

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ENFERMAGEM

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA

**COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS RECÉM-GRADUADOS
PARA GESTÃO: DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

GOIÂNIA, 2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ENFERMAGEM

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

Daniel Ribeiro de Almeida

3. Título do trabalho

Competências de Enfermeiros Recém-Graduados para Gestão: Desafios para a Formação Profissional

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Luana Cássia Miranda Ribeiro, Professora do Magistério Superior**, em 23/03/2023, às 18:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Ribeiro De Almeida, Discente**, em 29/03/2023, às 19:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3596272** e o código CRC **A6660BA2**.

DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA

**COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS RECÉM-GRADUADOS
PARA GESTÃO: DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

*Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Enfermagem
da Faculdade de Enfermagem da Universidade
Federal de Goiás para a obtenção do título de
Mestre em Enfermagem.*

Área de concentração: A Enfermagem no Cuidado à Saúde Humana

Linha de pesquisa: Gestão em Saúde e em Enfermagem

Orientadora: Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro

Coorientadora: Dra. Patrícia Tavares dos Santos

GOIÂNIA, 2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Almeida, Daniel Ribeiro de
COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS RECÉM-GRADUADOS
PARA GESTÃO: [manuscrito] : DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO
PROFISSIONAL / Daniel Ribeiro de Almeida. - 2023.
clvi, 156 f.

Orientador: Profa. Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro; co
orientadora Dra. Patrícia Tavares dos Santos.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,
Faculdade de Enfermagem (FEN), Programa de Pós-Graduação em
Enfermagem, Goiânia, 2023.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, lista de figuras.

1. enfermagem. 2. competência profissional. 3. gestão em saúde;
. 4. formação profissional. I. Ribeiro, Luana Cássia Miranda, orient. II.
Título.

CDU 616-083



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ENFERMAGEM

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA NÚMERO 06A DA REUNIÃO DA BANCA EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA. Aos 17 dias do mês de março de dois mil e vinte e três (17/03/2023), às 08h30min, reuniram-se os componentes da Banca Examinadora **Profa. Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro** (Orientadora/Presidente/PPGENF-FEN/UFG), **Prof. Dr. Marcelo Medeiros** (Membro Interno/PPGENF-FEN/UFG) e Profa. Dra. **Daniela Miori Pascon** (Membro Externo/EEUSP), sob a presidência da primeira, em sessão pública realizada por videoconferência, para procederem à avaliação da defesa de Dissertação intitulada: **“Competências de Enfermeiros Recém-Graduados para Gestão: Desafios para a Formação Profissional”**, de autoria de **Daniel Ribeiro de Almeida**, discente do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. A sessão foi aberta pela **Profa. Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro**, Presidente da Banca Examinadora, que fez a apresentação formal dos demais membros. A seguir, a palavra foi concedida ao autor da Dissertação que, em 40 minutos, apresentou seu trabalho. Logo em seguida, cada membro da Banca arguiu o examinando, tendo-se adotado o sistema de diálogo sequencial. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo em vista o que consta no Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal de Goiás (Resolução CEPEC nº. 1403/2016) e no Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (Resolução CEPEC nº. 1469/2017), a Dissertação foi:

APROVADA, considerando-se integralmente cumprido este requisito para fins de obtenção do título de **MESTRE EM ENFERMAGEM**, na área de concentração em **A ENFERMAGEM NO CUIDADO À SAÚDE HUMANA** pela Universidade Federal de Goiás. A conclusão do curso dar-se-á quando da entrega, na secretaria do programa, da versão definitiva da Dissertação, com as correções solicitadas pela banca e do comprovante de envio de artigo científico, oriundo desta Dissertação para publicação em periódicos de circulação nacional e/ou internacional no prazo de até 30 dias.

A comissão examinadora teceu considerações que foram devidamente acatadas e comporão a versão final da dissertação.

Proclamados os resultados pela Profa. Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Luana Cassia Miranda Ribeiro, Professora do Magistério Superior**, em 19/01/2024, às 09:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Miori Pascon, Usuário Externo**, em 19/01/2024, às 10:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Medeiros, Professor do Magistério Superior**, em 19/01/2024, às 10:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4325078** e o código CRC **8561641D**.

Dedico esse trabalho às quatro mulheres da minha vida que sempre caminharam ao meu lado e são meus alicerces, minha admirada e amada mãe, Erciene Divina de Almeida Silva; minha querida tia, Sandra Manoel de Almeida Gobi; minha saudosíssima madrinha, Kátia Ribeiro Garcia da Silva; e minha admirável amiga e irmã de coração, Ádame Diana Batista Alves. Mulheres fortes que sempre me inspiraram, apoiaram e acreditaram em mim independentemente do tamanho dos desafios os quais eu iria ou irei enfrentar, sejam eles na vida pessoal ou na profissional. E também ao meu pai, Divino Ribeiro da Silva e meu irmão, Samuel Ribeiro de Almeida, por também sempre estarem comigo nesses momentos de luta.

AGRADECIMENTOS

Chegou o momento de expressar a minha gratidão a todos aqueles que fizeram parte direta ou indiretamente do processo de construção desse trabalho, seja por meio das colaborações para o aprimoramento do meu manuscrito e de produtos advindos dele sejam aqueles que me serviram como rede de apoio para o meu crescimento enquanto profissional e pessoa.

Primeiramente agradeço a Deus e a Deusa, que iluminam meus passos e me deram conforto espiritual suficiente nos momentos onde eu estava distante daqueles que poderiam me dar colo e afeto pelas demandas do dia-a-dia. Obrigado por permitir que eu me reconstruísse mesmo nos momentos mais difíceis e por estar atento sempre que eu humildemente chamasse, mesmo sendo alguém que geralmente só busca apoio quando não há mais ferramentas ao meu alcance para resolver. Agradeço à minha querida orientadora Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro, que me presenteou com o prazer de ser seu orientando ao lado da minha estimada coorientadora Dra. Patrícia Tavares dos Santos, a qual chamamos carinhosamente de segunda orientadora, pois devido ao empenho de ambas tive a sensação de ter duas orientadoras muito bem alinhadas e concisas em sua condução, um trabalho admirável vindo de duas profissionais de renome e com expertise na área. A vocês eu deixo a minha eterna gratidão por terem sido responsáveis pela construção e pelo meu amadurecimento como pesquisador e docente da área que eu tenho estima desde a graduação quando eu era apenas um monitor da disciplina cheio de sonhos e expectativas sobre a arte de ensinar e aprender a aprender, Gestão em Enfermagem. Agradeço pelo acolhimento, suporte e paciência nas orientações, onde além do suporte técnico me davam segurança e estímulo às ações propostas no processo, mas o mais importante, me deram conselhos valiosos que farão com que o Enfermeiro Mestre Daniel não seja mais aquele profissional recém graduado que apesar de cheio de sonhos, tem hoje maturidade de fazer as escolhas com tranquilidade e prudência, que conserva sua essência mesmo diante tantas demandas em um curto espaço de tempo e que teve o prazer em pisar em sala de aula com o pé direito, ao lado de uma profissional que estima admiração por sua objetividade e jogo de cintura quanto às estratégias didáticas teórico-práticas e conteúdos que geralmente são encarados como muito pesados, mas que se tornaram leves pelo cuidado que tinha com os discentes que vinham repletos de expectativas e medos, mas que saíram da disciplina compreendendo a importância de ter ciência da gestão da complementaridade da gestão e da assistência em enfermagem, não vendo mais a área como algo estreitamento burocrático, mas

estratégico para o bom funcionamento dos serviços de saúde e da promoção de um cuidado seguro baseado em evidências e subsídios da gestão.

Ao NUCLAIDS (Núcleo de Ações Interdisciplinares em IST/HIV/Aids) e RECID (Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Intervenção em Saúde Mental) onde estive como auxiliar de pesquisa dos hoje doutores Juliana Ribeiro, Douglas Ribeiro e futuro Dr. Johnatan Marins, oportunidades onde além de fazer pesquisa pude ter contato com profissionais, campos de prática e pacientes que tornaram meu processo formativo como estudante de enfermagem um trajeto de conquista de muitas bagagens que até hoje foram muito importantes para o meu construto profissional.

A professora Dra. Natália Del Angelo Aredes pelos momentos extraordinários de discussão, reflexão e construção experienciados durante sua disciplina de Abordagens do Processo de Ensino-Aprendizagem, momentos estes que me despertaram ainda mais o gosto pela docência e o pensar crítico-reflexivo sobre o processo de ensino-aprendizagem, suas ferramentas e estratégias além do pensar no perfil de aprendizagem do discente e suas experiências como forma de promover uma educação que seja libertadora seguindo os fundamentos do pensamento freiriano.

Agradeço a professora Virgínia Brasil pela imensurável experiência durante a disciplina de Análise do Saber e Fazer em Enfermagem onde pude me entender como enfermeiro em essência além de valorizar cada etapa da história do cuidado em enfermagem e da profissão de Enfermeiro e também onde tive contato com representantes responsáveis por essa construção histórica da Enfermagem.

Às professoras Ma. Maria Madalena Lacerda (PUC Goiás) e Ma. Viviane Cassimiro (PUC Goiás) por me permitirem ter o gosto e prazer em estudar, pesquisar e ensinar na área de gestão, pois foi na disciplina de Gerenciamento de Serviços de Saúde e Enfermagem onde enquanto estudante e monitor me vi como agente de transformação dentro da área que desde então se tornou uma meta e sonho trabalhar e ensinar. Ao movimento estudantil na pessoa de minha querida amiga e companheira de luta Enfermeira Esp. Laurianna Vieira que para mim é um exemplo de enfermeira e de mulher que incansavelmente luta pela valorização de nossa profissão e do Sistema Único de Saúde. Além disso pelos constantes momentos de formação política dentro do Centro Acadêmico de Enfermagem Silvio José de Queiroz da PUC Goiás e do Comitê Estudantil da Associação Brasileira de Enfermagem -Seção Goiás (COEST-GO/ABEn-GO) onde fui coordenador de formação política. Estendendo meu obrigado às enfermeiras Ivete Barreto (ex-presidente do COREN-GO), Néia Vieira (SIND/SAÚDE-GO) e Roberta Campos (Presidente do SIEG), mulheres fortes e que foram

responsáveis pelo meu processo de formação política e exemplos de engajamento no que diz respeito às lutas da Enfermagem em Goiás. Estas mulheres me mostram que ser enfermeiro é ser um agente político dentro de sua atuação, um instrumento de ação e mudança dentro de sua realidade e que luta por melhores condições de trabalho e pelo respeito ao nosso papel dentro da sociedade.

Às professoras Maria Márcia Bachion, Natália Aredes, Lizette Malagoni e Janaína por me propiciar momentos de reflexão e aprendizados riquíssimos na Comissão de Reestruturação do Projeto Político Pedagógico do PPGENF, me fazendo enxergar na internacionalização uma possibilidade de integração do nosso programa com os diversos países do mundo e a importância de se pensar um PPP que além de um documento deve ser um instrumento orientador e mobilizador de mudanças na prática de Enfermagem seja na docência, assistência, pesquisa ou gestão.

Agradeço ao Enfermeiro Me. Johnatan Martins por me apresentar o mundo espetacular da pesquisa qualitativa durante o período em que fui seu auxiliar de pesquisa no Mestrado e que fundamental para definir os rumos de minha pesquisa. Obrigado Professor Dr. Marcelo Medeiros por me instrumentalizar e fazer com que eu me apaixonasse ainda mais pelas abordagens qualitativas de pesquisas ao ofertar em sua disciplina um espaço de conhecimento e trocas de saberes a respeito dos métodos ligados à abordagem. Agradeço aos amigos que a pós-graduação em Enfermagem me proporcionou: Rogério Figueiredo, Érika de Sá, Thalita e Monica, pois no decorrer de todo o mestrado fomos rede de apoio e colaboração uns com os outros.

A todos da turma de mestrado do PPGENF - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem 2021, pelo compartilhamento de experiências, trocas e do sonho da obtenção do título de mestre em enfermagem. A Daniele Robalo e Juliana Malagoni que sempre estiveram à disposição em nos auxiliarem nos assuntos inerentes a secretaria da pós-graduação stricto-sensu e tinham resiliência em nos orientar sobre cada questão. Agradeço a Larissa Ues pelas orientações sobre o trato com os dados da pesquisa no software IRaMuTeQ fator determinante para a minha compreensão sobre o seu uso. Agradeço ainda ao CNPq pela bolsa de mestrado, que me ajudou a concretizar esse trabalho. Por fim, agradeço especialmente aos 14 participantes que se dispuseram a estar comigo na construção deste trabalho que trará grandes ganhos a sua prática e a formação dos futuros enfermeiros.

Por fim agradeço ainda a CAPES pela bolsa de mestrado, que me ajudou a concretizar esse trabalho e o sonho de ser mestre em Enfermagem.

EPÍGRAFE

“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática” (FREIRE, p.63, 2003).

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA	3
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	17
RESUMO	19
ABSTRACT	20
RESUMEN	22
APRESENTAÇÃO	24
1. 262. OBJETIVOS	30
2.1 Geral	30
2.2 Específicos	30
3. REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1 Histórico sobre a formação do enfermeiro para gestão	30
3.2 Conceitos de Competências	36
3.2.1 Competências gerenciais de enfermeiros nos diferentes níveis de atenção à saúde	39
4. PERCURSO METODOLÓGICO	43
4.1 Tipo de estudo	42
4.2 Campo de estudo	44
4.3 Participantes do Estudo	45
4.4 Critério de Inclusão e exclusão	46

4.5 Coleta de Dados	46
4.6 Análise de dados	47
4.6.1 Análise de conteúdo tipo classificatório de Bardin	47
4.6.2 Análise qualitativa pelo software IRaMuTeQ	49
4.6.3 Aspectos éticos	53
5.1 Resultados segundo análise de conteúdo de Bardin	54
5.1.1 Características dos enfermeiros participantes	55
5.1.2 Atribuições dos enfermeiros inerentes aos cargos em que ocupam	56
5.1.3 Competências necessárias para o exercício de cargos de gestão por enfermeiros	63
5.1.4 - Competências técnicas e comportamentais para o exercício da gestão pelo profissional de enfermagem	68
5.1.5 Competências gerenciais do enfermeiro desenvolvidas durante a graduação	73
5.1.6 Contribuições da matriz curricular de graduação em enfermagem para formação de competências gerenciais	79
5.2 Resultados conforme a análise de dados no IRaMuTeQ	95
5.2.1 Classificação Hierárquica Descendente dos <i>corpus</i> textuais referentes às questões do Roteiro de coleta de dados	96
6. DISCUSSÃO	109
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS	129
Anexo 1	145

Apêndice 1	149
Apêndice 2	162

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de cargos e áreas de atuação dos enfermeiros participantes. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	55
Quadro 2: Atribuições de enfermeiros nos cargos gerenciais e assistenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	57
Quadro 3: Relação entre atribuições dos Enfermeiros e habilidades dispostas nas DCN-ENF. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	59
Quadro 4: Relação e interpretação das falas que remetem às competências gerenciais necessárias para o exercício do cargo de gestão por enfermeiros. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	63
Quadro 5: Relação entre falas representativas com as diferenças e semelhanças entre as competências gerenciais técnicas e comportamentais	69
Quadro 6: Conceito de competências técnicas e comportamentais para o exercício da gestão pelo profissional de enfermagem. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	72
Quadro 7: Relação das competências gerenciais adquiridas durante a graduação e enfermeiros que tiveram falas representativas relacionadas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	73
Quadro 8: Relação das competências gerenciais adquiridas durante a graduação e falas representativas dos enfermeiros. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	74
Quadro 9: Contribuições da Matriz curricular: aspectos relacionados aos campos de práticas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	79
Quadro 10: Aspectos relacionados à inserção de conteúdos/disciplinas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	83
Quadro 11: Aspectos relacionados à introdução de conteúdos de gestão ao longo da matriz curricular. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	85
Quadro 12: Aspectos relacionados à formação extracurricular para aquisição de competências gerenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.	86

Quadro 13 : Avaliação do curso de graduação em Enfermagem no que tange a distribuição e estrutura das disciplinas de gestão segundo os egressos. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 89

Quadro 14: Identificação dos *corpus* textuais e dos comandos utilizados no IRaMuTeQ. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 96

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Análise de Conteúdo tipo classificatório segundo Bardin. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 47
- Figura 2: Processo de análise segundo o software IRaMuTeQ. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 50
- Figura 3: Dendrograma *corpus* 1 sobre trajetória dos Enfermeiros até ocuparem cargo atual. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 96
- Figura 4- Nuvem de Palavras A: Representação da trajetória profissional dos enfermeiros até ocuparem os cargos de gestão e/ou assistenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 97
- Figura 5: Dendrograma do *corpus* 2 sobre Atribuições que desenvolve no trabalho atual. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 98
- Figura 6: Árvore de correspondência advinda da Análise de Similitude sobre as atribuições dos enfermeiros para ocuparem cargos de gestão. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 99
- 101 Figura 8: AFC sobre as competências necessárias para o exercício do cargo de gestão por enfermeiros. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 101
- Figura 9: Dendrograma do *corpus* 4 sobre identificação das competências técnicas e competências comportamentais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 102
- Figura 10: Análise de similitude monotemática relacionado às competências gerenciais comportamentais e técnicas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 103
- Figura 11: Dendrograma do *corpus* 5 sobre competências gerenciais adquiridas durante a graduação. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 104
- Figura 12: Dendrograma do *corpus* 6 sobre o que influenciou na aquisição de competências gerenciais na graduação. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023. 105
- Figura 13: Árvore de correspondência de termos similares resultante da Análise de Similitude representando o que influenciou a aquisição de competências

gerenciais durante a graduação em Enfermagem. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

106

Figura 14: Dendrograma do *corpus 7* sobre sugestões para currículos de graduação para favorecer desenvolvimento de competências gerenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

107

Figura 15: Nuvem de palavras B - sugestões dos enfermeiros egressos para os currículos de graduação em Enfermagem. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEn-Seção Goiás – Associação Brasileira de Enfermagem-Seção Goiás

ABEn - Associação Brasileira de Enfermagem Nacional

APS - Atenção Primária à Saúde

CCs OPAS/OMS -Centro Colaborador da Organização Pan-americana de Saúde

CEP/HC/ UFG – Comitê de Ética e Pesquisa do Hospital das Clínicas das Universidade Federal de Goiás

CHD - Classificação Hierárquica Descendente

CNE/CES – Conselho Nacional de Saúde/ Conselho Estadual de Saúde

COEST-GO/ABEn-GO - Goiás e do Comitê Estudantil da Associação Brasileira de Enfermagem -Seção Goiás

COFEN -Conselho Federal de Enfermagem

DCN/ENF - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem

DNSP- Departamento Nacional de Saúde Pública

FEN/UFG – Faculdade de Enfermagem/ Universidade Federal de Goiás

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

IRaMuTeQ -*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

NUCLAIDS - Núcleo de Ações Interdisciplinares em IST/HIV/Aids

RECUID - Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Intervenção em Saúde Mental

OMS - Organização Mundial da Saúde

PBL - *Problem Based Learning*

PPPC - Projeto Político Pedagógico de Curso

TCLE- Termo de Compromisso Livre e Esclarecido

UCE - Unidades de Contexto Elementar

UCI- Unidade de Contexto Inicial

ZDP - Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP)

RESUMO

INTRODUÇÃO: Historicamente os enfermeiros assumem cargos de gestão das unidades de saúde, pois desde sua origem a Enfermagem, através das *ladies nurses* da época de Florence Nightingale, teve a preocupação em garantir a organização e administração dos serviços de saúde. Indo ao encontro disso, a formação de enfermeiros incorpora em sua estrutura curricular carga horária específica para disciplinas voltadas à gestão, sendo uma das poucas graduações da área de saúde com esta especificidade. A partir disso há a necessidade de maiores investimentos na formação de enfermeiros gestores, respondendo às demandas do mercado de trabalho e demonstrando as lacunas existentes no desenvolvimento das competências gerenciais desde sua graduação até a atuação profissional. **OBJETIVO:** Descrever as percepções de enfermeiros nos quatro primeiros anos de atuação sobre as competências para exercer a gestão em saúde. **METODOLOGIA:** Estudo descritivo-exploratório de abordagem qualitativa, realizado com 14 enfermeiros recém-graduados de uma universidade pública de Goiás. A coleta foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2022 utilizando um roteiro semiestruturado composto por sete perguntas abertas para descrição da percepção desses enfermeiros sobre as competências para a gestão. A análise foi realizada por meio do método de análise de conteúdo de Bardin e posteriormente Classificação Hierárquica Descendente, análise de similitude, análise fatorial de co-ocorrência e nuvem de palavras advindas do software IRaMuTeQ. **RESULTADOS:** Os enfermeiros em sua maioria estavam em cargos assistenciais, com formação maior que dois anos e tempo de atuação equivalente ao de formação. Eles elencaram as competências gerenciais adquiridas durante a graduação: comunicação, gestão de conflitos, liderança, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, gerenciamento de fluxos assistenciais, gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, tomada de decisão, gestão do tempo, educação permanente e assistir, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem (DCN/ENF). Durante sua atuação profissional eles adquiriram as competências de gestão de conflitos, tomada de decisão, delegar funções e negociação, que foram acrescidas nas então conquistadas antes de adentrarem o mercado de trabalho. Tais competências foram adquiridas durante o curso de graduação, que tinha como diferencial uma estrutura curricular com disciplinas voltadas especificamente para temáticas de gestão em enfermagem, com grande carga horária prática desencadeando, segundo eles, a maior aquisição destas competências, participação em atividades extracurriculares, além da estrutura do curso ser percebida como exemplo no quesito formação de enfermeiros gestores. Os participantes sugeriram pontos de melhoria na matriz curricular como inserção de novas disciplinas obrigatórias como segurança do paciente, inserção de simulação realística como estratégia para o desenvolvimento de competências atitudinais e aproximação com campos de estágio do setor privado. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Os participantes deste estudo relataram uma gama de competências de gestão desenvolvidas durante a graduação que extrapolam as exigidas nas DCN/ENF e apontaram contribuições para aprimoramento das matrizes curriculares dos cursos de graduação em enfermagem. Espera-se que outros estudos possam ser desenvolvidos em outros cenários, como o das instituições de ensino privado.

Palavras-chave: enfermagem; competência profissional; gestão em saúde; formação profissional.

ABSTRACT

INTRODUCTION: Historically, nurses have assumed management positions in health units, because since its origin, nursing, through the ladies nurses of Florence Nightingale's time, has had the concern to ensure the organization and administration of health services. In line with this, nursing education incorporates in its curricular structure specific hours for subjects related to management, being one of the few undergraduate courses in the health area with this specificity. Thus, there is a need for greater investment in the training of nurse managers, responding to the demands of the labor market and demonstrating the gaps in the development of managerial skills from graduation to professional practice.

OBJECTIVE: To describe the perceptions of nurses in their first four years of practice about the competencies to exercise health management.

METHODOLOGY: A descriptive-exploratory study with a qualitative approach was carried out with 14 recently graduated nurses from a public university in Goiás. The data collection was carried out in August and September 2022 using a semi-structured script composed of seven open questions to describe the perception of these nurses about management competencies. The analysis was performed using Bardin's content analysis method and then Descending Hierarchical Classification, similarity analysis, co-occurrence factor analysis and word cloud from the IRaMuTeQ software.

RESULTS: Most of the nurses were in care positions, with more than two years of training and time of work equivalent to that of their training. They listed the managerial competences acquired during their graduation: communication, conflict management, leadership, team work, interpersonal relationships, management of care flows, management of human, financial and material resources, decision making, time management, continuing education and assisting, in accordance with the National Curricular Guidelines for Nursing (NCD/NNR). During their professional performance they acquired the competencies of conflict management, decision making, delegating functions, and negotiation, which were added to those acquired before entering the labor market. These competencies were acquired during the undergraduate course, which had as a differential a curricular structure with disciplines specifically focused on nursing management themes, with a large practical workload triggering, according to them, the greatest acquisition of these competencies, participation in extracurricular activities, in addition to the course structure being perceived as an example when it comes to training nurse managers. The participants suggested points for improvement in the curricular matrix, such as the insertion of new mandatory subjects like patient safety, insertion of realistic simulation as a strategy for the development of attitudinal competencies and approximation with internship fields in the private sector.

FINAL CONSIDERATIONS: The participants in this study reported a range of management competencies developed during undergraduate studies that go beyond those required in the DCN-ENF and pointed out contributions to the improvement of curricula of undergraduate nursing courses. It is hoped that other studies can be developed in other settings, such as private educational institutions.

Keywords: nursing; professional competence; health management; professional training.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN: Históricamente, las enfermeras han asumido cargos de gestión en las unidades de salud, pues desde su origen, la enfermería, a través de las damas enfermeras de la época de Florence Nightingale, ha tenido la preocupación de asegurar la organización y administración de los servicios de salud. En consonancia con esto, la formación de enfermeros incorpora en su estructura curricular horas específicas para disciplinas relacionadas con la gestión, siendo una de las pocas graduaciones en el área de la salud con esta especificidad. Por lo tanto, existe la necesidad de una mayor inversión en la formación de enfermeras gestoras, respondiendo a las demandas del mercado laboral y evidenciando las lagunas existentes en el desarrollo de habilidades directivas desde la graduación hasta la práctica profesional. **OBJETIVO:** Describir las percepciones de las enfermeras en sus primeros cuatro años de trabajo sobre las competencias para el ejercicio de la gestión sanitaria. **METODOLOGÍA:** Estudio descriptivo-exploratorio con abordaje cualitativo, realizado con 14 enfermeros recién graduados de una universidad pública de Goiás. A coleta foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2022 utilizando um roteiro semiestruturado composto por sete perguntas abertas para descrição da percepção desses enfermeiros sobre as competências para a gestão. El análisis se realizó mediante el método de análisis de contenido de Bardin y, posteriormente, mediante la clasificación jerárquica descendente, el análisis de similitud, el análisis factorial de correlación y el muestreo de palabras mediante el software IRaMuTeQ. **RESULTADOS:** La mayoría de las enfermeras ocupaban puestos asistenciales, con más de dos años de formación y un tiempo de desempeño equivalente al de su formación. Enumeraron las competencias directivas adquiridas durante la graduación: comunicación, gestión de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, gestión de flujos asistenciales, gestión de recursos humanos, financieros y materiales, toma de decisiones, gestión del tiempo, formación continuada y asistencia, de acuerdo con las Directrices Curriculares Nacionales de Enfermería (DCN/ENF). Durante su desempeño profesional adquirieron las competencias de gestión de conflictos, toma de decisiones, delegación de funciones y negociación, que se sumaron a las adquiridas antes de acceder al mercado laboral. Estas competencias fueron adquiridas durante el curso de graduación, que tuvo como diferencial una estructura curricular con asignaturas específicamente centradas en cuestiones de gestión de enfermería, con una gran carga de trabajo práctico que, según ellas, desencadenó una mayor adquisición de estas competencias, la participación en actividades extracurriculares, además de que la estructura del curso fue percibida como un ejemplo en términos de formación de enfermeras gestoras. Los participantes sugirieron puntos de mejora en la matriz curricular como la inserción de nuevas materias obligatorias como seguridad del paciente, inserción de simulación realista como estrategia para el desarrollo de competencias actitudinales y aproximación con campos de pasantía en el sector privado. **CONSIDERACIONES FINALES:** Los participantes de este estudio relataron un conjunto de competencias de gestión desarrolladas durante la graduación que van más allá de las exigidas en la ENF-DCN y señalaron contribuciones para la mejora de las matrices curriculares de los cursos de pregrado en enfermería. Se espera que otros estudios puedan ser desarrollados en otros contextos, como instituciones de enseñanza privada.

Palabras-claves: enfermería; competencia profesional; gestión en salud; capacitación profesional.

APRESENTAÇÃO

O presente estudo constitui uma dissertação de mestrado derivada da Área de Concentração: “A enfermagem e no cuidado à saúde humana” e da Linha de Pesquisa “Gestão em saúde e em enfermagem” vinculadas ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás (FEN/UFG). Especificamente ligado à temática “competências do profissional de enfermagem recém graduado para o exercício da gestão”, desenvolvido sob orientação da Prof.^a Dra. Luana Cássia Miranda Ribeiro e coorientação da Prof.^a Patrícia Tavares dos Santos.

O tema de estudo permeou minha formação, pois fui monitor da disciplina de gerenciamento dos serviços em saúde e em enfermagem durante um ano e meio em uma universidade filantrópica, além de ter sido representante do comitê estudantil da ABEn-Seção Goiás e do centro acadêmico do curso o qual me graduei. A partir destas experiências notei a necessidade de compreender os desafios que permeiam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício de gestão entre os acadêmicos do meu curso e dos de outras universidades, sendo instigado a compreender o impacto desta formação na vida profissional dos egressos.

Adicionalmente a minha experiência como auxiliar de pesquisa em uma pesquisa qualitativa em 2019 e a recente preocupação das entidades de classe da categoria de enfermagem em relação a formação de lideranças que se preocupem com a valorização da força de trabalho dos profissionais de enfermagem, por meio do projeto *Nursing Now*, da PL 2564/2020 (então Lei 1305/22), os quais foram ao encontro das minhas inquietações sobre o tema.

Assim, diante da necessidade de mapear as percepções de enfermeiros recém-graduados sobre a formação em consonância com a prática da enfermagem nos quatro primeiros anos após a formação e da inquietação gerada por minhas vivências, nasceu o presente estudo.

Os capítulos da dissertação estão organizados em: introdução onde há a contextualização, demonstração dos desafios existentes na formação e inserção

do enfermeiro em cargos de gestão no mercado de trabalho, descrição do problema, justificativa, objetivos gerais e específicos.

O referencial teórico articula o conceito de competências e competências gerenciais para o exercício da gestão por enfermeiros a fim de oferecer bagagem suficiente para extrair das falas dos participantes o que se tem de lacunas durante o desenvolvimento desse profissional e como sua trajetória influenciou a trabalhar na área de gestão ou na compressão de que ela esteja diretamente ligada a assistência de enfermagem.

O método descreve o tipo de estudo, contexto em que se insere, participantes, coleta e análise de dados além dos aspectos éticos envolvidos na pesquisa que ocorreu na modalidade remota.

A seguir os resultados divididos em sete categorias a partir da análise dos dados através da Análise de Conteúdo de Bardin que serviu para a interpretação dos dendrogramas e nuvens de palavras do IRaMuTeQ. Por fim são apresentadas as discussões, considerações finais, referências utilizadas, anexo e apêndices.

1. INTRODUÇÃO

O enfermeiro gestor desempenha em serviços de saúde funções que contemplam desde “aspectos assistenciais, pedagógicos, técnico-científicos e políticos” até relações interpessoais que promovam o planejamento e organização das ações de saúde com o enfoque na promoção de uma assistência holística ao paciente (Almeida *et al.*, 2011, p.132).

Competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo exerça um cargo ou função (DUTRA, 2004). Já as competências gerenciais são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas.

Reconhecendo a importância de tais competências, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN-ENF) para a formação do enfermeiro incluem competências gerais para a formação deste profissional, a saber: a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração, gerenciamento, educação permanente e atenção à saúde, destas competências apenas atenção à saúde não é considerada por alguns autores como competência gerencial (ROSIN *et al.*, 2016).

Embora liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, sejam temas cuja discussão nunca se esgota durante o período de graduação (Reed Klutts; Mattingly, 2019), a inexperiência do estudante, a falta de padronização e/ou utilização de metodologias problematizadoras durante a formação, desenvolvimento dessas competências.

Para aprimorar os processos de ensino-aprendizagem, é fundamental que se considere elementos presentes na própria experiência do estudante e a ação pedagógica que propicie a ele desenvolvimento profissional por meio de diferentes métodos de ensino-aprendizagem e da aprendizagem reflexiva com o uso da unidade de sentido complexa (Haugland; Lassen; Giske, 2018).

Embora as disciplinas de gestão em enfermagem componham as matrizes curriculares dos cursos de graduação, o desenvolvimento de competências gerenciais é um desafio, sendo apontada como uma das áreas que mais se tem dificuldade em desenvolver competências para executar os serviços de forma integral (Siewert *et al.*, 2017).

Na percepção de egressos da graduação em Enfermagem, o desafio para o desenvolvimento de competências gerenciais consiste na ampliação da carga horária das disciplinas, organização e aprofundamento dos conteúdos para o fortalecimento da prática interdisciplinar, sendo necessário avanços no sentido de garantir o desenvolvimento de competências gerenciais durante a formação (Meira; Kurcgant, 2008; 2016).

Ainda na percepção de egressos, as competências gerenciais que são aprendidas por meio de conteúdo teórico na graduação são implementadas e/ou desenvolvidas somente na prática profissional e não durante as atividades práticas da graduação, como seria de se esperar (Leal *et al.*, 2017).

Nesse sentido, apesar de reconhecidos avanços nas discussões em relação às necessidades de mudança, as dificuldades em desconstruir os modelos conservadores de ensino ainda persistem. O apego do docente aos conteúdos nas matrizes curriculares, direcionados à execução de procedimentos pouco discutidos nos princípios da prática baseada em evidências científicas, ainda predomina no Brasil. Cabe lembrar que propostas de ensino inovadoras, por si só, não efetivam as competências dos estudantes. Também deve haver comprometimento do docente e das instituições de ensino, no sentido de colaborar com os avanços pedagógicos e flexibilização dos currículos. (Vieira *et al.*, 2016).

Além disso, o ensino das competências gerenciais deve ser garantido a fim de promover a discussão de temas relacionados a elas de maneira transversal durante o percurso do estudante em sua graduação (Barbosa; Cavalcante; Pereira, 2018).

Além dos desafios pedagógicos já mencionados as disciplinas dos cursos de graduação em enfermagem devem incluir nos seus programas conteúdos

relacionados à tomada de decisão gerencial, comunicação, liderança e relações humanas (Johansen; O'brien, 2016) e apesar dos docentes conhecerem as competências gerenciais contidas nas DCN-ENF e as considerarem essenciais ao desenvolvimento das funções gerenciais, muitas vezes, o ensino destas é negligenciado (Barbosa; Cavalcante; Pereira, 2018).

Outro desafio a ser enfrentado pelos docentes de graduação é eliminar a dicotomia entre o cuidado assistencial e o gerenciamento de recursos e pessoas, lacuna presente no modelo gerencial discutido durante a graduação e sua real face no mercado de trabalho (Treviso *et al.*, 2017).

Estudos reforçam que nas ações da profissão a gestão se somam à assistência, pois há a necessidade de se planejar as ações de saúde para melhor organizar os serviços, aqueles que fazem parte dele (força de trabalho) e aqueles que são instrumentos para tal (recursos materiais) (Ferreira *et al.*, 2019; Figueiredo; Orrillo *et al.*, 2020).

Assim, para se ter um cuidado integral é necessário reconhecer que o cuidado de enfermagem e a gestão são, na verdade, conceitos complementares com influência mútua (Siewert *et al.* 2017).

A integração entre os processos de trabalho cuidar e administrar são fundamentais, considerando que as ações e práticas inerentes à profissão demonstram que o ato de gerenciar se intersecciona ao de cuidar por meio do planejamento, coordenação e execução de atividades e estratégias de cuidado (Ferreira *et al.*, 2019; Figueiredo; Orrillo, 2020).

Há uma discrepância relacionada às competências exigidas pelos currículos de graduação para a inserção dos enfermeiros no mercado de trabalho e as existentes nas organizações (Peres *et al.*, 2017). Um estudo realizado com egressos em cursos de enfermagem de uma universidade pública de Foz do Iguaçu revelou que eles adentram o mercado de trabalho demonstrando atitude desfavorável para o exercício da gestão (Almeida; Peres, 2012).

De maneira geral, a maioria dos discentes admitiram ter apreendido mais o campo das Atitudes para atuação na dimensão gerencial e revelaram que as

competências específicas foram mais abordadas nas aulas teóricas do que nas aulas práticas e nos estágios. E que no campo atitudinal é o que representa maior lacuna durante a graduação e que as Atitudes acabam sendo desenvolvidas na prática profissional. (Almeida *et al.* 2014).

Ao analisar 27 enunciados de ementas de disciplinas de administração em enfermagem de cursos de graduação em Enfermagem constatou-se que Habilidade e Atitude não se encontravam presentes em mais da metade das competências específicas presentes nos documentos (Montezeli, Peres, Bernardino, 2013).

Somado a problemática do déficit no desenvolvimento de atitudes, notou-se que ao trabalhar competências gerenciais durante os estágios de outras disciplinas não havia o planejamento eficaz para o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício da gestão (Meira; Kurcgant, 2008; 2016).

Nesse sentido, competências como liderança e tomada de decisão estão sendo formadas de forma distante das necessidades das demandas que o egresso irá enfrentar, pois há ainda uma maior ênfase no tecnicismo, o que, muitas vezes, afasta o acadêmico durante a graduação de atividades gerenciais.

Outra competência é a comunicação que apesar de importante na promoção das relações interpessoais do enfermeiro para o trabalho em equipe vem sendo desenvolvida de forma inadequada visto que durante a formação o acadêmico lida com a postura dos profissionais já estão inseridos no trabalho, mas que não oferecem abertura para demonstrar seu papel na rotina do serviço (Leal *et al.*, 2017).

Considerando a necessidade de avaliar continuamente a formação para exercício da gestão em Enfermagem, a necessidade de integração entre assistência e gestão nos currículos, dos desafios dos enfermeiros ao ocuparem cargos gerenciais, emergiu a seguinte questão: Qual a percepção de enfermeiros recém-graduados em uma universidade pública de Goiás sobre as competências necessárias para o exercício do cargo de gestão?

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

- Descrever as percepções de enfermeiros com até quatro anos de atuação sobre as competências para exercer a gestão em saúde.

2.2 Específicos

- Descrever as características de enfermeiros que ocupem cargos de gestão ou assistenciais;
- Mapear as percepções de enfermeiros sobre as competências de enfermeiros para exercer a gestão em saúde.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Histórico sobre a formação do enfermeiro para gestão

Desde a origem da profissão, as *ladies nurses* preocupavam-se em garantir a organização e administração dos serviços de saúde. Isso se mantém nos dias atuais, considerando que os enfermeiros, continuam a, assumem cargos de gestão (Formiga, Germano, 2005).

A Lei nº 2.604/55, primeira a regulamentar o exercício profissional da Enfermagem no Brasil, determinou algumas competências a serem atribuídas ao enfermeiro, tal como a direção dos serviços de enfermagem em unidades hospitalares, sejam elas no âmbito público ou privado (Brasil,1955), além da administração dos serviços de saúde. Posteriormente em, 1986, a Lei do

Exercício Profissional nº 7.498, em seu artigo 11, apontou como atividades como sendo privativas do enfermeiro: a direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica das instituições de saúde, a organização e direção dos serviços de enfermagem, atividades técnicas e auxiliares em empresas prestadoras desses serviços, planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem (Brasil, 1986).

A preocupação sobre a estrutura dos primeiros currículos dos cursos de enfermagem, veio antes mesmo da existência de legislações que regulamentaram a profissão. Um exemplo disso, é currículo pertencente à Escola de Enfermeiras do Departamento Nacional de Saúde Pública (DNSP), conforme descrito qual foi estabelecido através do Decreto n.º 16.300/23 no artigo 429.

A matriz curricular da escola de Enfermeiras do DNSP, que era composta por duas partes uma geral (composta por uma disciplina de administração hospitalar unida a outras 15 disciplinas relacionadas a história da enfermagem, ética, higiene individual, parasitologia e microbiologia, entre outras etc.) e outra especializada (serviço de saúde pública,; serviço administrativo hospitalar,; serviços de dispensários,; serviços de laboratórios, serviços de sala de operações, serviço privado e serviço pediátrico), demonstrando a preocupação em desenvolver nas enfermeiras da época, denominadas “enfermeiras padrão”, competências gerenciais (Brasil, 1974).

Em 1949 houve a uniformização dos cursos de Enfermagem no Brasil por meio da Lei nº 775/49, contando com 36 meses de duração e os cursos de auxiliar de enfermagem com 18 meses de duração. No mesmo ano o Decreto nº 27.426/49 promoveu o direcionamento do currículo dos enfermeiros o dividindo em três disciplinas voltadas a prática hospitalar em saúde pública com o intuito de aprimorar as técnicas e procedimentos assistenciais com enfoque na doença e não no paciente como um todo (Brasil, 1974; Chianca; Garcia; Moreira, 1995).

Em 1962 o Parecer nº 271 estabeleceu nos currículos dos Enfermeiros um curso geral e duas alternativas para especialização, Enfermagem em Saúde Pública e Enfermagem obstétrica (Brasil, 1974).

A Comissão de Educação da ABEn elaborou em 1968 uma proposta de revisão do currículo mínimo do Curso de Enfermagem e Obstetrícia, propondo a distribuição em dois semestres básicos e seis de formação profissional, incluindo a habilitação em Enfermagem de Saúde Pública e outras duas habilitações, Enfermagem da Comunidade e Enfermagem Médico-Cirúrgica (Carvalho,1976).

O Parecer CFE n.163/72 transformou as habilitações em cursos optativos. Com a Reforma Universitária dos anos 1970 este parecer dividiu o currículo em três partes: pré-profissional, tronco profissional comum e as habilitações. No tronco profissional existia a disciplina de administração aplicada à enfermagem, demonstrando os primeiros sinais de curricularização da temática (Rizzotto,1999).

Somente na década de 90, foi elaborada proposta do Currículo Mínimo para a Graduação em Enfermagem, que deu origem a Portaria nº 1.721/94. Tal portaria, foi produto dos seminários regionais e nacionais sobre Ensino Superior de Enfermagem e Perfil e Competências do Enfermeiro e suas Implicações no Currículo de Enfermagem, liderados por representantes da Comissão de Especialistas de Enfermagem e da Comissão de Educação da Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn). Dentro da proposta estabeleceu-se que a Administração em Enfermagem deveria contemplar 15% das disciplinas ofertadas, sendo abordados conteúdos teóricos e práticos relativos à administração do processo de trabalho e da assistência do enfermeiro (Ribeiro; Costa; Lopes, 1996).

A fim de responder às demandas advindas da legislação e buscando aprimorar e desenvolver a formação dos enfermeiros surgiram as Diretrizes Curriculares Nacionais para cursos de Enfermagem (DCN-ENF) em 2001, que vinham sendo discutidas desde 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996).

De acordo com as DCN-ENF (2001), a formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: atenção à saúde, tomada de

decisões, comunicação, liderança, gerenciamento e educação permanente. Reitera-se que a maioria delas estão relacionadas à gerência (Brasil, 2001).

Ainda em 2001, a Resolução CNE/CES nº 03 instituiu que a formação em Enfermagem deveria contemplar como competências e habilidades: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento da força de trabalho dos recursos físicos e materiais e de informação, além da capacidade de ser empreendedor, gestor, empregador ou liderança na equipe de saúde; promover a educação permanente e atenção à saúde.

Em 2018, o Conselho Nacional de Saúde por meio da Resolução CNS 573/2018 propôs recomendações sobre a estrutura das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN-ENF) do curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. Em seu o Art. 14 estabelece que a área da Gestão e Gerência do Cuidado de Enfermagem, dos Serviços de Enfermagem e Saúde deve conter as seguintes competências para o exercício de funções gerenciais pelos enfermeiros (Brasil,2018, p.13-14):

I - Desenvolver a gestão do Cuidado de Enfermagem nas Redes de Atenção à Saúde, com base nos indicadores de saúde, assistenciais e gerenciais, no âmbito individual e coletivo, considerando os diferentes contextos, demandas espontâneas e programáticas de saúde, características profissionais dos agentes da equipe de Enfermagem, a fim de qualificar os processos de trabalho e seus resultados.

II - Desenvolver ações gerenciais de diagnóstico, planejamento, organização, logística, gerenciamento, monitoramento e avaliação no processo de trabalho em Enfermagem e nos serviços de enfermagem e de saúde, utilizando os instrumentos gerenciais que qualificam o cuidado de enfermagem e assistência à saúde possibilitando o controle e a participação social, fundamentados em modelos de Administração de Enfermagem, de Saúde e Gerenciais.

III - Promover por ações de liderança, a articulação da equipe de Enfermagem com os demais agentes e instituições componentes da rede de atenção à saúde, fortalecendo a integração ensino-serviço.

IV - Gerenciar dimensionando adequadamente os recursos humanos, os recursos físicos, materiais, de informação e de tecnologia para o cuidado de enfermagem.

V - Promover a utilização das tecnologias de comunicação e informação para o planejamento, a gestão e gerenciamento, a organização, a avaliação e o fortalecimento do trabalho em equipe de enfermagem, e multiprofissional para a gestão do cuidado e dos serviços de enfermagem e de saúde.

VI - Reconhecer a comunicação e o acolhimento como tecnologias indispensáveis do processo de trabalho da enfermagem, garantindo a privacidade, confidencialidade, o sigilo e veracidade das informações compartilhadas, na interação com o usuário, profissionais de saúde e o público em geral.

VII - Desenvolver ações de gestão e gerenciamento do cuidado e dos serviços de Enfermagem e de saúde, com base em evidências científicas, princípios humanísticos, políticos e ético-legais, no âmbito da assistência, gerência, ensino e pesquisa visando procedimentos e práticas de qualidade e de segurança dos usuários e da equipe de enfermagem e de saúde.

VIII - Desenvolver ações de liderança da equipe de Enfermagem na horizontalidade das relações interpessoais, mediada pela interação e diálogo em respeito ao outro, promovendo a qualificação da equipe de Enfermagem por meio de atualização e educação permanente, e a tomada de decisão fundamentada no Planejamento Estratégico Situacional.

IX - Prever e prover as condições materiais, de força de trabalho e de infraestrutura para a realização do trabalho de enfermagem, com base nas normas regulamentadoras do trabalho em saúde, visando o desenvolvimento do cuidado de enfermagem com qualidade.

Indo ao encontro disso, a formação de enfermeiros incorpora em sua estrutura curricular carga horária específica para disciplinas voltadas à gestão, sendo uma das poucas graduações da área de saúde com esta especificidade (Tenório *et al.*, 2019).

No sentido de fortalecer a profissão, em 2018 a *Burdett Trust For Nursing* e o Conselho Internacional de Enfermeiros, em colaboração com a Organização Mundial da Saúde (OMS), foram responsáveis pelo surgimento da Campanha *Nursing Now* que buscou, entre outros objetivos, discutir em profundidade sobre o papel dos enfermeiros no exercício de cargos de liderança para além da formação regular, para assegurar-lhes uma voz mais proeminente quanto à formulação de políticas de saúde; investimentos na valorização da força de trabalho; realização de pesquisas a fim de apoiar onde os enfermeiros possuem

e ainda podem ter maior impacto em sua atuação; e compartilhamento das melhores práticas de enfermagem (Oliveira *et al.*, 2021).

No Brasil ela foi lançada em 2019 sendo fruto da articulação do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e o Centro Colaborador da Organização Pan-americana de Saúde (CCs OPAS/OMS) para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem, vinculado à Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da USP (Mendes, 2019).

Nesse sentido, a campanha *Nursing Now* teve dentre seus objetivos destacar posições de liderança ocupadas por enfermeiros como sendo primordial para o alcance de metas locais, nacionais e globais de saúde visto que as agendas de saúde dependem deles nesta posição para que sejam bem-sucedidas, pois sua atuação em diferentes espaços tanto na definição de políticas de saúde quanto na tomada de decisão política para a promoção destas (Mendes *et al.* 2020).

Dessa forma, a campanha também teve como meta que ao menos 75% dos países possuam um Enfermeiro Chefe de Governo como integrante de suas equipes para uma maior qualificação em gestão e elaboração de políticas de saúde afim de destacar a necessidade de maiores investimentos na formação de competências para o exercício desta função (Salvage, 2018).

O Relatório do Triplo Impacto, que precedeu a campanha, sinalizou a importância dos enfermeiros exercerem o pleno potencial de suas competências para o alcance da promoção da igualdade de gênero e influência na economia das nações, advogando a respeito da necessidade de se desenvolver competências para exercício da liderança por enfermeiros de maneira que ocupem espaços estratégicos onde são responsáveis pela tomada de decisão que impacte no processo de trabalho da enfermagem (All-Party Parliamentary Group on Global Health, 2016)

Conforme a Carta de Brasília que contribui para o desenvolvimento de políticas efetivas voltadas à melhoria de condições de trabalho, é fundamental que se estimule tanto a participação quanto a atuação dos enfermeiros em espaços cujas posições estratégicas de tomada de decisão dos sistemas de

saúde estimulem o diálogo e a promoção da negociação em diversas instâncias no âmbito político, seja nos espaços de nível micro ou macro (MENDES *et al.*, 2021),.

Em 2021, a campanha teve como foco o Desafio Nightingale o qual desafiava empregadores para que assumissem o treinamento de enfermeiros líderes, levando ao entendimento de que sem este tipo de investimento não se conseguirá suprir a necessidade de enfermeiros que assumam posições estratégicas tanto em fóruns decisórios quanto em espaços políticos. Para isso é fundamental que se pense em iniciativas de oferta de treinamento de liderança nos serviços e na academia, com pesquisadores em nível de doutorado que assumam o papel de se formarem sendo capazes de liderar em diferentes campos de atuação da Enfermagem e da saúde (MENDES *et al.*, 2021).

3.2 Conceitos de Competências

As competências podem ser abordadas de diversas formas. Contudo, a abordagem mais conhecida é pertencente a escola francesa, que leva em conta três aspectos: o saber (os saberes técnicos e científicos); o saber fazer (ligado às habilidades como a capacidade de tomar decisões rápidas); e o saber ser (corresponde às atitudes, como assumir riscos) (RUAS, 2001).

Para que se desenvolvam competências em uma perspectiva multifuncional e integrada à equipe e à organização na qual o trabalhador está inserido, o enfermeiro deve ir além do ato de cuidar, supervisionando o processo de cuidar e assumindo as atribuições de gerenciar relações (CARMELO *et al.* 2016).

A competência se baseia em (FLEURY,FLEURY, 2001, p.188):

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ela também agrega na instrumentalização dos recursos pessoais e dos recursos do meio. Pode ainda ser definida como a faculdade de se utilizar tal instrumentalização da maneira correta (LE BOTERF, 2003).

Os recursos que devem ser incorporados ao profissional podem ser divididos entre: os saberes (teóricos, do meio e procedimentais); o saber fazer (saberes formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos); as aptidões ou qualidades; os recursos fisiológicos; e os recursos emocionais. Assim, distinguem-se três níveis: os recursos, as competências e o profissionalismo (GOMES *et al.*, 2021).

Ter competências implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado, dividindo-a em: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (LE BOTERF, 1995).

As competências se constituíram em um sincronismo entre comunicação e aprendizagem social, os quais são adquiridos por meio da formação do indivíduo e em sistemas de avaliação, podendo ser apreendida mediante três eixos fundamentais: a pessoa, sua formação e sua experiência profissional (LE BOTERF, 1995).

É importante considerar que as competências não se limitam a um mero estoque de conhecimentos técnicos e empíricos que são detidos pelos indivíduos ou pela tarefa que exercem, mas dizem respeito a inteligência e a prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, conforme a complexidade das situações aumenta (FLEURY, FLEURY, 2001).

A competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer, nem mesmo em constatar sua aplicação (LE BOTERF, 2000). Ela não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa a ser executada pelo indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000).

As competências individuais, segundo Fleury e Fleury (2001), não se reduzem ao conhecimento adquirido ou a um *know-how* específico, pois sempre são contextualizados e só se tornam competências quando colocados em prática, ou seja, quando são comunicados e trocados. Para esses autores, as competências são categorizadas como: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

- As competências de negócio: relacionadas a compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, com os clientes e competidores e com o ambiente político e social.
- As competências técnico-profissionais são aquelas específicas para determinada ocupação ou atividade, portanto, estão relacionadas à detenção de informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação.
- As competências sociais relacionam-se às competências necessárias para interagir com as pessoas, com destaque para aspectos como capacidade de comunicar-se, negociar e trabalhar em equipe.

Complementarmente, Zarifian (2001) destaca as competências sobre processos (que constituem o conhecer sobre o processo de trabalho); competências técnicas (referente ao conhecimento específico relativo ao trabalho que deve ser executado); competências sobre a organização (constituem a organização dos fluxos de trabalho); competências de serviço (capacidade de aliar competência técnica, seus impactos sobre a sua aplicação e a promoção da satisfação dos consumidores finais); e competências sociais (atitudes ou o “saber ser” que se baseiam no comportamento das pessoas, tendo como exemplos a autonomia, a responsabilização e a comunicação).

As competências profissionais, Le Boterf (2000) não residem nos recursos, mas são consideradas como pertencentes a ordem do saber mobilizar. E os saberes estão divididos em: saber fazer (consiste no grau mais elementar da competência), verdadeiro saber agir (atualmente chamado de atitude o qual não se reduz ao simples saber fazer ou ao saber operar) e o saber agir (não consiste somente em tratar um incidente, mas igualmente em saber antecipá-lo).

3.2.1 Competências gerenciais de enfermeiros nos diferentes níveis de atenção à saúde

Em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais, em pesquisa realizada na Atenção Primária à Saúde (APS) identificou-se que existe um concentrado em maior número de estudos focados na gerência do cuidado especificamente, tendo como foco principal a análise assistencial do processo de trabalho e/ou no cliente e não os demais fatores ligados a gestão de serviços (ARANTES; SHIMIZU; MERCHÁN-HAMANN, 2016; ARGENTON *et al.*, 2018; FACCHINI; TOMASI; DILÉLIO, 2018).

Isso faz com que haja uma lacuna no que diz respeito à compreensão de como os enfermeiros deste nível de atenção significam as competências gerenciais essenciais, pois não há antes a compreensão sobre os sistemas de significados que influenciam o seu desenvolvimento (PERUZZO *et al.*, 2020).

O estudo realizado com 12 enfermeiros de seis das 34 Unidades Básicas de Saúde (UBS) de um município paranaense identificou que as competências gerenciais essenciais para o trabalho do enfermeiro no âmbito da Estratégia Saúde da Família possuem significado relacionado à percepção da ocorrência de um processo constante de aprimoramento, visto que sua aquisição ocorre inicialmente durante a graduação e são lapidadas mediante o cotidiano de trabalho em que os enfermeiros se deparam com o papel de líder da equipe, ao mediar conflitos, ou mesmo enquanto organiza o processos laborais ou aplica o empreendedorismo (PERUZZO *et al.*, 2020).

O trabalho em equipe e a manutenção da motivação para mobilização dos profissionais para a realização dos serviços de forma colaborativa são desafios importantes para a formação de enfermeiros líderes, porque a mediação de conflitos e de relacionamento interpessoal entre os membros da equipe gera situações estressantes e conflituosas que tem a possibilidade de serem duradouras e sem perspectiva de resolução. A pouca flexibilidade diante das adversidades do processo de trabalho. Dificuldade de planejar em razão da exaustão diante da demanda excessiva de trabalho ou por não adesão da equipa as ações (CELEDONIO *et al.*, 2017; PERUZZO *et al.*, 2020).

Sendo a liderança uma das principais competências exigidas para o gerenciamento identificou-se que ser aceito ao assumir uma postura mais diretiva e/ou punitiva e conquistar os liderados ainda é um desafio vivenciado no exercício das demais competências, pois mesmo que sua capacidade de liderar dependa muito mais da motivação de suas ações do que do peso da hierarquia exercida por ele, a sua capacidade de mobilizar ainda influencia na adesão a sua execução (LUZ; MACHADO, 2022; PERUZZO *et al.*, 2020).

Um estudo realizado com estudantes de enfermagem durante o estágio curricular obrigatório na APS, objetivou identificar as principais competências gerenciais observadas nos enfermeiros. A liderança estava entre as mais citadas pelos participantes, reforçando a necessidade de trabalhá-la durante a formação, uma vez que, ao graduar-se, é intrínseco aos enfermeiros ocupar este papel (DIAS; MONIZ, 2019).

Entretanto, a literatura demonstra que durante os estágios observa-se dificuldade no desenvolvimento de habilidades e atitudes de liderança, também vivenciada pelos acadêmicos participantes da ação estratégica (PERES, EZEAGU; SADE; SOUZA; GÓMES - TORRES; 2017).

Dentre as competências gerenciais desenvolvidas pelos estudantes, destaca-se o gerenciamento de recursos materiais demonstrando relação com o *déficit* de recursos materiais, o qual é historicamente enxergado como um dos maiores dificultadores do trabalho do enfermeiro na APS (DIAS; MONIZ, 2019) e na atenção terciária (BUGS *et al.* 2017).

O debate entre o mercado de trabalho e a academia permanece centralizado no perfil dos profissionais a serem formados, que, muitas vezes, divergem das exigências e expectativas das organizações de saúde (SADE; PERES, 2013). Na atenção primária isso se faz presente principalmente ao se realizar um paralelo entre as expectativas do contratante e a real entrega do gestor que foi promovido ao cargo em meio a interesses políticos do poder público, das necessidades da unidade e da população (LOCH, 2019).

Um estudo que determinou a relação entre o nível de competência gerencial e o comprometimento organizacional entre enfermeiros na Arábia

Saudita demonstrando que existem competências essenciais para o exercício de gestão em enfermagem que incluem tomada de decisão, gerenciamento de relacionamento, habilidades de comunicação, escuta, liderança, gerenciamento de conflitos, valores éticos, trabalho em equipe e gerenciamento de equipe (GARCIA *et al.*, 2020). Dentre elas, a tomada de decisão é enfatizada como principal para que haja um serviço de enfermagem eficaz (Kantanen *et al.*, 2015).

As competências ligadas ao relacionamento interpessoal tais como comunicação e tomada de decisão mobiliza os profissionais a ter comprometimento para alcançarem os objetivos traçados pela organização. (GUNAWAN *et al.* 2020).

Ofei *et al.* (2020) explorou a importância percebida das competências dos gerentes de enfermagem para seu trabalho atual em diferentes níveis (superior, médio e de primeira linha) e os fatores associados, além de explorar as competências percebidas pelos gerentes de enfermagem em nível de unidade sendo estas consideradas para um gerenciamento eficaz e bem-sucedido do ponto de vista da equipe de enfermagem (ROBBINS; WOLTER; DECENZO, 2014). Os resultados mostraram que os enfermeiros gerentes apresentaram nível moderado de competências gerenciais, sendo as habilidades técnicas as mais altas, seguidas das habilidades conceituais e humanas.

De acordo com a teoria de Katz, um administrador eficaz precisa de um conjunto triplo de habilidades gerenciais essenciais, são elas: conceitual, humana e técnica (KATZ, 1955, 1974). Ela estabelece que o nível de importância de cada conjunto de habilidades gerenciais foi diretamente correlacionado com o nível de autoridade que um indivíduo possui na organização, deixando claro que o nível do gerente na hierarquia organizacional era um fator importante que afetava as competências gerenciais exigidas. Utilizando a teoria como estrutura organizadora, Paarima *et al.* (2020) relataram que os gerentes de enfermagem em nível de unidade se percebiam mais propensos a aplicar habilidades técnicas, seguido por habilidades humanas e habilidades conceituais.

As pesquisas de Paarima *et al.* (2020) e Ofei *et al.* (2020) revelam a noção de Katz no que diz respeito às habilidades técnicas, pois elas são normalmente

mais importantes nos níveis mais baixos de gerenciamento enquanto as conceituais são mais significativas em níveis gerenciais superiores.

Nisso, a medida em que um indivíduo é promovido, em sua carreira de líder e gestor, as competências necessárias mudam isso se torna nítido ao verificar que no nível de entrada da assistência as habilidades técnicas e menos habilidades conceituais são mais utilizadas; inversamente ao que ocorre com as habilidades conceituais que normalmente dominam as habilidades técnicas em cargos mais altos na organização (KATZ, 1974). Esta percepção mostra a importância dos enfermeiros gerentes no contexto assistencial para o desenvolvimento de tais habilidades.

A pesquisa divide os participantes em enfermeiros em cargos assistenciais e em cargos de gestão. No entanto observa-se que a dissociação entre o trabalho gerencial e o trabalho assistencial tem gerado conflitos por não haver a compreensão sobre a natureza do processo de trabalho como sendo assistencial-gerencial, mesmo sendo complementares e interdependentes (ARAUJO *et al.*, 2020; MELO; SANTOS; LEAL, 2015 ; LIMA; DÁZIO; ROSADO; LOURENÇO, 2014).

Tal premissa se baseia no fato de que ambas as dimensões durante o processo de trabalho do enfermeiro se sobrepõem uma sobre a outra conforme a necessidade do serviço a ser prestado, exercendo as atribuições seguindo a quantidade e intensidade adequada à demanda.

Para que se pense em alternativas para o desenvolvimento de competências gerenciais em serviço pode-se utilizar o modelo de Quinn no qual estabelece que dentro das organizações de saúde existem diferentes papéis para que o gestor execute suas funções com excelência, dentre eles estão (QUINN, THOMPSON, FAERMAIS *et al.*, 2003):

- Produtor: onde o gestor é orientado a manter o foco no trabalho e na elevação da produtividade a fim de atingir as metas estabelecidas.
- Diretor: onde o gestor tem o papel de planejamento e estabelecimento de objetivos e metas, por meio da delimitação de problemas e seleção de alternativas viáveis para sua resolução.

- Mentor: gestor determinado a garantir o desenvolvimento de seus colaboradores, propiciando-lhes oportunidades de treinamento além de recompensá-los por suas conquistas.
- Facilitador: gestor que fomenta os esforços coletivos, soluções conjuntas, além do trabalho em equipe favorecendo a gestão de conflitos interpessoais.
- Coordenador: gestor que usa da confiança e credibilidade para mobilizar os esforços da equipe para o enfrentamento de dificuldades.
- Monitor, o gestor que se volta aos detalhes para o cumprimento das regras estabelecidas na unidade de trabalho.
- Inovador: que leva em consideração a criatividade da equipe, orientando-se para movimentos, adaptação e mudanças, além de apresentar ideias de forma convidativas à colaboração.
- Negociador, o gestor persuasivo para que se consigam recursos, possuindo astúcia política, influência e que geralmente representa a unidade externamente.

Este modelo serve de base para o aprimoramento das ações que garantam a promoção de estratégias de ensino-aprendizagem que garantam o seu conhecimento e desenvolvimento.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório (Gil, 2022) com base nos princípios da abordagem qualitativa propostos por Minayo (2014). Ocorrido entre os meses de março de 2021 e março de 2023.

A pesquisa qualitativa se preocupa em compreender de forma aprofundada o universo dos significados, valores, atitudes, aspirações e crenças, além da relação entre eles. Ela representa o universo da produção humana em suas relações, representações e intencionalidade (Minayo, 2014) não havendo

a pretensão de se buscar a generalização dos dados coletados, em razão de sua peculiaridade e proposta de conhecimento (Taquette; Minayo, 2016).

O estudo descritivo-exploratório, pois promove a maior familiaridade com o problema pesquisado com o intuito de constituir hipóteses. Ele inicia-se com o levantamento bibliográfico, seguido de entrevistas com indivíduos que possuam experiências práticas relacionadas ao problema pesquisado visando compreendê-lo. Somado a isso houve também a descrição de características da população estudada estabelecendo relações entre as variáveis que a compõem (Gil, 2022).

O presente estudo aborda as características da formação do profissional de enfermagem para a gestão em saúde fenômeno e visa a familiarização do pesquisador quanto ao tema a ser estudado, promovendo um diagnóstico sobre as competências para a gestão em saúde e sua relação com a aprendizagem significativa dos profissionais recém-formados

4.2 Campo de estudo

A universidade pública participante do estudo é localizada na Região Centro-Oeste, na capital do estado de Goiás e apresenta em seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC) a necessidade de se trabalhar a coordenação de equipes como uma das principais competências executadas pelo enfermeiro.

A instituição em estudo opera em nível federal e possui o Curso de Graduação em Enfermagem o qual forma enfermeiros generalistas capazes de atuar nos três níveis de atenção à saúde, além de terem suas atividades práticas realizadas em diversas instituições de saúde. A aproximação se deu pela necessidade de avaliar a formação de enfermeiros no desenvolvimento de competências gerenciais inicialmente nesta instituição e também de experiências advindas do final da graduação do pesquisador.

O curso possui carga horária total de 4396 horas na modalidade Bacharelado com duração de 10 (dez) semestres (podendo se estender até dezesseis semestres), é ofertado na modalidade presencial em período integral. Sua matriz curricular apresenta conteúdos distribuídos em quatro núcleos:

Núcleo Comum (relacionados para formação do profissional de enfermagem), Núcleo Específico (conteúdos com especificidades ligadas à formação de enfermeiros) e Núcleo Livre (com temáticas com enfoque na ampliação da formação composto por disciplinas que podem ser escolhidas livremente pelo aluno).

O curso está organizado em disciplinas as quais utilizam metodologias ativas, como problematização, além do modelo de educação de laboratório, *Problem Based Learning* (PBL) e ensino pela pesquisa, sendo as disciplinas específicas para gestão em saúde denominadas Administração em Enfermagem I e Administração em Enfermagem II ofertadas respectivamente no 6º e 8º períodos da graduação em ambas as modalidades de curso, sendo a segunda um co-requisito para Tecnologia e Coordenação de Grupo no Contexto da Saúde; e Estágio Supervisionado em Enfermagem IV.

Além disso, o curso de graduação em Enfermagem da instituição possui como metas de aprendizagem os pressupostos de aprender a conhecer (adquirir instrumentos da compreensão), aprender a fazer (agir sobre o meio, competência técnica), aprender a viver juntos (participar e cooperar com os outros) e aprender a ser (poder de decisão nas diferentes circunstâncias da vida com autonomia, discernimento e responsabilidade).

4.3 Participantes do Estudo

A seleção dos participantes foi realizada por meio do método de amostragem bola de neve. Neste método é necessário que haja um intermediário inicial (denominado como semente), que aponta pessoas cujo perfil é necessário para a pesquisa (podendo ele ser até um dos participantes) e estas, por sua vez, são solicitadas a indicar mais pessoas (BALDIN; MUNHOZ, 2011).

As sementes foram seis egressos do curso de graduação, sendo dois enfermeiros para cada período de formação (menor que dois anos, menor que três anos e menor que quatro anos), a partir de cada entrevistado solicitou-se a sugestão de outros sujeitos em potencial para inclusão na pesquisa, chegando a um total de 14 participantes.

4.4 Critério de Inclusão e exclusão

Foram incluídos no estudo enfermeiros com registro profissional ativo, que atuavam na assistência ou em cargos de gestão, egressos da universidade pública em estudo e que possuíam tempo de formação inferior a quatro anos. E não obteve-se no estudo, critérios de exclusão.

4.5 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevista, orientada por um roteiro de mapeamento da percepção de enfermeiros sobre competências gerenciais (Apêndice 2). Trata-se de um roteiro semiestruturado, elaborado a partir do referencial teórico sobre competências gerenciais adotadas no presente no estudo.

O roteiro fundamentou-se nas competências profissionais elencadas por Fleury; Fleury (2001), abordando desde a trajetória do egresso em sua formação na graduação até o cargo atual e quais as dificuldades enfrentadas por ele para chegar a tal cargo além das competências gerenciais necessárias para ocupá-lo. Estimou-se que as entrevistas teriam duração de 30 minutos sendo o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice 1) preenchido durante pelo participante com a autorização validada durante a gravação da entrevista.

Para verificar necessidades de adequação no roteiro foi realizado teste piloto em agosto de 2022 no qual foi entrevistada uma enfermeira que ocupa cargo de gestão e possui ampla experiência gerencial de sete anos em diferentes níveis de atenção à saúde e uma enfermeira assistencial com cinco anos de experiência.

Inicialmente o roteiro continha oito questões que, após o teste piloto, foram reordenadas, sendo sua versão final composta por sete perguntas. A questão removida passou a integrar a última questão do roteiro no intuito de evitar quaisquer vieses relacionados a percepções prévias ao estudo advindas de fatores que não fossem fruto da percepção dos participantes. Em relação ao tempo de aplicação do roteiro, este foi definido para 30 minutos para favorecer

a logística da participação dos enfermeiros a fim de não prejudicar sua rotina de trabalho.

A coleta de dados foi realizada de forma remota nos meses de agosto e setembro do ano de 2022 via plataforma *Google Meet*. As pesquisas em ambiente virtual diminuem barreiras como distância e tempo, além de gerarem comodidade aos participantes (FIOCRUZ, 2020; LOBE; MORGAN; HOFFMAN, 2020). As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo e, posteriormente, transcritas.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com um roteiro estruturado com questões abertas e em profundidade, não houve a necessidade do cálculo amostral (Guerreiro, Minayo, 2016). Para atribuir um limite à coleta de dados utilizou-se o critério de saturação das informações que foram extraídas dos participantes, ou seja, no momento em que, no trabalho de campo, a extração de novos dados não agregou novos aspectos que contribuíssem com os objetos do estudo. Tal etapa ocorreu durante as transcrições conforme a repetição de temas se tornou mais frequente (Glaser; Strauss, 1967).

4.6 Análise de dados

4.6.1 Análise de conteúdo temático de Bardin

Foi utilizada a Análise de conteúdo temático de Bardin (2016) a qual é constituída de três fases:

Figura 1: Análise de conteúdo temático segundo Bardin. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para análise dos dados coletados foi utilizada a Análise de conteúdo temático de Bardin (2016) a qual é constituída de três fases:

- Pré-análise: (constituída pela leitura flutuante, construção do corpus do campo de análise, a formulação de hipóteses e objetivos; e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final);
- Exploração do Material (fase de análise propriamente dita na qual realizaram-se as operações de codificação, desconto ou enumeração);
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação (onde os resultados brutos recebem o tratamento para se tornarem significativos e válidos para propor inferências e interpretações sob o escopo dos objetivos previstos).

Após realização de leitura flutuante das transcrições foram formuladas os seguintes indicadores para a fundamentação da interpretação final (Bardin, 2016):

- De acordo com o perfil de egressos da universidade pública em estudo será possível verificar os aspectos que contribuíram para o desenvolvimento de competências gerenciais.
- A trajetória acadêmica e profissional dos egressos os influenciou na atual atuação como enfermeiros gestores.
- As demandas do mercado de trabalho favoreceram o desenvolvimento das competências gerenciais que não foram adquiridas durante a graduação em enfermagem.
- A participação em atividades extracurriculares contribuiu para o desenvolvimento de competências para a gestão que puderam ser aproveitadas na atuação como enfermeiro em cargo gerencial.
- As percepções dos egressos possibilitarão a proposição de adequações nos currículos dos cursos de graduação em Enfermagem a fim de promover a aquisição de competências gerenciais.

A partir disso, foram formulados os objetivos gerais e específicos e elaborados indicadores que fundamentaram a interpretação final dos dados, seguindo a análise conforme os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Após a exploração do Material e a pré-análise realizada de forma manual através da codificação dos termos semânticos (Bardin, 2016).

4.6.2 Análise qualitativa pelo software IRaMuTeQ

Durante o tratamento dos dados foi utilizado o software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) que é uma ferramenta de tratamento de dados qualitativos desenvolvida por Pierre Ratinaud e licenciado por GNU GPL (v2) a qual realiza análises estatísticas sobre *corpus* textuais e tabelas indivíduos/palavras, ele

ancora-se ao software R (www.r-project.org) e na também a linguagem Python (www.python.org).

Camargo; Justo (2016) recomendam que, no caso de entrevistas, desde que o grupo seja composto de forma homogênea será suficiente entre 20 e 30 textos, Caso se deseja ter um delineamento comparativo, sugere-se quantitativo de pelo menos 20 textos por grupo. Quando as respostas apresentarem em torno de três ou quatro linhas será necessário que o número de respostas seja maior para a constituição de *corpus* de análise.

Após análise de conteúdo de Bardin, os dados foram submetidos ao IRaMuTeQ em sete *corpus* textuais de análise os quais foram divididos em sete categorias: 1-Trajectoria profissional e acadêmica ; 2- Atribuições da gestão em enfermagem; 3 - Competências para cargos gerenciais; 4 - Competências gerenciais técnicas e comportamentais; 5 - Competências gerenciais advindas da graduação; 6 - Influência da graduação no desenvolvimento de competências gerenciais; e 7 - Sugestões para o currículo de graduação em Enfermagem sobre competências gerenciais.

A partir da análise do *corpus* no IRaMuTeQ, realizou-se o dimensionamento dos segmentos de texto ou unidades de contexto elementar os quais possuem média três linhas que, por sua vez, foram classificados em função dos vocabulários em consonância com aqueles que apresentam maior frequência e valores de qui-quadrado mais elevados na classe (Reinert,1990).

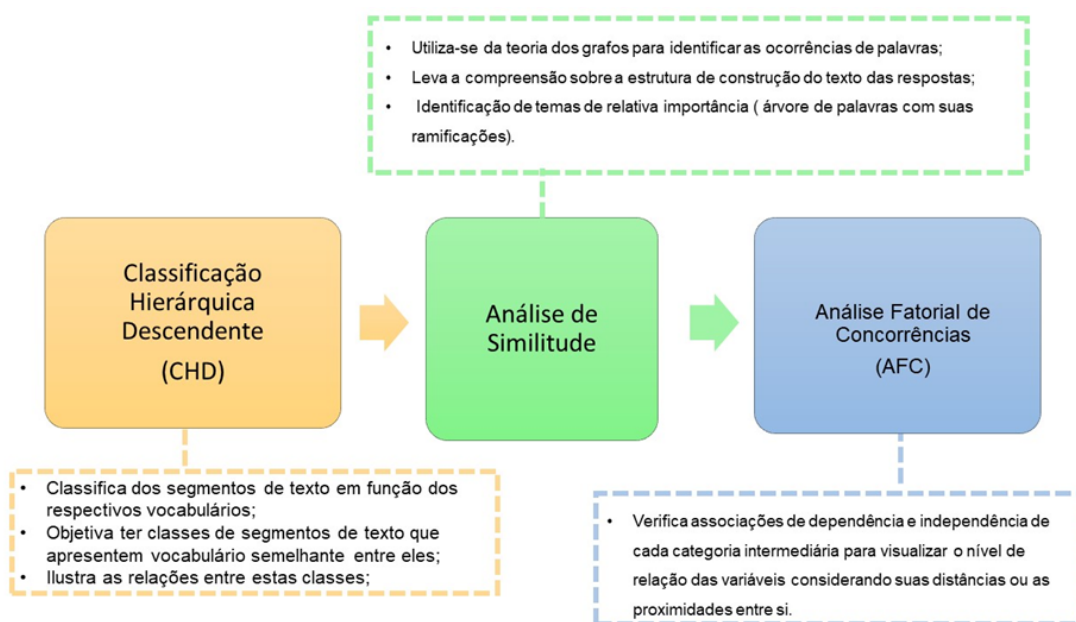
Partindo-se das matrizes de cruzando Segmento de Texto (ST) e de formas reduzidas, aplicou-se o método conhecido como Classificação Hierárquica Descendente (CHD) para obter uma classificação definitiva, como disposto nas imagens a seguir. A CHD tem o intuito de reagrupar as linhas dessa tabela em função da sua similaridade entre si, por meio de diversos testes qui-quadrado, particionando o *corpus* em classes. O dendrograma ilustra as relações entre as classes. Estas classes de segmentos de texto, são compostas por uma classificação de acordo com a presença ou ausência de determinado vocabulário (Reinert,1990).

Cada entrevista representa uma Unidade de Contexto Inicial (UCI) e a partir dela obtém-se as Unidades de Contexto Elementar (UCE) ou segmentos de texto que compõem cada classe. O aproveitamento do corpus textual (unidade de contexto inicial) é considerado bom quando as Unidades de Contexto Elementar possuem índice de 75% ou mais (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Após a etapa anterior o *software* sistematiza em matrizes a análise dos dados no dendrograma da CHD para ilustrar as relações entre estas classes, fornecendo resultados que permitem promover a descrição de cada classe, por meio do vocabulário característico (ou seja, léxico) e pelas palavras com asterisco (variáveis) (Reinert, 1990).

Foram realizadas a análise de similitude de palavras, nuvem de palavras e Análise Fatorial de Concorrências (AFC) presentes no *corpus* das entrevistas conforme disposta na figura 2.

Figura 2: Processo de análise segundo o software IRaMuTeQ. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise de similitude os textos do *corpus* são divididos em segmentos com análises multivariadas com Classificação Hierárquica Descendente (CHD) no qual há a classificação dos segmentos de texto em função dos respectivos vocabulários. A partir disso, o conjunto de vocábulos é repartido em frequência das formas reduzidas, assim diante das matrizes em que se cruzou os segmentos de textos e palavras utiliza-se o método de CHD para obtenção da classificação estável e definitiva proposta por Reinert (1990). Esta análise tem o propósito de ter classes de segmentos de texto que apresentem vocabulário semelhante entre eles, vocabulário diferente.

Durante a Análise de Similitude utilizou-se da teoria dos grafos para identificar as ocorrências de palavras levando a compreensão sobre a estrutura de construção do texto das respostas e identificação de temas de relativa importância através da árvore de palavras com suas ramificações (Klant; Santos, 2021). Ela foi utilizada para a análise dos *corpus* textuais 2, 4 e 6.

Do método de Reinert (que deu origem ao dendograma da CHD) emergiu o Plano Cartesiano da Análise Fatorial por Correspondência (AFC) que relaciona formas linguísticas e variáveis de contexto com as classes resultantes da Classificação Hierárquica Descendente a qual gerou os dendograma 3 e 5.

O Plano Cartesiano da AFC foi utilizado para verificar associações de dependência e independência em relação a cada categoria intermediária para visualizar o nível de (in)dependência considerando as distâncias ou as proximidades entre as variáveis (Veraszto *et al.*, 2018). Por meio desta análise foi possível demonstrar as competências gerenciais necessárias para enfermeiros ocuparem cargos de gestão e as competências desenvolvidas durante a graduação que possibilitaram a sua futura atuação. Ela foi usada para analisar os *corpus* textuais das 3 e 5.

Outra estratégia de análise do software considerada foi a Nuvem de palavras, a qual foi utilizada para demonstrar a frequência de ocorrência de palavras que fossem significativas (KAMI *et al.*, 2016). Ela serviu para caracterizar a trajetória dos enfermeiros até ocuparem seus cargos atuais e as sugestões para a melhoria dos currículos de enfermagem para o melhor

desenvolvimento das competências gerenciais, dados presentes nos *corpus* textuais 1 e 7.

4.6.3 Aspectos éticos

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (CEP/HC/UFG) com o protocolo nº 5.538.169 (Anexo 1), A fim de garantir a sua privacidade e segurança, os participantes terão seus nomes identificados na forma de siglas e os instrumentos ficarão disponíveis para eles durante cinco anos armazenados após o encerramento do estudo sob posse do pesquisador responsável conforme disposto na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012).

5.1 Resultados segundo análise de conteúdo de Bardin



(Fonte: Google Imagens)

“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática.”

(FREIRE, 2011,p.56)

5.1.1 Características dos enfermeiros participantes

Os participantes apresentam o seguinte perfil: 50% (8) enfermeiros assistenciais e 50 % (8) enfermeiros gestores, sendo do sexo feminino 71% (10); com idade entre 25 a 29 anos, sendo a média de 27 anos. O tempo de formação variou de um ano e oito meses a três anos e 11 meses, com média de dois anos e oito meses.

Em relação ao tempo de formação, a maioria possui entre < 3 anos (5) e < 4 anos (5), enquanto apenas 29% (4) possuem menos de < 2 anos.

O tempo de atuação variou de um ano e dois meses a três anos e sete meses, com média de dois anos e quatro meses. sendo que o tempo de atuação profissional menor que dois anos equivale a 43% (6) dos participantes, os três anos foi de 28,5% (4) e 4 anos 28,5% (4). Todos os enfermeiros já iniciaram sua atuação em cargos assistenciais ou de gestão logo após a conclusão da graduação.

Os participantes residiam nos estados de Goiás (Goiânia, Caturai e Alto Horizonte), São Paulo (São Paulo), Bahia (Luís Eduardo Magalhães) e Minas Gerais (Uberlândia).

Quanto às áreas de atuação e cargos, os dados compõem o Quadro 1.

Quadro 1: Relação de cargos e áreas de atuação dos enfermeiros participantes. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Cargo	Área de Atuação	Enfermeiros
Enfermeira assistencial em UTI	Enfermagem em terapia intensiva	ENF 1
Enfermeira Assistencial no Banco de Olhos	Transplante oftalmológico	ENF 2
Coordenação técnica de distrito sanitário	Gestão em saúde	ENF 3
Residente de gestão em saúde e redes de atenção à saúde	Gestão em saúde	ENF 4

Diretora de Pronto-atendimento (GESTÃO)	Urgência e emergência	ENF 5
Enfermeiro assistencial da UTI, internação pediátrica	Clínica cirúrgica e Enfermagem em terapia intensiva	ENF 6
Coordenador de hemodinâmica (GESTOR)	Gestão em saúde	ENF 7
Enfermeira assistencial	Obstetrícia	ENF 8
Enfermeira assistencial de Pronto socorro	Urgência e Emergência	ENF 9
Enfermeira auditora Júnior	Auditoria	ENF 10
Enfermeiro plantonista e diretor geral de hospital	Infectologia	ENF 11
Enfermeira da vigilância epidemiológica	Vigilância Epidemiológica	ENF 12
Supervisor de centro cirúrgico	Centro cirúrgico e docência	ENF 13
Enfermeira do ambulatório, consultora de amamentação	Obstetrícia e Neonatologia	ENF 14

Em relação à formação após a graduação, os participantes optaram por investir em cursos de pós-graduação *lato sensu* (um enfermeiro na residência e 10 de especialização) e *stricto sensu* (duas enfermeiras no mestrado e um enfermeiro no doutorado) pertencentes a área de atuação do setor ou serviço de saúde a qual trabalharam.

É notório que a maioria deles não fez alguma capacitação ligada à área administrativa para ocupar os cargos gerenciais, somente uma participante que cursa residência na área e outra realizou seu mestrado tendo como temática segurança do paciente relacionada à gestão em enfermagem.

5.1.2 Atribuições dos enfermeiros inerentes aos cargos em que ocupam

Ao relatarem sobre as atribuições necessárias para o exercício de cargos de gestão (dispostas no quadro 2), os enfermeiros elencaram em sua maioria a assistência direta (assistir) e desenvolvimento de escalas e dimensionamento de profissionais de saúde.

Quadro 2: Atribuições de enfermeiros nos cargos gerenciais e assistenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Atribuições de enfermeiros nos cargos de gestão	
Categorias	Enfermeiros
Acompanhar unidades de estratégia de saúde da família para o alcance de indicadores	ENF 3
Administrar toda a unidade de saúde	ENF 11
Analisar contas médicas	ENF 10
Implementar, analisar e melhorar processos e fluxos	ENF 3, ENF 4
Assistir	ENF 1, ENF 5, ENF 6, ENF 8, ENF 9, ENF 13, ENF 14
Avaliar e elaborar de relatórios gerenciais para admissão de novos pacientes	ENF 10
Capacitar gestores, equipe de saúde e pacientes (educação permanente e educação em saúde)	ENF 3, ENF 7, ENF 14
Desenvolver vínculo com equipes por meio do sentimento de pertença	ENF 7
Elaborar escalas e dimensionamento de pessoal	ENF 1, ENF 2, ENF 3, ENF 5, ENF 10, ENF 13
Elaborar de boletins informativos para o hospital e órgãos externos	ENF 12
Elaborar de protocolos assistenciais e administrativos	ENF 1, ENF 2, ENF 11
Calcular estatística de transplantes de córnea (indicadores)	ENF 2
Elaborar relatórios de Enfermagem	ENF 1
Fazer interface entre a assistência e a gestão	ENF 4

Gerenciar conflitos	ENF 7, ENF 13
Promover gestão compartilhada	ENF 7
Gerenciar leitos	ENF 5
Gerenciar materiais e equipamentos (manutenção)	ENF 1, ENF 2 ,ENF 5, ENF 10
Gerenciar tempo (de atendimentos)	ENF 3
Liderar	ENF 9, ENF 11
Levantar, conferir, documentar, acompanhar e cobrar os indicadores ligados aos atendimentos realizados pela equipe de saúde para que seja prestado uma assistência integral aos pacientes	ENF 3
Liberar de exames de alto custo e prescrição de exames laboratoriais	ENF 14
Notificar agravos	ENF 12
Participar no controle social (organização de conferências de saúde)	ENF 3
Realizar busca ativa e passiva para notificação de doenças e agravos	ENF 12
Supervisionar	ENF 3, ENF 8, ENF 13
Gerenciar pessoas/equipe	ENF 2,ENF 5, ENF 6, ENF 9, ENF 11
Avaliar desempenho	ENF 7
Coordenar equipes de saúde	ENF 7, ENF 8
Tomar decisões	ENF 9
Organizar serviços de saúde	ENF 13

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atribuições citadas nos relatos dos enfermeiros deram origem ao quadro 3 o qual faz um paralelo entre elas e as atribuições dispostas nas DCN-ENF.

Quadro 3: Relação entre atribuições dos Enfermeiros e habilidades dispostas nas DCN-ENF. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Atribuições dos Enfermeiros participantes	Habilidades gerenciais do Enfermeiro nas DCN-ENF
Acompanhar unidades de estratégia de saúde da família para o alcance de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · responder às especificidades regionais de saúde através de intervenções planejadas estrategicamente, em níveis de promoção, prevenção e reabilitação à saúde, dando atenção integral à saúde dos indivíduos, das famílias e das comunidades. · compreender a política de saúde no contexto das políticas sociais; reconhecendo os perfis epidemiológicos das populações; · identificar as necessidades individuais e coletivas de saúde da população, seus condicionantes e determinantes;
Elaborar de boletins informativos para o hospital e órgãos externos	
Realizar busca ativa e passiva para notificação de doenças e agravos	
Notificar agravos	
Calcular estatística de transplantes de córnea (indicadores)	

Administrar toda a unidade de saúde	- reconhecer-se como coordenador do trabalho da equipe de enfermagem.
Organizar serviços de saúde	
Coordenar equipes de saúde	
Avaliar desempenho	
Elaborar escalas e dimensionamento de pessoal	
Elaborar de protocolos assistenciais e administrativos	
Elaborar relatórios de Enfermagem	
Promover gestão compartilhada	
Gerenciar materiais e equipamentos (manutenção)	
Gerenciar pessoas/equipe	
Gerenciar leitos	
Gerenciar tempo (de atendimentos)	
Supervisionar	
Analisar contas médicas	
Implementar, analisar e melhorar processos e fluxos	
Avaliar desempenho	

Liberar de exames de alto custo	
Assistir	<ul style="list-style-type: none"> - atuar nos diferentes cenários da prática profissional considerando os pressupostos dos modelos clínico e epidemiológico; - intervir no processo de saúde-doença responsabilizando-se pela qualidade da assistência/cuidado de enfermagem em seus diferentes níveis de atenção à saúde, com ações de promoção, prevenção, proteção e reabilitação à saúde, na perspectiva da integralidade da assistência;
Avaliar e elaborar de relatórios gerenciais para admissão de novos pacientes	
Prescrição de exames laboratoriais	
Desenvolver vínculo com equipes por meio do sentimento de pertença	Competência Relacionamento Interpessoal
Fazer interface entre a assistência e a gestão	<ul style="list-style-type: none"> - integrar as ações de enfermagem às ações multiprofissionais; · gerenciar o processo de trabalho em enfermagem com princípios de Ética e de Bioética, com resolutividade tanto em nível individual como coletivo em todos os âmbitos de atuação profissional;
Gerenciar conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - reconhecer as relações de trabalho e sua influência na saúde; - integrar as ações de enfermagem às ações multiprofissionais; · gerenciar o processo de trabalho em enfermagem com princípios de Ética e de Bioética, com resolutividade tanto em nível

	<p>individual como coletivo em todos os âmbitos de atuação profissional;</p> <p>- reconhecer as relações de trabalho e sua influência na saúde.</p>
<p>Levantar, conferir, documentar, acompanhar e cobrar os indicadores ligados aos atendimentos realizados pela equipe de saúde para que seja prestado uma assistência integral aos pacientes</p>	<p>- reconhecer a saúde como direito e condições dignas de vida e atuar de forma a garantir a integralidade da assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;</p> <p>- identificar as necessidades individuais e coletivas de saúde da população, seus condicionantes e determinantes;</p>
<p>Tomar decisões</p>	<p>- ser capaz de diagnosticar e solucionar problemas de saúde, de comunicar-se, de tomar decisões, de intervir no processo de trabalho, de trabalhar em equipe e de enfrentar situações em constante mudança;</p> <p>- considerar a relação custo-benefício nas decisões dos procedimentos na saúde.</p>
<p>Capacitar gestores, equipe de saúde e pacientes (educação permanente e educação em saúde)</p>	<p>- atuar como sujeito no processo de formação de recursos humanos;</p> <p>- desenvolver formação técnico-científica que confira qualidade ao exercício profissional;</p> <p>- planejar, implementar e participar dos programas de formação e qualificação contínua dos trabalhadores de enfermagem e de saúde;</p>
<p>Participar junto ao controle social (organização de conferências de saúde)</p>	<p>- estabelecer novas relações com o contexto social, reconhecendo a estrutura e as formas de organização social, suas transformações e expressões;</p>

Liderar	Competência para enfermeiro generalista
Supervisionar	Lei no 7.498/86 - lei de regulamentação do exercício da Enfermagem, e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.3 Competências necessárias para o exercício de cargos de gestão por enfermeiros

Os participantes revelaram que competências como liderança e gestão de conflitos foram desenvolvidas e aprimoradas somente no exercício profissional. Tal constatação se deu tanto com os egressos em posições gerenciais quanto assistenciais, demonstrando a percepção de que gestão e assistência são complementares no que tange o exercício profissional da enfermagem, mesmo que o cargo ocupado não seja de gestão.

As competências gerenciais que foram necessárias para que os enfermeiros participantes assumissem cargos de gestão foram liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, relacionamento interpessoal, participação de conferências do controle social, gestão de fluxos de atendimento e ocupação de leitos, gestão de conflitos. Elas estão dispostas nas falas representativas e suas respectivas interpretações presentes no quadro 4.

Quadro 4: Relação e interpretação das falas que remetem às competências gerenciais necessárias para o exercício do cargo de gestão por enfermeiros. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

INTERPRETAÇÃO	FALAS REPRESENTATIVAS
Em relatos percebeu-se a questão da gestão e compreensão dos fluxos de atendimento associados à promoção de educação permanente como	ENF 3: “ é um cargo de coordenação técnica, então [...] é garantir que essa assistência seja prestada ao usuário, ao paciente, e com que a gente vai fazer isso, vai ser por meio da implementação de fluxos de

<p>competência desenvolvida para atuar em cargos de gestão.</p> <p>A análise dos fluxos dos processos e serviços foi apontada como um mecanismo de controle do enfermeiro gestor quando se trata da continuidade do atendimento e a eficiência do mesmo para que não haja interrupção de planos terapêuticos, função que é atribuída ao gestor, por demonstrar o trajeto que gere celeridade e resolutividade ao lidar com os encaminhamentos que promovam a prevenção, proteção e controle do binômio saúde-doença dos clientes que utilizam os serviços de saúde.</p>	<p>atendimento, então basicamente eu pego aquelas notas técnicas que chegam, estudo a nota técnica e vou para campo para cadastrar os profissionais, as unidades em um contato direto com os gestores dessas unidades muitas vezes a gente capacita os gestores para os gestores capacitarem os profissionais da unidade [...]</p> <p>Enf 4 “a gente precisa [...] é a gestão de pessoas [...], gestão de recursos também, [...] dimensionamento é uma coisa que pega muito, que aqui é bem complexo, dimensionamento a gente tem que saber muito, a gente precisa de um conhecimento muito aprofundado da enfermagem como um todo, [...] melhoria de fluxos, então eu preciso conhecer muito de fluxogramas, dos processos, padronização [...]</p>
<p>Considerando que a literatura discorre que a maior dificuldade está no desenvolver competências gerenciais em relação às atitudes, o trecho a seguir revela que nos primeiros anos da atuação profissional os enfermeiros a desenvolvem junto a rotina do serviço.</p>	<p>ENF 2: “Em relação a atitude, acredito que principalmente na área de captação [...] quando a gente vai entrevistar a família, quando a gente vai abordar a família durante todo o processo a gente precisa ser muito correto e muito ético, [...] eu acho que comunicação é uma questão ali muito importante, e saber lidar com pessoas, então, assim, principalmente esse inter-relacional eu acho que é muito importante para poder conseguir desenvolver as atividades [...]”</p> <p>ENF 11:“Primeiramente de relacionamento interpessoal, aprender bastante sobre, ler e aprender bastante sobre relacionamento interpessoal, liderança, gestão de conflitos, comunicação, habilidades, assim, que eu fui adquirindo ao longo do tempo até mesmo na vivência, né, com algumas situações a gente vai pegando a prática e também através de várias literaturas, que eu precisei ler para aprender. “</p>

<p>A gestão de conflitos esteve presente na maioria das falas para apontar as competências adquiridas após a graduação. Tal fato revela a influência da gestão de conflitos no que o enfermeiro chamou de “aprender a pensar no caos” ao ocupar cargos de liderança.</p>	<p>ENF 5: “a primeira coisa, assim, que eu aprendi é a gestão de conflitos, quando eu formei, eu tenho uma personalidade muito forte, e aí eu imaginei que seria um desafio muito grande para mim, em qualquer ambiente de trabalho onde você lida com pessoas, [...] a paciência é uma coisa, [...] para você estar hoje num cargo de liderança você precisa aprender a pensar no caos, [...]</p>
<p>Relato relacionando a capacidade de liderar com a de liderar em momentos de crise, citando como competências a educação permanente, relacionamento interpessoal e gestão de conflitos como premissas para compreender o outro e saber liderar.</p>	<p>ENF 7: “Competências, precisei me aprimorar para entender um pouco mais o que era liderar, como fazer isso, não só aquela coisa intrínseca que desde de pequena eu sempre tive, mas precisei me capacitar para entender como é liderar em crise, como é compreender o outro porque muitas das vezes a gente tem algumas dificuldades de entender o nosso colaborador e tudo isso foi desenvolvido, não só por parte gerencial, mas de certa forma estudar melhor sabe, de buscar entender formas de liderar, formas de desenvolver os liderados [...] sempre quis entender muito sobre liderança, sobre cultura organizacional, sobre clima, sobre formas de resolver os problemas gerando menor estresse possível para todos os envolvidos[...] na minha equipe eu não admito alteração de voz, falta de respeito, e eu preciso que vocês conversem comigo, [...] e precisa também entender toda parte processual aí do que é construir, implantar uma gestão e treinar pessoas para fazerem isso aqui melhor.”</p>

<p>As competências: delegar funções, ter linguagem clara e objetiva, foram colocadas como principais competências para o manejo com os profissionais nas unidades de saúde:</p>	<p>ENF 6: “Acho que o principal foi um manejo com os recursos humanos mesmo, porque eu vinha de uma função na qual eu já tinha uma pessoas superior a mim, [...] tenho a equipe técnica que eu preciso delegar as funções deles, também eu precisei me aprimorar para trabalhar na UTI [...] Gerenciais é esse manejo mesmo, eu acho que uma linguagem clara, objetiva, um cuidado também para não ferir o colaborador que está sendo subordinado a mim, eu acho que esse manejo mesmo, assim, com as palavras que eu precisei desenvolver para lidar estando nos dois cargos, sabe, tanto na internação quanto na UTI.”</p>
<p>A liderança tem sido apontada como um fator que é construído a partir do ato de conquistar a confiança da equipe e é consolidada principalmente quando se tem cuidado com a forma com que ocorre a comunicação entre gestor e equipe.</p>	<p>ENF 9: “eu acho [...] o principal é realmente ter liderança e eu vejo que isso eu estou conquistando aos poucos, por ser algo que realmente eu não me preocupava, não era algo que eu achava que era importante. [...] assim que eu comecei no meu primeiro emprego aí sim eu vi realmente a importância de isso, e assim, uma das coisas que eu sempre busquei trabalhar é primeiro conquistar a confiança da equipe, eu sinto que hoje a minha equipe me respeita, mas porque eles confiam em mim, e não porque eu tratei eles sendo autoritária, não porque o meu jeito de falar, enfim, eu fui conquistando a confiança deles, eles viam que eu ia lá a fazia, eles viam, que eu sempre estava junto [...]”</p>

<p>A capacidade de negociação desencadeia uma menor ocorrência de incidentes e a comunicação tem se mostrado como uma ferramenta eficiente para que se consiga tal feito.</p>	<p>ENF 10: “<i>eu precisei [...] que no caso são competências que eu precisei desenvolver no meu antigo emprego que eu acabei trazendo para esse. A parte de comunicação, de negociação, principalmente negociação, eu acho que mais essas duas, as principais que foram necessárias que hoje em dia eu aplico nessa atual função. [...] a pessoa tem que ter um jogo de cintura para negociar, o que está descontando para os dois lados, que não vai acarretar tanto incidente, tanto transtorno, e isso querendo ou não precisa da comunicação para você saber, ler a outra pessoa, expressar o que você precisa de alteração sem que ela fique muito agressiva e muito na defensiva.</i>”</p>
<p>A inteligência emocional foi referida quando se tratou de gestão de conflitos em associação a promoção de um relacionamento interpessoal efetivo que garanta o bom andamento da resolução de conflitos.</p>	<p>ENF 13: “<i>trabalhar muito questão de gerenciamento de pessoas, conflitos, gestão de conflitos, também, e um pouco de inteligência emocional. [...] questões técnicas é sobre questão de gerenciamento de escala, uma coisa mais, como eu posso dizer, palpável, né, questão de dimensionamento, o que mais, eu acho que [...] comportamental é a relação interpessoal como a gente vai se dar frente a isso, como a gente reage em momento de conflito, a questão mais específica emocional minha e do outro em certas situações”</i></p>
<p>Associada a tomada de decisão está a gestão de equipe ou trabalho em equipe, duas competências que se complementam no trabalho do enfermeiro gestor.</p>	<p>ENF 14: “<i>nós como enfermeiros estamos sempre na gestão de equipes ali, por mais que às vezes você não seja o responsável pelo setor todo, aquele equipe de enfermagem naquele plantão que você é enfermeira na sua responsabilidade, então tomada de decisão é o tempo todo, e é em relação ao paciente, é em relação a sua equipe, é em relação aos seus cuidados, é em relação aos diagnósticos de enfermagem que</i></p>

	<p><i>“você levantou, em relação ao que vai ser colocado em prática[...]”</i></p> <p><i>ENF 14: “a tomada de decisão em relação ao que orientar, para aonde encaminhar, como devemos proceder, tudo isso é importante”</i></p>
<p>Gestão compartilhada tem se mostrado como um mecanismo de liderança efetivo para a tomada de decisões pelos enfermeiros gestores.</p>	<p><i>ENF 7: “a minha coordenação, a minha liderança ela é muito assim, [...] dos meus liderados, para que eles entendam que tudo bem a gente está passando por implantação, tudo bem ser desafiador, mas a gente vai passar por isso juntos, então o lema da nossa instituição hoje é [...] para trás, então tudo bem a gente ter dificuldade, a gente ter aí desafios a serem transpostos e a gente vai conseguir fazer isso juntos, os coordenadores eles têm, nós temos uma visão um pouco diferente, não é assim, por exemplo, eu Joice tenho um problema aqui na Hemodinâmica e eu preciso me virar e resolver isso, nós não funcionamos assim, nós sentamos todos juntos e a gente expõe aquela fragilidade, e aí gente como é que a gente pode resolver isso, porque nós estamos liderando uma instituição, não só um setor. E eu não sei se te respondi, eu falo muito muito.”</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.4 - Competências técnicas e comportamentais para o exercício da gestão pelo profissional de enfermagem

Os enfermeiros conceituaram as competências gerenciais técnicas e comportamentais conforme o disposto no quadro 5.

Quadro 5: Relação entre falas representativas com as diferenças e semelhanças entre as competências gerenciais técnicas e comportamentais

Participantes	Conceito de Competências técnicas	Conceito de Competências comportamentais
Enfermeiro 1	<p>“é relacionado aquilo que é [...] aprendido, algo que eu vou estudar, que eu vou ter uma literatura embasada, e quem já vem escrito na literatura e tudo, e que eu vou conseguir estar estudando sobre isso e aprendendo em cima”</p>	<p>“é aquilo que vai depender de mim, vai depender sei lá dos meus valores, de quem eu sou, do meu comportamento, e que não é tão fácil de controlar”</p>
Enfermeiro 2	<p>“está falando de algo que é aprimorável, então a gente não nasce, mas a gente pode desenvolver. [...] competência técnica é realmente assim a busca do conhecimento para você fazer aquilo que é da sua atribuição da melhor forma possível, com as ferramentas que você tiver, [...] a gente utilizar as ferramentas para aprimorar mesmo e poder fazer o nosso melhor ali no serviço. [...]”</p>	<p>“[...] eu vejo uma dificuldade muito grande de lidar com pessoas, então isso é uma coisa que me vem muito a mente sabe, em relação a comportamento como saber lidar com o interpessoal, como saber distribuir atividade, como saber o que é estritamente seu, porque você é o responsável técnico, que é do enfermeiro, que ele pode ter autonomia”</p>
Enfermeiro 3	<p>“como técnico tudo aquilo que está direcionado ou aplicado ao serviço em si, então no caso o que é técnico para a gente, técnico é a assistência que é prestada, é o serviço que é prestado para o usuário”</p>	<p>“Agora, competências comportamentais eu interpreto que é tudo aquilo que eu vou precisar para colocar em prática isso, então, por exemplo, capacidade de liderança, capacidade de comunicação, a capacidade de trabalhar em equipe, então todas essas são competências que eu interpreto como comportamentais, que fazem parte do meu dia a dia como gestor, e que são necessárias para eu implementar aquilo que é técnico”</p>
Enfermeiro 4	<p>“competência técnica eu acho que está extremamente intimamente ligado a isso de ser um enfermeiro e dominar a técnica”</p>	<p>“eu acho que a gestão está muito ligada a comportamento, também, e coisas que você vai adquirindo, principalmente nessa gestão de pessoas que não tem, por mais que tenham técnica sanduiche, como você vai abordar, como você vai dar o feedback”</p>

Participantes	Conceito de Competências técnicas	Conceito de Competências comportamentais
Enfermeiro 5	“competência técnica para mim é algo que você aprende lendo um papel ”	“competência comportamental você só aprende na prática e para você aprender ainda você tem que ter um senso seu mesmo, conhecimento seu e uma humildade grande ”
Enfermeiro 6	“Competências técnicas são aquelas habilidades que eu preciso ter enquanto enfermeiro ”	“Comportamentais é nessa questão mesmo de lidar tanto com o público ”
Enfermeiro 7	“Competência técnica, eu sempre falo uma coisa, não adianta eu querer cobrar uma coisa do meu colaborador se eu não sei como fazer, então eu de fato desenvolver, para a minha equipe desenvolver um trabalho de [...] saber como fazer , e eu enquanto líder eu preciso também saber para demonstrar, para treinar a líder , para mostrar o caminho, para cobrar. A competência técnica nada mais é do que a minha percepção, claro, competência técnica nada mais é do que de fato mostrar os liderados o que a gente sabe,”	
Enfermeiro 8	“Competências técnicas são todas aquelas habilidades técnicas ”	
Enfermeiro 9	“seriam então essa competências mesmo do fazer, acredito que seja isso, fazer em si ”	“Comportamentais são as atitudes mesmo de modo geral ”

Participantes	Conceito de Competências técnicas	Conceito de Competências comportamentais
Enfermeiro 10	<p><i>“de competências técnicas eu entendo que é o conhecimento do serviço e das ferramentas de qualidade que a gente dispõe para aplicar em determinado momento, em determinados tipos de atendimento, [...] como gestor entender, então se qualquer profissional de enfermagem que vai assumir um cargo de liderança e gestão ele tem que primeiro, ela ou ele, no caso, tem que identificar qual o tipo de serviço que ele presta”</i></p>	<p><i>“parte comportamental é você ter empatia e também a paciência e a compreensão que qualquer tipo de serviço de gestão que você vai tomar a frente causa seu impacto em algum ponto, seja no início, seja no cliente final, seja nos fornecedores, e ali você tem que saber como que você vai negociar, conversar e adaptar o serviço para aquela realidade”</i></p>
Enfermeiro 11	<p><i>“competência técnica eu considero tudo aquilo que o profissional tem de habilidade que ele adquiriu durante a graduação ou durante o tempo de [...] na prática de habilidade técnica mesmo, saber fazer, saber executar determinado procedimento, determinada ação, colocar em prática, eu tenho isso como competência técnica, determinado profissional ele pode ser muito competente na técnica, em executar [...]”</i></p> <p><i>“demonstrar na prática que eu sei fazer, que eu sei executar, e eu preciso ter muito mais competências técnicas”</i></p>	
Enfermeiro 12		<p><i>“diferenciar as técnicas das comportamentais, eu acho que apesar de serem diferentes elas estão muito atreladas quando se fala em gestão, né, porque o líder ele precisa de ter postura de vida, então... mas acho que independente da sua postura você tem mesmo que passar essa posição de conhecimento, né, e tem que também ser, como que fala, não se envolver com nenhum dos lados [...]ser... imparcial.”</i></p>

Participantes	Conceito de Competências técnicas	Conceito de Competências comportamentais
Enfermeiro 13	<i>“uma coisa mais, como eu posso dizer, palpável”</i>	
Enfermeiro 14	<i>“competência técnica esteja fundamentada na própria assistência, na própria técnica das coisas mesmo, [...]competência nível de se sentir seguro para fazer um procedimento que é específico de um enfermeiro”</i>	<i>“acredito que seja mais no sentido de habilidade de ouvir, habilidade de se relacionar, habilidade de intervir em relação aos conflitos que surgem todos os dias toda hora, [...]competências que a gente precisa desenvolver mesmo para lidar com essas situações que são cotidiano”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às competências gerenciais classificadas como comportamentais, os participantes classificaram a liderança, comunicação, trabalho em equipe, supervisão, gestão de conflitos, relacionamento interpessoal e ter empatia como sendo parte destas competências. Enquanto que gestão de fluxos, realizar procedimentos privativos do enfermeiro, oferecer suporte técnico, negociar, gestão de pessoas e educação permanente foram considerados competências técnicas (conforme disposto no quadro 5).

Quadro 6: Conceito de competências técnicas e comportamentais para o exercício da gestão pelo profissional de enfermagem. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

CLASSIFICAÇÃO	FALAS REPRESENTATIVAS
<p>Competências comportamentais: (Dependem dos valores do profissional)</p>	<p>ENF 1: <i>E comportamental eu acredito que é aquilo que vai depender de mim, vai depender sei lá dos meus valores, de quem eu sou, do meu comportamento, e que não é tão fácil de controlar assim quanto às competências técnicas. [...] tudo que eu falei é mais comportamental, comunicação, liderança, eu falei da questão do exemplo também, eu acho que é tudo comportamental.”</i></p> <p>ENF 3: <i>“Agora, competências comportamentais eu interpreto que é tudo aquilo que eu vou precisar para</i></p>

	<i>colocar em prática isso, então, por exemplo, capacidade de liderança, capacidade de comunicação, a capacidade de trabalhar em equipe, então todas essas são competências que eu interpreto como comportamentais, que fazem parte do meu dia a dia como gestor, e que são necessárias para eu implementar aquilo que é técnico”.</i>
Competências Técnicas (advém do fazer gestão em enfermagem propriamente dito)	<i>ENF 11: “competência técnica eu considero tudo aquilo que o profissional tem de habilidade que ele adquiriu durante a graduação ou durante o tempo de [...] na prática de habilidade técnica mesmo, saber fazer, saber executar determinado procedimento, determinada ação, colocar em prática, eu tenho isso como competência técnica”</i>

5.1.5 Competências gerenciais do enfermeiro desenvolvidas durante a graduação

As competências gerenciais que são adquiridas durante graduação estão ligadas a comunicação (no que diz respeito às formas de comunicação, ao *feedback*, maneira de se portar perante a equipe técnica, perante o seu coordenador), a liderança, distribuição/gestão de recursos materiais e humanos, o trabalho em equipe, gestão de conflitos. Elas estão classificadas no quadro 7 e distribuídas nas falas presentes no quadro 8.

Quadro 7: Relação das competências gerenciais adquiridas durante a graduação e enfermeiros que tiveram falas representativas relacionadas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Competências	Enfermeiros
Comunicação	ENF 1, ENF 3, ENF 7, ENF 8, ENF 10, ENF 11
Gestão de conflitos	ENF 10, ENF 11, ENF 13
Liderança	ENF 1, ENF 2, ENF 3, ENF 11
Comunicação (feedbacks)	ENF 1
Gestão de pessoas (dimensionamento da equipe)	ENF 1, ENF 13

Trabalho em equipe	ENF 2, ENF 3, ENF 11,
Relacionamento interpessoal	ENF 2, ENF 3, ENF 11
Capacidade de gerir fluxos	ENF 3
Gestão de recursos financeiros materiais e humanos.	ENF 3
Gestão do tempo	ENF 2
Supervisão	ENF 8
Tomada de decisão	ENF 2
Gestão do tempo	ENF 2
Gestão de recursos materiais	ENF 2
Gestão de pessoas	ENF 4, ENF 6
Respeito à hierarquia	ENF 5
Educação permanente	ENF 14

Emergiu dos relatos dos enfermeiros o quadro 8, onde estão dispostas as competências gerenciais adquiridas durante a graduação em Enfermagem e suas falas representativas dando ênfase às expressões e palavras que demonstram sua menção.

Quadro 8: Relação das competências gerenciais adquiridas durante a graduação e falas representativas dos enfermeiros. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Participantes	Competências gerenciais desenvolvidas durante a graduação	Falas representativas
Enfermeiro 1	- Liderança; - Gestão de pessoas (dimensionamento da equipe); - Comunicação (feedbacks).	<i>“eu acredito que a questão de dimensionamento, avaliação para dimensionamento da equipe, de pacientes que demandam mais cuidados, pacientes que demandam menos cuidados, [...] questão das habilidades assistenciais também, processo de enfermagem, a questão dos tipos de liderança e quanto que isso vai estar influenciando na sua equipe, na forma como eles vai te ver, te ouvir, a questão de como dar feedbacks e importância do feedback também eu aprendi durante a graduação”.</i>

Enfermeiro 2	<ul style="list-style-type: none"> ·Gestão de recursos materiais; ·Relacionamento interpessoal; ·Trabalho em equipe; · Gestão do tempo; ·Tomada de decisão; · Liderança. 	<p>“ Acredito, no que eu consigo pensar aqui a distribuição de recurso foi uma coisa que eu consegui pegar bem, eu acho que juntando assim com a minha personalidade [...] Eu já sinto maior dificuldade no interpessoal embora eu tente muito aprender e melhorar, sabe, questão de liderança, questão de... isso que eu falei assim, entendimento das individualidades, das especificidades, [...] essa enfermagem desunida, essa enfermagem onde um está tentando derrubar o outro, quando a gente é uma equipe tem que trabalhar em equipe, [...] a distribuição dos recursos materiais, do tempo, busca de soluções também, [...] eu acho que a tomada de decisão embora eu acho que tem que melhorar bastante também[...]”.</p>
Enfermeiro 3	<ul style="list-style-type: none"> · Liderança; -Trabalho em equipe; - Comunicação; -Relacionamento Interpessoal; - Capacidade de gerir fluxos; - Gestão de recursos financeiros materiais e humanos. 	<p>“a capacidade de liderança, eu acredito que eu já tinha desenvolvido isso na graduação, capacidade do trabalho em equipe, comunicação, o que mais, estou pensando em algumas outras competências aqui, mas que são essenciais, relacionamento interpessoal, [...] capacidade de gerir fluxos, gerenciar recursos, tanto recursos financeiros quanto recursos materiais, recursos humanos, tudo isso eu consegui desenvolver na minha graduação e eu implemento hoje, especialmente gerenciamento de recursos humanos, e de recursos materiais, eu acho que a minha graduação ela contribuiu muito não somente nas atividades de ensino que eu desenvolvia na graduação, mas contribuiu muito também as atividades extracurriculares que eu desenvolvi”</p>
Enfermeiro 4	Gestão de pessoas	<p>“Todas, eu acho, ou grande parte, [...] você aprende a dar feedback, você aprende a gerenciar [...] minha residência ela é multiprofissional, eu vejo muita diferença entre a enfermagem e a outras profissões, [...] então eles não vão aprender a fazer um dimensionamento, não vão ter um relacionamento tão íntimo com seu código de ética, com imperícia, imprudência, negligência, a gente vai estar em todos os lugares com toda as profissões, então eu acho que a faculdade de enfermagem”</p>

Enfermeiro 5	Respeito à hierarquia.	<p>“Eu acho que todas, [Risos] porque no estágio supervisionado mesmo eu só consegui fazer um no campo que era para ocorrer por casa da pandemia que foi justamente no HC, e eu acompanhei a diretora da enfermagem [...] via que ela ia com os coordenadores fazer uma reunião de equipe que a gente foi numa reunião do pronto socorro do HC para justamente o pessoal falar como é que estava tudo, [...] eu aprendi na faculdade protocolos, [...] questão de prazo também, você aprende bastante com o dia a dia da faculdade, se você não tiver muito isso, mas acho que basicamente é isso, e respeito à hierarquia, isso eu lembro que os professores sempre falavam muito sobre respeitar a hierarquia sobre cada pessoa estar onde está, porque é necessário a gente sempre seguir isso, evitar de pular e isso hoje uma coisa que para mim eu utilizo todo dia, aprendi na faculdade também.”</p>
Enfermeiro 6	Gestão de pessoas	<p>“Eu acho que durante a graduação a gente por ir muito em campo de estágio, atividades práticas, porque eu formei na federal e a gente tem o costume de fazer atividades práticas no decorrer da graduação e no final tem o estágio supervisionado, então acaba que isso também, lá nas atividades práticas, no internato a gente também fazia um cargo de gestão, de recursos humanos, por exemplo, fazer escala, então é uma habilidade que eu consegui atingir ela na graduação e trouxe ela para a pós graduação mesmo, a gestão, maneira de se portar perante a equipe técnica, perante o seu coordenador, porque acaba que no internato a gente fica sendo supervisionado por um outro enfermeiro [...]”</p>
Enfermeiro 7	- Comunicação	<p>“eu acho que [...] a forma como a gente se comunica eu acho que isso melhorou muito, mas na graduação como a [...] é uma escola bem completa nesse sentido eu acho que a gente teve o primeiro passo para tudo[...] eu lembro que eu estudei muito, a forma como me comportar, a forma como buscar, resolver os problemas, [...] mas é a forma como a gente fala, mas já bloqueia tudo, a gente não consegue acessar, então é [...].”</p>
Enfermeiro 8	- Comunicação - supervisão	<p>“Comunicação com certeza foi durante a graduação, supervisão, enfermagem foi durante a graduação, competências técnicas a grande maioria foi durante a graduação, entretanto, a prática mesmo, a habilidade de você executar aquela técnica de forma assim natural você adquire na prática, mas a técnica em si a gente adquire na graduação.”</p>

Enfermeiro 9	Não citou as competências, porque considerou que era algo inerente a formação de enfermeiro generalista que recebeu	“Durante a graduação, eu acho que, assim, a necessidade mesmo, a gente vai aprendendo de acordo com, o que você vai sendo cobrado, então, assim, era cobrada em cima daquilo e eu me via obrigada a desenvolver aquilo, não é algo prévio, ah, eu entendia a importância, eu aprendia porque eu sabia da importância e eu sabia que ia ser necessário, não, era minha cobrança, eu preciso saber disso, aí eu ia atrás e buscava aprender determinada coisa.”
Enfermeiro 10	- Comunicação; -Gestão de conflitos.	“ eu acho que foi de comunicação , [...] durante meu último ano de faculdade, acho que foi, assim, essencial, que eu aprendi muito com meus professores, a lidar com algumas coisas, alguns conflitos , principalmente entre profissionais de saúde em si, isso me fez ter um pouco mais de segurança, assim, que eu formasse, que na hora que eu tivesse esses embates, essas questões.”
Enfermeiro 11	- Trabalho em equipe; - Comunicação; - Gestão de conflito; - Liderança; -Relacionamento interpessoal.	“ Trabalho em equipe, comunicação, gestão de conflitos, liderança , foram habilidades que eu já desenvolvi ainda na graduação, capacidade de escuta, uma escuta ativa, qualificada , foram habilidades que eu aprendi, lidar com diferentes personalidades, diferentes profissionais. ”
Enfermeiro 12	Apesar de considerar muito completa afirmou que as habilidades gerenciais só foram desenvolvidas na prática profissional	“Olha, eu acho que a graduação na Universidade ela é muito completa, nesse quesito de gestão, eu acho que a gente tem disciplinas específicas de administração. Não acho que a gente consegue ver, eu acho que tem coisas que a gente só consegue mesmo estando na prática, né, a vivência é muito diferente, você não tem essa... você não tem que fazer muitas decisões quando você está na graduação, né, acho que essa é a principal diferença, saber ter esse ponto decisivo que você precisa ter quando você é um profissional, porque a gente teve a disciplina de administração, mas ainda assim a gente tinha muito receio de tomar decisões, de fazer sugestões, porque a gente ainda era da graduação, então acho que a vivência é muito boa, a gente consegue observar, mas mesmo assim tem habilidades que só são desenvolvidas mesmo na prática.”
Enfermeiro 13	- Gestão de conflitos, gestão de pessoas (dimensionamento)	Enf 13: “a minha graduação até que foi muito boa, referente a questão de gestão, a questão de dimensionamento , a questão técnica, mesmo, foi bem tranquila nessa parte, algumas questões de formas de abordagem que eu aprendi na graduação, como abordar uma equipe de forma diferente , a gestão de conflitos ela foi citada na graduação, <u>mas acredito que ainda existe algum déficit</u> , mas o que eu tenho mais pautado mesmo é a questão tecnicista. “

Enfermeiro 14	-Educação Permanente	<p>Enf 14: “<i>eu acredito que algumas dessas habilidades elas vão se aprimorando na prática, e aí a gente vai tendo uma ideia melhor, tem outras habilidades que eu acho que a gente já conseguia fazer um pouco antes da prática, por exemplo, educação permanente, a gente consegue porque a gente tem oportunidade de fazer esse tipo de educação com as equipes de saúde nas quais a gente passa durante os estágios, estratégia de saúde da família a gente está sempre falando com os profissionais, orientando e tudo, mas na prática a gente pode aperfeiçoar isso também, com a nossa equipe, com os nossos protocolos [...]”</i></p> <p>ENF 14: “comunicação, eu acredito que a comunicação ela é chave de todo o processo, eu já tinha uma boa comunicação, a gente acaba aprendendo um pouco mais sobre isso na graduação, mas a gente aprimora e a gente aperfeiçoa depois que a gente está nesse cargo “</p> <p>ENF 14: “<i>tem a questão da importância da educação permanente, que é muito legal, então, assim, muitas das vezes essa orientação que a gente faz tudo isso é educação de saúde, e isso faz parte de gestão, então eu vejo a gestão no meu trabalho toda a hora, todo o dia a todo momento. [...]”</i></p>
---------------	----------------------	--

Quando se trata das dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na prática da gestão está a necessidade de compreensão das individualidades dos colaboradores, de se trabalhar em equipe mesmo diante da desunião notada dentro da própria profissão de enfermeiro, como o Enfermeiro 2 revela no trecho:

“*Eu já **sinto maior dificuldade** no interpessoal embora eu tente muito aprender e melhorar, sabe, questão de **liderança**, questão de... isso que eu falei assim, **entendimento das individualidades, das especificidades**, [...] essa enfermagem desunida, essa enfermagem onde um está tentando derrubar o outro, quando a gente **é uma equipe tem que trabalhar em equipe**, [...] a **distribuição dos recursos materiais, do tempo, busca de soluções** também, [...] eu acho que a **tomada de decisão** embora eu acho que tem que melhorar bastante também[...]*”.

Em contrapartida existiam falas que demonstraram que o trabalho em equipe é uma competência gerencial já desenvolvida durante a graduação juntamente com a comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, capacidade de gerir fluxos, gerenciar recursos financeiros, materiais e humanos, com um enfoque aos dois últimos tipos de gerenciamento citados como fica nítido no relato do Enfermeiro 3 (Quadro 8).

5.1.6 Contribuições da matriz curricular de graduação em enfermagem para formação de competências gerenciais

O quadro 9 mostra a influência dos aspectos ligados ao campo de prática que favoreceram a aquisição de competências gerenciais.

Quadro 9: Contribuições da Matriz curricular: aspectos relacionados aos campos de práticas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Interpretações	Falas Representações
<p>Durante a graduação, os participantes demonstraram que o que mais influenciou no desenvolvimento das competências gerenciais foi a estrutura do curso o qual são egressos que contempla desde uma disciplina teórica específica sobre administração em enfermagem, seguida de outra teórico prática (na qual são inseridos no ambiente e rotina de gestores do hospital escola da universidade); a participação em programas de educação tutorial; em gestão de ligas e atléticas acadêmicas e atividades de extensão; atividades de simulação em que foram trabalhadas a tomada de decisão; negociação e gestão de conflitos; e por fim no estágio supervisionado (onde possuem um período voltado exclusivamente para a vivência em setores de gestão tanto em hospitais quanto na atenção primária à saúde).</p>	<p>ENF 3: <i>“eu acho que a minha principal sugestão é de que o aluno desde cedo ele tenha esse contato com a gestão, não são muito comuns campos de prática para se fazer estágio, campos de prática tanto para se fazer a prática da disciplina quanto para fazer estágio supervisionado na área da gestão e isso não é comum, isso, por exemplo, é uma oportunidade que eu tive porque na época era um estágio que estava sendo lançado na universidade, foi uma nova parceria, então eu tive essa oportunidade diferenciada, foi um estágio de gestão que eu pude fazer gestão cem por cento, acompanhar um gestor, então eu acho que esses campos de práticas para a gestão, relacionados com a gestão podem contribuir muito, tem isso previsto nos currículos dos cursos e isso é essencial, [...] além disso eu acho que tem uma carga horária significativa de disciplinas relacionadas a gestão e entender que gestão não é somente teoria, gestão é prática também, então a disciplina de administração em si ela exige uma carga horária práticas, né, eu tive essa vivência no meu curso e valorizo muito essa vivência.”</i></p> <p>ENF 3: <i>“as atividades extracurriculares que eu desenvolvi, então, por exemplo, eu participei de um núcleo de pesquisa, não é necessariamente um núcleo de pesquisa, é um programa de educação tutorial, mas por esse caráter que o programa de educação tutorial tinha de ensino, pesquisa e extensão eu pude desenvolver essa série de competências, porque exigia muito de mim todas essas competências que eu listei para você.”</i></p>
<p>O estágio supervisionado com uma etapa voltada para a prática de gestão na atenção primária e na terciária foi citado por todos os enfermeiros como</p>	<p>ENF 1: <i>“durante a graduação eu tive um estágio supervisionado administrativo, que teve um período de dois meses, então foi a parte que</i></p>

<p>um diferencial da estrutura curricular do curso de graduação pelo qual são egressos, pois tal passagem fez com que eles tivessem maior segurança para ocuparem cargos de gestão ou de assistência.</p> <p>Um aspecto relevante que foi citado foi a vivência dentro do conselho regional de enfermagem o qual serviu para que se desenvolvesse uma visão macro de questões ligadas à gestão e a ética dentro da profissão.</p>	<p>assim eu tive mais contato com essa área, mais contato assim na prática, e eu fiquei inclusive numa UTI também, eu acredito que foi de suma importância para o trabalho que eu exerço hoje, a gente às vezes enquanto está só na assistência, a gente tem um pouco de dificuldade de enxergar a ponta, a parte do gestor que está acima de você, e com essa vivência que eu tive dos dois meses eu consigo ter essa visão, de coisas que estão além deles, que às vezes outras pessoas da assistência não conseguem ver.”</p> <p>ENF 3: “tive ótimas vivências no estágio supervisionado, então foi um ano passando por locais de estágio que me ensinaram muito de gestão, e sempre, mesmo que eu estivesse na assistência em me envolvia com gestão, mesmo que eu estivesse na estratégia de saúde da família eu me envolvia com a gestão, então acho que isso é essencial [...]”</p>
<p>A oportunidade de ter contato direto com as atividades do conselho regional de Enfermagem durante o estágio supervisionado, eles citam que foi uma oportunidade de enxergar a profissão de forma macro e compreender os dilemas éticos que envolvem a prática de gestão por enfermeiros.</p>	<p>ENF 2: “O que eu vejo que contribuiu muito foi prática, estágio supervisionado, aulas práticas, até visitas assim que a gente fez no conselho regional de enfermagem, coisas assim, sabe, para você poder acompanhar quem está fazendo na prática, visualizar, para mim eu aprendo muito mais as coisas quando eu vejo, né. Então eu fiz estágio supervisionado no COREN, e para mim assim foi muito diferente, porque a gente tem todas as experiências na graduação de áreas assim mais, não é urgência e emergência, UTI, sei lá, neonatologia, essas áreas mais assistenciais, eu achei muito interessante ter a oportunidade de ir para um conselho, teve colegas que foram o Paço Municipal sabe assim, áreas diferentes mais administrativas, que deu oportunidade de ver a enfermagem no macro, e de uma outra perspectiva eu acho que ajuda muito. [...] “</p>
<p>Como um dos desafios advindos da percepção dos egressos está no fato da instituição não possuir campos de estágio que pertençam a rede privada, fato este que segundo eles possui impacto quanto a segurança em ocupar a vaga de gestores desse tipo de unidade,</p>	<p>ENF 4: “ uma coisa que eu senti falta, que eu descobri muito na residência é que principalmente pelo nosso público os egressos da faculdade vão muito para instituições públicas, [...] saber um pouco como é a vida nos hospitais privados, porque eu entendo, nós somos uma instituição pública, o nosso hospital que a gente tem como estudo é público, mas a gente tem que ter pelo menos uma amostra grátis porque quando a gente se vê num hospital privado a gente acha [...] é grande, porque a nossa vivência durante a nossa matriz curricular é muito pequena, de OS a gente tem bastante hospital público, mas hospital privado a gente não conhece, principalmente porque no hospital privado é seu COREN ali na frente”.</p>

<p>Os relatos demonstraram que existiram oportunidades de desenvolvimento de competências como comunicação, tomada de decisão, relacionamento interpessoal em razão das disciplinas teórico-práticas ofertadas que eram específicas para conteúdos e desenvolvimento de competência para exercícios de função na área de gestão em enfermagem, aliadas aos estágios supervisionados que têm como uma de suas etapas a experiência de ter contato direto com a rotina de enfermeiros gestores em diversos setores nos serviços públicos de saúde.</p>	<p><i>ENF 3: “estágio supervisionado também me propiciou muito isso, tive oportunidades únicas de fazer estágio supervisionado, por exemplo, o estágio no COREN que me propiciou, assim, desenvolver uma série de competências, conhecer toda uma nova realidade da enfermagem, então eu acredito que a graduação é essencial.”</i></p> <p><i>ENF 3: “Eu acho que influenciou bastante, primeiro, as oportunidades que eu tive, então, por exemplo, oportunidade de fazer um estágio em um local não usual que era totalmente gerencial que eu tinha que desenvolver uma série de atividades que eram relacionadas estritamente a gestão para mim influenciou muito [...] minha participação nas atividades extracurriculares, atividades de extensão, atividades de ensino, participação em palestras, participação em cursos, extensão mesmo ali na prática, com o usuário, conhecer a realidade daquela pessoa, entender que logo no início da graduação, antes mesmo de a gente passar para as disciplinas específicas e a gente adquirir aquela competência para poder lidar com o público, então para mim isso influenciou muito, acredito que, assim, o conhecimento que a gente adquire na graduação ele é muito essencial, mas para mim o que foi muito marcante foram as atividades extracurriculares que eu fiz, foi o que mais influenciou para mim.”</i></p> <p><i>ENF 3: “então acho que para além da graduação, para além da parte do ensino eu acho que o extracurricular ele contribui muito com isso, aí voltando lá para dentro do ensino eu acho que determinadas disciplinas, como a disciplina de administração, especialmente administração II, eu pude desenvolver muito essa competência de gestão, [...] minha prática na disciplina de administração foi na hemodiálise, tive uma vivência de gestão que foi muito única e diferenciada na hemodiálise [..], e eu acho que isso contribuiu para mim para eu saber assim, opa, isso aqui é legal, eu gosto disso aqui, tenho interesse de trabalhar com isso aqui futuramente, então influenciou demais, sem falar o estágio supervisionado, como eu já te falei, o estágio supervisionado foi fantástico também, tive ótimas vivências no estágio supervisionado, então</i></p>

	<p><i>foi um ano passando por locais de estágio que me ensinaram muito de gestão, e sempre, mesmo que eu estivesse na assistência em me envolvia com gestão, mesmo que eu estivesse na estratégia de saúde da família eu me envolvia com a gestão, então acho que isso é essencial [...] a gente tinha reuniões semanais e para a gente fazer um planejamento estratégico do ano que envolvia atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, então, por exemplo, atividades de ensino a gente fazia cursos, promovia cursos para a universidade, para a faculdade de enfermagem, então a gente fez cursos, por exemplo, de, como que fala, ressuscitação cardiopulmonar, fizemos cursos relacionados a práticas integrativas, [...]”</i></p>
<p>A estrutura do curso de graduação o qual os enfermeiros são egressos inclui tanto uma etapa específica de gestão nos estágios.</p>	<p><i>ENF 1: “a minha turma ela foi uma turma meio conturbada que a gente formou na pandemia, então, por exemplo, a gente tem estágio, tem agora acho que quatro tipos de estágio, o estágio da assistência, o estágio da gestão, da gestão com assistência e do estágio da atenção primária, então meio que tem dois estágios que tem gestão incluída, um é só de gestão e outro de gestão e assistência, [...] quando a turma flui certas particularidades acho que uma grade boa em relação aos estágios, das matérias, as matérias no geral a gente aprende de forma informal a gestão, então a gente pega clínica médica, chega na clínica eles têm que gerir, fazer escala, tem que lidar com algumas tendências, algumas dificuldades que inerentes ao enfermeiro resolver, nos outros estágios de doenças tropicais, de bases, quando você aprende a fazer os procedimentos específicos da enfermagem, centro cirúrgico, CME, todas essas matérias têm gestão incluída, sabe, mas de forma mais fluida, mais natural, acaba que você, se você não parar e e falar, não, espera aí, isso é gestão[...]”</i></p>
<p>O fato de aprender mais por a estrutura do curso oferecer uma estrutura que preza o desenvolvimento das habilidades prática, destacada como responsável pela maior compreensão dos conteúdos ligados a gestão.</p>	<p><i>ENF 1: “O que eu vejo que contribuiu muito foi prática, estágio supervisionado, aulas práticas, até visitas assim que a gente fez no conselho regional de enfermagem, coisas assim, sabe, para você poder acompanhar quem está fazendo na prática, visualizar, para mim eu aprendo muito mais as coisas quando eu vejo, né. Então eu fiz estágio supervisionado no COREN, e para mim assim foi muito diferente, porque a gente tem todas as experiências na graduação de áreas assim mais, não é urgência e emergência, UTI, sei lá, neonatologia, essas áreas mais assistenciais, eu achei muito interessante ter a oportunidade de ir para um conselho, teve colegas que foram o</i></p>

	<p><i>centro administrativo da secretaria municipal de saúde, áreas diferentes mais administrativas, que deu oportunidade de ver a enfermagem no macro, e de uma outra perspectiva eu acho que ajuda muito. Que eu penso assim o mais importante realmente foi a prática, poder acompanhar e ver”.</i></p>
--	--

A seguir (quadro 10) estão os relatos sobre a inserção de conteúdos e disciplinas nos currículos de cursos de graduação em Enfermagem a fim de corroborar para favorecer o melhor desenvolvimento de competências gerenciais.

Quadro 10: Aspectos relacionados à inserção de conteúdos/disciplinas. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Interpretações	Falas Representações
<p>Ofertar disciplinas que colaborem para que o acadêmico de enfermagem consiga trabalhar de forma direcionada as habilidade técnicas e comportamentais para o exercício de cargos de gestão:</p>	<p><i>ENF 11: “talvez uma disciplina de habilidades, ótimo, justamente o que você colocou, talvez uma disciplina voltada para habilidades técnicas e comportamentais, uma disciplina justamente com esse nome, habilidades técnicas e comportamentais, dentro da enfermagem, ou a enfermagem e habilidades técnicas e comportamentais. [...] É uma forma de relacionar a parte técnica e mostrar para o graduando, para o aluno que não basta apenas ele buscar a técnica, que ele precisa também ter habilidades [...] durante a prática ele saber se relacionar com a equipe, delegar atividades assumir aquilo que é de atribuição dele.</i></p>
<p>Disciplina voltada para habilidades técnicas e comportamentais associadas a outras que demonstrem a visão do paciente, e que também trabalhe o preparo emocional dos discentes para além da vivência prática tecnicista.</p>	<p><i>ENF 13“ trabalhar muito questão de gerenciamento de pessoas, conflitos, gestão de conflitos, também, e um pouco de inteligência emocional. [...] questões técnicas é sobre questão de gerenciamento de escala, uma coisa mais, como eu posso dizer, palpável, né, questão de dimensionamento, o que mais, eu acho que [...] comportamental é a relação interpessoal como a gente vai se dar frente a isso, como a gente reage em momento de conflito, a questão mais específica emocional minha e do outro em certas situações”</i></p> <p><i>Enf 13: “a minha graduação até que foi muito boa, referente a questão de gestão, a questão de</i></p>

	<p><i>dimensionamento, a questão técnica, mesmo, foi bem tranquila nessa parte, algumas questões de formas de abordagem que eu aprendi na graduação, como abordar uma equipe de forma diferente, a gestão de conflitos ela foi citada na graduação, <u>mas acredito que ainda existe algum déficit</u>, mas o que eu tenho mais pautado mesmo é a questão tecnicista. “</i></p>
<p>Inserção do estudante desde o início da graduação em cenários que remetem ao exercício da gestão por enfermeiro.</p>	<p><i>ENF 12: “Eu acho que dentro da graduação para mim eu tive muito tarde, porque muitas pessoas no início da graduação não tiveram essa experiência de administração e de gestão então elas acabaram tendo a ideia de que a enfermagem era só assistência, então acho que até uma forma de captar alunos mesmo era ter essas outras facetas a enfermagem no início do curso, então às vezes mudar esse currículo para que ela fosse antes do que é.”</i></p>
<p>Aspectos relacionados ao desenvolvimento de mecanismos que instrumentalizam o gerenciamento pensando no princípio emocional dos envolvidos, dando enfoque a gestão de conflitos para que tal princípio seja trabalhado de forma transversal na disciplina de gestão e também nas de outras temáticas.</p>	<p><i>ENF 13: “a disciplina em si somente ela não abarca todos os campos necessários, então algum enfoque mais gerenciamento princípio emocional, algumas coisas que possa ser gestão de conflitos, que possam ser abordados não só nessa disciplina, ou em outras disciplinas.”</i></p>
<p>A inserção de simulação nas disciplinas ligadas à gestão para se trabalhar questões ligadas à tomada de decisão, gestão de conflitos e comunicação, para garantir uma maior segurança na prática de gestão pelos enfermeiros em formação.</p>	<p><i>ENF 2: “Tem uma coisa que eu sei que é feita na faculdade, e que eu acho que seria muito interessante que fosse feito em outros tempos também, eu acho que em todos, e eu acho que quanto mais inserir-se durante a graduação em momentos diferentes, em disciplinas diferentes seria bacana que é simulação, simulação realística que eles falam, então a oportunidade do aluno poder colocar em prática ali dentro de um cenário, seguro, poder fazer o que ele entendeu até ali. [...] Que ele aprendeu, se tiver certo ou errado tem um professor para avaliar e para corrigir, então eu acho muito interessante esse tipo de prática, principalmente de disciplinas que são muito teóricas e muito densas[...]</i></p>
<p>Abordam a importância da inserção de disciplinas específicas como a de Segurança do Paciente que pode ser fundamental para a tomada de decisão durante a vida profissional.</p>	<p><i>ENF 7: “Tem que ter segurança do paciente, uma disciplina sobre segurança e experiência do paciente, porque a faculdade é uma escola a parte, lá a (nome da professora) contou tudo isso para a gente, mas eu não sei se todas as pessoas que estavam [...] tiveram a curiosidade como eu tive de chegar em casa e buscar entender mais sobre isso, porque está dentro da... Eu não sei se hoje na (nome da faculdade) já voltou, mas está dentro da parte de administração, e é uma aula, é</i></p>

	<p><i>uma aula sobre acreditação, [...] outra aula sobre experiência do paciente, segurança do paciente, mas eu acho que a gente precisa olhar mais para isso, [...] quando a gente começa a ter um olhar mais crítico para essas questões de segurança, experiência do paciente, a gente começa a pensar nas nossas práticas assistenciais e gerenciais para que a gente alcance isso, melhora muito a organização, então essa é uma sugestão.”</i></p>
--	---

No quadro 11 há a relação dos aspectos ligados a introdução de conteúdos referentes à gestão em Enfermagem nos currículos de graduação em Enfermagem e seu papel na garantia de se trabalhar tais conteúdos de forma transversal ao longo da matriz curricular.

Quadro 11: Aspectos relacionados à introdução de conteúdos de gestão ao longo da matriz curricular. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Interpretações	Falas Representações
<p>Emergiram das falas o destaque a necessidade de desde o início do curso os discentes terem contato com disciplinas ligadas à gestão, para desde o início compreenderem que ela é complementar a assistência e não uma área restrita e indissociável.</p>	<p><i>ENF 9: “eu acho que matérias de gerenciamento que eu acho que deveria ter em todos os semestres do curso e principalmente ali no final, realmente é quando a gente está em internato, está em estágios que a gente tem uma maior percepção da importância disso, que você está ali dentro da vivência hospitalar, diferente do início do curso”.</i></p>
<p>Necessidade de mostrar a gestão de forma transversal nas demais disciplinas, mas sempre dando destaque ao que é atribuição dos enfermeiros (professores pensam que estão entregando o conteúdo de forma integrada sem antes avaliar a maturidade do</p>	<p><i>ENF 6: “a matéria de gestão que eu acho que seria interessante tentar desvincular só para aumentar a carga horária mesmo, assim, para conseguir falar, não, estou fazendo gestão mesmo, agora, que eu acho que no decorrer do curso você meio que não tem tempo, na matéria, por exemplo, centro cirúrgico, separar e falar, nossa, essa parte</i></p>

discente frente a visão integrada de assistência e gestão)	<i>aqui do centro cirúrgico é gestão, na matéria de clínica, essa parte aqui de clínica é gestão, você vai fazendo meio que automático porque o curso é muito puxado.</i>
--	--

O quadro 12 representa a influência da formação extracurricular para a aquisição de competências gerenciais, dando ênfase a atividades como participação em gestão de ligas e atléticas acadêmicas, e do Programa de Educação Tutorial (PET)

Quadro 12: Aspectos relacionados à formação extracurricular para aquisição de competências gerenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Interpretações	Falas Representações
A participação em atividades extracurriculares também compôs a formação dos participantes, oportunizando experiências que colaboraram no desenvolvimento de competências gerenciais.	<i>ENF 3: “Outra coisa que eu acho que influenciou muito foi a minha participação nas atividades extracurriculares, atividades de extensão, atividades de ensino, participação em palestras, participação em cursos, extensão mesmo ali na prática, com o usuário, conhecer a realidade daquela pessoa, entender que logo no início da graduação, antes mesmo de a gente passar para as disciplinas específicas e a gente adquirir aquela competência para poder lidar com o público, então para mim isso influenciou muito, acredito que, assim, o conhecimento que a gente adquire na graduação ele é muito essencial, mas para mim o que foi muito marcante foram as atividades extracurriculares que eu fiz, foi o que mais influenciou para mim, então acho que para além da graduação, para além da parte do ensino eu acho que o extracurricular ele contribui muito com isso”.</i>
O Enfermeiro 2 ao relatar sobre a influência das atividades extracurriculares apontou que a participação em liga acadêmica o auxiliou na aquisição de competências para a gestão:	<i>ENF 2: “Eu criei uma liga acadêmica, com o grupo, era eu e outros colegas,) a gente tinha cargos de diretoria na liga, então nós administrávamos praticamente sozinhos a liga, porque era uma liga estudantil, a gente reportava à professora e nós administrávamos, então eventos éramos nós que cuidávamos, íamos atrás de patrocínio e tudo o mais, você acaba desenvolvendo bastante essas habilidades de organizar e também de ter um bom relacionamento não só dentro dali, mas fora,</i>

	<p><i>então, assim, eu tenho um bom relacionamento com o pessoal que trabalha no hospital, vamos chamar eles para fazer uma palestra, eu me dou muito bem com o pessoal do serviço, vamos trazer eles para fazer palestra também, então e acabei desenvolvendo muito essas habilidades aí de expandir as fronteiras. Também trabalhei no então muitas das coisas que eu pesquisava, assim, essa questão, assim, não, vou dar uma olhada para ver, eu sempre queria ter certeza que aquilo que eu estava falando, eu aprendi muito isso no porque eu aprendi onde buscar, eu acho que é isso, assim, basicamente.</i></p>
<p>A importância da participação em atividades acadêmicas para o desenvolvimento de competências como gestão de pessoas, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal (representado pela ação de motivar a equipe do corpo gestor da entidade a realizar atividade)</p>	<p><i>ENF 4: “durante a minha graduação eu participei também da atlética e eu participei em cargos de gestão desde que eu entrei, então eu fui diretora, fui presidente, fui várias coisas e eu acho que isso me trouxe muito comportamental e as habilidades técnicas na (nome da faculdade)FEN, a gente é desenvolvido um pouco das comportamentais, porque a gente tem um ano de administração em enfermagem que seria a gestão e a gente tem a teoria onde a gente aprende qualidade, os riscos, todo esse setor de qualidade e segurança do paciente, você aprende a dar feedback,[...] porque dentro da atlética, atlética é uma empresa hoje, a gente tem um giro de capital muito grande, a gente tem que fazer gestão de pessoas, a gente tem que motivar a equipe, então são desafios que eu encontro hoje no meu caminho profissional e muitas vezes eu lembro, puxa, a gente fazia na atlética assim e funcionava, vamos tentar aqui? Então todos esses desafios que a gente traz e que lá a gente enfrentava com uma leveza maior, porque a sua vida não depende disso, então esse processo de ensino e aprendizagem é muito mais acho que facilitado”.</i></p>
<p>Outra atividade extracurricular importante foi o Programa de Educação Tutorial.</p>	<p><i>ENF 14: “Na graduação assim que eu entrei eu acredito que foi no segundo período da graduação eu entrei num projeto de ensino pesquisa e extensão, eu fazia parte do Programa de Educação Tutorial, e lá a gente precisava tomar decisão, a gente precisava, a gente tinha reuniões, a gente precisava fazer liderança, a gente precisava fazer a comunicação ser efetiva, e o PET me ajudou muito, muito mesmo, em todas essas questões, por que, a gente tinha que lidar com grupo aí de doze, treze pessoas, e promover ações de os níveis de todas as complexidades, a gente precisava fazer a pesquisa funcionar, então</i></p>

	<i>o PET me ajudou muito. “</i>
O PET (Programa de Educação Tutorial) mostrou-se como um importante mecanismo para aquisição de competências gerenciais durante a formação profissional dos Enfermeiros.	<i>ENF 11: “Um dos grupos, não sei e posso citar, mas um dos que fez, assim, total diferença foi o PET, Programa de Educação Tutorial, onde tinha quinze alunos e um professor tutor e nós aprendemos bastante uns com os outros até com gestão de conflitos que tinha divergências de ideias, liderança, trabalho em equipe, a gente aprendia essas habilidades ali mesmo dentro do grupo, a criar ideias, propostas de projetos e extensão, projetos de pesquisa, então a gente pegava algo que precisava ser mudado, assim, a gente tinha uma ideia, uma pergunta e a gente ia atrás dessa resposta, da resposta para essa pergunta, a gente passava soluções para isso”.</i>
Atividades como participação em pesquisas e atividades de ensino também colaboram para o desenvolvimento de competências gerenciais.	<i>ENF 14: “[.] entrei num projeto de iniciação científica, eu fui PIBIC, que também me deu muita base, que foi muito bom para mim, e eu fui monitora também da disciplina de enfermagem neonatal quando eu estava na graduação, então querendo ou não eu fui me envolvendo em grupos, querendo ou não a gente vai se envolvendo, a gente vai comunicando, a gente vai praticando a liderança, a comunicação, então durante a minha graduação eu fiz esses projetos.”</i>

Mediante a análise dos dados coletados foi possível apreender os aspectos ligados à percepção dos egressos que estão diretamente relacionados ao perfil de egressos que a instituição estudada estabelece, pois na maioria das falas reforçam o impacto das vivências práticas na área de gestão e administração em enfermagem oferecidas pela estrutura do curso e como isso os fizeram enxergar a área de gestão como uma possibilidade a ser alcançada com maior segurança como uma área de atuação após a graduação (Quadro 13).

Quadro 13 : Percepções sobre o curso de graduação em Enfermagem no que tange a distribuição e estrutura das disciplinas de gestão segundo os egressos. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Interpretação	
<p>Todos citaram como exemplo a estrutura do curso em que são egressos, por enxergarem o universo de oportunidades que ele ofertou por se preocupar em trabalhar de forma gradativa, reunindo conteúdos teóricos, práticos e teórico-práticos de forma que a imersão na prática de gestão em enfermagem fosse crescente, garantindo-lhes maior segurança por adquirirem competências para o exercício de cargos na área administrativa e também por ofertar a esses a possibilidade de vislumbrar a gestão como uma possível área de atuação profissional a ser alcançada.</p>	
Participante	Falas Representações
Enfermeiro 1	<p><i>“Ter mais vivências práticas mesmo nessa temática [...] eu tive a disciplina de administração em enfermagem, a gente teve administração I e II, e acredito que abordava muito bem todas essas questões, então eu não penso em nenhuma sugestão não para a graduação, inclusive só a sugestão para os cursos que não tem que tenham.”</i></p>
Enfermeiro 2	<p><i>Se eu lembrar, administração a gente tem administração um e dois, a maior parte da disciplina é teórica, tem uma parte prática também, aí que eu me lembre a gente era dividido em grupos, e aí cada pessoa ficava em um setor, então, assim, no hospital escola, né, então eu lembro que eu fiquei na hemodiálise, mas tinham outras áreas assim, centro cirúrgico, clínica cirúrgica, e também foi muito interessante porque tudo que a gente aprendeu em teoria a gente pode desempenhar lá no estágio, eles chamam mais estágio supervisionado, mas nas aulas práticas, então, assim, a gente tinha o acompanhamento das professoras, mas a gente também tinha muita autonomia para... Elas só passavam para ver se estava tudo certo, se tinha dúvida, mas a gente tinha muita autonomia para fazer as coisas, então isso também foi muito importante</i></p>
Enfermeiro 3	<p><i>“a disciplina de administração, especialmente administração II eu pude desenvolver muito essa competência de gestão, e até entender o que eu gostava na enfermagem, eu acho que principalmente isso, opa, eu estou vendo aqui um campo que eu gosto muito e durante muito tempo no curso eu não sentia isso, durante muito tempo</i></p>

	<p>no curso passava pelas disciplinas e falava, isso aqui é legal, mas eu não gosto tanto disso, isso aqui não para mim, isso aqui... mas eu chego nessa disciplina vislumbro um monte de coisas legais de estudar, vou para um campo de prática, que a minha prática na disciplina de administração foi na hemodiálise, tive uma vivência de gestão que foi muito única e diferenciada na hemodiálise do hospital escola, e eu acho que isso contribuiu para mim para eu saber assim, opa, isso aqui é legal, eu gosto disso aqui, tenho interesse de trabalhar com isso aqui futuramente, então influenciou demais”.</p>
Enfermeiro 4	<p>“Eu acho que, primeiro, os nossos professores que a gente tem tanto de administração quanto de ética, porque eles são muito... a nossa grade nessas disciplinas é muito bem elaborada, a gente tem uma construção muito sábia desses saberes que por mais que a gente não tenha, na época que eu fiz administração mesmo eu não tinha nenhuma intenção nessa área e eu consegui compreender, entender tudo isso, então eu acho que começa com essa inspiração mesmo, a gente vê essas pessoas exercendo também e elas passam conteúdo de uma forma tão...[...] a construção da disciplina e trazer isso, todo mundo que eu converso, até mesmo na Universidade X não tem um ano de administração igual a gente tem na faculdade que sou egressa, a minha R1 é egressa da Universidade X e ela sempre fica encantada, nossa, vocês viram tudo isso, e eu, poxa, eu achava que todo mundo via, então a gente tem uma construção de grade extremamente inteligente e sábia, é tudo muito bem casado, e torna esse processo de ensino e aprendizado fluido mesmo, tudo faz sentido, tudo é orgânico [...]”</p> <p>“eu acho que principalmente a cultura, porque a cultura institucional é uma coisa que não muda, que é difícil e está ali intrínseco a tudo, a nossa cultura na faculdade estimula muito, temos pontos de melhoria como em todos os lugares, mas que são pontos conhecidos e essa nova geração de professores lutam muito para que sejam sanados, enquanto que nos outros lugares eu não vejo essa mesma... esse mesmo instinto, essa coisa de pertencimento e vamos melhorar, vamos fazer o nosso melhor, lá a gente sente isso, e sempre que a gente buscava um professor, aí, estou com dúvida nisso aqui, essa ferramenta aqui como que eu uso, eles sempre estavam disponíveis, na graduação mesmo, para fazer um SW2H era um parto, e todas as vezes a professora (nome das professoras) sentavam com a gente, tinha mais uma, (nome da professora), que já</p>

	<p><i>aposentou, elas na maior paciência do mundo, explicavam, aquilo noventa e sete mil vezes porque a gente não conseguia compreender e isso faz toda a diferença".</i></p>
Enfermeiro 5	<p><i>"eu estudei na melhor universidade que eu poderia ter estudado, que foi Universidade, me ofereceu tipo N oportunidades desde professores extremamente capacitados a várias opções mesmo, sabe, a gente tem muita opção, está tudo ali para a gente, é só você querer, então eu acho que a acaba que a minha visão, isso é só o que eu estou achando, o curso ele já oferece muita coisa e muita coisa diferente de outros cursos"</i></p>
Enfermeiro 6	<p><i>"a grade mesmo da faculdade ela tem esse formato de a gente aprender na teoria e já aplicar na prática, então isso acho que vai estimulando a gente no decorrer do curso ter essa habilidades, por exemplo, tem faculdades que você faz elas e aí só no final você tem o estágio, e eu acho que um ano não é tão fácil você aprender essas coisas, sabe, essas habilidades com pessoas."</i></p>
Enfermeiro 7	<p><i>"eu acho que na graduação como a gente tem um estágio em gestão que dura três meses e tem essa aproximação a gente consegue amadurecer muitas dessas competências [...] não sabe, mas quando a gente vai de fato para o campo de trabalho, isso amadurece mais a parte, pelo olhar mais crítico mesmo para os pontos, entender quais são pontos de melhoria, fazer para que isso consiga deixar de ser uma fragilidade no setor, a forma como a gente se comunica eu acho que isso melhorou muito, mas na graduação como [...] é uma escola bem completa nesse sentido eu acho que a gente teve o primeiro passo para tudo, mas a gente só vai amadurecer de fato essas questões quando a gente começou a trabalhar, isso é um fato, trabalhar e estudar e buscar, entender o que é "</i></p>
Enfermeiro 8	<p><i>"durante, no final da graduação, assim durante toda a graduação na verdade, nós tivemos oportunidade de ter aulas práticas, e em diferentes setores, em diferentes áreas da enfermagem, mas no final quando nós tivemos os estágios mesmo, eu acredito foi a minha grande oportunidade assim de desenvolvimento, de aprender um pouco mais sobre as técnicas que também sobre como lidar, né, como lidar com a equipe, como comunicar, observar como os outros líderes agem com a equipe deles, a forma</i></p>

	<p>de falar, o comportamento, e isso tudo foi de grande relevância para minha formação, porque faz com que eu não tenha saído tão crua da faculdade, porque eu tive a oportunidade de atuar, assim é claro que com uma supervisão, mas atuar como enfermeira antes de pegar o diploma, então isso faz muita diferença.”</p>
Enfermeiro 9	Relatou sobre si no processo e não do curso em si
Enfermeiro 10	<p>“no meu penúltimo ano a gente começa a ter administração I e administração II, que por coincidência na disciplina de administração II que teve a contratação de duas professoras, mas para a área de administração, que é a (nome da professora), que é sua tutora, e a (nome da professora), então com isso teve um envolvimento maior, que aí a gente realmente entendeu como é [...] e da enfermagem mesmo, porque quando a gente está na graduação a gente foca muito na assistência, tudo o mais, mas quando você para estudar administração mesmo você vê que desde o início você sempre faz administração no seu processo, de forma, assim, mais leve, porém faz. E no último ano, no penúltimo, na verdade, mas mais no último ano que foi estágio obrigatório, e na vivência com os hospitais, com as unidades básicas e com o conselho eu pude identificar melhor essa parte e mais essa questão, e aí como eu já tive mais afinidade com a disciplina de administração do que assistencial.”</p>
Enfermeiro 11	<p>“A prática que era, assim, bem presente, a gente tinha bastante uma carga horária bem grande de práticas não só teoria, mas o que diferenciou, o que fez a diferença na verdade durante a minha graduação foi ter a parte teórica dentro da sala de aula e logo em seguida aplicar aquilo na prática, e sempre tendo um professor ali próximo para orientar e te conduzir e te direcionar a como resolver aquela situação, e também com a experiência dos professores, professores muito bem qualificados, muito bem preparados e que tinha uma bagagem muito grande e eles compartilhavam isso dentro da sala de aula, então foi um diferencial.”</p>
Enfermeiro 12	<p>“ eu acho que as professoras eram um bom espelho para a gente, elas sempre se mostraram muito abertas a fazer a gente ter a melhor experiência, deram uma base teórica para a gente, incluiram mesmo a gente nessa prática porque eu acho que não são todas as faculdades que conseguem ter essa experiência de gestão dentro</p>

	<p><i>da faculdade porque, querendo ou não a enfermagem ainda está muito ligada com essa coisa da assistência, então acho que foi muito positivo a gente ver mesmo que a enfermagem não é só um caminho, a gente não precisa necessariamente ser enfermeiro da assistência e prestar o cuidado direto, e que esse cuidado indireto que a gente faz na gestão também é valoroso para o paciente, também é importantíssimo, se não tiver ele não tem a parte corpo a corpo, né, não tem a parte do cuidado em si.”</i></p>
Enfermeiro 13	<p><i>“Eu acho que influências de docentes, existem, e existem alguns docentes que tem uma grande influência na questão de gestão, tanto prática técnica quanto pessoal, acho também a prática em si, foi um diferencial para isso porque a minha graduação desde o início a gente sempre teve a questão prática hospitalar, então é bastante importante que contribuiu, uma coisa que foi ruim foi a questão da pandemia que a gente não pôde ter o estágio supervisionado da forma adequada, então seria um estágio de gestão mesmo, eu não pude presenciar de perto, então acho que formou uma lacuna nesse sentido mas a questão da prática desde o primeiro período e ter disciplinas específicas para isso também contribuiu.”</i></p>
Enfermeiro 14	<p><i>“lembro que quando eu estava na graduação a gente tinha uma disciplina sobre isso, e que foi muito rica em vários sentidos para a gente, a de administração, que tratou assuntos muito importantes, muito mesmo pelos os quais eu me lembro até hoje”.</i></p> <p><i>“a nossa professora dá matéria, é uma professora muito envolvida no tema, com muita experiência, muito famosa também, não é na enfermagem, ocupando cargo de gestão muito importante, então ela tinha muito domínio do assunto, domínio não só teórico, como também domínio prático, isso faz muita diferença porque a gente escuta exemplos reais, né, o que é muito legal, e ela tinha muita, como eu vou dizer? Não é nem habilidade, mas ela tinha muita autonomia para falar sobre o tema, então na disciplina de administração que a gente teve a gente tinha oportunidade de discutir casos, a gente falava sobre casos de lideranças, sobre feedback, tem muita coisa que eu aprendi sobre o feedback que eu aplico até hoje com a minha equipe, que funciona, que eu aprendi na graduação, então a gente aprende algumas coisas que fazem muita</i></p>

	<p><i>diferença, faz diferença nos nossos relacionamentos, porque enquanto a gente está liderando a gente está criando relacionamentos, a gente está criando relações importantes, então a nossa experiência, a minha experiência quando eu fiz a minha graduação foi muito boa em relação a isso, me deu base para muita coisa que foi aprimorado depois, mas que me deu base, base de como pelo menos saber por onde eu ia, saber pelo menos o básico do que é um líder, de tentar, de saber a importância disso e tentar colocar em prática, de saber o básico de como dar um feedback, as teorias, de ter acesso a livros que me ajudariam, a livros de fácil, por exemplo, “O Monge e o Executivo” que é um livro bem interessante sobre liderança, e que ajuda muito a gente, então tudo isso eu tive como base a graduação, a graduação ela dá muita base para a gente, mas a gente se diferencia quando nós vamos atrás de fora tudo que a gente tem na graduação, a gente precisa ir mais além do que a gente já recebe.”</i></p>
--	---

5.2 Resultados conforme a análise de dados no IRaMuTeQ

5.2.1 Classificação Hierárquica Descendente dos *corpus* textuais referentes às questões do Roteiro de coleta de dados

Durante o tratamento dos *corpus* as respostas das perguntas foram identificadas com variáveis conforme o quadro 14.

Quadro 14: Identificação dos *corpus* textuais e dos comandos utilizados no IRaMuTeQ. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

Identificação da pergunta	Identificação dos <i>Corpus</i>	Comandos
Pergunta 1	<i>Corpus 1</i>	**** *cat_1
Pergunta 2	<i>Corpus 2</i>	**** *cat_2
Pergunta 3	<i>Corpus 3</i>	**** *cat_3
Pergunta 4	<i>Corpus 4</i>	**** *cat_4
Pergunta 5	<i>Corpus 5</i>	**** *cat_5
Pergunta 6	<i>Corpus 6</i>	**** *cat_6
Pergunta 7	<i>Corpus 7</i>	**** *cat_7

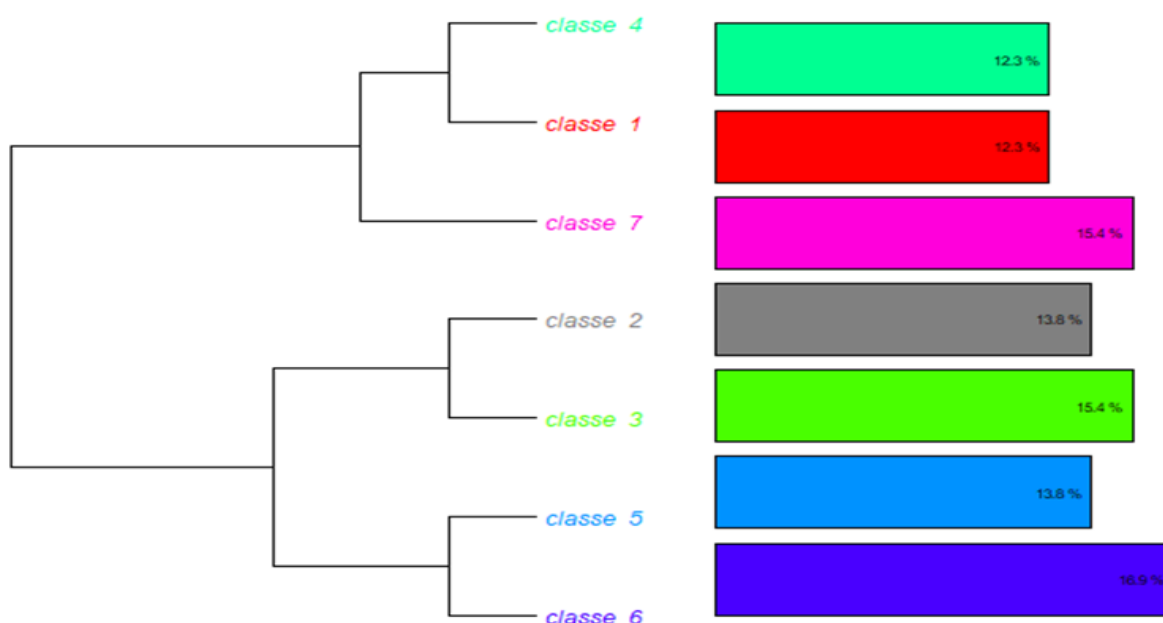
Da análise dos *corpus* textuais de cada questão que reúnem as respostas de todos os participantes a cada questão da entrevista resultou na elaboração de sete dendrogramas que são a representação gráfica da Classificação Hierárquica Descendente dos dados presentes nos discursos.

5.2.1.1 Dendrograma 1:

O dendrograma do *corpus 1* (figura 3) foi constituído por um texto, separados em 80 ST, com aproveitamento de 65 STS (81,25%). Emergiram 2930

ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 3981 palavras distintas e 767 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com 8 ST (12,31%); Classe 2, com 9 ST (13,85%); classe3, com 10 ST (15,38%); Classe 4, com 8 ST (12,31%); Classe 5, com 9 ST (13,85%); Classe 6, com 11 ST (16,92%); e Classe 7, com 10 ST (15,38%).

Figura 3: Dendrograma *corpus* 1 sobre trajetória dos Enfermeiros até ocuparem cargo atual. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



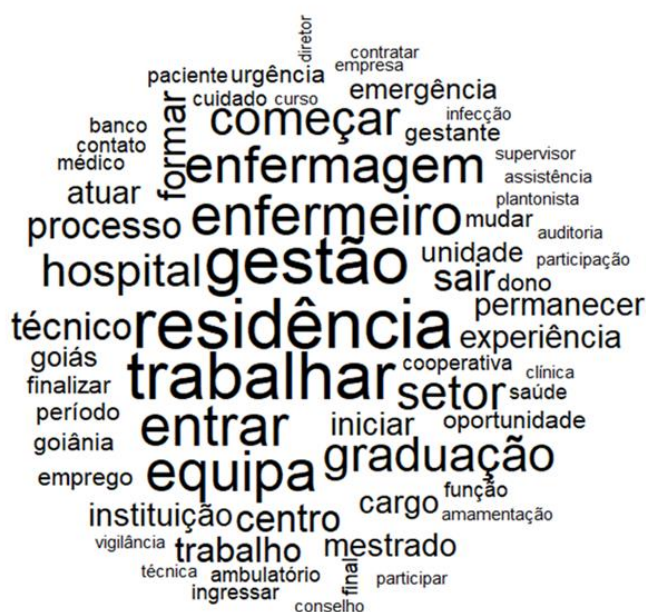
Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

Do aproveitamento de 81,25% dos Segmentos de Texto do *corpus* 1 escolheu-se como forma de interpretação a sua representação em uma nuvem de palavras. E dos discursos sobre a trajetória dos enfermeiros emergiu a nuvem de palavras A (figura 4), um agrupamento gráfico de palavras reunidas de acordo com a sua frequência, favorecendo sua identificação, a partir do *corpus* textual 1 proveniente das respostas à questão 1 (trajetória profissional os enfermeiros) do roteiro de coleta de dados. Verificou-se que as palavras mais evocadas foram “começar”, “enfermagem”, “enfermeiro”, “gestão”, “formar”, “processo”, “hospital”, “técnico”, “centro”, “trabalho”, “mestrado”, “permanecer”, “cargo”, “iniciar”, “residência”, “sair”, “entrar”, “atuar”, “setor”, “instituição” e “experiência”, demonstrando o processo de formação profissional enquanto atuavam como enfermeiros em hospitais e que já iniciaram em cargos de gestão

ou assistenciais logo após a graduação adquirindo experiência voltada a gestão nos primeiros anos de atuação enquanto enfermeiros gestores de equipes, além disso revelou outros caminhos ligados a pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) e *lato sensu* (residência na área de gestão).

A palavra “permanecer” esteve presente em sua maioria para demonstrar a duração do período em que os enfermeiros permaneceram nos cargos que já ocuparam ou que ocupam atualmente.

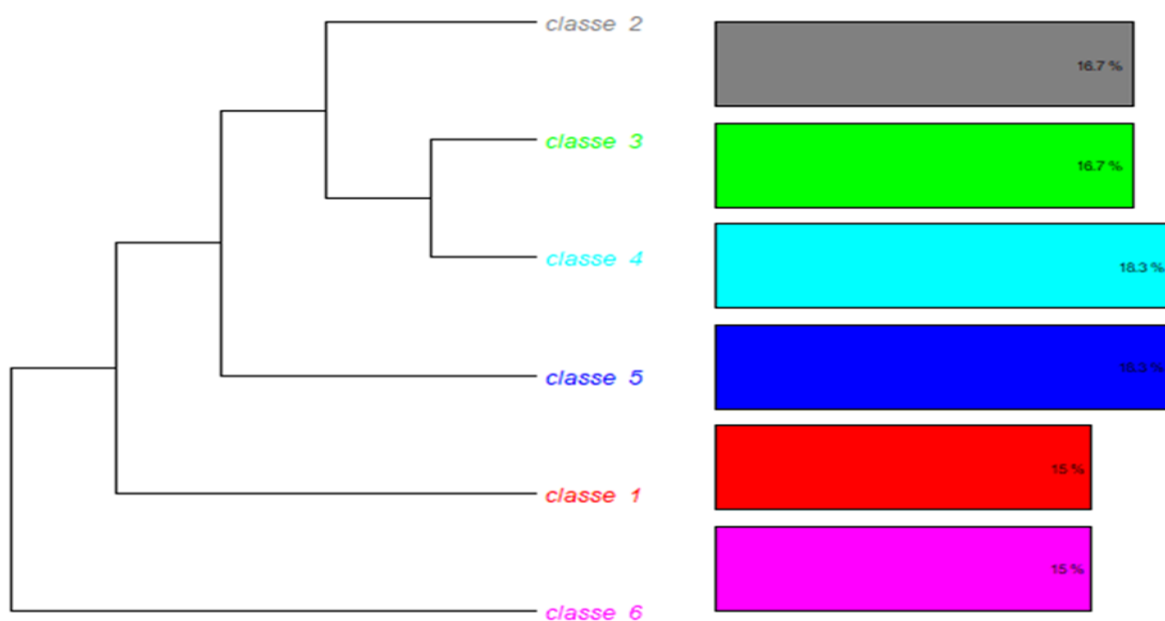
Figura 4- Nuvem de Palavras A: Representação da trajetória profissional dos enfermeiros até ocuparem os cargos de gestão e/ou assistenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

5.2.1.2 Dendograma 2:

Figura 5: Dendograma do *corpus 2* sobre Atribuições que desenvolve no trabalho atual. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



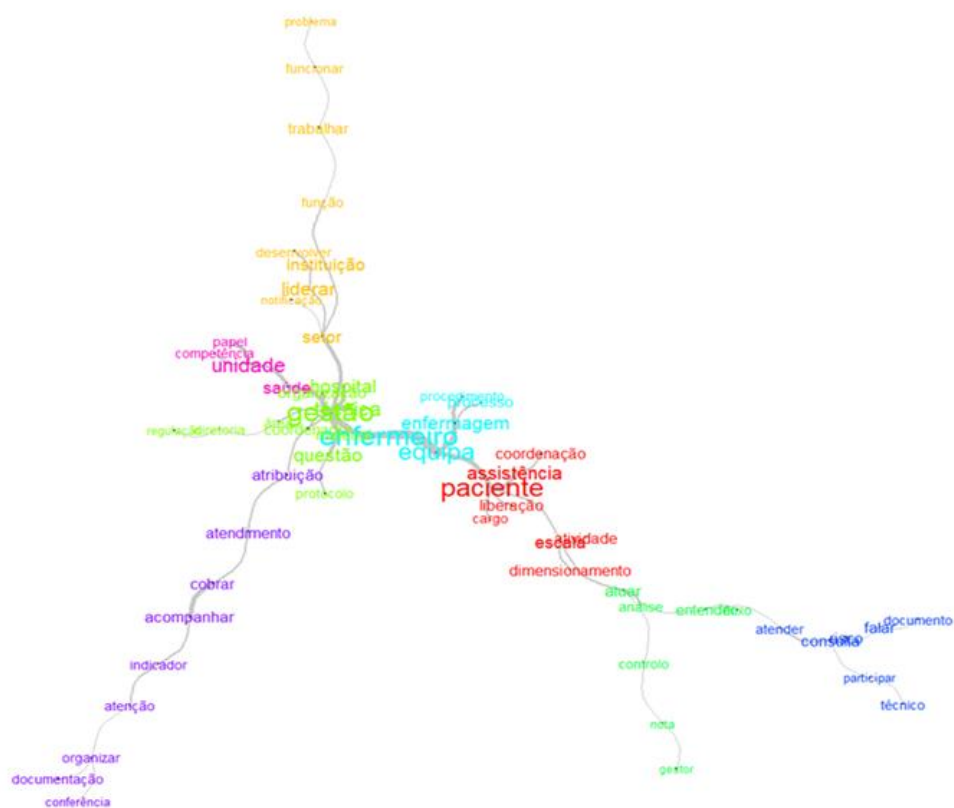
Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

O dendograma do *corpus 2* (figura 5) foi constituído por um texto, separados em 79 ST, com aproveitamento de 60 destes (81,25%). Emergiram 2760 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 802 palavras distintas e 477 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com oito ST (12,31%); Classe 2, com nove ST (13,85%); Classe 3, com 10 ST (15,38%); Classe 4, com oito ST (12,31%); Classe 5, com nove ST (13,85%); e Classe 6, com 11 ST (16,92%).

Após a submissão dos *corpus 2* a CHD surgiu o dendrograma 2 o qual foi interpretado através da árvore de concorrências advinda da Análise de Similitude dos dados para representar as atribuições dos cargos de gestão e assistência ocupados pelos enfermeiros.

As atribuições estão dispostas no gráfico de análise de similitude indicando sua relação com a prática do enfermeiro gestor:

Figura 6: Árvore de correspondência advinda da Análise de Similitude sobre as atribuições dos enfermeiros para ocuparem cargos de gestão. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

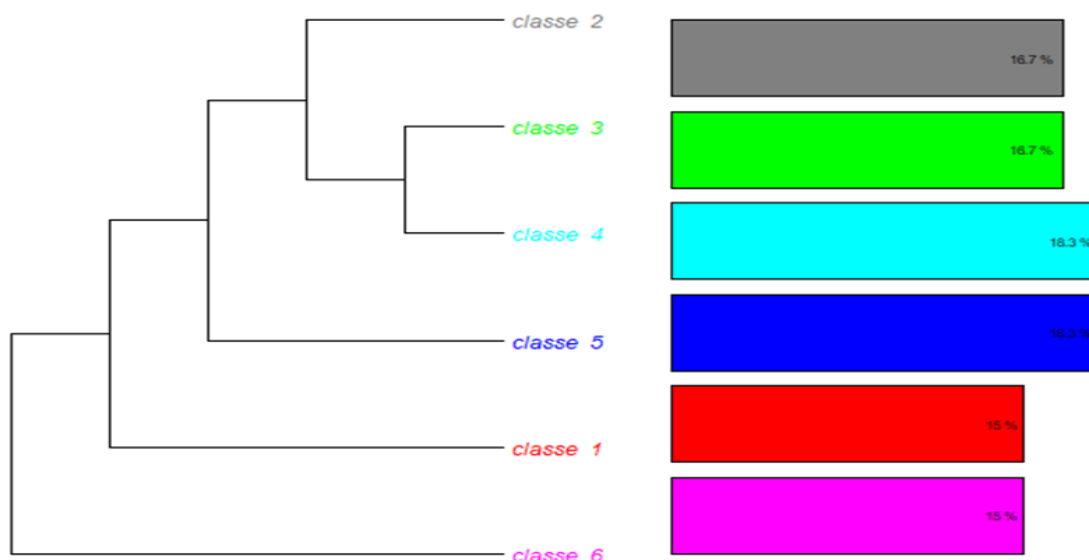


Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

A árvore de coocorrências (figura 6) é composta por um núcleo central representado pela palavra “Gestão” da qual emergem ramificações descendentes em que os ramos que apresentam maiores graus de conexão com o núcleo são: atribuição, enfermeiro, organização, questão, coordenador, saúde, equipa (equipe). Em Organização, encontramos algumas atribuições ligadas a ela tais como: liderar, notificação de doenças e agravos (notificar), desenvolver recursos humanos, e resolução de problemas (problemas) . Em Paciente, encontram-se os termos que são relevantes: assistência e coordenação, revelando a associação entre assistência e gestão.

5.2.1.3 Dendrograma 3:

Figura 7: Dendrograma *corpus* 3 sobre competências que adquiriu para ocupar o cargo atual. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



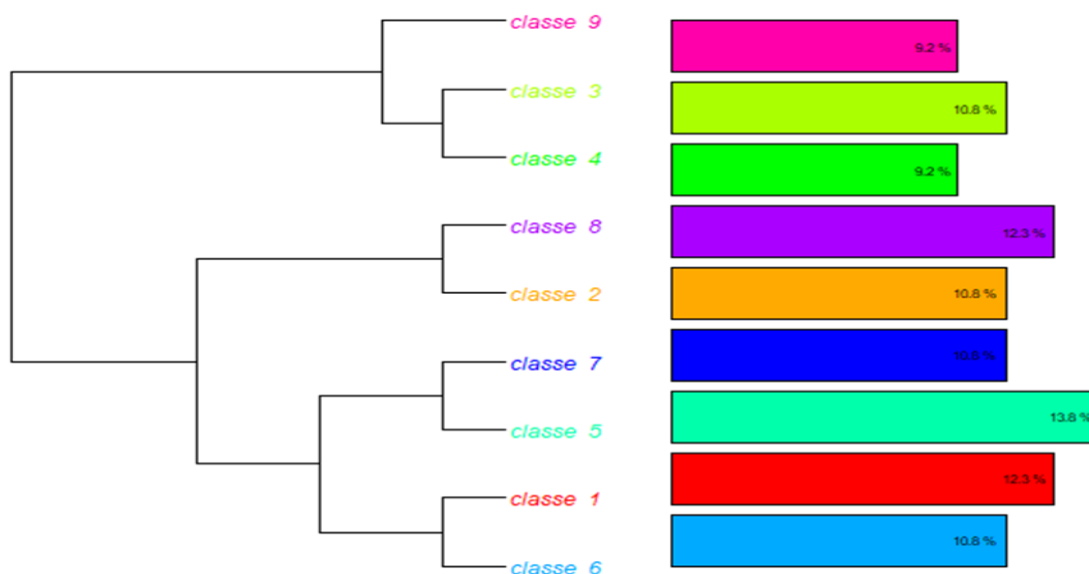
Fonte: Software IRAMUTEQ (2022)

O dendrograma do *corpus* 3 (figura 7) foi constituído por um texto, separados em 117 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 93 STS (79,49%). Emergiram 4222 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 889 palavras distintas e 482 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com quatro ST (4,3%); Classe 2, com quatro ST (4,3%); Classe 3, com quatro ST (4,3%); Classe 4, com 5 ST (5,38%); Classe 5, com quatro ST (4,3%); Classe 6, com seis ST (6,45%); Classe 7 com cinco ST (5,38%); Classe 8, com quatro ST (4,3%); Classe 9, com quatro ST (4,3%); 10 Classe, seis ST (6,45%); 11 Classe, cinco ST (5,38%); Classe 12, com quatro ST (4,3%); Classe 13, com seis ST (6,45%); Classe 14, com cinco ST (5,38%); Classe 15, com quatro ST (4,3%); Classe 16, cinco ST (5,38%); Classe 17, com quatro ST (4,3%); Classe 18, com quatro ST (4,3%); Classe 19, com cinco ST (5,38%); e Classe 20, com cinco ST (5,38%).

A representação Plano Cartesiano da AFC (disposto na figura 8) contempla a frequência em que as competências gerenciais para o exercício de cargos de gestão por enfermeiros foram citadas pelos participantes.

5.2.1.4 Dendrograma 4:

Figura 9: Dendrograma do *corpus* 4 sobre identificação das competências técnicas e competências comportamentais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



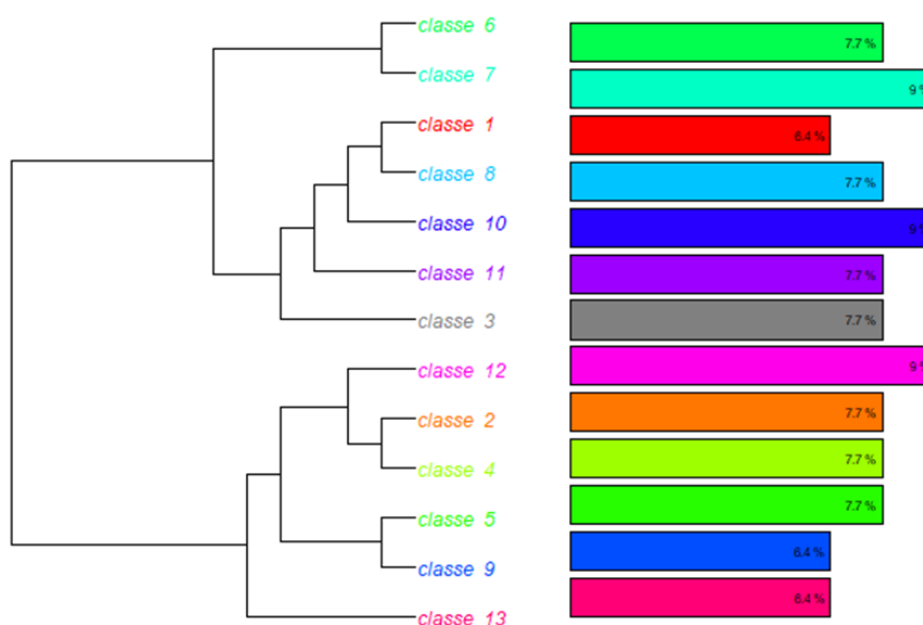
Fonte: Software IRAMUTEQ (2022)

O dendrograma do corpus 4 (figura 9) foi constituído por um texto, separado em 83 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 65 STS (78,31%). Emergiram 2892 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 711 palavras distintas e 402 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com oito ST (12,31%); Classe 2, com sete ST (10,77%); Classe 3, com sete ST (10,77%); Classe 4, com seis ST (9,23%); Classe 5, com nove ST (13,85%); e Classe 6, com sete ST (10,77%); Classe 7, com sete ST (10,77%); Classe 8, com oito ST (12,31%); Classe 9, com seis ST (9,23%).

O gráfico ainda demonstra que houve uma semelhança entre os conceitos e exemplificação de competências comportamentais e técnicas estabelecidos pelos participantes conforme o que é apresentado no quadro 8 .

5.2.1.5 Dendrograma 5:

Figura 11: Dendrograma do *corpus* 5 sobre competências gerenciais adquiridas durante a graduação. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.

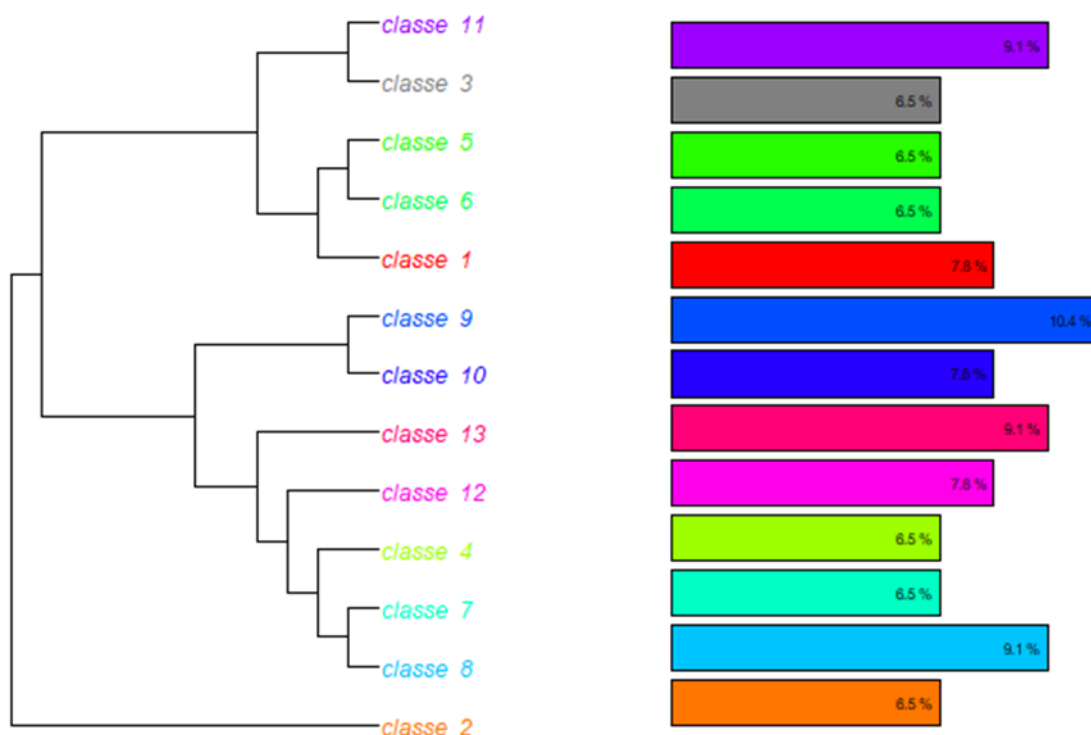


Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

O dendrograma do *corpus* 5 (figura 11) foi constituído por um texto, separados em 96 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 93 STS (79,49%). Emergiram 3487 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 776 palavras distintas e 400 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com cinco ST (6,41%); Classe 2, com seis ST (7,69%); classe 3, com seis ST (7,69%); Classe 4, com seis ST (7,69%); Classe 5, com seis ST (7,69%); Classe 6, com seis ST (7,69%); Classe 7 com sete ST (8,97%); Classe 8 , com seis ST (7,69%); Classe 9, com cinco ST (6,41%); Classe 10 , com sete ST (8,97%); Classe 11 , com seis ST (7,69%); Classe 12, com sete ST (8,97%); e Classe 13 , com cinco ST (6,41%).

5.2.1.6 Dendrograma 6:

Figura 12: Dendrograma do *corpus* 6 sobre o que influenciou na aquisição de competências gerenciais na graduação. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



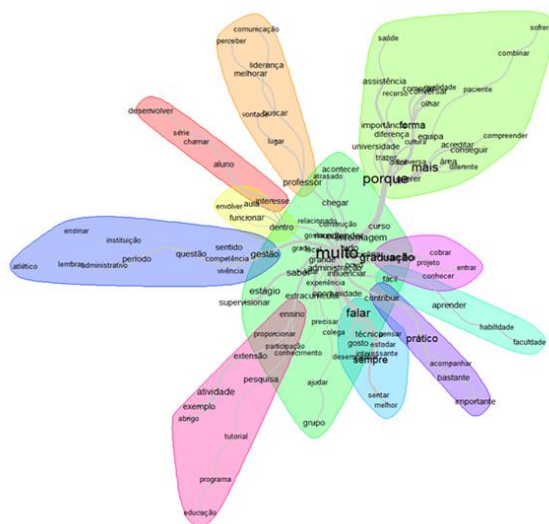
Fonte: Software IRaMuTeQ (2022).

O dendrograma do corpus 6 (figura 12) foi constituído por um texto, separados em 102 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 77 STS (75,49%). Emergiram 3697 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 862 palavras distintas e 469 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com seis ST (7,79%); Classe 2, com cinco ST (6,49%); classe 3, com cinco ST (6,49%); Classe 4, com cinco ST (6,49%); Classe 5, com cinco ST (6,49%); Classe 6, com cinco ST (6,49%); Classe 7 com cinco ST (6,49%); Classe 8, com sete ST (9,09 %); Classe 9, com oito ST (10,39%); Classe 10, com seis ST (7,79%); Classe 11, com sete ST (9,09 %); Classe 12, com seis ST (7,79%); e Classe 13, com sete ST (9,09 %).

A árvore de correspondência da análise de similitude (figura 13) dá ênfase às palavras “muito” (eixo central), “graduação”, “forma” e “prática”, confirmando a alta influência da estrutura do curso de graduação no desenvolvimento de

competências gerenciais e o impacto que possuem nesta formação as aulas práticas em disciplinas de gestão sejam elas em disciplinas teórico-práticas ou estágio supervisionado.

Figura 13: Árvore de correspondência de termos similares resultante da Análise de Similitude representando o que influenciou a aquisição de competências gerenciais durante a graduação em Enfermagem. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

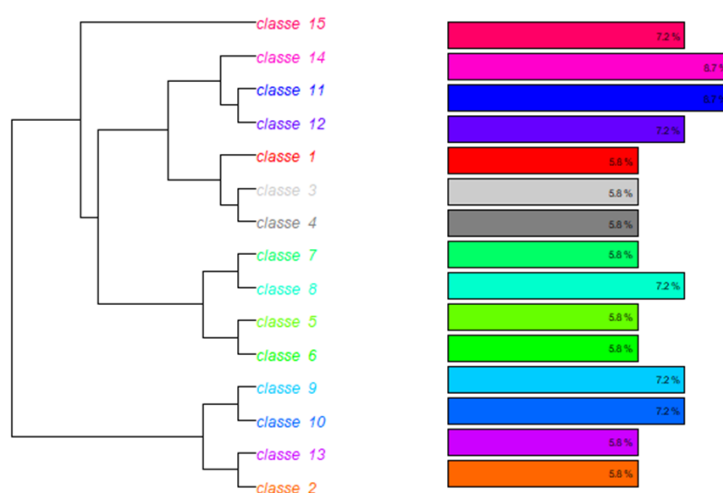
Além disso, vale destacar que experiências como gestão de atléticas acadêmicas, de ligas acadêmicas e até um programa de educação tutorial fez com que os egressos tivessem contato desde cedo com a prática de gestão.

5.2.1.7 Dendrograma 7

O dendrograma do *corpus 7* (figura 14) foi constituído por um texto, separado em 79 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 69 STS (87, 34%). Emergiram 2868 ocorrências (palavra, formas ou vocábulos), sendo 733 palavras distintas e 432 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com quatro ST (5,8%); Classe 2, com quatro ST (5,8%); Classe 3, com quatro ST (5,8%); Classe 4, com quatro ST (5,8%); Classe 5, com quatro ST (5,8%); Classe 6, com quatro ST (5,8%); Classe 7 com quatro ST (5,8%); Classe 8, com cinco ST (7,25%); Classe 9, com cinco ST (7,25%). Classe 10, com cinco ST (7,25%), Classe 11, com

cinco ST (7,25%). Classe 12, com seis ST (8,7%); Classe 13, com quatro ST (5,8%); Classe 14, com seis ST (8,7%); e Classe 15, com cinco ST (7,25%).

Figura 14: Dendrograma do *corpus 7* sobre sugestões para currículos de graduação para favorecer desenvolvimento de competências gerenciais. Goiânia, Goiás, Brasil. 2023.



Fonte: Software IRaMuTeQ (2022)

Do aproveitamento de 87,34% dos Segmentos de Texto do *corpus 7* que advém das sugestões dos egressos da instituição para o aprimoramento dos currículos de graduação em Enfermagem para o maior desenvolvimento de competências gerenciais, escolheu-se como forma de interpretação a sua representação por meio da nuvem de palavras B (figura 15).

Verificou-se através da nuvem de palavras B (figura 15) que as palavras mais evocadas foram “disciplina”, “gestão”, “graduação”, “prática”, “experiência”, “curso”, “enfermagem” e “oportunidade”, revelando que os egressos do curso de enfermagem da instituição em estudo consideram a estrutura majoritariamente prática das disciplinas direcionadas a gestão em enfermagem como uma oportunidade de experienciar de forma efetiva as competências gerenciais.

As palavras “paciente”, “simulação”, “privado”, “habilidades”, “professores”, “segurança”, “estágio”, “vivência” e “forma” foram evocadas para descrever as outras propostas de aprimoramento dos currículos, destacando a necessidade de se trabalhar a gestão em hospitais da rede privada, disciplinas

Ao se analisar as dimensões do trabalho do enfermeiro em consonância com todos os relatos dos enfermeiros notou-se uma ligação entre os aspectos assistencial e o gerencial, por sempre serem solicitados conjuntamente, havendo uma conexão entre o processo de cuidar e a gestão do cuidado desencadeando o atendimento às necessidades tanto de paciente quanto da equipe de saúde e instituição a qual está vinculada (Silva *et al.*, 2021).

Em relação ao que emergiu dos relatos dos participantes desta pesquisa, o enfermeiro gestor ao lidar com a coordenação de equipe promove sua liderança, dimensiona e cria a escala do quadro de profissionais da equipe estando tais atribuições ligadas diretamente à assistência ao paciente, visto que os participantes afirmaram que não conseguem visualizar a assistência dissociada da gestão.

Para os participantes a assistência e gestão em enfermagem coexistem e se complementam para se pensar na prestação de serviços ao paciente e na relação com os profissionais da equipe multiprofissional (Ogliari; Santos, 2022).

Os egressos ingressaram no mercado de trabalho logo após a graduação, exercendo cargos de gestão ou assistenciais imediatamente após se graduarem.

De acordo com a percepção deles o domínio de grande parte das competências gerenciais exigidas para atuarem em cargos de gestão emergiu da estrutura do curso em que são egressos oferecer oportunidades como disciplinas teórico-práticas, estágios supervisionados com grande carga horária prática voltada para que tivessem vivências na rotina dos serviços direcionados a gestão os quais são executados por gestores tanto do hospital escola da instituição quanto nos outros campos de prática frequentados por eles. Além do estímulo à participação em atividades extracurriculares

Os participantes atuam, em sua maioria, no estado de Goiás.

A inserção de enfermeiro no mercado de trabalho ocorre entre seis meses (Püschel *et al.*, 2018) e um ano após a formação, sendo prevalente a ocupação de cargos assistenciais (Barbosa *et al.*, 2019).

No presente estudo destacamos a presença de metade dos participantes atuando em cargos gerenciais.

Isso leva a reflexão de que a matriz curricular, com disciplinas teóricas e práticas voltadas para a área de gestão, incluindo estágios supervisionados, podem ter contribuído para que os egressos se sentissem mais preparados para as atribuições inerentes aos cargos gerenciais visto que elas podem ser comparadas a aquelas dispostas nas DCN-ENF (quadro 3).

Apesar de os gerentes de enfermagem serem promovidos com base na experiência clínica, há um movimento atual de contratação de enfermeiros que não possuem a formação em liderança e nem experiência para a função. Isso faz com que seja necessário a existência de planos para ajudá-los a desenvolver as competências necessárias para ocuparem e desenvolverem suas competências gerenciais concomitantemente ao exercício da função. São alternativas para o alcance dessa estratégia a criação de programas de transição, bolsas de estudo e programas de treinamento para facilitar a transição de gerentes de enfermagem de sua graduação para a atuação profissional (Warshawsky; Cramer, 2019).

Assumir cargos de gestão com pouco ou nenhuma experiência, em que os enfermeiros precisam que aprender suas atribuições do cargo gerencial já na função pode ser bastante estressante (Moore; Sublett; Leahy, 2016), sendo necessário que as instituições empregadoras se comprometam em apoiar essa transição de cargos.

O gerente de enfermagem tem a atuação voltada para organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem (Dias *et al.*, 2021). Esse profissional é responsável pela direção, organização, planejamento, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares (Spagnol *et al.*, 2021).

Para que tais atividades ocorram de modo adequado, faz-se necessário o desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais, tais como liderança, comunicação e tomada de decisão, entre outras que qualificam o processo de trabalho do enfermeiro (Treviso *et al.*, 2017). Tais competências

foram desenvolvidas durante a graduação e aperfeiçoadas no trabalho segundo os relatos dos egressos do estudo presentes nos quadros 7 e 8.

Entretanto, competências como a gestão de mudanças, desenvolvimento de recursos humanos e autogerenciamento e/ou autodesenvolvimento são pouco desenvolvidas sendo necessário fomentar em programas de capacitação para a melhorar o desempenho dos gestores que compõem a equipe (Kim; Kim, 2016).

As competências mencionadas anteriormente, além do gerenciamento de questões legais e éticas e a prestação de serviços de saúde auxiliam os profissionais a gerar satisfação e melhora no desempenho das equipes que gerenciam (Gunawan; Aunguroch, 2017).

As competências básicas (competências essenciais) para o enfermeiro gerente são a decisão de fazer, gerenciamento de relacionamentos, comunicação, ouvir, liderança, gestão de conflitos, princípios éticos, colaboração e habilidades de gerenciamento de equipe (Freitas; Odelius, 2018).

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para cursos de Graduação em Enfermagem existem seis competências gerenciais a serem desenvolvidas pelo enfermeiro nesse período, dentre elas está a liderança, comunicação, educação permanente, gestão de conflitos, tomada de decisão e atenção à saúde. Elas ainda são subdivididas em competências técnico-científica (como a educação permanente), competência socioeducativa (inclui a atenção à saúde) e ético-políticas (incluindo comunicação, liderança, gestão de conflitos e tomada de decisão) (Salum; Prado, 2014; Siqueira *et al.* 2019).

Ao analisar os Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) da graduação em Enfermagem um estudo elencou as categorias de “Gestão de serviços e do trabalho em enfermagem”, “Gerenciamento do trabalho em enfermagem” e “Formação para APS e parceria ensino-serviço” no que concerne à abordagem de conteúdos e disciplinas de gestão trabalhados pela formação. Identificou-se que os processos gerenciais são considerados como ferramentas que garantam a melhor assistência aos pacientes. Esta formação promove a sensibilização dos enfermeiros quanto a compreensão de que administrar seja um processo

inerente ao processo de cuidado, pois ao executarem ações de planejamento, avaliação e coordenação também estão cuidando de seus pacientes (Sanches Leonel *et al.*, 2020).

A seguir, abordaremos as percepções sobre as competências gerenciais dos participantes do estudo, destacando que grande parte delas foram desenvolvidas na graduação ou aperfeiçoadas na prática profissional.

Iniciaremos com a discussão acerca da compreensão de conceito relacionados às competências gerenciais técnicas e comportamentais

Os profissionais de enfermagem são frequentemente desafiados no que se refere a lidar com situações práticas que muitas vezes chegam a transcender o conhecimento técnico, puramente teórico (Rosa; Carvalho; Barja, 2022). Por isso é necessário que se estabeleça as competências técnicas e comportamentais.

As competências comportamentais ou *Soft Skills* constituem habilidades ou comportamentos adquiridos no decorrer da trajetória profissional. Enquanto as *hard skills* ou competências técnicas são aquelas que requerem elevado grau de conhecimento em um ponto particular (Kovaleski, 2019). Elas são atitudes do profissional que interferem em seu desempenho e resultados, são exemplos desse tipo de competências a resolução de conflitos, a comunicação e o trabalho em equipe (Giraldi; Kohler; Rampazzo, 2019).

E as competências técnicas ou *Soft Skills* referem-se também às competências socioemocionais tais como comunicação, trabalho em equipe, habilidade em lidar com a diversidade e portar-se eticamente (Dalago *et al.*, 2020). E são tratadas como *hard skills* habilidades técnicas adquiridas por meio de cursos e diplomas durante a formação do profissional (Rosa; Carvalho; Barja, 2022).

A percepção dos participantes do estudo veio de encontro a esses dois conceitos, no entanto, se mostrou diferente ao afirmarem que algumas delas podem ser consideradas tanto comportamentais quanto técnicas por estarem atreladas como demonstrado no quadro 6.

A capacidade de ouvir, articular expectativas e fornecer *feedback* promovendo uma comunicação de apoio efetiva no ambiente laboral gerando respeito e dignidade que são os pilares da construção de confiança entre a equipe de trabalho e gestor são habilidades inerentes à competência comunicação (Rodrigues *et al.*, 2019).

Segundo os participantes do presente estudo, a comunicação é desenvolvida principalmente durante a graduação e aprimorada na prática profissional, o que é esperado considerando que tal competência é basilar para a atuação do enfermeiro seja na assistência, gestão, pesquisa, ensino e representação social.

Assim como a comunicação, o bom desenvolvimento da competência de liderança favorece um ambiente de trabalho saudável e que gere a manutenção do bem-estar físico, social e mental de pacientes e funcionários, fazendo uso da estratégia de dar e solicitar *feedbacks*. Além disso, os líderes “devem ser rápidos para ouvir, lentos para falar e reagir com cautela” (Silva *et al.* 2022).

A liderança deve ser um tema transversal na graduação, não apenas uma temática isolada trabalhada nas disciplinas de Administração em Enfermagem (Knop; Gama; Sanhudo, 2017) dada sua importância nos processos de trabalho dos enfermeiros.

O líder não detém apenas uma postura de liderança, ele requer aceitação dos membros da equipe e se adaptar ao meio e à equipe de trabalho, respeitando as individualidades de cada profissional e também a realidade do serviço (Knop; Gama; Sanhudo, 2017). Considerando isso, segundo a percepção dos participantes do presente estudo, é esperado que essa competência seja aprimorada no ambiente de trabalho.

Uma das participantes, a enfermeira 4, faz residência em gestão e o estudo de Goode *et al.* (2013) corrobora com sua percepção, pois aponta que os programas de residência podem ser efetivos na melhoria da confiança, da organização e além da priorização de competências de trabalho como comunicação e liderança de enfermeiros gestores já no 1º ano de atuação.

O mercado de trabalho procura em seus enfermeiros líderes características, como honestidade, visão de futuro, competência, inspiração, compromisso com a excelência, visão clara, foco estratégico, confiabilidade, respeito, acessibilidade e empatia juntamente com o compromisso em estabelecer treinamentos que capacitem e desenvolvam as competências de suas equipes (Koerocha *et al.*, 2019).

Ser líder é diferente de ser gestor, pois na liderança o enfoque é na eficácia e no que precisa ser feito e no porquê. A gestão concentra-se na eficiência dos processos, ou seja, em como se pode fazer para melhorá-los e torná-los mais rápidos (Manning, 2016).

Estudos sobre liderança não são incomuns na literatura; todavia, a liderança voltada para a segurança do paciente destaca um líder que propicia um ambiente acolhedor e livre de culpa, possibilitando o crescimento da equipe nas questões que dizem respeito à segurança do paciente, transformando a realidade vigente relacionada a punições e advertências diante de erros em um ambiente de aprendizado (Kristensen *et al.* 2016; Paixão *et al.* 2017).

A competência de liderança mostra que o líder deve ser um facilitador da equipe de enfermagem e multiprofissional, dar apoio a tomada de decisão compartilhada, delegar pensando na eficácia de processos, ter flexibilidade, defesa assertiva de sua equipe, demonstração de credibilidade, respeito, princípios éticos na prática, promover colaboração interprofissional, ofertar recompensas a equipe reconhecendo seus pontos através da avaliação de seu desempenho e oferta de devolutivas junto ao feedback posterior a ela, gerenciar conflitos, busca inspirar, ser modelo influenciar e desenvolver as capacidades dos componentes da equipe (Manning, 2016).

O movimento de conquistar a credibilidade junto a equipe é reforçado ao considerarmos o gestor como um líder que deve servir de modelo e ao mesmo tempo deve saber reconhecer o valor que seus colaboradores representam e o impacto que geram ao se sentirem pertencentes no que tange a formulação dos processos e na avaliação dos mesmos (Carvalho *et al.*, 2016).

O estilo de liderança participativo, empregado em modelos de gestão compartilhada, promove a escuta de seus colaboradores e oportuniza espaços para tomada de decisões conjuntas. Nessa perspectiva o líder atua como facilitador que possibilita que todos sejam participantes dos processos de tomada de decisão (Linares *et. al*, 2020).

Tal movimento mostra que liderar deve ser uma ação participativa e democrática que ofereça condições para que os profissionais se sintam parte e parte importante (Fernandes; Cordeiro, 2019).

Os enfermeiros do presente estudo ao colocarem o fato de ser um exemplo e da gestão compartilhada são fatores determinantes para a promoção de mudanças e implantação de programas institucionais.

Existem ainda competências interpessoais que abrangem aspectos como comunicação e a cooperação, os quais são cruciais para gestão. A capacidade profissional suficiente, experiências, trabalho em equipe, capacidades de negociação e organização são fundamentais para o trabalho do enfermeiro, em especial, do Responsável Técnico (Fekonja; Strnad; Fekonja, 2022), corroborando com as percepções do participante que exercia essa função em um distrito sanitário.

Quando se trata do domínio pessoal de habilidades de gestores é importante que ele saiba lidar com medidas contingências, projetar um senso de confiança, calma, controle e segurança durante as crises (Shomura *et al.* 2019; Liou *et al.* 2021; Vázquez-Calatayud *et al.*, 2022).

O conflito faz parte então das relações criadas e mantidas entre gestor, equipe de saúde e pacientes, e ter habilidade para negociar, para dividir, para ouvir, para delegar e para comunicar-se são premissas para o trabalho em equipe (Fernandes; Cordeiro, 2019).

Outro ponto de atenção está relacionado à autonomia profissional. Os enfermeiros gestores enfrentam dificuldades em defendê-la principalmente durante a inclusão de enfermeiros da linha de frente nos processos de tomada de decisão (Maclellan; Levett-Jones; Higgins, 2017; Paarima; Ofei; Kwashie,

2020). Durante as entrevistas tal percepção se tornou nítida conforme os enfermeiros relataram sobre o fato de que durante a graduação por estarem sob tutela de professores eram poupados muitas vezes de tomar decisões e ao iniciarem sua atuação apresentaram dificuldades e insegurança, fato este que seria fundamental para o ganho de autonomia

No que concerne os processos de melhoria da qualidade do cuidado em termos de estrutura, processo e resultados, a gestão dos fluxos de trabalho, identificação de erros e suas causas corroboram para a garantia de cuidados seguros e de qualidade aos pacientes em hospitais sendo estes parte fundamental do papel de gerente de enfermagem (Kakyo; Xiao, 2017). Tal competência foi uma das apontadas por um dos participantes como uma adquirida somente em sua prática profissional e não na graduação.

Do exposto, é possível notar que são muitas as competências necessárias para desenvolver os processos de trabalho ligados à gestão. Embora muitas delas sejam desenvolvidas durante a graduação, muitas outras precisam ser aprimoradas ou adquiridas no cotidiano do trabalho, sendo necessário um aprendizado constante.

O início tardio das disciplinas que envolvem a temática de gestão em enfermagem fragiliza o processo de ensino e o domínio das competências gerenciais. A abertura dos enfermeiros dos campos de estágio para o partilhar das tarefas gerenciais com estudantes no estágio final da graduação também interfere neste processo de consolidação dessa competência entre os estudantes de enfermagem. A valorização do desenvolvimento de habilidades relacionais, dentre elas a liderança, durante a graduação pode facilitar o trabalho no gerenciamento do cuidado e da equipe, além de interferir na tomada de decisões, no planejamento e na resolução de conflitos (Andrigue; Trindade; Amestoy, 2017).

Segundo as DCN-ENF os enfermeiros devem possuir a capacidade de aprender de forma contínua desde sua formação até sua prática profissional, tendo a responsabilidade de promover o aprender a aprender e o compromisso

de realizar o treinamento dos demais componentes da equipe de saúde (Brasil, 2001).

Além de se educarem, os enfermeiros gestores devem ser capazes de gerenciar a qualificação de suas equipes tomando como base o perfil de atendimentos oferecidos pelo serviço em que trabalha. Eles precisam também determinar e avaliar as necessidades, associar aspectos da competência da equipe com necessidade dos pacientes assistidos e estabelecer um desenvolvimento profissional contínuo (Gunawan *et al.* 2019).

Entretanto, o papel de instrumentalização dos futuros enfermeiros gestores cabe não somente à universidade, mas deve ser algo contínuo através de estratégias como o ensino em serviço (Warshawsky; Cramer, 2019).

Além disso, os programas de desenvolvimento profissional e acadêmico podem também ajudar a revelar competências específicas nos quais os programas devem se concentrar ao oferecer ações de desenvolvimento profissional (Lucas *et al.* 2018).

Os gerentes podem ter acesso a esse tipo de programas de várias maneiras, incluindo educação formal em universidades no campo da administração; o treinamento em serviço; utilização de mentores e grupos de estudos; treinamento intensivo externo, seminários e conferências. Para favorecer tal desenvolvimento sugeriu-se que os treinamentos sejam baseados em competências e não só em conteúdos selecionados sem a preocupação em responder alguma demanda da formação em serviço dos enfermeiros (Liang, Blackstock, Howard *et al.* 2018).

A possibilidade de se firmar parcerias que possam ajudar as organizações de saúde a atender às necessidades educacionais de seus enfermeiros gestores e ao mesmo tempo ofertar às escolas de enfermagem o atendimento às necessidades de seu corpo docente tem se tornado uma tentativa de garantir uma ação mútua de colaboração, onde há ganhos para ambas as partes. (Warshawsky *et al.* 2020).

Durante a análise do conceito de competência gerencial em enfermeiros de primeira linha, observou-se que o desenvolvimento de si, planejamento, organização, liderança, gerenciamento de questões legais e éticas e a prestação de serviços de saúde auxiliam os profissionais a gerar satisfação e melhora no desempenho de das equipes que gerenciam (Gunawan; Aunguroch, 2017).

Todas as competências gerenciais adquiridas durante a graduação incluindo comunicação, liderança, tomada de decisão, administração e gerenciamento (gestão recursos humanos e materiais), e educação permanente estão também presentes nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Enfermagem na forma de competências para a formação de enfermeiros generalistas.

A competência atenção à saúde foi descrita por eles como parte de sua atuação ao mencionarem sua atuação enquanto enfermeiros assistenciais, mas não relacionando-a a uma competência gerencial. Vale destacar que apesar de não haver esta relação, os enfermeiros associaram a gestão em Enfermagem como sendo complementar a assistência exercida por eles em sua prática profissional.

Nesse sentido, uma boa oportunidade de aproximação entre as instituições de ensino e as instituições de saúde são os estágios curriculares. A aproximação entre ensino e serviço, permite a troca de informações entre os pares e que o estudante compreenda de forma menos fragmentada os conhecimentos adquiridos em sala de aula fazendo correlação entre eles e a prática (Nogueira *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, houve também entre os enfermeiros participantes do estudo a percepção de que como os professores das disciplinas administrativas já possuíam expertise na área de gestão. Tal característica fez com que conseguissem promover esta troca entre serviços e estudantes por primeiramente trazerem o relato de suas vivências, sensibilizar os profissionais de enfermagem do campo de práticas sobre a importância das contribuições dos estudantes para aprimoramento de sua prática, fazendo com que houvesse a promoção de sua inserção no ambiente de práticas de gestão, acarretando

também a compreensão das competências gerenciais a serem desenvolvidas para ocuparem cargos de gestão.

O Estágio Curricular Supervisionado (ECS) é um período onde os estudantes na etapa final do curso de graduação utilizar-se dos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso para que com sua autoanálise acerca das experiências pessoais e da própria atuação se auto descubrir como profissional e para aplicar na prática todo o arcabouço aprendido de forma teórico-prática para a aquisição de competências inerentes à profissão. Ele ocupa 20% da carga horária do curso e possibilita conferir ao futuro enfermeiro uma identidade à sua atuação, detendo oportunidades para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências sejam elas assistenciais e/ou gerenciais (Esteves; Cunha; Bohomol, 2020; Brasil,2001).

Os enfermeiros que tiveram a oportunidade de realizar estágio no conselho de classe relataram que puderam ter antecipadamente o contato com questões ligadas à gestão principalmente no que se refere a resolução de conflitos éticos, esta vivência no setor de fiscalização foi registrada no estudo de Silva *et al.* (2019). Nele também houve a oportunidade participarem de todo gerenciamento do processo de fiscalização, oportunidade ímpar visto que grande parte dos cursos de enfermagem trabalham questões éticas de forma incipiente.

Na Atenção Básica, um dos campos de estágio supervisionado dos participantes do estudo, observou-se que são necessárias competências gerenciais para o enfermeiro assistencial como a delegação de funções, trabalho em equipe e gestão de conflitos (Fernandes; Cordeiro, 2019). Essas competências também puderam ser desenvolvidas em estágios no ambiente hospitalar com enfoque assistencial.

No entanto não é a realidade de outras instituições de ensino, pois durante o processo de aprendizagem de habilidades gerenciais de seus acadêmicos de enfermagem na Estratégia Saúde da Família enfrentam dificuldades devido aos conhecimentos limitados e a falta de ações pedagógicas visando integração de

disciplinas curriculares que os prepare para as rotinas inerentes aos cargos gerenciais nesse nível de atenção à saúde (Dias; Moniz, 2019).

Segundo os participantes do presente estudo, durante a graduação as competências foram desenvolvidas nas disciplinas da matriz curricular e também em atividades extracurriculares como iniciação científica, PET (Programa de Educação Tutorial), monitoria, ligas e atléticas acadêmicas. Destacamos as duas últimas.

As atividades extracurriculares representam um espaço para o desenvolvimento de competências que superam o ambiente de sala de aula. Segundo dois participantes do estudo foi por meio de sua participação em ligas e atléticas acadêmicas que tiveram vivências significativas relacionadas à gestão durante a graduação.

A diretoria das atléticas possui o papel de representação frente às autoridades, gestão financeira de associados e fornecedores, gestão administrativa e política dentro da própria entidade junto a seus diretores e gestão de pessoas (Ribeiro *et al.*, 2022).

As Ligas acadêmicas são entidades administradas por estudantes coordenadores e supervisionadas por professores orientadores, que tem como finalidade promoção de atividades práticas e científicas junto aos acadêmicos para gerar espaços de discussão, reflexão, análise crítica e qualificação a respeito de assuntos relevantes. Elas ampliam a atuação dos estudantes junto à sociedade por meio de atividades de promoção e prevenção de saúde, seja em atividades de extensão ou apresentação de trabalhos em eventos científicos (Pontes; Torreão, 2019).

Ademais, são também espaços que promovem experiências de gestão e administração sejam por meio da divisão dos cargos diretoria como: presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário, pesquisador, designer, organizador de eventos e professores responsáveis (ANDREONI *et al.* 2018). Ou também na atuação como gestores por receberem durante essa experiência estímulos que levam ao aprimoramento de sua capacidade de liderança, empreendedorismo,

criatividade e planejamento nas ações de educação em saúde (Barbosa, *et al.*, 2017).

Para além de refletir sobre as competências gerenciais desenvolvidas em sua formação e atuação profissional, os egressos indicaram pontos de melhoria para os currículos de graduação em enfermagem os quais serão dispostos a seguir.

As sugestões se ancoram na premissa de que para se tornar um profissional reflexivo deve realizar um movimento intrínseco de reflexão-na-ação, reflexão-sobre-a-ação e reflexão sobre a reflexão-na-ação não desprezando seu conhecimento teórico-prático considerando os exemplos extraídos de sua vivência prática com o intuito de contextualizar tal conhecimento, refletindo assim sobre e na sua prática profissional (Schön, 2000). Isso justifica o permanente processo de formação profissional do enfermeiro gestor que deve favorecer o desenvolvimento de competências próprias da gestão, como tomada de decisões, flexibilidade e liderança que o auxiliarão a efetivar sua prática (Assad *et al.*, 2021).

Diante disso, faz-se necessário o aprimoramento contínuo dos PPC de graduação em enfermagem garantindo o melhor desenvolvimento das competências exigidas nas DCN-ENF.

Os egressos sugeriram a introdução de temas relacionados à gestão mais precocemente no curso, pois isso poderia fortalecer o processo de ensino e o domínio das competências gerenciais.

A inserção de conteúdos de gestão no decorrer da matriz curricular de cursos de graduação em Enfermagem de forma a compreender a necessidade de uma carga horária prática específica para gestão é fundamental quando se planeja um processo de ensino-aprendizagem focado na aprendizagem significativa do estudante em relação aos conteúdos.

Vygotsky (1964) ressalta que a função do educador é de favorecer a aprendizagem ao mediar a interação entre sujeito e mundo, nisso ele conceitua Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) como uma área de dissonância

cognitiva que, por sua vez, corresponde ao potencial do aprendiz em absorver os conteúdos, ou seja, a capacidade de resolver problemas sozinho ou de resolvê-los com ajuda de alguém. Isso está relacionado principalmente com o processo de adaptação do acadêmico para o ambiente profissional em seu primeiro ano, pois nele que irá começar a ter maior autonomia no desenvolvimento de suas atividades sem ter a tutoria de um preceptor de campo.

Dialogando com a teoria da ZDP Ausubel; Novak; Hanesian (1978) utiliza-se dos preceitos de Vygotsky (1964) para estabelecer o conceito de aprendizagem significativa a qual está relacionada ao processo que envolve a interação da nova informação adquirida no processo de aprendizado com uma estrutura de conhecimento específico, chamada de subsunção. Ela se desenvolve quando a nova informação se ancora em conceitos ou proposições relevantes, preexistentes na estrutura cognitiva daquele que aprende (Agra *et al.*, 2019).

Partindo do aspecto ontogenético defendido por Vygotsky (1964) como sendo um processo de desenvolvimento individual em que a cultura é uma espécie de palco de negociações onde há um movimento de recriação, interpretação de informações, conceitos e significados.

Rego (2009) explica que para que haja o desenvolvimento da aprendizagem é necessário que haja provocações ou rupturas no contexto sociocultural acompanhadas de contínuas reorganizações por parte do indivíduo. O autor defende ainda que para que haja aprendizagem significativa é necessário que se considere a linguagem daqueles a quem se leciona.

Paulo Freire (2021) ao estudar a educação para adultos defendia que os indivíduos são seres determinados, mas, como seres inconclusos, inacabados e incompletos, são seres condicionados. Desse modo, não basta depositar de forma bancária os conteúdos no estudante se desconsidera a realidade em que ele vive (Freire, 1996), mesmo porque ela seria peça chave para ele aliar experiências e conteúdo teórico-prático das disciplinas que abordam sobre gestão.

Nesta perspectiva Silva; Oliveira (2020) defendem que o desenvolvimento da zona proximal de aprendizado e a aprendizagem significativa são fundamentais para que o indivíduo, considerando o contexto em que vive e seu estilo de aprendizagem, possa ter um maior aproveitamento em sua formação na medida em que os docentes compreendem a melhor estratégia de se ensinar gestão para que o indivíduo consiga abstrair o maior volume de conteúdos ministrados.

Para o alcance da aprendizagem significativa requer que no processo de ensino haja o rompimento da dicotomia existente entre teoria e prática assim como a promoção da articulação dos conteúdos com a ação, considerando o estudante como autor de seu próprio conhecimento (Sousa *et al.*, 2015).

Nesta perspectiva, para que se desenvolva a aprendizagem significativa de conteúdos teóricos e práticos há a necessidade do uso de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, pois é através delas que o estudante demonstra sua autonomia e relata as dificuldades enfrentadas no processo de aquisição das competências, atribuindo desta forma significado aos conhecimentos adquiridos (Sousa *et al.*, 2015).

Nesse sentido, foi sugerida a inserção de estratégias como a de simulação para o ensino de aspectos ligados à gestão. Ao participar de simulações, os estudantes podem ser estimulados a desenvolver competências em ambiente seguro, sem oferecer riscos aos pacientes e sem estarem expostos a situações de constrangimento. Após as cenas simuladas, os estudantes enxergaram a prática de enfermagem de forma mais nítida sendo uma experimentação pedagógica integradora de saberes e que tiram todos da zona de conforto. (Silva., 2020).

Entretanto, propostas de ensino inovadoras, por si só, não efetivam as competências dos estudantes. Também deve haver comprometimento do docente e das instituições de ensino, no sentido de colaborarem com os avanços pedagógicos e flexibilização dos currículos.

Apesar de reconhecidos avanços nas discussões em relação às necessidades de mudança, as dificuldades em desconstruir os modelos

conservadores de ensino ainda persistem. O apego do docente aos conteúdos nas matrizes curriculares, direcionados à execução de procedimentos pouco discutidos nos princípios da prática baseada em evidências científicas, ainda predomina no Brasil (Vieira *et al.*, 2016).

Além da inserção precoce do tema gestão no currículo e da inclusão da simulação realística como estratégia de ensino, os participantes identificaram a necessidade de criação de uma disciplina específica sobre Segurança do Paciente, pois segundo eles a forma transversal em que esta temática é trabalhada impede que enxerguem durante a graduação a importância de tal discussão para gerenciar unidades de saúde. Isso se dá pois na maioria das vezes há uma ênfase acerca de sua relevância durante a assistência em si e não para gestão (Lobos; Vergara, 2017).

O conteúdo programático e estratégias pedagógicas específicas possibilitam o desenvolvimento de competências de segurança a partir do investimento em domínios que abarque gestão do cuidado, cultura de segurança, trabalho em equipe, comunicação efetiva, capacidade de reconhecer e gerenciar riscos, revelar eventos adversos e criar subsídios para sua mitigação (Lobos; Vergara, 2017).

O PPC do curso de graduação o qual os enfermeiros são egressos dá enfoque a formação de profissionais cuja prática se fundamenta no aprender a aprender e no enfoque no saber teórico-prático em gestão, estes se engajam sejam quais forem os espaços que ocupam intra e extracurricularmente para a aquisição de competências gerenciais.

Entretanto, foi sugerido que haja mais oportunidade de vivência prática em gestão para fortalecer a aquisição de competências e um perfil de formação de enfermeiros que se sintam mais confiantes para atuação como gestores no mercado de trabalho.

Por fim, apontamos que os egressos não mencionaram em suas falas a necessidade de participar politicamente em sua atuação profissional, embora tenham mencionado questões relacionadas à valorização profissional. Além disso, competências gerenciais como liderança, comunicação, relacionamento

interpessoal e gestão de conflitos poderiam ser utilizadas para defesa da categoria profissional.

Para Sanna (2007) existe no processo de trabalho o participar politicamente que consiste no julgamento moral e nas atitudes correspondem à forma de participação política do profissional no ambiente de trabalho e em sua profissão em si.

Este estudo pretendeu contribuir para o adensamento dos conhecimentos acerca das competências gerenciais para a Enfermagem, a fim de subsidiar discussões para o aprimoramento da formação profissional. Contudo, apresentou apenas as percepções de egressos de uma instituição pública de ensino superior, sendo salutar o desenvolvimento de estudos que abordem instituições de ensino privadas e/ou filantrópicas.

Ainda como limitações, não foi possível aprofundar as percepções acerca das competências gerenciais necessárias para áreas de atuação específicas dos níveis de atenção à saúde, nos âmbitos públicos e privados.

O estudo teve também como limitações a não participação de enfermeiros graduados em instituições de ensino superior privadas ou filantrópicas, o fato de avaliar somente uma instituição de ensino pública.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que competências como comunicação, gestão de conflitos, liderança, comunicação (feedbacks), gestão de pessoas (dimensionamento da equipe), trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, capacidade de gerir fluxos, gestão de recursos financeiros, materiais e humanos, gestão do tempo, supervisão, tomada de decisão, gestão do tempo, respeito à hierarquia e educação permanente foram adquiridas em sua maioria no período da graduação e aprimoradas durante sua atuação.

Esse achado demonstra a importância de refletir e atuar sobre a formação profissional do enfermeiro, visto que se tratam de competências necessárias e primordiais para o desenvolvimento de sua atuação em conformidade com as

atribuições que lhe são esperadas eticamente e legalmente para a excelência da prática profissional.

Apesar dos cursos de graduação em Enfermagem terem como base diretrizes curriculares nacionais que dão enfoque em competências gerenciais a serem desenvolvidas no decorrer do processo de formação, a transversalização das temáticas de gestão em Enfermagem nas demais disciplinas do currículo se torna um desafio.

Esse desafio tem se agravado ao observar a prática profissional visto a necessidade do processo de educação permanente que deve ser realizado durante a atuação, já que as competências mencionadas devem ser articuladas com a própria prática profissional.

Importante também a reflexão sobre como as disciplinas estão sendo trabalhadas de forma despreocupada em outras instituições e o compromisso em promover estratégias de ensino-aprendizagem baseadas em competências, fazendo com que os currículos voltados para a formação de enfermeiros gestores se distanciam da proposta de desenvolver, além de conhecimentos e habilidades, as atitudes para o exercício da gestão, por darem enfoque para conteúdos teóricos e deixarem de lado a necessidade da vivência prática dos conteúdos ligados a gestão.

Somado a isso o presente trabalho desperta reflexões referentes à importância da melhor distribuição da carga horária prática de disciplinas de Administração em Enfermagem em outros cursos de enfermagem, para que os enfermeiros em formação disponham de maiores oportunidades de exercitar as funções gerenciais de maneira significativa, ou seja, não só de forma estritamente teórica e burocrática, mas sim de forma teórico-prática. Para além disso, a necessidade dos docentes de todas as áreas do conhecimento aprimorarem o conteúdo relacionado à gestão, pois a transversalidade da temática é necessária e deve ser inerente à formação.

O estudo irá colaborar para discussões sobre a estrutura dos currículos de Enfermagem para a formação de enfermeiros gestores, pois salienta a importância da carga horária prática de disciplinas de gestão para aquisição

competências gerenciais, sugerindo outras competências além das presentes nas DCN-ENF que podem ser consideradas como gerenciais e não só como generalistas.

Além dos pontos acima dispostos, o estudo também demonstrou a importância de existir um espaço para a prática de estágios supervisionados direcionados a gestão, pois tal vivência reforça a autonomia dos futuros enfermeiros gestores além de também favorecer o domínio das atitudes referentes às competências para a gestão. Tal prática aliada a oportunidades como programas de educação tutorial, gestão de ligas e atléticas acadêmicas contribuem significativamente para o desenvolvimento do profissional enfermeiro como gestor de recursos humanos e materiais.

Outro importante achado foi a classificação advinda da percepção dos participantes que elencaram as competências liderança, comunicação, trabalho em equipe, supervisão, gestão de conflitos, relacionamento interpessoal e ter empatia como sendo competências comportamentais.

As competências de gestão de fluxos, realizar procedimentos privativos do enfermeiro, oferecer suporte técnico, negociar, gestão de pessoas e educação permanente foram elencadas como competências técnicas.

Por fim, o estudo sugere que a estrutura curricular das disciplinas de administração em enfermagem da instituição pesquisada foi um diferencial para a formação profissional de enfermeiros gestores. Além disso, apontou a necessidade de ampliar o olhar sobre a perspectiva de se criarem disciplinas como de Segurança do Paciente e de outras que exponham os aspectos ligados à experiência do paciente, à discussão sobre inteligência emocional para a gestão de conflitos e tomadas de decisão. Tais disciplinas podem, segundo os participantes, oferecerem subsídios para o levantamento de indicadores de eficiência da assistência e também a autonomia dos enfermeiros ao integrarem a sua prática profissional, as competências gerenciais tanto na assistência quanto na gestão.

REFERÊNCIAS

Agra G, Formiga NS, De Oliveira OS, Costa MML, Fernandes MGM, Nóbrega MML.. Analysis of the concept of meaningful learning in light of the Ausubel's theory. **Rev Bras Enferm.** 2019; 72(1). Doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0691>

Almeida,ML; Peres AM. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. Invest. educ. enferm, Medellín. 2012 [cited: 2022 jan 13] ; 30(1). Available from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072012000100008&lng=en&nrm=iso.

Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. *Texto contexto-enferm.* 2011; 20:132. doi <https://doi.org/10.1590/S0104-07072011000500017>

Almeida MDLD, Peres AM, Bernardino E, Santos MF. Egressos de uma universidade pública e perspectivas de atuação no gerenciamento em enfermagem. *Rev Rene [Internet]*. 2014 [cited 2022 Jul 8] ; 15(6). Available from: <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/1806/pdf>

Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC. Formação acadêmica e educação permanente: influências nos estilos de liderança de enfermeiros. *JResFundam CareOnline.*2017;9(4).

All-Party Parliamentary Group on Global Health (UK). Triple impact: how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth. London: APPG; 2016 [cited 2022 Sep 10]. Available from: <https://globalhealth.inparliament.uk/news/triple-impact-how-investing-nursing-will-improve-health-improve-gender-equality-and-support>

Andreoni S, Rangel DC, Sá Barreto GCBG, Rafael Henrique Isaias Rodrigues, Alves HMTA, Portelal LA. O perfil das ligas acadêmicas de angiologia e cirurgia vascular e sua eficácia no ensino da especialidade. *Jornal Vascular Brasileiro*, 2018 [cited 2022 Sep 10]; 18. Available from: <https://www.scielo.br/j/vb/a/WMz8WTWVffRbhhy6FGHpkLx/#:~:text=As%20ligas%20acad%C3%Aamicas%20de%20angiologia%20e%20cirurgia%20vascular,de%20angiologia%20e%20cirurgia%20vascular%20durante%20a%20gradua%C3%A7%C3%A3o.>

Arantes LJ, Shimizu HE, Merchán-Hamann E. The benefits and challenges of the Family Health Strategy in Brazilian Primary Health care: a literature review. *Ciêns Saúde Coletiva*. 2016 [cited 2022 sep 11]; 21(5). doi: 10.1590/1413-81232015215.19602015 Available from: <https://www.scielo.br/j/csc/a/n4YY5zdQm83CjXCS8NfCZ3c/?lang=en>

Araujo MO, Santos SN, Mascarenhas NB, Freitas TOB. Percepção de estudantes de Enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro. *Rev. Bras. Pesq. Saúde, Vitória*, 22(1), 2020 doi: <https://doi.org/10.21722/rbps.v22i1.21469>

Argenton IS, Pilecco RL, Dolinski C, Medeiros CRG. A Análise de Trajetórias Assistenciais como Metodologia de Integração Ensino-Serviço na Saúde. *Rev Bras Educ Med*. 2018 [cited 2022 sep 11];42(4). Available from: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/jQsfjtp6vLz65gRb7VPHDSP/>

Assad SGB, Valente GSC, Santos SCP, Cortez EA. Training and practice of nurses in Primary Care management: perspectives of Schön's Theory. *Rev Bras Enferm*. 2021 [cited 2022 nov 11];74(3). Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0461>

Ausubel DP, Novak JD, Hanesian, H. *Educational psychology: a cognitive view*. 2 ed. Nova York, Holt, Rinehart and Winston, 1978.

Bardin L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

Baldin N, Munhoz E, Snowball MB. Bola de neve: uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educação. 2011. 10. Curitiba: PUCPR, 2011

Barbosa ACS, Luiz FS, Friedrich DBC, Püschel VAA, Farah BF, Carbogim FC. Profile of nursing graduates: competencies and professional insertion. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2019 ; 27. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3222.3205> .

Barbosa BFS, Souza CC, Medeiros CS, Messias CM, Reis LLM et al. Educação em saúde promovendo a alimentação saudável: um relato de experiência. *Nursing*, 2017; 20(234).

Barbosa LR, Cavalcante, MBG, Pereira LL. Desafíos experimentados por los profesores en la enseñanza de habilidades de gestión *Rev Cubana Enfermer*. 2018; 34(1) Ciudad de la Habana ene.2018.

Brasil . Conselho Nacional de Educação. Resolução Nº 3, de 07 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. [2001 [cited 2017 Aug 18]. Available from: http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_CNE_CES_3_2001Diretrizes_Nacionais_Curso_Graduacao_Enfermagem.pdf

Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei n.º 9394/96). 20 de dezembro de 1996. 1996 [cited 2022 nov 2022] Avaliable from: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Brasil. Lei nº 2.604, de 17 de setembro de 1955: Regula o exercício da enfermagem profissional. 1955 [cited: 2022 aug 19] Avaliable from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l2604.htm

Brasil. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986: Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. 1986 [cited: 2022 aug 19] Avaliable from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm

Brasil. Ministério da Saúde. Fundação Serviços de Saúde Pública. Enfermagem: legislação e assuntos correlatos. 3ª ed. Rio de Janeiro; 1974. 3.

Brasil. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil, Brasília. 2012 [cited: 2022 jan 12] Avaliable from: <http://bit.ly/1mTMIS3>

Brasil. Resolução Nº 573: aprova o Parecer Técnico nº 28/2018 contendo recomendações do Conselho Nacional de Saúde (CNS) à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. de janeiro de 2018. Conselho Nacional de Saúde (CNS). 2018:13-14.

Bugs TV, Rigo DFH, Bohrer CD, Borges F, Oliveira JLC, Tonini NS. Dificuldades do enfermeiro no gerenciamento da unidade de pronto-socorro hospitalar. Rev Enferm UFSM. 2017 [cited: 2022 jan 12]; 7(1). Avaliable from: <https://doi.org/10.5902/2179769223374>

Camargo BV, Justo AM. IRaMuTeQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. Temas Psicol. 2013;21. doi: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>

Carmelo SHH, Rocha FLR, Chaves LDP, Silva, VLS, Soares MI. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. Ciencia y Enfermaria, XXII. 2016. (1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532016000100007>

Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. *Rev enferm UERJ*. Rio de Janeiro, 2016; 24(3).
doi:<https://doi.org/10.12957/reuerj.2016.11637>

Carvalho AC. Associação Brasileira de Enfermagem 1926-1976: documentário. Brasília, DF: Folha Carioca. 1976

Carvalho AGF, Cunha IKO, Balsanelli AP, Bernardes A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*. 2016. doi:
<https://doi.org/10.1590/1982-0194201600087>

Celedonio R, Moura-Fé M, Mendes A, Mendes A, Chaves T. Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde. *Revista de Enfermagem UFPE on line* . 2016 [cited 2023 Feb 27]; 11(1). Available from:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/11914>

Chianca TCM, Garcia TR, MOREIRA AS P. Retrospectiva histórica do ensino de enfermagem no Brasil. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 1995. 16(1/2).

Dalago KMS et al.. Educação em saúde e cinesioterapia contribuem no aprimoramento de soft skills e hard skills? *Estácio Saúde*. 2020 [cited 2020 jan 24]; 9(2) 2020. Available from: [Ahttp://revistaadmmade.estacio.br/index.php/saudesantacatarina](http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/saudesantacatarina)

Dias CFC, Rabelo SK, de Lima SBS, dos Santos TM, Hoffmann DR. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência / Management of nursing care in the hospital context: experience repor. *Braz. J. Hea. Rev.* [Internet]. 2021 Mar. 20 [cited 2023 Mar. 01];4(2):5980-6. Available from: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/26695>

Dias, R. M., Moniz, M. A. Nursing managerial aptitudes in the family health strategy: perceptions of nursing undergraduates. *Rev Fundam Care Online*. 2019; 11(4). doi:
<https://doi.org/10.9789/2175-5361.2019.v11i4.1048-1052>

Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1st ed. São Paulo: Atlas; 2007.

Esteves LSF, Cunha ICKO, Bohomol E. Supervised internship in undergraduate nursing courses in the State of São Paulo, Brazil. *Enfermagem*. 2020;28. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3540.3288>.

Facchini LA, Tomasi E, Dilélio AS. Quality of Primary Health Care in Brazil: advances, challenges and perspectives. *Saúde Debate*. 2018; 42(1). doi: <https://doi.org/10.1590/0103-11042018S114>

Fekonja U, Strnad M, Fekonja Z. Association between triage nurses' job satisfaction and professional capability: Results of a mixed-method study. *J Nurs Manag*. 2022;30(8):4364-4377. doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.13860>

Fernandes JC, Cordeiro BC. Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente *Rev. APS*. 2019;.; 22 (4). doi: <https://doi.org/10.34019/1809-8363.2019.v22.16479>

Ferreira VHS et al. Contributions and challenges of hospital nursing management: scientific evidence. *Rev Gaucha Enferm*. [cited: 2022 jan 19] 2019;40. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>

Figueiredo GO, Orrillo YAD. Currículo, política e ideologia: estudos críticos na educação superior em saúde. *Trab Educ Saude*. 2020 [cited: 2022 jan 19] 18(suppl 1). Available from: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00248>

Fiocruz, Fundação Oswaldo Cruz. Comitê de Ética em Pesquisa(ENSP). Orientações sobre ética em pesquisa em ambientes virtuais [Internet]. Comitê de Ética em Pesquisa, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz): Rio de Janeiro; 2020 [cited 2022 mar 08]. Available from: https://cep.ensp.fiocruz.br/sites/default/files/orientacoes_eticapesquisaambientevirtual.pdf

Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001:188 doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

Fleury AE, Fleury MTL. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem* [online]. 2005 [cited 2022 may 25]; 58(2). Available from: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672005000200019>.

Freire P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2003:63.

Freire P. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 68a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

Freire P. Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à prática educativa. Paz e Terra, 1996.

Freire P. Pedagogia da autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 2011:56.

Freitas PFP, Odellius CC. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro. 2018; 16 (1). doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>.

García AG., Pinto-Carral A., Villorejo JS, Marqués-Sánchez P. Nurse manager core competencies: A proposal in the Spanish health system. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020; 17(9). doi:<https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.3390/ijerph>

Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 7 ed. São Paulo: Atlas; 2022.

Giraldi BM, Kohler TF, Rampazzo RMS. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. Barbarói, Universidade de Santa Cruz do Sul. 2019; (55). doi: <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.12641>

Glaser B, Strauss A. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

Gomes et al. Competência e aprendizagem. Cadernos da Fucamp. 2021; 20(47).

Goode C, Bednash G, Lynn M, Murray B, McElroy D. Lessons learned from 10 years of research on a post-baccalaureate nurse residency program. J Nurs Adm. 2013;43(2). 2013. doi: 10.1097/NNA.0b013e31827f205c

Guerriero ICZ, Minayo MC. A aprovação da Resolução CNS nº 510/2016 é um avanço para a ciência brasileira. Saúde e Sociedade. 2019 [cited: 2022 May 12] 2019; 28(4). doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019190232>

Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML, McDaniel AM, Marzilli C. Managerial competence of first-line nurse managers in public hospitals in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*.2020; 13. doi: <https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.2147/JMDH.S269150>

Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML, McDaniel AM. Development and Psychometric Properties of Managerial Competence Scale for First-Line Nurse Managers in Indonesia. *SAGE Open Nurs*. 2019;5:2377960819831468. doi: <https://doi.org/10.1177/2377960819831468>

Gunawan J, Aunguroch Y. Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International journal of nursing practice*. 2017; 23(1). doi: <https://doi.org/10.1111/ijn.12502>

Haugland BØ, Lassen RM, Giske T. Professional formation through personal involvement and value integration. *Nurse Educ Pract*. 2018; 29. doi: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2017.11.013>

Johansen ML, O'brien JL. Decision making in nursing practice: A concept analysis. *Nursing Forum*.2016 [cited:2022 jun 22]; 51(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1111/nuf.12119>.

Kami MTM, Larocca LM, Chaves MMN, Voth Lowen IMV, Souza VMP, Goto, DYN. Trabalho no consultório na rua: uso do software IRAMUTEQ no apoio à pesquisa qualitativa. *Escola Anna Nery*. 2016 [cited: 2022 May 12]; (20). Available from: <https://www.scielo.br/j/ean/a/DhLnCPmsfvdTLs68XPP64qQ/?lang=pt>

Kantanen, K, Kent B, Kaunonen M et al . The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. *Journal of Research in Nursing*, 2015 [cited:2022 jun 22] 20. Available from: <https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1744987115605870>

Katz RL. Habilidades de um administrador eficaz . *Harvard Business Review* ,1955; 33.

Katz RL. Habilidades de um administrador eficaz . *Harvard Business Review* , 1974; 52.

Kakyo TA., Xiao LD. Nurse managers' experiences in continuous quality improvement in resource-poor healthcare settings. *Nursing & Health Sciences* 19(2). 2017. doi: <https://doi.org/10.1111/nhs.12338>

Klant, LM., Santos, VS.. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo-- estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. *Research, Society and Development*. 2021 [cited: 2022 May 12]; 4(10). Available from: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13786>. Acesso em: 22 mar. 2022.

Kim SY, Kim JK. [A Study on the Classification of Nursing Management Competencies and Development of related Behavioral Indicators in Hospitals]. *J Korean Acad Nurs*. 2016 Jun;46(3). Korean. doi: <https://doi.org/10.4040/jkan.2016.46.3.375>

Knop AL, Gama BMBM, Sanhudo NF. Nursing students and leadership development: challenges facing in the curriculum internship. *Rev enferm Cent.-Oeste Min*. 2017;7. doi: <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.1378> 14

Koericha C, Lanzoni GMM, Coimbra R, Tavares KS, Alacoque AL. Recursos e competências para gestão de práticas educativas por enfermeiros: revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 2019. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180031>

Kovaleski, F. Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2019 [cited 2023 jan 11] Available from: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4086/1/PG_PPGE_M_Kovaleski%2c%20Fanny_2019.pdf

Kristensen S, Christensen KB, Jaquet A, Beck CM, Sabroe S, Bartels P, et al. Strengthening leadership as a catalyst for enhanced patient safety culture: a repeated cross-sectional experimental study. *BMJ Open*. 2016;6(5). doi:<http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010180>

Le Boterf G. *Competence et navigation professionnelle*. Paris: Editions d'Organization. 2000.

Le Boterf G. *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les éditions d'organisations. 1995.

Le Boterf G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. 2003.

Leal L.A; Camelo, S.H.H. Santos, F.C. O docente de administração em enfermagem: formação e competências profissionais. Rev enferm UFPE on line., Recife. 2017 [cited 2022 mar 18];11(6). Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/23395/19051>

Liang Z., Blackstock FC, Howard PF, Briggs DS, Leggat SG, Wollersheim D, et al. An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia. BMC Health Serv Res. 2018;18(1). doi:10.1186/s12913-018-3760-z

Liou YF, Liaw JJ, Chang YC, Kao JH, Feng RC. Psychometric properties and development of the competency inventory for Taiwanese nurse managers across all levels. J Nurs Manag. 2021; (7). doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3760-z>

Lima RS, Dázio EMR, Rosado SR, Lourenço EB. Dificuldades e facilidades no gerenciamento de enfermagem no hospital na perspectiva do enfermeiro. Rev Enferm UFPE. 2014; 8(12). doi: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v8i12a10171p4253-4260-2014>

Linares PF, Higuera ER, Martín-Ferrer L, Torre MAC, Capellades LW, Fernández-Puebla AG. Dimensions of leadership in undergraduate nursing students: validation of a tool. Nurs Educ Today. 2020;95. doi: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104576>

Lobe B, Morgan D, Hoffman KA. Coleta de dados qualitativos em uma era de distanciamento social. Jornal internacional de métodos qualitativos. 2020; 19. doi: <https://doi.org/10.1177/1609406920937875>

Lobos BM, Vergara NF. Effect of an educational intervention program on patient safety knowledge among undergraduate nursing students. Cienc y Enferm XXVIII]. 2017;1. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532017000100097>

Loch S. Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde. Saúde debate. 2019 [cited 2022 mar 14]; 43 (spe6). Available from: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/fp89vLBPYg6MWtyB8XNWKJb/?lang=pt>

Lucas R., Goldman E F, Scott AR, Dandar V. Leadership development programs at academic health centers: Results of a national survey. *Academic Medicine*, 2018; 93(2). doi: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001813>

Luz SRC, Machado Júnior C. A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. *RSD* [Internet]. 2022 [2023 feb 27];11(5) Available from: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/28277>

MacLellan L, Levett-Jones T, Higgins I. The enemy within: Power and politics in the transition to nurse practitioner. *Nurs. Open*. 2017;2. doi: <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.003>

Manning J. The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *Journal of Nursing Administration* 46(9). 2016 doi:10.1097/nna.0000000000000372.

Marx K. O capital: crítica da economia política. Livro 1. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1994;1.

Matos EP, Barreto RS, Ribeiro R, Sousa BVN. Ensino da segurança do paciente na graduação em enfermagem no estado da Bahia. *Cienc Cuid Saude*. 2022; 21. doi: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencuidsaude.v21i0.57704>

Meira MDD, Kurcgant P. Avaliação da formação de enfermeiros segundo a percepção de egressos. *Acta Paul Enferm*. 2008;21(4). doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002008000400004>

Meira MDD. Kurcgant P. Educação em enfermagem: avaliação da formação por egressos, empregadores e docentes. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília. 2016 [cited:2022 jan 15]; 69 (1). Available from: <https://www.scielo.br/j/reben/a/BbJ5jsW9DNhrDR6mVX4jd3f/?format=pdf&lang=pt>

Melo CMM, Santos TA, Leal JAL. Processo de trabalho assistencial-gerencial da enfermeira. In: Vale EG, Peruzzo AS, Felli VEA, organizadoras. Programa de Atualização em Enfermagem (PROENF): ciclo 4. Porto Alegre. Artmed. 2015. [cited 2022 dec 28] Available from: <https://portal.secad.artmed.com.br/artigo/processo-de-trabalho-assistencial-gerencial-da-enfermeira>

Mendes IAC, Ventura CAA, Silva MCN, Lunardi VL, Silva IR, Santos SS. Nursing now and always: evidence for the implementation of the Nursing Now campaign *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2020; (28). doi: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4553.3388>.

Mendes IAC. Agora, sim!!! Lançamento da Campanha Nursing Now Brasil [editorial]. *Rev Enferm Foco*. 2019;10(2). doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n2.2331>

Mendes IAC, et al. Campanha Nursing Now Brasil: alinhamentos com as evidências globais para o desenvolvimento da enfermagem nacional. *Rev. Gaúcha Enferm.* [Internet]. 2021 [cited 2023 Feb 14]; 42(spe). doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n2.2331>

Minayo MC. Apresentação. In R. Gomes, *Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Instituto Sírio Libanes. 2014.

Moore LW, Sublett C, Leahy C. Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *Appl Nurs Res*. 2016;30. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.006>

Montezeli JM, Peres AM, Bernardino E. Nurse management skills required at an emergency care unit. *J Res Fundam Care*. 2013; 5(3). doi: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2013.v5i3.245-252>

Ofei AMA., Paarima Y, Barnes T. Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*. 2020; 13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248>

Ogliari KBC, Santos WS. Contribuições e limitações da graduação para o gerenciamento em enfermagem na perspectiva dos estudantes. *Rev. Gestão e Saúde (Brasília)*. 2022; 13 (1). doi: <https://doi.org/10.26512/gsv13i01.42062>

Oliveira KKD, Freitas RJM, Araújo JL, Gomes JGN. Nursing Now and the role of nursing in the context of pandemic and current work. *Rev. Gaúcha Enferm., Porto Alegre*. 2021 [cited 2022 fev 12]; 42. Available from: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472021000100700&lng=pt&nrm=iso

Nogueira IS et al. Contribuições da integração ensino-serviçocomunidade para a formação e transformação de práticas na saúde do idoso. *Enfermagem Brasil*. 2019;18(2). doi: <https://doi.org/10.33233/eb.v18i2.2077>

Paarima Y, Ofei, AMA., & Kwashie AA. Managerial competencies of nurse managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*. 2020; 22(2), 20. doi: <https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.25159/2520-5293/6969>

Paixão TCR et al. Competências gerenciais relacionadas à segurança do paciente: uma revisão integrativa. Rev SOBECC [Internet]. 19º de dezembro de 2017 [citado 11º de março de 2023];22(4). doi: <https://doi.org/10.5327/Z1414-4425201700040009>

Peres AM , Ezeagu TNM, Sade PMC, Souza PB , Gómez-Torres D. Mapping competencies: identifying gaps in managerial nursing training. Texto Contexto Enferm. 2017; 26(2). doi: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017006250015>

Peruzzo HE, Marcon Sonia Silva, Silva Ítalo Rodolfo, Matsuda Laura Misue, Haddad Maria do Carmo Fernandez Lourenço, Peres Aida Maris et al . Competências gerenciais essenciais de enfermeiros: ações e interações no contexto da Estratégia Saúde da Família. Rev. Bras. Enferm. 2020 [cited 2023 Feb 27] ; 73(6). Available from: http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672020000600177&lng=en. Epub Sep 07, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0511>.

Pontes S de M, Torreão L de A. Influência da participação de estudantes em ligas acadêmicas na escolha da especialidade para o programa de residência médica da Bahia 2017. Rev. Med. (São Paulo) [Internet]. 22 de julho de 2019 [cited 2023 mar 11];98(3). doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1679-9836.v98i3p160-167>

Quinn R, Faerman, S. Thompson M, Mcgrath M. Competências gerenciais princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

Püschel VAA, Costa D, Reis PP, Oliveira LB, Carbogim FC. The nurse in the job market: insertion, skills and abilities. Rev Bras Enferm. 2017 Nov/Dec; 70(6):1288-95. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0061>.

Rizzotto, MLF. . História da enfermagem e sua relação com a saúde pública. Goiânia, GO: ABEn. 1999.

Rosa CSR, Carvalho AGF, Barja PR. SOFT SKILLS: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO NA ATUALIDADE. RevistaUnivap [Internet]. 19º de abril de 2022 [cited 2022 jul 6];28(57). Available from: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592>

Reed BN, Klutts AM, & Mattingly TJ. A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), 7520. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.5688/ajpe752>

Rego TC. Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação. 20 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. Educação e conhecimento. 2009.

Reinert M. ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 1990; (28).

Ribeiro GS, Costa SFG, Lopes MEL. Legislação de enfermagem: um guia para o profissional e estudante de enfermagem. João Pessoa (PB): Almeida; 1996 [cited 2023 feb 21]. Available from: <http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/LIVRO-COFEN-2020.pdf>

Ribeiro LS , Martineli IMG, Navarro RT, Silva MM, Silva JVP. Esporte universitário e Associações Atléticas Acadêmicas: estrutura administrativa e perfil dos gestores na Universidade Federal de Mato Grosso do sul/Brasil. *Retos*. 2022 [cited 2023 feb 25]; 46. Available fro: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8552463>

Robbins SP, Decenzo DA; Wolter RM. *A Nova Administração*. 11. ed. São Paulo: Saraiva. 2014.

Rodrigues W, Martins F, Carvalho F, Costa D, Fraga FV, Paris LRP, Junior LRG et al. importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. *Revista Saúde em Foco*. 2019 [cited 2023 fev 22];(11). Available from: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf

Ruas R. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

Sade PMC, Peres AM. Desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros pelos serviços de educação permanente,. *Rev. esc. enferm. USP*. 2015; 49 (6). doi: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000600016>

Salvage J. Editorial. Uma nova história da enfermagem. *Rev. Enf. Ref*. [Internet]. 2018 [citado 2022 may 10] ; ser IV(17). Available from: http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832018000200001&lng=es.

Salum NC, Prado ML. Continuing education in the development of competences in nurses. *Text Context Nursing*. 2014; 23(2). doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720140021600011>

Sanches Leonel M, Cruz MS, Lopes J de S, Rosa WV da SR. A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva e Enfermagem: uma análise dos Projetos Político-Pedagógicos. *Rev. Gestão & Saúde (Brasília)*. 2020; 11(02). doi: <https://doi.org/10.26512/gs.v11i2.29451>

Sanna MC. Os processos de trabalho em Enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília. 2007; 60(2). doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672007000200018>

Schön DA. Educando o Profissional Reflexivo: Um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed; 2000. 256.

Siewert JS, Rodrigues DB, Malfussi LBH, Andrade SR, Erdmann AL. Management of Integral Care in Nursing: reflections under the perspective of complex thinking. *REME – Rev Min Enferm*. 2017[cited 2023 jan 18];21. Available from: https://cdn.publisher.gn1.link/reme.org.br/pdf/en_e1047.pdf

Siqueira CL, Bernadeli ACF, Gasparino RC; Feldman LB, Cunha ICKO, Oliveira RA. Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Rev Bras Enferm*. 2019;72(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>

Silva BC . Martins GSM, Silva MRL, Chaves RGR, Silva ARA, Ferreira RKA . A importância da equipe multiprofissional na unidade de terapia intensiva. *Facit Business and Technology Journal*. 2021[cited 2023 jan 26] ; 1(31). Available from: <http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1260/828>

Silva GTR, Varanda PAG, Santos NVC, Silva NSB, Salles RS, Amestoy SC et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros. *Escola Ana Nery*. 2022; 26. doi: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>

Silva LO, Oliveira SG. A importância da mediação docente na Zona de Desenvolvimento Proximal do aluno: pressupostos vygotskyanos no processo de aprendizagem. [Monografia] UNIS-MG. [cited 2022 jan 20] Available from: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/1354/1/Monografia%20Lav%C3%ADnia%20Silva.pdf>

Silva OS. Cenas simuladas: uma experimentação pedagógica para pensar o gerenciamento de conflitos nos cuidados de enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2020;73 (Suppl 5). doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0025>

Silva GO, Souza PM, Batista AN, Barbosa CDM, Barreto IS, Ribeiro LCM. Estágio curricular supervisionado em Autarquia profissional: contribuições para a formação em enfermagem. *Enferm. Foco.* 2019 [cited 2023 jan 15]; 10 (6). Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2763/673>

Shomura M et al. Nurse managers' self-evaluations of their management competencies and factors associated with their ability to develop staff. *J. Nurs. Educ. Pract.* 2019, 9.

Spagnol CA et al. Diálogos da enfermagem durante a pandemia: reflexões, desafios e perspectivas para a integração ensino-serviço. *Esc Anna Nery.* Belo Horizonte. 2021; 25 .

Sousa ATO et al. A utilização da teoria da aprendizagem significativa no ensino da Enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, 2015 68(4). doi:<https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680420i>

Taquette SR; Minayo MC .Análise de estudos qualitativos conduzidos por médicos publicados em periódicos científicos brasileiros entre 2004 e 2013. *Physis: Revista de Saúde Coletiva.* 2016 [cited 2022 may 11]: 26(2) doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312016000200005>.

Tenório HAA et al. Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas de atuação do discente. *Rev enferm UFPE on line.* 2019 [Cited 2022 may 11]; 13. Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/240535/32954>

Treviso P et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev. Adm. Saúde.* 2017 [cited 2022 fev 20] ; 17(69). doi: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>

Vázquez-Calatayud M, Regaira-Martínez E, Rumeu-Casares C, Paloma-Mora B, Esain A, Oroviogicochea C. Experiences of frontline nurse managers during the COVID-19: A qualitative study. *J Nurs Manag.* 2022 ;30(1):79-89. doi: 10.1111/jonm.13488.

Veraszto EV et al. Evaluation of concepts regarding the construction of scientific knowledge by the congenitally blind: an approach using the Correspondence Analysis method. *Ciênc educ (Bauru).* 2018; 24(4). doi: <https://doi.org/10.1590/1516-731320180040003>

Vieira A et al. Escala de competências gerenciais da área da saúde. Revista de Administração FACES Journal. 2019 [cited 2022 jan 15] 18(2). Available from: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194060765001/html/>

Warshawsky NE et al. Achieving 80% BSN by 2020: lessons learned from Kentucky's registered nurses. J Nurs Adm. 2015;45(9). doi: 10.1097/NNA.000000000000231. PMID: 26301551.

Warshawsky N, Cramer E. Describing nurse manager role preparation and competency: findings from a national study. 2019 The Journal of Nursing Administration, 49(5). doi: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000746>

Zarifian P. Objetivo competência. São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo 1

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS - UFG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS RECÉM-GRADUADOS PARA GESTÃO EM SAÚDE NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA

Pesquisador: DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 60027722.4.0000.5078

Instituição Proponente: Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.538.169

Apresentação do Projeto:

A revisão ética do presente protocolo foi cumprida com base nas Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e recomendações do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Trata-se de estudo vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. A partir de leituras empreendidas o pesquisador depreende que, historicamente enfermeiros vem desempenhando cargos de gestão nas instituições de saúde, desde a época de Florence Nightingale através das Lady nurses. No entanto existe uma fragilidade no desenvolvimento das competências para o exercício desta função demonstrado pela percepção de egressos que relatam que por conteúdos ligados a administração em enfermagem serem trabalhados de forma fragmentada há uma dificuldade de superar o dilema de que assistência e gestão são interdependentes. Por essa via reforça a pertinência e relevância do estudo que apresenta como objetivo descrever a percepção sobre as competências de enfermeiros nos três primeiros anos de atuação para exercer a gestão em saúde. Utilizando-se da abordagem qualitativa com um estudo descritivo-exploratório segundo Minayo (2014) e Gil (2022), ele dará enfoque as competências técnicas e comportamentais na tentativa de estabelecer um mapeamento das competências gerenciais e dos desafios para sua aquisição, sendo apoiado nos conceitos de competência definido por Joel Dutra e de aprendizagem significativa como ferramenta para verificar a percepção dos egressos de uma instituição pública de ensino sobre sua jornada na graduação e o que os levou a ocuparem cargos de gestão. O caminho metodológico proposto pelo

Endereço: Rua 235 Qd 68 Área 1 - Hospital das Clínicas/UFG - 16º Andar - Edifício de Internação

Bairro: St. Leste Universitario

CEP: 74.605-050

UF: GO

Município: GOIANIA

Telefone: (62)3644-8933

E-mail: cep.hcgo@ebserh.gov.br

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 5.538.169

forma de siglas para garantir a manutenção do sigilo. Todo material das gravações e transcrições ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Benefícios:

-Mapeamento das competências necessárias para o exercício de cargos de gestão por enfermeiros além de contribuir para a avaliação futura dos currículos dos cursos de graduação em Enfermagem para melhor formação de futuros profissionais para o mercado de trabalho

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório (GIL, 2022) com base nos princípios da abordagem qualitativa defendidos por Minayo (2014). A pesquisa qualitativa se preocupa em compreender de forma aprofundada o universo dos significados, valores, atitudes, aspirações e crenças, além da relação entre eles. Ela representa o universo da produção humana em suas relações, representações e intencionalidade (MINAYO, 2014). Nela não há a pretensão de se buscar a generalização dos dados coletados, em razão de sua peculiaridade e proposta de conhecimento (TAQUETTE; MINAYO, 2016).

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Presentes

Recomendações:

1. Substituir e adequar para constar no TCLE o endereço do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3644 8933 ou email: cep.hcgo@ebserh.gov.br ou no endereço: Primeira Avenida s/número, 16º Andar, Edifício de Internação, Setor Leste Universitário, CEP 74605-020, Goiânia-Goiás.

Solicitamos que a pesquisador responsável submeta na Plataforma Brasil via notificação o novo TCLE corrigido.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foi identificado óbice ético.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este Protocolo de Pesquisa foi APROVADO COM RECOMENDAÇÃO, de acordo com as Resoluções 466/12 e complementares do Conselho Nacional de Saúde. Os aspectos que foram considerados para que esta decisão fosse tomada constam no parecer. A pesquisa poderá ser iniciada e toda e qualquer alteração no protocolo deverá ser comunicada ao CEP/HC/UFG, assim como relatórios semestrais e finais, notificação de eventos adversos e eventuais emendas ou modificações no protocolo.

Endereço: Rua 235 Qd 68 Área 1 - Hospital das Clínicas/UFG - 16º Andar - Edifício de Internação
Bairro: St. Leste Universitario **CEP:** 74.605-050
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3644-8933 **E-mail:** cep.hcgo@ebserh.gov.br

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 5.538.169

forma de siglas para garantir a manutenção do sigilo. Todo material das gravações e transcrições ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Benefícios:

-Mapeamento das competências necessárias para o exercício de cargos de gestão por enfermeiros além de contribuir para a avaliação futura dos currículos dos cursos de graduação em Enfermagem para melhor formação de futuros profissionais para o mercado de trabalho

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório (GIL, 2022) com base nos princípios da abordagem qualitativa defendidos por Minayo (2014). A pesquisa qualitativa se preocupa em compreender de forma aprofundada o universo dos significados, valores, atitudes, aspirações e crenças, além da relação entre eles. Ela representa o universo da produção humana em suas relações, representações e intencionalidade (MINAYO, 2014). Nela não há a pretensão de se buscar a generalização dos dados coletados, em razão de sua peculiaridade e proposta de conhecimento (TAQUETTE; MINAYO, 2016).

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Presentes

Recomendações:

1. Substituir e adequar para constar no TCLE o endereço do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3644 8933 ou email: cep.hcgo@ebserh.gov.br ou no endereço: Primeira Avenida s/número, 16º Andar, Edifício de Internação, Setor Leste Universitário, CEP 74605-020, Goiânia-Goiás.

Solicitamos que a pesquisador responsável submeta na Plataforma Brasil via notificação o novo TCLE corrigido.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foi identificado óbice ético.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este Protocolo de Pesquisa foi APROVADO COM RECOMENDAÇÃO, de acordo com as Resoluções 466/12 e complementares do Conselho Nacional de Saúde. Os aspectos que foram considerados para que esta decisão fosse tomada constam no parecer. A pesquisa poderá ser iniciada e toda e qualquer alteração no protocolo deverá ser comunicada ao CEP/HC/UFG, assim como relatórios semestrais e finais, notificação de eventos adversos e eventuais emendas ou modificações no protocolo.

Endereço: Rua 235 Qd 68 Área 1 - Hospital das Clínicas/UFG - 16º Andar - Edifício de Internação
Bairro: St. Leste Universitario **CEP:** 74.605-050
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3644-8933 **E-mail:** cep.hcgo@ebserh.gov.br

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 5.538.169

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1969254.pdf	22/06/2022 16:33:21		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	anuencia.pdf	22/06/2022 16:21:21	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Orçamento	valores.pdf	22/06/2022 16:17:40	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Cronograma	cronogramacompleto.pdf	22/06/2022 14:02:17	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura2022.pdf	20/06/2022 20:03:04	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/06/2022 19:52:34	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	20/06/2022 19:07:37	DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

GOIANIA, 21 de Julho de 2022

Assinado por:
JOSE MARIO COELHO MORAES
(Coordenador(a))

Endereço: Rua 235 Qd 68 Área 1 - Hospital das Clínicas/UFG - 16º Andar - Edifício de Internação
Bairro: St. Leste Universitario **CEP:** 74.605-050
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3644-8933 **E-mail:** cep.hcgo@ebserh.gov.br

Apêndice 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada **COMPETÊNCIAS DE ENFERMEIROS RECÉM-GRADUADOS PARA GESTÃO: DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL**. Meu nome é DANIEL RIBEIRO DE ALMEIDA, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é GESTÃO EM SAÚDE E EM ENFERMAGEM. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, preencha com as iniciais do seu nome, e-mail e assinale a alternativa de aceite de participação presente no presente formulário. Assim que preenchido será enviado uma cópia deste documento ao seu e-mail e outra para o pesquisador responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo (a) pesquisador (a) responsável, via e-mail danielalmeida@discente.ufg.br, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 99233-4747, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar.

Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3644 8933 ou e-mail: cep.hcgo@ebserh.gov.br ou no endereço: Primeira Avenida s/número, 16º Andar, Edifício de Internação. Setor Leste Universitário, CEP 74605-020, Goiânia-Goiás. O Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (CEP/HC/UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes. A presente pesquisa tem como objetivos: **Geral:** Descrever a percepção sobre as competências de enfermeiros nos três primeiros anos de atuação para exercer a gestão em saúde. **Específicos:** 1. Descrever o perfil de enfermeiros nos três primeiros anos de atuação que ocupam cargos de gestão em saúde; 2. Mapear as competências de enfermeiros nos três primeiros anos de atuação

para exercer a gestão em saúde. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório de abordagem qualitativa onde você será responderá oralmente um roteiro composto por um roteiro com perguntas abertas sobre as competências gerenciais para exercício de cargos de gestão por enfermeiros e para isso deverá reservar um período de 50 minutos para responde-lo durante uma chamada de vídeo pela plataforma Google Meet, na qual será registrado sua voz e vídeo durante o período de sua participação.

Os riscos que esta pesquisa pode oferecer a você pertencem a categoria de baixo risco, pois se tratam de desgaste físico do participante em responder as perguntas do roteiro; constrangimento e riscos emocionais, como os potenciais, individuais ou coletivos, devido ao conteúdo pesquisado; e limitação dos pesquisadores em assegurar total confidencialidade, com potencial risco de violação dos dados, por se tratar de pesquisa realizada em ambiente virtual, além do desconforto e/ou constrangimentos ao responder alguma questão por envolver questões relacionadas à sua formação e atual cargo de gestão em que ocupa. Desta forma será garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato do participante. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, no entanto sua privacidade será respeitada por meio do uso de seu nome em forma de siglas para a manutenção do sigilo. Todo material das gravações e transcrições ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Esclarecemos ainda que sua participação nesta pesquisa é livre e espontânea. Você não receberá nenhuma gratificação por participar desta pesquisa, no entanto todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa, será garantida a indenização. Você tem liberdade para interromper sua participação no momento que considerar necessário, sem que o seu trabalho ou atividades no serviço de saúde seja prejudicado. Todo o material será guardado pelo pesquisador responsável, em segurança, e estarão disponíveis caso o participante queira ter acesso.

Portanto para a continuidade de sua participação assinale abaixo as autorizações necessárias:

Email: _____

Nome (abreviatura): _____

Todos os dados coletados ficarão sob a guarda dos pesquisadores por um período mínimo de cinco anos e para condução da entrevista é necessário o seu consentimento para utilização, por gentileza, faça a seleção do campo que valida sua decisão:

- Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.
- Não Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.

Pode haver necessidade de dados coletados em pesquisas futuras, desde que seja feita nova avaliação pelo CEP/UFG. Assim, solicito a sua autorização, validando a sua decisão com a seleção de um dos campos abaixo:

- Permito utilizar esses dados para pesquisas futuras.
- Não Permito utilizar esses dados para pesquisas futuras.

Ao responder esta pesquisa declaro que li as informações contidas neste documento, estando ciente sobre os objetivos, os procedimentos utilizados no estudo, os riscos e desconfortos, os benefícios, que não haverá custos/reembolsos aos participantes e da confidencialidade da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Dessa forma, concordo em participar da presente pesquisa.

- Concordo
- Não concordo (interromper o questionário)

Apêndice 2

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Data da coleta: ___/___/_____

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Identificação: _____

Cidade: _____ Estado: _____

Data de Nascimento: ___/___/_____

Sexo: () Masculino () Feminino () Não binare

Cargo: _____

Área de atuação: _____

Tempo de atuação: _____

ROTEIRO

- 1- Discorra sobre sua trajetória após a graduação até ocupar o cargo atual.
- 2- Conte-me quais são suas atribuições no trabalho que desenvolve atualmente.
- 3- Que competências você precisou adquirir para exercer o cargo em que ocupa?
- 4- O que você entende como competências técnicas e comportamentais para o exercício da gestão pelo profissional de enfermagem?
- 5- Das competências gerenciais que foram exigidas no cargo em que ocupa atualmente, quais dessas você desenvolveu durante a graduação?
- 6- O que você considera que influenciou no seu aprendizado e desenvolvimento dessas competências gerenciais durante a graduação?
- 7- Você tem alguma sugestão para o currículo de cursos de graduação em Enfermagem a fim de fortalecer essas competências que você citou?