



<https://doi.org/10.26512/gsv13i01.42062>  
Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Ogliari KBC, Santos WS

Artigo de pesquisa

## **Contribuições e limitações da graduação para o gerenciamento em enfermagem na perspectiva dos estudantes**

### **Contributions and limitations of graduation for nursing management from the perspective of students**

### **Contribuciones y limitaciones de la graduación para la gestión en enfermería en la perspectiva de los estudiantes**

Karina Brito da Costa Ogliari<sup>1</sup>  
Walterlânia Silva Santos<sup>2</sup>

Recebido: 22.02.2022

Aprovado: 30.04.2022

#### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo compreender contribuições e limitações do aprendizado na graduação sobre ações de gerenciamento em enfermagem sob a visão de estagiários. Trata-se de pesquisa qualitativa feita em instituição de ensino superior. Os convites foram realizados até a saturação dos dados, alcançando dez participantes. Após o tratamento dos dados, emergiram duas categorias: processo de formação gerencial e desenvolvimento de habilidades gerenciais. Os estudantes apontaram dificuldades para conectar gerência e assistência, sinalizando a complexidade da compreensão do conceito de gerenciamento do cuidado nessa etapa da formação profissional. Esse aspecto foi destacado como possível limitação, frente à importância de os aspectos gerenciais subsidiarem a assistência. Outro elemento indicado foi o distanciamento entre alguns estudantes e disciplinas que abordam explicitamente a temática sobre gerenciamento em enfermagem. As contribuições foram significadas com base nas atividades de estágios nos dois últimos semestres do curso. Apesar de os entrevistados realizarem atividades de gerência concomitantes às de assistência, esse movimento parece imperceptível a eles. Assim, faz-se necessário fortalecer o vínculo entre gerenciamento e teoria e práticas de

<sup>1</sup> Enfermeira, Mestre em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/Universidade de Brasília. E-mail: karina.brito.costa@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0203-7061>.

<sup>2</sup> Enfermeira, Doutora em Ciências da Saúde/Pós-Doutora pela Ryerson University. Professora Associada na Universidade de Brasília. Brasília/DF. Email: walterlania@unb.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6266-8901>.

enfermagem, para que, desse modo, seja possível atender às demandas definidas pela formação de competências, na medida em que se esclareçam as nuances do gerenciamento do cuidado.

**Palavras chave:** Educação em Enfermagem; Gerenciamento da Prática Profissional; Capacitação Profissional; Desenvolvimento de Pessoal.

## ABSTRACT

This paper aimed to understand the contributions and limitations of undergraduate learning about nursing management actions from the perspective of trainees. A qualitative research was carried out in a higher education institution; the invitations were applied until data saturation, reaching ten participants. After processing the data, two categories emerged: managerial training process and development of managerial skills. The students pointed out difficulties in connecting management and care, signaling the complexity of understanding the concept of care management at this stage of their professional training. Thus, this aspect can be highlighted as a possible limitation on the perception of management's importance to subsidize care. Another topic indicated was the distance between some students and disciplines that explicitly address the issue of nursing management. The contributions were signified based on the training activities done by the students in the last two semesters of the course. Although the interviewees carry out management activities concomitantly with assistance, this movement seems imperceptible for them. Therefore, it is necessary to strengthen the connection between management and nursing theory and practices, to, by this way, meet the learning demands defined by the formation of competences, as the nuances of care management are elucidated.

**Key words:** Education, Nursing; Practice Management; Professional Training; Staff Development.

## RESUMEN

Este estudio objetivó comprender las contribuciones y limitaciones del aprendizaje sobre las acciones de gestión de enfermería por la perspectiva de los graduandos. Para esto, una investigación cualitativa fue realizada en una institución de educación superior. Las invitaciones se realizaron hasta la saturación de datos, llegando a diez participantes. Después del procesamiento de los datos, surgieron dos categorías: proceso de formación gerencial y desarrollo de habilidades gerenciales. Los estudiantes apuntaron dificultades en la conexión entre gestión y cuidado, señalando la complejidad de comprender la relación dos conceptos en esta etapa de la formación profesional. Esto fue destacado como una limitación frente a la importancia de los aspectos gerenciales para subsidiar la atención. Otro punto señalado fue la distancia entre algunos y disciplinas que abordan explícitamente el citado tema. Las contribuciones se significaron con base en actividades de prácticas de aprendizaje de los dos últimos semestres del curso. A pesar de los entrevistados realizaren actividades de gestión concomitante con las de asistencia, este movimiento los parece imperceptible. Por esta razón, es necesario fortalecer el vínculo de ella con la teoría y prácticas de enfermería, para que se atienden las demandas educacionales por la formación de competencias de estos conceptos articulados.

**Palabras clave:** Educación en Enfermería; Gestión de la Práctica Profesional; Capacitación Profesional; Desarrollo de Personal.

## 1. Introdução

Com base na sua formação profissional, o enfermeiro tem a possibilidade de atuar nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e assistência à saúde, sendo possível planejar, desenvolver e avaliar diferentes processos de trabalho, que podem abranger os três níveis de saúde, quais sejam o de

atenção primária, secundária e terciária. No âmbito assistencial, o enfermeiro executa suas ações de maneira articulada com a gerência, pois suas demandas atendem desde as necessidades fisiológicas das pessoas até as ações de gerenciamento dos serviços <sup>(1)</sup>.

Dessa forma, o gerenciamento em enfermagem se destaca por ser uma ação de atendimento às necessidades dos indivíduos que envolve competências políticas, culturais, relacionais e administrativas <sup>(2)</sup>. Nesse sentido, as ações assistenciais e gerenciais são um conjunto de atividades interdependentes e complementares entre si. Sendo assim, o enfermeiro deve ser um profissional com habilidades e competências nas dimensões física, emocional e espiritual, com a finalidade de atender às mais diversas situações <sup>(3)</sup>.

Baseado nisso, o ensino superior de enfermagem deve ter uma perspectiva de desenvolvimento de competências que sustentem uma prática profissional de qualidade para o trabalho gerencial em saúde articulado com a assistência. Nesse sentido, o documento atualizado do ensino de graduação em enfermagem, ainda em formato de minuta, aponta as áreas do processo formativo para garantir formação básica consistente <sup>(4)</sup>, respaldando-se nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).

Conforme as DCNs, durante a graduação, o estudante deve ter a oportunidade de adquirir habilidades e competências para desenvolver o pensamento crítico-reflexivo sobre o contexto em que está e estará inserido profissionalmente, com a finalidade de se tornar e ser um profissional capaz de realizar o gerenciamento dos recursos materiais e humanos de forma articulada ao âmbito assistencial <sup>(4)</sup>.

Além disso, as DCNs do curso de graduação em enfermagem ressaltam a importância da construção de propostas pedagógicas que definam competências gerais e específicas, habilidades, conteúdos curriculares, estágios, atividades complementares, organização do ensino, acompanhamento e avaliação do perfil do formando <sup>(4-5)</sup>. Assim, a avaliação de competências ao longo da formação acadêmica é essencial para acompanhar a progressão da construção do conhecimento do futuro profissional <sup>(6)</sup>.

Pelo exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: na perspectiva dos discentes, quais aspectos da graduação em enfermagem incrementam o desempenho da gerência?

A partir dessa questão, o objetivo da pesquisa foi compreender, sob a visão dos estudantes, as contribuições e limitações da aprendizagem obtida no contexto de graduação sobre as ações de gerenciamento em enfermagem.

## 2. Metodologia

Foi realizado um estudo qualitativo numa Instituição de Ensino Superior (IES) localizada no Distrito Federal (DF), em que o curso de enfermagem ofertado na instituição possui duração mínima de cinco anos e, à época da realização do estudo, contava com 500 matrículas ativas <sup>(7)</sup>.

As disciplinas teóricas que versavam expressamente sobre gerenciamento em enfermagem na ementa eram ofertadas no segundo, terceiro e quarto anos do curso, enquanto as práticas gerenciais ocorriam nos quarto e quinto anos, juntamente com o último estágio obrigatório. Assim, foram convidados à participação do estudo discentes selecionados por conveniência, contanto que cursassem o último estágio curricular obrigatório.

Para participação da pesquisa, os acadêmicos citados estavam matriculados em curso de enfermagem que tem, como base legal: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior; a Resolução CNE/CES nº 03/2001, que institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem; a Resolução CNE/CEB nº 04/2009, que dispõe sobre a carga horária mínima, integralização e duração dos cursos da área da saúde; a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre estágio dos estudantes; a Lei do Exercício Profissional nº. 7498/1986, que regula o exercício profissional da enfermagem; o estatuto e regimento geral, bem como as Resoluções CEPE nº 219/1996 e nº 87/2006 da IES pesquisada; e o projeto político-pedagógico do curso de enfermagem da universidade em questão.

Foram excluídos os acadêmicos que não cursaram a disciplina obrigatória de gerenciamento em enfermagem. Os convites foram realizados até a saturação dos dados, alcançando, ao todo, dez participantes. A coleta de dados foi realizada mediante entrevista individual semiestruturada, realizada de abril a agosto de 2018, garantindo aos discentes a livre participação da pesquisa e requerendo a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido antes de serem entrevistados. O contato com os participantes inicialmente ocorreu via e-mail. Conforme eram aceitos os convites, agendava-se a entrevista, realizada em local reservado e de conveniência para o participante, com duração de aproximadamente 30 minutos.

A conversa durante a entrevista foi realizada em torno do seguinte item norteador: “conte-me sobre sua experiência na área de gerenciamento durante a graduação”.

Posteriormente, a análise das entrevistas ocorreu mediante análise de conteúdo, por meio de modalidade temática, sendo tal método de pesquisa definido como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que pretende obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, indicadores que possibilitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção de

recepção das mensagens <sup>(9)</sup>. As entrevistas foram identificadas com letra a E, seguida de numeração arábica sequencial (E1, E2, E3...).

Após o tratamento dos dados, emergiram duas categorias: processo de formação gerencial e desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da IES sob o CAAE 71853417.2.0000.8093 e Parecer nº 2.513.811, conforme a Resolução CNS nº 466/2012, que dispõe sobre pesquisa que envolve seres humanos.

### **3. Discussão e Análise dos Resultados**

A seguir, serão apresentados os resultados acerca das duas categorias identificadas no tratamento dos dados coletados nas entrevistas com os estudantes de enfermagem matriculados no último estágio curricular obrigatório.

#### **3.1 Processo de formação gerencial**

Os entrevistados, em geral, citaram que o primeiro contato com a teoria de gerenciamento ocorreu no início da graduação, com disciplinas voltadas à administração e aos modelos teóricos da enfermagem. Após isso, os participantes destacaram a disciplina de gerenciamento em enfermagem, que ocorreu no quarto ano. No entanto, alguns deles não relacionaram disciplinas direcionadas à administração com gerenciamento em enfermagem.

A carga horária está entre um dos aspectos citados pelos entrevistados. A disciplina de gerenciamento foi considerada “extensa”, devido à quantidade de conteúdo “denso e burocrático”. Por apresentar essas características, foi apontada como “pouco atrativa” e “cansativa”, mas um aspecto despertou a atenção dos acadêmicos: a introdução da metodologia de ensino com situações realísticas presente na disciplina. Apesar dos pontos negativos colocados, alguns consideraram que a disciplina é importante, pois auxiliou o estudante a ser um enfermeiro mais organizado, como ilustrado no trecho a seguir: *Gerenciamento, como é algo muito burocrático, muita burocracia, muita teoria, então acaba se tornando cansativa, mas, assim, com essas dinâmicas foi bom (E2).*

Sobre a proposta do curso de enfermagem, os entrevistados reconhecem a necessidade de atrelar teoria e prática em seu percurso formativo, descrevendo de forma positiva o planejamento do curso, mas sugerem uma melhor distribuição das matérias no fluxo, pois consideraram uns semestres mais leves e outros mais intensos no que diz respeito à quantidade de conteúdo teórico sobre gerenciamento.

Nos cenários dos estágios curriculares supervisionados, há o enfermeiro preceptor, trabalhador da Secretaria de Saúde do DF e sem vínculo com a IES, que supervisiona o estudante em

sua prática de estágio e compartilha com o docente institucional informações acerca do desempenho dos estagiários. Além disso, o docente realizava visitas rotineiras em campo, para acompanhamento das atividades realizadas pelos discentes. Quanto a isso, o trecho a seguir exemplifica: *A professora tinha muito vínculo com o gerente, então ele entendia a necessidade de a faculdade estar inserida (E3). É um combinado importante no estágio 2, porque não tem como o professor controlar se o aluno vai ficar na gerência (E1).*

Os entrevistados apontam que essas visitas são fundamentais para manter o cumprimento do objetivo do estágio e para minimizar eventuais desvios de função, destacando, ainda, que os docentes direcionaram e auxiliaram os estudantes, fornecendo o suporte necessário para atender às demandas do curso. *Diferencial de a gente passar um, dois semestres assim, em tese, na atenção básica e um semestre inteiro só pra gerenciamento; a gente tem esse diferencial. Se a turma ou o aluno quiser entrar, a gente tem toda a oportunidade de entrar nesse mundo de gerenciamento, a gente tem todas as oportunidades. É, eu acho que a graduação, ela foi bem completa, assim, nesse sentido de gerenciamento... É mais sentido de interesse também, né? (E7).*

### **3.2 Desenvolvimento de habilidades gerenciais**

Sobre as habilidades adquiridas, os entrevistados destacaram que o gerenciamento é uma ciência suscetível a uma variedade de interpretações e linhas teóricas distintas, além de ser rica em subjetividade. Por sua vez, os participantes compartilharam entre si a concepção sobre o ato de pensar no planejamento de um procedimento técnico como uma série de etapas que compõem o processo de trabalho, e não somente a aplicação de uma técnica isolada e descontextualizada.

Dessa forma, os entrevistados apontaram que a gerência e a assistência coexistem. Adquiriram essa visão após as experiências na área de gerenciamento e sinalizaram o contato com tal área como uma oportunidade de crescimento intelectual e profissional durante a graduação.

Porém, é importante ressaltar que divergências foram encontradas, pois outros entrevistados não observaram a relação entre gerência e assistência, valorizando os procedimentos técnicos e desconsiderando o planejamento contextualizado, rotulando-o como algo simplesmente burocrático e administrativo, pois não identificaram sua relação com a assistência. Tal realidade pode ser verificada a partir do seguinte trecho: *Eu acho que a gente podia ter pego um estágio só de gerenciamento. A gente não iria para a assistência. A gente iria pegar pesado nas partes burocráticas. Eu queria ver isso, assim, bem claro, bem nítido. Agora, gerenciar mesmo, conflito entre os profissionais, ela não deixava a gente ficar na sala (E6).*

A experiência de prática gerencial dos participantes deste estudo transcorreu nos cenários em que os enfermeiros-gerentes (preceptores) se apropriaram dos objetivos do estágio curricular

supervisionado, cuja dinâmica do processo de trabalho possibilitou a agregação dos discentes. Em alguns campos de estágio, os discentes descreveram o desenvolvimento de atividades prioritariamente assistenciais, relatando também possuírem o mínimo ou nenhum contato com o gerenciamento, aspecto que atribuíram ao perfil do enfermeiro-gerente. O trecho a seguir aborda a questão: *No nono semestre foi a maior experiência, porque, no nono semestre, a gente fica diretamente ligado ao chefe de enfermagem, elas eram bem acessíveis. Observei muito nela foi a comunicação; ela sempre trabalhava a comunicação de forma muito aberta com os enfermeiros (E9).*

Os entrevistados relataram que a experiência prática é positiva quando o gerente os envolve nas rotinas da unidade, delegando tarefas e permitindo que se relacionem com a equipe. Assim, destacaram que a experiência no campo de estágio foi influenciada pelo gerente que realizava sua supervisão, como constam nos seguintes recortes dos relatos: *Era mais, assim, análise de dados, montei uma escala; não tinha noção de como é cansativo pro enfermeiro essa parte burocrática. Tem gente que não entende, e a gente ajudava nisso, a gente adiantava tabelas e protocolos, foi bom (E5). E ela pediu pra eu fazer escala; essa parte, assim, de resolver a necessidade de cada enfermeiro, por exemplo; mas eu acho que o burocrático é isso, questão que envolve os funcionários ou então outros papéis, até dos próprios usuários [...]. Ela me colocou para liderar essas equipes, ela falou pra eu assumir o papel do enfermeiro da equipe, então eu tive que tomar decisões, eu tive que ter esse papel de liderança (E4). A nossa prática no gerenciamento foi pouca (E2).*

Conforme as ementas das disciplinas, o objetivo do estágio curricular supervisionado do último ano do curso de enfermagem é proporcionar ao estudante vivência no gerenciamento do processo de trabalho em enfermagem para aplicação prática dos conhecimentos teóricos. A partir dessa oportunidade, a maioria dos entrevistados, conforme mencionado anteriormente, conseguiu associar o conhecimento teórico acerca do gerenciamento de enfermagem com as práticas desenvolvidas no estágio, concluindo que é possível vincular assistência e gerência de enfermagem. Nesse sentido, foi possível observar que suas falas corroboraram o conceito de gerenciamento do cuidado, pois os entrevistados identificaram que as dimensões assistenciais e gerenciais são interdependentes e complementares<sup>(8)</sup>.

No entanto, concretizar as orientações das DCNs para formar profissionais que alcancem o domínio teórico-prático exigido pelo mercado de trabalho – enquanto participantes inovadores e transformadores da realidade – é um desafio na formação do enfermeiro<sup>(9)</sup>. Alguns entrevistados expressaram compreensão limitada do conceito de gerenciamento do cuidado, pois o correlacionaram apenas às atividades burocráticas realizadas pelo enfermeiro-gerente. Portanto, atribuíram ao planejamento administrativo a característica de atividade independente e não diretamente relacionada

à garantia do funcionamento adequado da oferta de serviços de assistência pelos profissionais do serviço de saúde.

Dessa forma, destaca-se a importância do ensino de enfermagem numa perspectiva de desenvolvimento de competências que sustentem uma prática profissional de qualidade para o trabalho de gerenciamento em saúde<sup>(10)</sup>.

Assim, são inferidas, a partir deste estudo, dificuldades em desenvolver harmonicamente conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais durante a formação inicial do enfermeiro. No entanto, vale esclarecer que os aspectos da formação profissional são ressignificados quando a pessoa ocupa um cargo profissional designado ao desempenho da função gerencial, pois o foco durante a formação inicial pode ter sido relacionado a procedimentos técnicos, enquanto o contexto profissional no qual o enfermeiro se insere exigiu outros modos de atuar. Em virtude da ênfase dada à prática assistencial durante a graduação, este estudo evidencia a perspectiva dos estudantes sobre a não obtenção de aprendizagem significativa para atuação em gerenciamento em enfermagem e, conseqüentemente, aponta fragilidades na formação. Para suprir essa lacuna do processo de ensino-aprendizagem, tornaram-se condição *sine qua non* o interesse e a iniciativa discente. Dessa forma, visando modificar tal realidade educacional, esses ângulos sobre a formação e atuação profissional precisaram ser estimulados de diferentes formas pelos docentes de enfermagem.

Ao mesmo tempo em que a perspectiva dos estudantes reflita ausência de conexão entre gerência e assistência pode ser identificada como limitação na graduação de enfermagem, também se trata de possibilidade de aprendizagem. Vale reforçar, porém, a necessidade de estudos para se investigar essas nuances – estudos que considerem a importância de os aspectos gerenciais subsidiarem a assistência, além de reconsideração à distribuição da carga horária de disciplina específica sobre gerenciamento em enfermagem ao longo do curso e garantia curricular de oportunidade para realização de práticas gerenciais –, pois eles podem se relacionar com o distanciamento do discente acerca dessa temática, reduzindo o gerenciamento em enfermagem ao conceito popular de burocracia, em oposição à fascinação apresentada comumente por outras áreas da enfermagem com foco na assistência. Assim, as invisibilidades do gerenciamento de recursos materiais e humanos nas outras disciplinas também corroboram a dissonância entre gerência e assistência manifestada pelos discentes participantes deste estudo.

De acordo com um dos entrevistados, a aproximação do discente ao enfermeiro-gerente foi uma das estratégias que despertou o reconhecimento da área gerencial como pertencente à prática de enfermagem, particularmente por ele ter enfrentado provocações cotidianas para dirimir adversidades. Assim, o entendimento de que os processos de trabalho assistenciais foram facilitados pela gerência repercutiu nos futuros enfermeiros que irão se responsabilizar por uma equipe.



Segundo os achados deste estudo, com o auxílio docente, um dos estudantes entrevistados pôde ampliar seu entendimento acerca da interseção sobre o gerenciamento do cuidado<sup>(11)</sup>. Os docentes, nesse contexto, possuíram o papel de facilitador do processo ensino-aprendizagem, de modo a aproximar o estudante da prática profissional, incentivando a construção de conhecimentos, habilidades e atitudes, com autonomia e responsabilidade, gerando papel ativo e participativo do estudante em sua formação<sup>(8)</sup>.

De um modo geral, os docentes da IES pesquisada contribuem para a formação do enfermeiro generalista na graduação em enfermagem<sup>(5)</sup> e, portanto, acerca do assunto relacionado à administração. Apesar de o gerenciamento em enfermagem ser ressaltado em diferentes momentos do currículo do curso que os participantes deste estudo estavam matriculados, trata-se de uma temática transversal, que pode ser articulada ao conteúdo de outras disciplinas. No entanto, a densidade do enfoque clínico na graduação em enfermagem favorece a predileção por outros temas interdisciplinares, não realçando os aspectos organizacionais e administrativos possíveis à atuação do enfermeiro.

Nos dados levantados pelo estudo, o estudante teve em sua grade curricular disciplinas que antecedem o ensino do gerenciamento em enfermagem, as quais lhes proporcionaram conhecimento sobre os aspectos introdutórios da administração em saúde<sup>(12)</sup>. Alguns entrevistados, discorrendo sobre suas experiências de estágio, alegaram que tiveram contato reduzido com a atuação em gerência devido à rotina do preceptor. Sendo assim, no relato de um deles, o docente da disciplina de administração aplicada à enfermagem discutiu com o estudante a relação da teoria com a realidade da prática gerencial e pactuou o desenvolvimento de atividades práticas junto aos serviços de saúde, o que aproximou o acadêmico à prática gerencial de enfermeiros.

Acerca dos dados obtidos no estudo sobre o estágio em si, pode-se dizer que o estágio curricular supervisionado contribuiu para o processo educativo e formativo do futuro enfermeiro e foi fundamentado numa educação emancipatória, que se baseou na linha de pensamento crítico para o desenvolvimento das competências técnico-científicas e na aprendizagem significativa, problematizando a complexidade da vida, da saúde e do cuidado de enfermagem, em que princípios metodológicos direcionaram a formação profissional e as práticas do trabalho<sup>(10)</sup>.

Entretanto, durante essas práticas, ocorreram algumas limitações, como o desvio de função do acadêmico-estagiário, sendo este envolvido em outras atividades que não voltadas ao gerenciamento; assim, como sugestão de melhora o estudante, durante suas vivências práticas, poderia elaborar um plano de atividades adaptado para as diferentes realidades e contextos do estágio – contendo o planejamento do semestre com todos os processos de trabalho existentes na instituição onde está ou seria inserido – e acrescentar as práticas a que almeja participar, evitando-se, assim, desvios de

função. No entanto, para a formulação desse plano, fez-se necessário o acesso a possibilidades de atividades (por exemplo, uma proposta de estudo-intervenção) que foram pactuadas com os estagiários anteriores, antes de adentrarem o cenário de estágio curricular supervisionado.

Além disso, o plano foi discutido com o docente para que as atividades alcançassem os objetivos do estágio, sendo imprescindível apresentar o plano para o enfermeiro-gestor da instituição na qual o estagiário se inseria, discutir sugestões e direcioná-lo às atividades que o discente tem interesse em vivenciar, além de manter o professor atualizado, para que o estagiário possa ser avaliado continuamente.

Essa é uma sugestão de estratégias para superar fragilidades e fortalecer a formação de competências gerenciais citadas pelo estudo, com vistas à mudança na realidade da profissão, pois é intrínseco ao enfermeiro o atributo do gerenciamento dos serviços de saúde<sup>(13)</sup>. Assim, futuros profissionais com domínio nessa área podem adquirir sua valorização por meio da observação dos resultados positivos gerados na assistência, como a promoção do cuidado integral com gerência e assistência engajadas e articuladas entre si.

Alguns entrevistados relacionaram a densidade teórica do gerenciamento por não terem identificado a importância desse tema para a prática da enfermagem. No entanto, esse conceito elaborado pelos estudantes está relacionado com as oportunidades vivenciadas durante a graduação. Assim, eles podem vir a reconhecer a relevância do assunto em momentos que demandaram, em suas vivências durante a graduação e suas atuações profissionais posteriores, também o desempenho de atividades assistenciais, pois os processos de trabalho acionados durante o atendimento de usuários incluem, intrinsecamente, processos gerenciais.

Para tornar a disciplina de gerenciamento em enfermagem mais interessante e atrativa ao acadêmico, pode-se buscar estratégias de ensino a serem incorporadas à dinâmica da disciplina a fim de favorecer o processo de aprendizagem. As estratégias de ensino utilizadas na disciplina de gerenciamento compreendem exposições dialogadas interativas, seminários e discussões em grupos, bem como leitura e resenha de textos sobre os temas propostos na ementa da matéria e realização de atividades de grupo. Sobre a disciplina, a simulação realística foi um tipo de metodologia ativa citada pelos acadêmicos como estratégia facilitadora para vivência de situações que remetem a prática da enfermagem<sup>(12)</sup>.

Assim, quando no estágio, em alguns locais de prática, o estudante se deparava com situações majoritariamente assistenciais, pois o posicionamento do enfermeiro-gerente não logrou êxito para integrar o discente nas atividades administrativas, quer por questões pessoais desses atores sociais, quer pela necessidade de adaptação do estagiário à dinâmica do processo de trabalho dos profissionais e da instituição em que se insere. Vale esclarecer que, nos serviços públicos do DF, mudava-se de

modelo de atenção à saúde<sup>(13)</sup> no período em que os participantes realizaram os estágios. Portanto, discentes, docentes e profissionais dos serviços vivenciaram a formação de equipes de saúde da família e a reconfiguração da organização estrutural dos modelos de atenção à saúde, além dos conflitos e ruídos de comunicação advindos da interpretação dessa transição.

Contudo, mesmo nessa circunstância, a participação do docente para intermediar a relação entre discente e enfermeiro-gestor visou possibilitar o diálogo para enfatizar o objetivo do estágio e incentivar o discente a adotar uma postura responsável, criativa e proativa. Nesse sentido, o estágio supervisionado foi um importante artifício para formação dos acadêmicos, pois são desenvolvidas, por meio dele, competências, habilidades e atitudes requeridas ao profissional de enfermagem e aperfeiçoam-se procedimentos realizados diariamente no exercício da profissão. Esse período em campo teve a função de reforçar o aprendizado teórico-prático para formar profissionais aptos a adentrarem o mercado de trabalho<sup>(14)</sup>.

Os acadêmicos que vivenciaram a realidade do gerenciamento em enfermagem e acompanharam a rotina do enfermeiro-gerente construíram uma relação de confiança com seus preceptores, em que o profissional agregou o discente como parte integrante da equipe. Uma relação com essas características deve ser mantida, não somente para cumprir o objetivo do estágio, mas para inserir os acadêmicos num ambiente de prática com situações reais, que os leve a se visualizarem enquanto sujeitos atuantes no processo de transformação da realidade por meio de sua atuação profissional.

A prática de gerenciamento desenvolvida no contexto dos estágios revelou aos estudantes o conhecimento sobre liderança como sendo importante para subsidiar as decisões e para refletir sobre o perfil de enfermeiro em formação na universidade<sup>(15)</sup>. Assim, notou-se que o ensino de gerenciamento em enfermagem durante a graduação forneceu bases para o futuro enfermeiro liderar equipes.

Para liderar equipe, é preciso desenvolver habilidade para a tomada de decisão, sendo esta originada a partir do pensamento crítico sobre situações vivenciadas e hipotéticas, com base em análise e julgamento das perspectivas de cada proposta de ação. Conhecimentos construídos na área de administração em enfermagem incluem a cultura e as estruturas de poder das organizações, o processo gerencial da tomada de decisão composto por estabelecimento de objetivos, procura de alternativas, avaliação de alternativas, escolha, implementação e avaliação<sup>(16)</sup>.

O diálogo foi algo que potencializou a educação. Por meio dele, foi possível incentivar os estudantes a desenvolverem raciocínio crítico e a se tornarem responsáveis pelo ambiente em que vivenciam as práticas, adquirindo consciência sobre suas escolhas e atitudes<sup>(17)</sup>. Por esse motivo, foi importante o acadêmico sentir-se apoiado pelo docente, dialogando e estabelecendo uma relação de

confiança com ele, relação na qual os dois agentes do processo podiam expressar suas expectativas em relação ao ensino. Baseado nisso, foi possível que, a partir de críticas e reflexões, essa relação fosse fortalecida.

Feito o planejamento do curso de enfermagem visando aproximar teoria e prática, prepara-se o acadêmico para adentrar o campo de estágio, para permanecer atualizado sobre sua futura prática profissional e para compartilhar conhecimento universitário com os demais profissionais, já que, antes da prática de estágio, ocorre a teorização no percurso de formação do discente, e, ao longo do estágio, há apoio metodológico do docente que leciona a disciplina, possibilitando o intercâmbio de conhecimentos teóricos e práticos.

Os achados da pesquisa limitam-se à realidade dos acadêmicos de enfermagem. Sugerem-se, assim, futuros estudos com egressos e enfermeiros, de modo que se possa melhor compreender a repercussão da formação gerencial durante a graduação para a atuação profissional em enfermagem.

## **5. Conclusão**

Com base na perspectiva dos estudantes acerca do gerenciamento em enfermagem, em relação às contribuições à formação profissional obtida por meio da graduação, observou-se que o acompanhamento do docente no campo de prática de estágio contribuiu para a confiança e segurança dos discentes no que concerne ao desenvolvimento de suas atividades, auxiliando alcançar, assim, os objetivos do estágio. Outra questão de destaque refere-se à articulação entre teoria e prática durante os períodos prévios ao estágio curricular supervisionado, a qual preparou o discente para vivenciar as rotinas de seu futuro campo profissional. Dentro dos aspectos positivos, a maioria dos graduandos de enfermagem que participaram deste estudo notou a presença do gerenciamento do cuidado em etapas dos processos de trabalho desenvolvidos nos serviços de saúde, que visam prestar atendimento aos usuários e atender às suas demandas, sendo a gerência e a assistência, nesse contexto, interligadas e interdependentes.

Apesar da relação entre gerenciamento e burocracia apontada por alguns entrevistados, tal condição foi relacionada ao grau de entendimento e amadurecimento sobre a importância do assunto para a prática profissional de enfermagem. Por esse motivo, sugeriu-se a necessidade de empregar esforços ao ensino de gerenciamento do cuidado na composição curricular obrigatória, adotando-se modelos e tecnologias gerenciais direcionados à abrangência e à complexidade do ambiente terapêutico e do atendimento.

Dessa maneira, o estudo mostra que, durante a formação acadêmica, pelo perfil de entrevistados, os estudantes vivenciaram processos de ensino-aprendizagem que, juntos às experiências de estágio, construíram seu perfil profissional, desenvolvendo competências,

habilidades e atitudes para atuar em diferentes áreas da enfermagem e, além disso, reconhecer o sentido do gerenciamento para a profissão.

## Referências

- 1 Mascarenhas NB, Santos TA, Florentino TC, Santos HS. Percepção de discentes, docentes e trabalhadoras sobre o processo de trabalho da enfermeira. Rev Baiana Enferm [Internet]. 2019;33:e27930:1-11.
- 2 Palhano RAR, Santos CA, Santos LF, Torres LM. Competências profissionais para o gerenciamento de recursos humanos na equipe de enfermagem. Braz J Hea Rev [Internet]. 2020;3(6):17315-23.
- 3 Dias CFC, Rabelo SK, Lima SBS, Santos TM, Hoffmann DR. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência. Braz J Hea Rev [Internet]. 2021;4(2):5980-86.
- 4 Brasil. Ministério da Saúde. Resolução CNS nº 573, de 31 de janeiro de 2018. Recomendações do Conselho Nacional de Saúde à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília, 2018 nov 6 [citado 2021 jul 27];155(213 Seção 1):38-42. Disponível em:  
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/11/2018&jornal=515&pagina=38&totalArquivos=83>.
- 5 Costa DAS, Silva RF, Lima VV, Ribeiro ECO. National curriculum guidelines for health professions 2001-2004: an analysis according to curriculum development theories. Interface [Internet]. 2018;22(67):1183-95.
- 6 Chirelli MQ, Nassif JV. Avaliação critério-referenciada: acompanhamento do estudante no currículo orientado por competência. Revista Pesquisa Qualitativa [Internet]. 2019; 7(14):169-192.
- 7 Universidade de Brasília. Matrícula Web [Internet]. Disponível em:  
<https://matriculaweb.unb.br/graduacao/disciplina.aspx?cod=100439>.
- 8 Prado RT, Leite JL, Silva ÍR, Silva LJ. Comunicação no gerenciamento do cuidado de enfermagem diante do processo de morte e morrer. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2019;28:e20170336:1-14.
- 9 Berghetti L, Franciscatto LHG, Getelina CO. Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: entraves e perspectivas. Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro [Internet]. 2019;9:e2820:2-10.
- 10 Lopes GSG, Reis PR, Rolim ILTP, Sardinha AHL. Estágio em ensino: fortalecendo a formação do docente enfermeiro. Rev Enferm UFPE On Line [Internet]. 2020;(14):e243637:1-6.
- 11 Universidade de Brasília. Projeto Político-Pedagógico do Curso de Graduação em Enfermagem [Internet]. Disponível em: [http://fce.unb.br/images/documentos/graduacao/enfermagem/ppp/ppp\\_enf.pdf](http://fce.unb.br/images/documentos/graduacao/enfermagem/ppp/ppp_enf.pdf).
- 12 Placido RL, Manuir S, Maria JCS. Utilização das estratégias de ensino-aprendizagem na educação profissional e tecnológica. Revista Dynamis [Internet]. 2018;23(1):40-57.
- 13 Esteves LSF, Cunha ICKO, Bohomol E, Negri EC. O estágio curricular supervisionado na graduação em enfermagem: revisão integrativa. Rev Bras Enferm [Internet]. 2018;71(Supl. 4):1842-53.
- 14 Ferreira RPN, Guedes HM, Oliveira DWD, Miranda JL. Simulação realística como método de ensino no aprendizado de estudantes da área da saúde. Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro [Internet]. 2018;8:e2508:1-9.
- 15 Rigobello JL, Bernardes A, Moura AA, Zanetti ACB, Spiri WC, Gabriel CS. Estágio Curricular Supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais: a visão de egressos, graduandos e docentes. Escola Anna Nery [Internet]. 2018;22(2):e20170298:1-9.

- 16 Tenório HAA, Correia DS, Santos AG, Marques ES, Silva ES, Subrinho DO. A visão do graduando de enfermagem quanto sua atuação no mercado de trabalho do Sistema Único de Saúde. REAS/EJCH [Internet]. 2019;11(13):e841:1-11.
- 17 Bacich L, Moran J, organizadores. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. São Paulo: Penso Editora, 2018.

**Participação dos autores na elaboração do artigo original**

**Autor 1:** Participou da concepção do projeto de pesquisa. A autora em questão realizou a pesquisa de campo e fez o tratamento dos dados, bem como escrever a introdução, metodologia, discussão/resultados e conclusão.

**Autor 2 :** Participou na concepção do projeto de pesquisa. A autora orientou todos os métodos da pesquisa de campo, bem como auxiliou a escrita da introdução, metodologia, discussão/resultados e conclusão. Além disso, colaborou na atualização das referências bibliográficas e formatação.