

PROCESSO DE SELEÇÃO DE ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL DE ENSINO DA REGIÃO CENTRO-OESTE BRASILEIRA

SELECTION PROCESS OF NURSES AT A UNIVERSITY HOSPITAL IN THE BRAZILIAN MID WEST

PROCESO DE SELECCIÓN DE ENFERMEROS DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LA REGIÓN CENTRO-OESTE BRASILEÑA

Nayla Cecília Silvestre da Silva Branquinho^I
Ana Lúcia Queiroz Bezerra^{II}
Stefany Rezende Abraão^{III}
Thatianny Tanferri de Brito Paranaguá^{IV}
Wilzianne Silva Ramalho^V

RESUMO: Estudo descritivo e exploratório realizado em um hospital público da Região Centro-Oeste brasileira, com o objetivo de analisar o processo de seleção e as competências necessárias para se trabalhar nesse meio, sob a ótica dos enfermeiros que vivenciaram essa experiência. A amostra foi constituída por 68 enfermeiros que trabalhavam na instituição desde sua admissão até o ano de 2004, quando o processo seletivo foi reformulado. Os sujeitos foram entrevistados mediante questionário estruturado. Os resultados mostraram que a maioria, 60,2%, possuía tempo de formação profissional de 20 anos; 54,4% afirmaram que o processo de seleção necessita de mudanças e 25% sugeriram que a principal competência para o trabalho em hospital universitário é adquirir conhecimentos específicos em diversas áreas, para melhor atender e diagnosticar o meio a sua volta. Conclui-se pela importância da gestão por competências no equilíbrio da organização para um recrutamento e seleção de qualidade.

Palavras-Chave: Recursos humanos; enfermagem em saúde comunitária; seleção de pessoal; administração hospitalar.

ABSTRACT: A descriptive exploratory study conducted at a state-owned hospital in the Brazilian Mid-West. It aims at analyzing the selection process and skills required from the perspective of the nurses who went through the process. The sample population consisted of sixty-eight nurses who had worked at that institution from their admission to 2004, when the selection process was streamlined. The subjects went through an interview based on a structured questionnaire. Results showed the majority (60.2%) of nurses had had a degree for 20 years. 54.4% stated that the selection process must change, and 25% suggested the primary skill for admission to the staff of a university hospital is the acquisition of expertise in several areas, for better care and diagnosis of the environment around them. Conclusions show the importance of management skills for the balance of the organization and the high quality of recruitment and selection.

Keywords: Human resources; community health nursing; personnel selection; hospital administration.

RESUMEN: Estudio descriptivo y exploratorio, realizado en un hospital público en la Región Centro-Oeste brasileña, con el objetivo de analizar el proceso de selección y las habilidades necesarias para trabajar en ese medio, bajo la perspectiva de los profesionales que vivieron esa experiencia. La muestra fue constituída por 68 enfermeros que trabajaban en la institución desde su admisión hasta el año de 2004, cuando el proceso de selección se ha cambiado. Los sujetos fueron entrevistados mediante cuestionario estructurado. Los resultados mostraron que la mayoría – 60,2% – tenía tiempo de formación profesional de 20 años; 54,4% declararon que el proceso de selección tiene que cambiar y 25% sugirieron que la habilidad primordial de trabajar en un hospital universitario es adquirir experiencia en diversas áreas, a fin de servir mejor y diagnosticar el medio que les rodea. Se concluye por la importancia de la gestión por competencias en el equilibrio de la organización para un reclutamiento y selección de calidad.

Palabras Clave: Recursos humanos; enfermería en salud comunitaria; selección de personal; administración hospitalaria.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de decisões integradas sobre relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações¹. Fazem parte desse conjunto

de decisões o recrutamento e a seleção de pessoal.

O recrutamento e a seleção integram o processo de gestão por selecionarem profissionais capacitados para oferecer atendimento nos diferentes níveis de atenção².

^IEnfermeira. Mestranda da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: naylacecilia@gmail.com.

^{II}Orientadora. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professor Adjunto III da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: analuciaqueiroz@uol.com.br.

^{III}Enfermeira graduada pela Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: stefany_fen@hotmail.com.

^{IV}Enfermeira. Mestranda da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: thatywish@yahoo.com.br.

^VEnfermeira. Mestranda da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: wilzianne_ramalho@hotmail.com.

Recrutamento é o processo de atrair candidatos dentro e fora da organização para ocupar uma vaga. A seleção de pessoal tem como finalidade escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa¹.

A seleção de pessoal deve visar várias características desde a experiência e conhecimento do trabalho até a personalidade do candidato. Um processo de recrutamento e seleção realizado adequadamente tem como vantagens a adequação do profissional ao perfil desejado pela empresa, ocasionando melhor facilidade de negociação de metas de desempenho³.

Para que um o processo de gestão selecione perfis adequados à necessidade da organização, o processo de seleção precisa ser conduzido por pessoas competentes e comprometidas, pois é responsável por filtrar candidatos a emprego e por isso precisa estar em perfeito equilíbrio com a cultura e estratégia da empresa⁴. E, conseqüentemente, os profissionais que decidirem enfrentar esses novos desafios impostos pela gestão de recursos humanos precisarão desenvolver novas competências e habilidades que atendam às novas exigências do mercado⁵.

Competências é termo usado para designar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho e, do outro lado, as competências são entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização⁶. Ou seja, apenas um processo de seleção que abranja todas as competências exigidas pelo mercado de trabalho atual conseguirá se sobressair em meio à grande competitividade existente hoje no mundo globalizado.

Frente a isso, o estudo se torna relevante, uma vez que poderá delinear as ações de gestores no processo de seleção de recursos humanos, bem como traçar as competências essenciais para o mercado de trabalho.

Os administradores reconhecem a importância fundamental dos recursos humanos, assim como da adoção de uma política de valorização para atrair pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas às necessidades da instituição, capaz de garantir e preservar princípios da qualidade assistencial ao indivíduo.

No ambiente de atendimento à saúde e na enfermagem, há necessidade de medidas estratégicas na gestão de recursos humanos, especialmente no recrutamento e seleção de pessoas, pois é através desses processos que os candidatos ingressam nas empresas e se espera que atuem em consonância com as expectativas dos clientes e organização⁷.

O recrutamento e a seleção integram o processo de gestão e devem ser propostos como um processo complexo, atrelado às propostas, políticas e objetivos organizacionais, ao mercado de trabalho, à situação social, política e econômica vigente e às necessidades individuais^{8,9}.

São poucas as instituições de saúde que mantêm uma política de desenvolvimento de pessoal voltada para a capacitação das potencialidades dos indivíduos, qualificação profissional, que contemple de forma integrada a captação e a retenção de pessoal. Isso reflete diretamente na enfermagem, nas ações de saúde e em suas competências¹⁰.

No processo de recrutamento e seleção, o enfermeiro tem se tornado foco de reflexão e, no intuito de traçar seu perfil, há muito a se definir. Num hospital universitário, foco da pesquisa, isso ganha uma importância significativa por ser um local que presta assistência de média e alta complexidade e agrega acadêmicos e docentes de várias áreas do conhecimento em saúde.

O enfermeiro tem papel fundamental no processo de aprendizagem do aluno de enfermagem, sendo uma importante referência de trabalho, um facilitador, intermediando o aluno ao serviço e à equipe de saúde, e é necessário que tenha perfil adequado e esteja preparado para transmitir a sua experiência facilitando interligar o conhecimento teórico à prática¹¹.

No cenário deste estudo, a contratação é por concurso público, sendo o processo de recrutamento e seleção do pessoal de enfermagem descentralizado, desde o ano de 2005. Isso ganha importância em vista da escolha do candidato adequado ao cargo, para minimizar o absenteísmo por licença médicas e faltas, assim como o distanciamento entre o perfil dos profissionais selecionados e as necessidades do hospital, caracterizado pelo atendimento de alta complexidade e com acadêmicos e docentes das diversas áreas da saúde.

Entendendo que um processo de seleção visa buscar pessoas com características adequadas ao cargo e à realidade institucional, este estudo é oportuno e contribuirá para delinear o perfil do enfermeiro para atuar em hospital de ensino e ampliar o conhecimento desse assunto para prevenir falhas nesse processo e, com isso, propor melhorias para diminuir o absenteísmo e reduzir custos decorrentes de erros de contratação, com conseqüências favoráveis para o fortalecimento da gestão da assistência e de competências básicas em uma instituição pública de ensino.

Assim, o objetivo deste estudo foi identificar as características do perfil do enfermeiro para atuar no hospital público de ensino, sob a ótica dos profissionais que vivenciaram o processo de seleção até o ano de 2004.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na atualidade, o grande desafio das organizações é atrair e reter pessoas com habilidades e conhecimentos, de acordo com as necessidades das organizações.

A exploração e a análise do mercado de trabalho tendo em vista a escolha e a dotação de pessoas para a organização. Condizentes com a nova postura institucional, de valorização dos recursos humanos, o recrutamento e a seleção já devem encorajar e incentivar pessoas criativas e inovadoras para que se tornem forças na igualdade e na diversidade e, sobretudo, que saibam compartilhar⁸.

O processo de seleção de pessoal está inserido na administração de recursos humanos, na organização e na enfermagem. Historicamente, a administração de recursos humanos passou, gradativamente, a ter marcante presença no mundo empresarial a partir da revolução industrial, principalmente pelo crescente aumento da necessidade de pessoal nas empresas. Nesse cenário, a seleção torna-se um processo mecânico de contratar pessoal considerando apenas os aspectos quantitativos de pessoal.

Na realidade, ainda são poucos os hospitais que mantêm uma política de desenvolvimento de pessoal desalienadora, voltada para a capacitação das potencialidades dos indivíduos e que contemple de forma integrada a captação e a retenção de pessoal.

A participação do enfermeiro no processo seletivo em enfermagem procede desde a institucionalização da enfermagem, tendo à sua frente Florence Nightingale, que adotava critérios caritativos e disciplinares, baseados na moral, obediência e confiança^{12,13}.

Muitas organizações diferem em complexidade de seus sistemas de seleção. Algumas fazem um processo simples e rápido e sem grandes custos e outras visam escolher o melhor profissional possível, mediante um sistema de seleção de alto custo. Portanto, o processo de seleção deve ser um critério personalizado da organização, variando de empresa para empresa. Em um contexto geral, o processo de seleção pode ser esquematizado como se segue: análise curricular, testes, entrevista e verificação de referências profissionais.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes do candidato para promover a sua adaptação na organização.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo exploratório realizado em um hospital público universitário da Região Centro-Oeste do Brasil, com amostra de 68 enfermeiros admitidos na instituição até o ano de 2004, antes da reformulação do processo seletivo.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com questões relacionadas à caracterização dos sujeitos, opinião sobre o processo seletivo e os atributos considerados essenciais na seleção de enfermeiros para atuar em hospital universitário. Os dados foram coletados pela autora, em 2009, no pró-

prio local de trabalho, mediante entrevista. Considerou-se a disponibilidade desses profissionais, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, conforme o Protocolo nº 102/07 e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelos entrevistados, tendo como respaldo a Resolução nº 196/96¹⁴.

Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística e processados em planilha eletrônica no Programa *Microsoft Office Excel* versão 2003 e discutidos com a literatura especializada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O total de enfermeiros admitidos na instituição até o ano de 2004 era de 106 enfermeiros, sendo que 68 (65%) participaram deste estudo, pois oito enfermeiros se recusaram, 14 estavam ausentes por licença médica e férias e 16 não se encontravam no local durante o período em que foi realizada a coleta de dados.

Na amostra de 68 (100%) sujeitos, destacam-se 64 (94,1%) do sexo feminino, 31 (45,5%) na faixa etária de 40 a 49 anos, 15 (22%) de 30 e 39 anos, 13 (19,1%) acima de 49 anos. Ainda, sobressaem 39 (57,3%) casados e 18 (26,4%) solteiros.

O tempo de formado de 41 (60,2%) enfermeiros é superior a 20 anos; 25 (36,7%) têm de 5 a 19 anos e 40 (58,8%) possuem dois vínculos empregatícios em serviços públicos.

Com relação à qualificação profissional, 61 (89,7%) fizeram pós-graduação, sendo 51 (75%) *lato sensu* em licenciatura e 10 (14,7%) possuem pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado.

A predominância do sexo feminino na enfermagem é um fato presente ao longo do tempo, pois o cuidado aos doentes era considerado uma extensão do trabalho da mulher¹⁵, e, hoje, ainda persiste tal prevalência. A experiência profissional e a estabilidade adquirida pelo tempo de formação e serviço são fatores que estimulam profissionais a permanecerem em uma organização¹⁶. Além disso, o hospital, campo de estudo, é público, com quadro de pessoal estável, o que justifica o longo tempo de trabalho na mesma instituição.

A qualificação dos enfermeiros no campo de prática vem crescendo e tem contribuído para melhoria da assistência, assim como seu preparo para a docência¹⁷. Esse fato é importante, pois se trata de um hospital universitário, onde os profissionais devem atender aos critérios de preceptoria e dar apoio aos acadêmicos no campo da prática institucional. Por outro lado, a concorrência no mercado de trabalho exige que o profissional valide sua competência para a empregabilidade e corrija suas fragilidades de forma permanente através da educação continuada¹⁸.

Quanto à existência de mais de um vínculo empregatício na amostra pesquisada, é uma das características da força de trabalho de enfermagem. Tal

condição pode ser motivada pela insatisfação com o salário para a manutenção de familiares e pela busca da estabilidade financeira¹⁹.

Processo de Seleção de Pessoal

As constantes transformações no âmbito do trabalho se tornam desafiadoras para as organizações sobreviverem no mercado competitivo. Tais desafios, entre outros, exigem substituições de trabalhadores para atender ao perfil do profissional demandado pelo mercado de trabalho, que geralmente requer profissionais polivalentes e alinhados com os objetivos, metas e resultados organizacionais.

Ao serem indagados sobre a necessidade de mudanças no processo seletivo, do qual participaram quando admitidos na instituição, 37(54,4%) enfermeiros responderam afirmativamente, 18(26,5%) não concordaram e 13(19,1%) não souberam informar.

As mudanças sugeridas foram a eliminação da prova prática por inadequação à realidade local e favorecimento de fraudes no processo seletivo e ter critérios de seleção adequados ao perfil da instituição para minimizar as chances de aprovação por indicação, desconsiderando a competência profissional. Tais sugestões confirmam as recomendações da gestão contemporânea, que alertam a possibilidade da interferência pessoal — ou mesmo política — durante a prova prática e ressaltam a necessidade de sistematizar o processo de seleção²⁰. Todo método avaliativo deve conter requisitos básicos que levem adequação do melhor método na escolha de profissionais capazes de suprir as exigências do serviço.

Quanto à colaboração do processo seletivo para o serviço de enfermagem, 25(36,8%) enfermeiros destacaram a sua influência na admissão de profissionais melhores capacitados para a assistência ao paciente, 15(22%) responderam que o contingente admitido minimizou a falta de pessoal, 13(19,2%) não perceberam mudanças nos setores e 15(22%) não souberam informar. É importante que o profissional perceba a contribuição do processo seletivo da organização e não somente aquela direcionada a um determinado setor, pois esse processo não deve visar apenas o preenchimento de cargos, mas também as necessidades dos indivíduos, da organização e da sociedade¹⁰.

Com relação ao planejamento do processo seletivo, 52(76,5%) enfermeiros não opinaram acerca do processo seletivo, 6(8,9%) participaram na avaliação dos candidatos, 5(7,3%) opinaram sobre as características ideais para se trabalhar em hospital universitário e 5(7,3%) deram sugestões sobre o preenchimento de vagas, considerando a relação de profissionais e unidades de trabalho.

É importante que os enfermeiros opinem e, conseqüentemente, interajam com a comissão de seleção, tendo a capacidade de avaliar o serviço e assim colaborar com a tomada de decisões da unidade.

Quanto aos motivos para a busca de emprego na instituição, foram destacados: a estabilidade — 39(57,3%); a garantia de boa aposentadoria — 10(14,7%) e plano de cargos e carreira — 10(14,7%), conforme mostra a Tabela 1.

TABELA 1: Distribuição dos motivos da busca de emprego na instituição segundo os enfermeiros. Goiânia-Goiás, 2009.

Afirmativas	f	%
Estabilidade profissional	39	57,3
Garantia de boa aposentadoria	10	14,7
Plano de cargos e carreira	10	14,7
Contatos com acadêmicos e docentes	2	2,9
Outros ^(*)	7	10,4
Total	68	100,0

^(*) Benefícios, salário, perfil adequado.

O ambiente de trabalho é o local onde é executada a atividade laboral e este deve conter atrativos para motivar trabalhadores capacitados, disponibilizando um melhor atendimento a população²¹.

A estabilidade destaca-se como um dos principais motivos para a busca de emprego na instituição, por atender aos objetivos pessoais de segurança e sobrevivência ao longo da vida e por futuramente garantir a aposentadoria²². O ambiente de trabalho deve promover a satisfação como uma das características ideais para a qualidade da assistência e ao fornecer oportunidades de crescimento acarretará conseqüentemente a satisfação de suas necessidades profissionais.

Um processo de seleção realizado de forma adequada contribuirá para manter uma equipe profissional competente e melhorar a imagem da instituição²³.

Quanto aos atributos ideais para trabalhar em hospital universitário, 17(25%) ressaltaram conhecimentos específicos em diversas áreas; 10(14,7%), a capacidade de liderança; igualmente 10(14,7%), a comunicação; 6(8,8%), o trabalho em equipe; e 9(13,2%), a disponibilidade para aprender, de acordo com a Tabela 2.

TABELA 2: Distribuição dos atributos ideais para o enfermeiro trabalhar em um hospital universitário. Goiânia-Goiás, 2009.

Atributos	f	%
Conhecimentos específicos em diversas áreas	17	25,0
Comunicação	10	14,7
Liderança	10	14,7
Disponibilidade para aprendizagem	9	13,2
Trabalho em equipe	6	8,8
Disponibilidade para lidar com acadêmicos e docentes	4	5,9
Não responderam	4	5,9
Outros ^(*)	8	11,8
Total	68	100,0

^(*) Humanização, relacionamento interpessoal e controle emocional.

Percebe-se que os atributos citados pelos entrevistados são competências que estão centradas principalmente no indivíduo, mas considera-se que competência significa a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa para solucionar situações, as quais são classificadas como essenciais e também como organizacionais relacionadas às estratégias²⁴.

A enfermagem atual tem o desafio de permitir que suas características essenciais permaneçam frente às mudanças tecnológicas²⁵.

Na prática do enfermeiro, o desenvolvimento de competências como conhecimentos, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, entre outras, devem representar a base para o desenvolvimento do papel de gestor e para uma assistência e relação humanizada²⁶. Um gestor deve ter um perfil participativo na liderança de equipes e desenvolver competências e não apenas gerenciá-las, mas priorizar a satisfação dos pacientes no processo assistencial⁵ — pois o cuidado do ser humano é essencial, sendo objeto de trabalho, ensino e investigação²⁷.

Em um hospital universitário, o contato com acadêmicos e docentes das várias áreas do conhecimento é fundamental para o alcance da sua essência que é o ensino, pesquisa e extensão com reflexos na qualidade da assistência e deve priorizar a seleção de profissionais aptos para esse tipo de prestação de serviços.

Os enfermeiros demonstraram que, apesar de terem diferentes posições e categorias funcionais dentro do processo, existem pontos convergentes, uma vez que houve um alto grau de concordância entre eles tanto na atribuição de valores, como na seleção de características ideais. Este fato demonstra que há uma coerência nesse processo de seleção da equipe de enfermeiros, revelando que todos compartilham dos mesmos princípios quanto à finalidade e importância dessas características.

CONCLUSÃO

A partir do estudo verificou-se a percepção dos enfermeiros acerca do processo de seleção, o qual proporcionou a entrada de profissionais capacitados no sentido de suprir as necessidades e exigências da instituição promovendo a melhoria da qualidade da assistência.

Os atributos primordiais para o enfermeiro atuar em hospital universitário inclui conhecimentos específicos em diversas áreas, capacidade de aprendizagem, liderança, trabalho em equipe e comunicação para melhor atender e diagnosticar o meio a sua volta. Através da dimensão cognitiva, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento do processo de seleção do serviço de enfermagem em hospitais de ensino, de modo que sejam recrutados profissionais sensíveis às necessidades específicas deste tipo de instituição.

Espera-se que este estudo possa subsidiar ações de recursos humanos, além de promover a retroalimentação do planejamento estratégico para

o processo de seleção de pessoal para o serviço de enfermagem das instituições de saúde, bem como embasar as estratégias de ensino, promovendo um aprimoramento desse processo.

REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I. Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus; 1999.
2. Nicola AL, Anselmi ML. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. *Rev Bras Enferm.* 2005; 2:186-90.
3. Fleury MTL, Fisher AL, Arellano EB, Nogueira AJFM, Limongi-França AC, Reis GG, et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente; 2002.
4. Lacombe F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Editora Saraiva; 2005.
5. Ruthes RM, Cunha ICKO. Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática. São Paulo: Editora Martinari; 2008.
6. Dutra JS. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente; 2001.
7. Bork AMT. Enfermagem de excelência: da visão a ação. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan; 2003.
8. Mazon L, Trevizan MA. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2005; 8:81-7.
9. Peres HHC, Kurcgant P. O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: Um enfoque fenomenológico. *Rev esc enferm USP.* 1997; 31:129-49.
10. Peres AM. Competências gerenciais do enfermeiro: relação entre as expectativas da instituição formadora e do mercado de trabalho [tese de doutorado]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2006.
11. Ito EE, Takahashi RT. Percepções dos enfermeiros de campo sobre estágio curricular da graduação de enfermagem realizados em sua unidade de trabalho. *Rev esc enferm USP.* 2005; 39:109-10.
12. Almeida MCP, Rocha JSY. O saber de enfermagem e sua dimensão prática. São Paulo: Editora Cortez; 1989.
13. Leite MMJ. O ensino da disciplina administração aplicada à enfermagem: compreensão dos graduandos [tese de doutorado]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2004.
14. Ministério da Saúde (Br). Conselho Nacional de Saúde. Resolução n° 196/96. Brasília (DF): Conselho Nacional de Saúde; 1996.
15. Pinho DLM. O trabalho da enfermagem e a gestão da informação: uma análise ergonômica das atividades das enfermeiras no contexto hospitalar [tese de doutorado]. Brasília (DF): Universidade de Brasília; 2002.
16. Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história: o ensino de administração em enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2005; 58:222-6.
17. Pimentel V, Mota DDCF, Kimura M. Reflexões sobre o preparo para a docência pós-graduação em enfermagem. *Rev esc enferm USP.* 2007; 41:161-5.
18. Carrijo CIS, Bezerra AQB, Munari DB, Medeiros M. A

empregabilidade de egressos de um curso de graduação em enfermagem. *Rev enferm UERJ*. 2007; 15:356-63.

19. Marra CC. Condições de estudo do aluno/trabalhador durante a formação acadêmica em enfermagem [tese de doutorado]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 1996.

20. Ruas R, Antonello CS, Boff LH. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre(RS): Editora Bookmam; 2005.

21. Sluchak TJ. Ergonomics: origins, focus and implementation considerations. *AAOHNJ*. 1992; 40:105-12.

22. Bezerra AL. O treinamento do enfermeiro recém-admitido: visão geral do treinando e do treinador [dissertação mestrado]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 1995.

23. Bertelli SB. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark; 2004.

24. Balsaneli AP, Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. São Paulo: Editora Martinari; 2008.

25. Gomes AMT, Oliveira DC. A enfermagem entre os avanços e a inter-relação: representações do papel do enfermeiro. *Rev enferm UERJ*. 2008; 16:156-61.

26. Moreira MC, Silva SCSB. Práticas de liderança adotadas por enfermeiros no serviço noturno. *Rev enferm UERJ*. 2007; 15:183-9.

27. Ferreira VA, Acioli S. O cuidado na prática do enfermeiro no campo da atenção primária em saúde: produção científica. *Rev enferm UERJ*. 2009; 17:506-9.