h) procuram desenvolver atividades alheias ao seu cotidiano para aliviar o estresse (0.6932), e

i) consideram ter uma trajetória de desempenho satisfatório ao longo da vida efetiva da empresa (0.7557).



RELISE

115

A seguir é apresentada uma análise dos resultados referentes a cada fator.

Fator ADM: Competências Administrativas

Este fator mede as habilidades e o conhecimento para o desenvolvimento de funções gerenciais de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle considerando entre outros: a eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, a capacidade de liderar os empregados e ajudá-los quando existem dificuldades e mudanças, motivá-los a atingir suas metas, usando sistemas de recompensa, aconselhamento e encorajamento. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Fator de Competências Administrativas

	ADM-Competências Administrativas	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var05	Periodicamente planejo e controlo atividades em busca dos meus objetivos.	10	19	5	8	2	0.3466
var06	Costumo arriscar conscientemente, tendo coragem de enfrentar desafios.	2	13	12	15	2	0.5114
var07	Quando tento um novo objetivo, busco, por mim mesmo, os melhores caminhos.	3	3	4	20	14	0.7216
var30	Considero que sou apto para fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, quanto dos recursos físicos e materiais que estiverem sob minha responsabilidade.	10	15	4	13	2	0.3977
	Total=	25	50	25	56	20	0.4943

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à proposição var07: quando tentam um novo objetivo, buscam por si mesmos os melhores caminhos. A proposição com menor aderência foi a var05 que mostra que não tendem a planejar e controlar atividades em busca de seus objetivos.

Fator COC: Competências Conceituais

Este fator mede os reflexos das ações do empreendedor, que devem ser hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização; driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas; têm a capacidade de



RELISE

116

inovação no mercado, introduzindo métodos, serviços, tecnologia, produtos e distribuição de produtos novos e adaptam-se facilmente a novas situações. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 3.

Tabela 3 – Fator de Competências Conceituais

	COC- Competências Conceituais	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var09	Consigo tomar decisões acertadas, sabendo que é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas para escolha da solução mais adequada.	4	11	8	19	2	0.5227
var20	Tenho a capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de ações em qualquer ambiente.	0	2	0	34	8	0.7727
var21	Me esforço para perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para resolver os problemas.	1	0	1	25	17	0.8239
var23	Tenho a capacidade de visualizar potenciais resultados quando analiso algum problema para tomar decisão.	0	1	5	28	10	0.7670
var25	Sou responsável e gosto de ser reconhecido por isso.	3	0	3	21	17	0.7784
	Total=	8	14	17	127	54	0.7330

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à proposição var21: se esforçam para perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo que consigam encontrar alternativas para resolver os problemas. A proposição com menor aderência foi a var09 que mostra que não conseguem tomar decisões acertadas, sabendo que é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas para escolha da solução mais adequada.

Fator CPT: Competências de Comprometimento

Este fator mede a habilidade de manutenção e dedicação nos negócios, sobretudo em situações adversas, o compromisso demonstrado pelo trabalho árduo e pelo desejo de alcançar os objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo, a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situação de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo na ocorrência de crises setoriais. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 4.



RELISE

117

Tabela 4 – Fator de Competências Comprometimento

	CPT-Competências de Comprometimento	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var14	Tenho interesses que se manifestam atuantes no processo que estou inserido, envolvendo principalmente, avaliação de desempenho e participação nos resultados baseada em alcance de metas.	1	2	5	28	8	0.7273
var22	Quando assumo uma atividade não desisto até atingir todas as metas do planejamento e obter sucesso.	14	22	2	4	2	0.2614
	Total=	15	24	7	32	10	0.4943

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à proposição var14: possuem interesses que se manifestam atuantes no processo que está inserido, envolvendo principalmente, avaliação de desempenho e participação nos resultados baseada em alcance de metas. A proposição com menor aderência foi a var22 que mostra que não assumem uma atividade e que desistem antes de atingir todas as metas do planejamento e assim obter sucesso.

Fator EQL: Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida pessoal

Este fator mede o quanto são orientados por princípios que repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecerem e reconhecem o que é importante na equipe, dão apoio como seres humanos plenos e assumem ou mesmo prestigiam o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 5.

Tabela 5 – Fator de Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida pessoal

	EQL-Competência de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var33	Consigo desenvolver minhas atividades de forma humorada.	5	8	4	16	11	0.6136
var35	Procuo ter uma compreensão prazerosa do trabalho.	7	11	3	19	4	0.5114
var36	Procuo desenvolver atividades alheias ao meu cotidiano para aliviar o estresse.	4	1	8	19	12	0.6932
var37	Considero ter uma trajetória de desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.	0	2	3	31	8	0.7557
	Total=	16	22	18	85	35	0.6435

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à



RELISE

118

proposição var37: consideram ter uma trajetória de desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa. A proposição com menor aderência foi a var35 que mostra que não procuram ter uma compreensão prazerosa do trabalho.

Fator EST: Competências de Estratégia

Este fator mede como conseguem desenvolver oportunidades nos negócios, integrando o escopo competitivo com as capacidades administrativas, ajustando as mudanças do ambiente, como direcionam as estratégias da empresa em respostas às mudanças quando existem condições adversas de mercado e ambiente, o que fazem para diferenciar-se em seus nichos de mercado, evoluindo em seu posicionamento, quais as táticas que adotam para enfrentar clientes e competidores, demonstram serem responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 6.

Tabela 6 – Fator de Competências de Estratégia

	EST-Competências Estratégicas	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var11	Assumo riscos sempre que necessário, mesmo que o no decorrer do tempo o resultado não seja conhecido pois isso faz parte da minha natureza.	2	18	5	15	4	0.5057
var12	Assumo as incertezas e os riscos subjacentes a qualquer objetivo, sem ficar alterado.	12	12	12	5	3	0.3580
	Total=	14	30	17	20	7	0.4318

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à proposição var11: assumem riscos sempre que necessário, mesmo que no decorrer do tempo o resultado não seja conhecido, pois isso faz parte de sua natureza. A proposição com menor aderência foi a var12 que mostra que não assumem as incertezas e os riscos subjacentes a qualquer objetivo e ficam alterados com isso.



RELISE

119

Fator OPT: Competências de Oportunidade

Este fator mede o reconhecimento de oportunidades, sendo essa uma etapa-chave no processo empreendedor. Esse reconhecimento de negócios pode ser distinguido em três grupos: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Os grupos sugerem que esses empreendedores devem ser capazes de identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuarem sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 7.

Tabela 7 – Fator de Competências de Oportunidade

	OPT-Competências de Oportunidade	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var01	Eu vou buscar, vou atrás, “corro”, procuro coisas novas, inovações, coisas diferentes do que as pessoas fazem.	7	11	8	16	2	0.4716
	Total=	7	11	8	16	2	0.4716

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram aderência baixa e somente uma proposição, sendo a var01: onde não vão buscar, não vão atrás, e não “correm” atrás de coisas novas, inovações, coisas diferentes do que as pessoas fazem.

Fator REL: Competências de Relacionamento

Este fator mede as habilidades sociais: que são habilidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento, desenvolvem relacionamentos de longo prazo, baseados na construção e manutenção da confiança, de boa reputação com os clientes em potencial, fornecedores, acionistas e empregados, sabem negociar com os acionistas, gerenciar conflitos, construir um consenso para tomada de decisões e comunicam-se eficientemente de modo a promover produtos e serviços. As proposições referentes a este fator e os resultados obtidos estão na Tabela 8.



RELISE

120

Tabela 8 – Fator de Competências de Relacionamento

	REL-Competências de Relacionamento	DT	D	I	C	CT	GA_Scarpi
var03	Procuro manter uma boa rede de relacionamentos com a equipe, os usuários, os familiares, e até mesmo com quem exerça influência no serviço.	1	0	1	23	19	0.8352
var10	Tenho habilidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento.	5	12	7	16	4	0.5114
var29	(-)Sinto dificuldade para expressar o que sinto e penso que quando o receptor não é um bom ouvinte, não está aberto a escutar de fato o que eu tenho a dizer.	7	17	9	7	4	0.4091
	Total=	13	29	17	46	27	0.5852

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que os respondentes mostraram maior aderência à proposição var03: procuram manter uma boa rede de relacionamentos com a equipe, os usuários, os familiares, e até mesmo com quem exerça influência no serviço. A proposição com menor aderência foi a var29 que mostra que não têm dificuldades para expressar o que sentem e pensam quando o receptor não é um bom ouvinte, e não está aberto a escutar de fato o que eles têm a dizer.

Competências empreendedoras requeridas pelos coordenadores

A hipótese testada foi a seguinte: H1b: As competências empreendedoras requeridas dos enfermeiros pelos coordenadores das instituições são: Relacionamento e Comprometimento. Esta hipótese não foi rejeitada.

Foram entrevistadas quatro Coordenadoras (duas do H1 e duas do H2) que reunidas num mesmo ambiente decidiram por consenso que as competências empreendedoras requeridas dos enfermeiros são Estratégia e Comprometimento. Essa entrevista foi realizada pessoalmente, sendo explicado antes, o foco de cada competência empreendedora, sendo elas: Competências Administrativas; Conceituais; de Comprometimento; de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal; Estratégicas; de Oportunidades e de Relacionamento.



RELISE

121

Competências empreendedoras valorizadas pelos responsáveis técnicos

A hipótese testada foi a seguinte: H1c: As competências empreendedoras dos enfermeiros mais valorizadas pelo responsável técnico são: Administrativa e Estratégicas. Esta hipótese não foi rejeitada.

Foram entrevistados os Responsáveis técnicos (RTs) das instituições (um do H1 e um do H2), entrevista está feita pessoalmente, onde foi explicado o foco de cada competência empreendedora, sendo elas: Competências Administrativas; Conceituais; de Comprometimento; de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal; Estratégicas; de Oportunidades e de Relacionamento.

Decidiram por consenso que as competências empreendedoras requeridas dos enfermeiros RTs, são: Estratégicas e Conceituais.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreendedorismo é um tema que vem sendo amplamente abordado pela parte acadêmica e/ou empresarial. A busca do ser empreendedorismo pelas organizações tem gerado um amplo campo para esses profissionais, o enfermeiro.

Em especial, aos empreendedores que se destacam com suas competências empreendedoras, é por meio de suas decisões que os empreendedores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada e satisfatória. Isso é contínuo na vida do empreendedor, seja para elaborar uma nova ação ou para solucionar problemas do dia a dia dentro da organização.

Foram entrevistados por meio de questionário elaborado para este estudo 44 enfermeiros de duas instituições hospitalares públicas localizadas no interior de São Paulo, sendo homens e mulheres. As coletas foram executadas no período de dezembro 2017 e janeiro de 2018.

O objetivo geral deste estudo foi investigar as competências empreendedoras presentes nos enfermeiros. Os resultados mostram que



RELISE

122

existem sim, competências empreendedoras presentes nos enfermeiros. As que se destacam são: Competências Conceituais e Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal, seguida das Competências de Relacionamento, Competências Administrativas e Competências de Comprometimento.

Quanto ao objetivo da pesquisa, pode-se afirmar que ele foi plenamente alcançado, como mostram os resultados, diante do trabalho de Man e Lau (2000) este estudo reforça a existência das competências empreendedoras descritas por eles.

Todos os entrevistados consideraram o estudo interessante, emergiram considerações quanto aos desafios de se tornarem seres empreendedores, já que ao longo das entrevistas, os mesmos consideraram-se seres empreendedores dentro das instituições pesquisadas.

Além do objetivo geral, investigou-se através dos objetivos específicos, as competências empreendedoras requeridas dos enfermeiros das instituições hospitalares pesquisadas e quais competências empreendedoras dos enfermeiros são mais valorizadas pelos coordenadores e responsáveis técnicos imediatos.

Através das hipóteses testadas podemos observar que a:

– H1a: As principais competências empreendedoras dos enfermeiros são: Administrativas e Relacionamento. Essa hipótese foi rejeitada. Destaca-se para esta hipótese, como resultado competências empreendedoras Conceituais e competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal.

– H1b: As competências empreendedoras requeridas dos enfermeiros pelos coordenadores das instituições são: Relacionamento e Comprometimento. Hipótese não rejeitada. Através da entrevista realizada pessoalmente com as coordenadoras das instituições, chegaram ao consenso de que as competências empreendedoras para elas de maior valor em seus



RELISE

123

enfermeiros são Estratégia e Comprometimento. Diferenciando somente a competência empreendedora de Relacionamento para a de Estratégia.

– H1c: As competências empreendedoras dos enfermeiros mais valorizadas pelo responsável técnico são: Administrativas e Estratégicas. Hipótese não rejeitada. Realizado uma conversa pessoalmente com cada Responsável técnica (RT) das instituições pesquisadas, onde foi explicado o foco de cada competência empreendedora, sendo elas: Competências Administrativas; Conceituais; de Comprometimento; de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal; Estratégicas; de Oportunidades e de Relacionamento, sendo a premissa deste estudo os autores Man e Lau, ambas consideram como importante em seus funcionários as competências empreendedoras de Estratégicas e Conceituais. Diferenciando somente a competência empreendedora Administrativa para a Conceitual.

Em relação ao grau de aderência, obtivemos na competência empreendedora Conceituais um grau de aderência muito forte, as competências empreendedoras de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal e Relacionamento obtiveram grau de aderência forte e as competências Administrativas, Comprometimento, de Estratégia e de Oportunidade o grau de aderência foi moderado, sendo que a média em relação ao do grau de aderência foi aderência forte.

A Enfermagem pode ter sim o seu próprio empreendimento, por ser uma profissão que tem uma compreensão das necessidades do ser humano de forma integral e contextualizada e porque tem potencial e oportunidades para explorar novos espaços sociais.

Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para o estudo das competências empreendedoras presentes nos enfermeiros, pois o mesmo vem ganhando um ramo novo dentro do empreendedorismo, ampliou o conhecimento com base empírica nas competências empreendedoras em



RELISE

destaque nesse estudo.

Recomendações

A enfermagem é uma profissão que está em ascensão na área do empreendedorismo, tendo em vista um potencial alto e de oportunidades a serem exploradas em novos campos, não tendo como função principal o cuidar somente, indo além do assistencial, apesar de ser onde se tem o maior foco dos enfermeiros.

É necessário considerar e estimular, com preparo adequado, o enfermeiro empreendedor, “provocando mudanças efetivas na visão desse profissional, possibilitando no futuro, abertura de novas empresas com atividades de enfermagem condizentes com as demandas sociais, mas também com as necessidades do mercado de trabalho” (ANDRADE; DAL BEM; SANNA, 2015, p. 44).

Recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas envolvendo outros tipos de instituições hospitalares, como em hospitais privados, ou de grande porte, bem como em outras regiões e estados, ampliando assim a área de estudo, possibilitando a verificação de recorrência dos resultados aqui encontrados e suas aplicações.

Outro aspecto que poderia ser explorado e também visto como uma oportunidade é o de estimular o desenvolvimento do enfermeiro empreendedor por meio de discussão durante a formação desse profissional.

O “ser empreendedor” envolve fatores psicológicos, comportamentos e atitudes que podem ser estimulados nos estudantes, resultando na formação de um profissional diferenciado, porém, atualmente, no ensino de enfermagem, as escolas encontram dificuldades na incorporação das propostas para incrementar as mudanças na formação dos profissionais, principalmente aquelas relativas à aquisição, desenvolvimento, avaliação das competências e das habilidades. (ANDRADE; DAL BEM; SANNA, 2015, p. 43).

Por fim, é possível combinar os resultados desta pesquisa com os



RELISE

125

outros estudos relacionados sobre competências empreendedoras e aprimorar o questionário aplicado, levando em consideração que as competências se manifestam menos como traços pessoais estáveis medidos em um determinado momento e mais como produtos de processos de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. C.; DAL BEM, L. W.; SANNA, M. C. Empreendedorismo na Enfermagem: panorama das empresas no Estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 68, n. 1, p. 40-44, 2015.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L. et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 11-33.

BACKER, D. S.; ERDMANN, A. L.; BÜSCHER, A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 341-347, 2010.

BAQUERO, GODEARDO. **Testes psicométricos e projetivos**. São Paulo: Loyola, 1974.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO (COREN-SP). **Cartilha Projeto de Competências**. São Paulo, jul. 2009.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. 1991. Thesis - Cranfield Institute of Technology, Cranfield, 1991.

COSTA, M. J. C. Atuação do enfermeiro na equipe multiprofissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 31, n. 3, p. 321-339, 1978.

DAVIS, J. **Levantamento de dados em sociologia**. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.



RELISE

126

DE PAIVA JÚNIOR, F. G.; DE SOUZA LEÃO, A. L. M.; DE MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-186, 2001.

GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?": Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Syracuse, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paul.: Atlas, 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2009.

KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

LANA, J. et al. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

LANZONI, G. M.; MEIRELLES, B. H. Leadership of the nurse: an integrative literature review. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 651-658, 2011.

LENZI, F. C. et al. **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: Ibplex, 2011.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências



RELISE

127

empreendedoras. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2008.

LIKERT, R. Una Técnica para la Medicion de Atitudes. In: WEINERMAN, C. H. **Escalas de medicion en ciências sociais**. Buenos Aires: Nueva Vision, 1976. p. 201-260.

LIKERT, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, n, 140, p. 1-55.

LOPES, R. M. A. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores EMPRETEC**. 1999. 304 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD, 2005. **Anais...** Brasília, DF, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, Singapore, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MELO, M. R. A. C. et al. Expectativa do administrador hospitalar frente as funções administrativas realizadas pelo enfermeiro. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p, 131-44, 1996.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NIGHTINGALE, F. **Una and the Lion**. Boston: Riverside Press, 1871.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Edusp, 1999.



RELISE

128

PEREIRA, L. B. **Processo empreendedor de spin-offs universitárias: principais fatores determinantes**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-499, 2006.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur**. New York: Harper & Row Publishers, 1985.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L. D. G.; PERES, A. M. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 321-329, 2009.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 28, n. 4, p. 570-575, 2007.

SANCHES, C.; MEIRELES, M. **Escala Likert: construção, validação e análise**. Guarujá: Kaizentools, 2017.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 214-220, 2006.

SCARPI, M. J. **Administração em Saúde**. São Paulo: DOC, 2010.

SCHUMPETER, A. J. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: _____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.



RELISE

129

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competency at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

VIEIRA, M. **Ser enfermeiro**: da compaixão à proficiência. Lisboa: Universidade Católica, 2007.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. esp., p. 564-585, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.