

Estratégia educativa para desenvolver competências gerenciais em estudantes de Enfermagem para atuação hospitalar

Educational strategy to develop nursing students' management competencies in hospital practice

Estrategia educativa para desarrollar competencias administrativas en estudiantes de Enfermería para actuación hospitalaria

Laura Andrian Leal¹

ORCID: 0000-0002-8563-8980

Aline Teixeira Silva¹

ORCID: 0000-0002-6364-8491

Daniela Sarreta Ignácio¹

ORCID: 0000-0002-1432-5098

Mirelle Inácio Soares¹

ORCID: 0000-0002-5298-8634

Nilva Maria Ribeiro¹

ORCID: 0000-0003-2376-0128

Silvia Helena Henriques¹

ORCID: 0000-0003-2089-3304

¹Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

²Centro Universitário de Lavras. Lavras, Minas Gerais, Brasil.

Como citar este artigo:

Leal LA, Silva AT, Ignácio DS, Soares MI, Ribeiro NM, Henriques SH. Educational strategy to develop nursing students' management competencies in hospital practice. Rev Bras Enferm. 2022;75(6):e20210928. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0928pt>

Autor Correspondente:

Laura Andrian Leal

E-mail: laura.andrian.leal@usp.br



EDITOR CHEFE: Antonio José de Almeida Filho
EDITOR ASSOCIADO: Hugo Fernandes

Submissão: 16-12-2021

Aprovação: 08-03-2022

RESUMO

Objetivos: aplicar e analisar estratégia educativa para desenvolver competências gerenciais em discentes de Enfermagem para atuação hospitalar. **Métodos:** estudo exploratório, de intervenção, com abordagem qualitativa, realizado de fevereiro de 2020 a 2021. Participaram 54 discentes de Enfermagem de uma instituição de ensino superior pública. Aplicaram-se 13 oficinas de discussão com discentes sobre casos gerenciais. Posteriormente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se análise temática indutiva. **Resultados:** os estudos de caso abordaram as competências gerenciais de comunicação, tomada de decisão, liderança e relacionamento interpessoal. Após intervenção, realizou-se mediante entrevistas avaliação da estratégia utilizada, em que foram identificados aspectos positivos quanto a aquisição de conhecimentos; e outros limitantes, como tempo limitado para discussão dos casos.

Considerações Finais: as oficinas mostraram-se eficazes como estratégias de ensino aos discentes, agregando novos saberes gerenciais que deverão auxiliar seu desempenho como futuros enfermeiros, capazes de reflexão, enquanto sujeito construtor do conhecimento para a prática profissional da enfermagem.

Descritores: Competência Profissional; Estudantes de Enfermagem; Ensino Superior; Estratégias; Hospital.

ABSTRACT

Objectives: to apply and analyze an educational strategy to develop management skills in nursing students to work in hospital practice. **Methods:** exploratory, intervention, qualitative study conducted from February 2020 to 2021. Fifty-four nursing students from a public higher education institution participated in this study, in which thirteen workshops were held to discuss management cases. Subsequently, semi-structured interviews were conducted using inductive thematic analysis. **Results:** the case studies addressed the management competencies of communication, decision making, leadership, and interpersonal relationships. After the intervention, the strategy was evaluated through interviews, identifying positive aspects regarding knowledge acquisition; and other limiting aspects, such as limited time to discuss the cases. **Final Considerations:** the workshops proved to be effective as teaching strategies for students, adding new management knowledge that should help their performance as future nurses, capable of reflection, and the subjects of knowledge construction for the professional practice of nursing.

Descriptors: Professional Competence; Students, Nursing; Education, Higher; Strategies; Hospitals.

RESUMEN

Objetivos: aplicar y analizar estrategia educativa para desarrollar competencias administrativas en discentes de Enfermería para actuación hospitalaria. **Métodos:** estudio exploratorio, de intervención, con abordaje cualitativo, realizado de febrero de 2020 a 2021. Participaron 54 discentes de Enfermería de una institución de enseñanza superior pública. Aplicados 13 talleres de discusión con discentes sobre casos administrativos. Posteriormente, realizadas entrevistas semiestruturadas. Utilizado análisis temático inductivo. **Resultados:** los estudios de caso abordaron competencias administrativas de comunicación, toma de decisión, liderazgo y relación interpersonal. Pos intervención, realizada mediante entrevistas evaluación de la estrategia utilizada, en que fueron identificados aspectos positivos cuanto a adquisición de conocimientos; y otros limitantes, como tiempo limitado para discusión de los casos. **Consideraciones Finales:** los talleres mostrados eficaces como estrategias de enseñanza a los discentes, agregando nuevos saberes administrativos que deberán auxiliar su desempeño como futuros enfermeros, capaces de reflexión, mientras sujeto constructor del conocimiento para la práctica profesional de enfermería.

Descriptores: Competencia Profesional; Estudiantes de Enfermería; Enseñanza Superior; Estrategias; Hospital.

INTRODUÇÃO

Evidências científicas têm caracterizado o hospital como um local de assistência que exige enfermeiros capacitados para lidar com as diversas situações presentes. Nesse contexto, a sobrecarga de trabalho e o déficit de competências profissionais gerenciais estão associados a fatores que afetam negativamente os resultados de melhora dos usuários⁽¹⁻²⁾.

As competências dos enfermeiros podem ser entendidas como uma somatória dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com eficácia suas funções, ou seja, esse conjunto integra vários elementos, incluindo o saber do próprio profissional, técnicas, comportamentos, capacidade de pensamento e valores⁽³⁾. A esse respeito, observa-se que a literatura já identificou competências gerenciais para o enfermeiro hospitalar⁽¹⁾, tais como relacionamento interpessoal, gerenciamento de materiais e outras, além daquelas já apresentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), a saber: comunicação, tomada de decisão, liderança, entre outras⁽⁴⁾. Porém, há discussões nas quais é questionado se de fato o discente consegue aprender e desenvolver essas competências durante a graduação⁽⁵⁾.

Nessa direção, considera-se que o projeto político pedagógico (PPP) dos centros formadores, ao indicar as competências que precisam ser desenvolvidas durante a formação acadêmica, será capaz de orientar o ensino dos discentes de graduação, bem como indicar possíveis metodologias para a aprendizagem delas. A esse respeito, outros pesquisadores já nos mostram que as competências gerenciais estão sendo abordadas nos currículos da área da saúde em seus PPPs; contudo, a maior parcela dos cursos não possui disciplinas específicas para desenvolvê-las⁽⁶⁾.

Assim, estratégias institucionais de educação e melhorias na formação acadêmica devem ser prioritárias e podem ser desenvolvidas por meio de mudanças nos currículos de graduação, com a inclusão de métodos alternativos e inovadores de ensino, simulações e oficinas de discussão de caso, proporcionando criticidade no processo de ensino⁽¹⁾.

Com relação ao ensino na enfermagem, em consonância com esses achados, pesquisadores também evidenciaram o uso de experiências didático-pedagógicas coletivas, como a problematização, integração teoria-prática, *role playing*, dramatização, simulação e dinâmicas de grupo⁽⁷⁻⁸⁾.

Ademais, outros autores apontam estratégias de docentes para o desenvolvimento de competências gerenciais, pautadas na utilização de estudos de caso, portfólios e situações-problema em sala de aula. Tais ferramentas são posicionadas como meios de levar o discente a resgatar os conhecimentos adquiridos na formação e condensá-los em um construto de saber mais bem articulado no cerne da gerência e do cuidado direto⁽⁷⁾.

A literatura mostra métodos de aprendizagem com base em simulações e discussões de casos com profissionais já graduados e de áreas específicas, como cardiologia e UTI. Todavia, ainda é escasso o debate em estudos sobre o uso de estratégias de ensino inovadoras para o desenvolvimento de competências gerenciais em estudantes de graduação em Enfermagem.

Assim, considerando o papel gerencial do enfermeiro hospitalar, o ensino na formação acadêmica deve fomentar e aprimorar competências gerenciais. Para isso, é preciso utilizar-se

de estratégias específicas que permitam o desenvolvimento de/ discussão sobre determinadas competências, principalmente liderança, tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal — peças-chave para o processo de trabalho efetivo do enfermeiro hospitalar⁽³⁾.

Diante dessas considerações, com base nas competências citadas, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: Oficinas em grupos para discussões de casos podem auxiliar o ensino-aprendizagem dos discentes de Enfermagem no aprimoramento de competências de liderança, tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal? Como os discentes identificam e percebem essas estratégias de ensino?

Acredita-se que estratégias de aprendizagem coletivas aplicadas para o desenvolvimento de competências gerenciais no discente de Enfermagem devem instigar um profissional com desempenho inovador e criativo, capaz de reflexão/ação social e crítica enquanto sujeito construtor do conhecimento para a prática profissional da enfermagem.

OBJETIVOS

Aplicar e analisar estratégia educativa para desenvolver competências gerenciais em discentes de Enfermagem para atuação hospitalar.

MÉTODOS

Aspectos éticos

Este estudo foi desenvolvido em conformidade com a Resolução 466/12 e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Instituição Proponente, ofício Nº 0280/2019. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; e, visando preservar o seu anonimato, foi usada codificação formada pela letra “D” de “discente”, seguida de numeral cardinal indicando a ordem das entrevistas (D1, D2...).

Desenho do estudo

Estudo exploratório, de intervenção, com abordagem qualitativa dos dados. Para a descrição, utilizou-se o instrumento *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ), composto por 32 itens alocados em três domínios: 1) Equipe de pesquisa e reflexividade; 2) Conceito do estudo e 3) Análise e resultados⁽⁹⁾.

Cenário e período

O cenário de estudo foi uma instituição de ensino superior (IES) pública brasileira do interior paulista, e a pesquisa ocorreu entre fevereiro de 2020 e março de 2021.

Participantes e critérios de seleção

Os participantes do estudo foram os discentes, do penúltimo e último período, de dois cursos da IES selecionada: Bacharelado em Enfermagem; e Bacharelado e Licenciatura em Enfermagem. Como critérios de seleção, foram convidados os discentes dos últimos períodos da graduação, cursando a disciplina “Organização e

gestão em enfermagem hospitalar”, período em que eles poderiam colocar em prática o conteúdo aprendido. O total de discentes da IES foi 110. O motivo da escolha dos discentes dos últimos períodos se deve ao fato de que, naquele momento, já tinham experiência de aprendizagem e compreendiam a maioria das competências necessárias ao trabalho do enfermeiro hospitalar.

Coleta e organização dos dados

Todos os discentes da amostra foram formal e pessoalmente convidados por meio de carta-convite (fora do período das aulas) e por via eletrônica para participar da atividade de pesquisa a ser realizada, com agendamento de dia, hora e local. Após aceite do termo ético, foram implementadas oficinas de discussão de casos gerenciais para desenvolver tais competências. Ressalta-se que essa atividade foi realizada de duas formas: presencial (na IE) e on-line (em salas do Google Meet), devido ao contexto atual da pandemia de *Coronavirus Disease 19* (COVID-19), destacando-se que todas as sessões foram gravadas.

Assim, as oficinas de intervenção presenciais foram realizadas na própria IES em salas de aula de grandes dimensões e com mesa redonda, para facilitar o processo de discussão; e propiciaram ambiente acolhedor e privativo. As oficinas de intervenção realizadas de forma on-line foram por meio de sala do Google Meet, em que os participantes abriram o microfone e a câmera, de modo a atender ao processo de discussão aprofundada e efetiva. Ambas as modalidades de realização (presencial ou on-line) ocorreram fora do horário de aula, de acordo com a disponibilidade dos discentes, porém, com todos eles, houve dificuldade de agendamento.

O referencial metodológico utilizado para o desenvolvimento das oficinas foi o Modelo de Ensino de Raciocínio Crítico de Marquis e Huston⁽¹⁰⁾, fundamentado nas quatro esferas sobrepostas. No decorrer das oficinas, cada esfera foi praticada: a teoria didática, a solução de problemas, o processo em grupo e a aprendizagem personalizada.

Para a realização dessa atividade, primeiramente foi disponibilizado, de modo presencial e/ou eletrônico (pelo *Google Forms*), um questionário de dados sociodemográficos, autoaplicável, de fácil preenchimento; e utilizou-se breve explanação em PowerPoint sobre as competências gerenciais do enfermeiro. Na sequência, foi oferecida abordagem formal aos discentes, apresentando-lhes estratégias para se trabalhar em grupo. Para isso, foram elaborados dois estudos de caso (apresentados na sequência) que suscitaram a aprendizagem de competências gerenciais do enfermeiro no contexto do hospital.

Caso 1: Você chegou ao seu trabalho em um hospital privado do interior paulista para plantão noturno no setor de clínica médica; e foi informado pelo enfermeiro do plantão da tarde que a Ala A do seu setor estava com um número reduzido de funcionários da equipe de enfermagem, devido a afastamento por licença-saúde. Ademais, a enfermeira da Ala B desse mesmo setor faltou sem comunicar a chefia, sendo esse ato recorrente. Conforme a sua colega disse, você teve que assumir as duas Alas. Destaca-se que os problemas de comunicação podem gerar atos inseguros relativos a todos da equipe e repercutir inclusive na qualidade do cuidado prestado. Com base nessa situação, você redistribuiu

as atividades das duas equipes de enfermagem. Porém, cada trabalhador ficou com um número elevado de atividades de enfermagem. A funcionária estabelecida para a medicação foi recém-admitida no setor e, durante a realização das tarefas, ficou muito estressada com tal situação, de modo que solicitou sua ajuda para o esclarecimento do preparo de uma medicação de horário; e você, naquela correria do setor, acabou não lhe dando tanta atenção. Então, a profissional acabou confundindo os rótulos de medicação, o que gerou um evento adverso, colocando em risco a vida do paciente. Você foi comunicado pela própria profissional do ocorrido, e providências foram tomadas em relação à funcionária, equipe e paciente. Após estabilização do quadro da paciente, você reuniu toda a equipe, explicou o acontecido, preservando a identidade da funcionária. Ao término do plantão, você preencheu um documento para ser entregue a seu chefe a fim de relatar o acontecido e pedir tomada de decisão.

Caso 2: Em consequência do aumento exagerado de custos, a direção administrativa de um hospital privado do interior paulista decidiu reduzir o corpo funcional da equipe de auxiliares e técnicos de enfermagem, o que tem gerado aumento da demanda de trabalho, inclusive para os próprios enfermeiros. Ocorreram demissões sem explicações. Não houve comunicação prévia da direção relatando essa tomada de decisão. Diante de tal fato, o quadro de funcionários para cada plantão reduziu em 20%. Essa situação gerou clima tenso no setor, entre a equipe de enfermagem, levando a conflitos ou situações desgastantes no relacionamento, o que pode prejudicar sobremaneira o cuidado com os pacientes. Em relação a isso, você presenciou dois técnicos de enfermagem discutindo no corredor central e teve que tomar uma atitude. Além disso, a administração reitera a necessidade de gerenciar recursos materiais nas unidades de atendimento. A enfermagem representa o maior contingente de profissionais em qualquer setor, portanto utiliza muitos recursos materiais para a realização das atividades de cuidado. O enfermeiro teve ciência disso e precisa conversar com a equipe. Ademais, o enfermeiro constantemente tem observado gastos excessivos e inadequados de luvas estéreis em procedimentos limpos, não invasivos. Como o enfermeiro já foi avisado que os recursos financeiros foram reduzidos, decisões acertadas precisam ser tomadas com a equipe de trabalho.

Os casos foram validados e testados previamente por especialistas, mestres e doutores na área de Gestão de Enfermagem, experts em estratégias pedagógicas. Os instrumentos para validação foram disponibilizados por e-mail aos pareceristas, que tiveram o prazo de retorno de 15 dias para recomendações.

Os tipos de estudos de caso foram abordados de forma aleatória entre os encontros. Foram realizadas 13 oficinas de discussão de caso, com média de sete participantes cada uma, conforme sua disponibilidade, com duração média de 45 minutos.

Ademais, após 60 dias da realização das oficinas de discussão de caso, posteriormente ao período de imersão dos estudantes em campo de estágio, foram feitas entrevistas com os discentes que participaram da atividade selecionada. Elas foram realizadas individualmente, de modo presencial e on-line, com o intuito de analisar a experiência dos graduandos sobre a intervenção realizada e sobre outros métodos de aprendizagem disponíveis para o desenvolvimento de competências gerenciais. As

entrevistas possuíam um guia de perguntas abertas, também testado e validado por especialistas; e foram realizadas conforme disponibilidade dos participantes (data, horário e local). Foram gravadas e tiveram duração aproximada de 20 minutos.

Análise dos dados

As discussões provenientes das oficinas, bem como as entrevistas, foram transcritas e submetidas a análise temática indutiva para interpretação dos dados, percorrendo as seguintes etapas: transcrição e leitura dos dados; codificação sistemática de características interessantes dos dados; pesquisa de tópicos agrupando códigos; revisão e verificação dos tópicos aos quais eles respondem para extração de codificação; análise para refinar os detalhes de cada tópico; e análise final de trechos selecionados concernentes às questões de orientação de pesquisa⁽¹¹⁾.

RESULTADOS

Foram formalmente convidados 110 discentes. Participaram da etapa de intervenção 54 (49%), por meio de 13 oficinas, dos quais 43 (79,62%) integraram a segunda etapa do estudo, ou seja, as entrevistas. Com relação às recusas, 50 (45,45%) discentes se recusaram devido a compromissos pessoais, e outros 6 (5,45%) se recusaram sem motivo aparente.

Dos participantes, 47 (87%) eram do sexo feminino, e a idade variou de 20 a 52 anos, com média de 23,93 anos. Eram provenientes de diversos estados, tais como São Paulo, Minas Gerais, Ceará e Rio de Janeiro. A respeito das modalidades de cursos, 31 (57,4%) eram discentes do Curso de Bacharelado em Enfermagem; e 23 (42,59%), do Curso de Bacharelado e Licenciatura em Enfermagem.

Com relação à etapa de intervenção, cinco (38,46%) oficinas foram presenciais, realizadas de fevereiro a março de 2020; e oito (61,53%) foram on-line, de abril a dezembro de 2020.

Ambos os casos gerenciais apresentados nas oficinas tinham o intuito de fomentar discussões e intervenções para o desenvolvimento de competências gerenciais específicas; e, para que isso fosse possível, contou-se com questões norteadoras que potencializaram a problematização das competências envolvidas: Quais são os problemas do caso relatado? Elenque quais competências gerenciais devem ser utilizadas de acordo com essa problematização. Como o enfermeiro pode resolver o problema da falta de comunicação? Como você acha que devem ser trabalhados os conflitos? Quais soluções o enfermeiro irá propor para sua equipe? Como o enfermeiro pode reduzir o gasto inadequado com materiais?

O Caso 1 foi proposto para aprimorar as competências de comunicação, tomada de decisão e liderança; e o segundo caso, para desenvolver competências gerenciais de comunicação, tomada de decisão e relacionamento interpessoal.

Durante as oficinas, os discentes podiam se manifestar à vontade sobre as situações apresentadas, utilizando seu conhecimento prévio; e as questões só eram utilizadas caso fosse necessário estímulo para discussão e para favorecer o desenvolvimento das competências propostas.

Assim, durante as discussões nas oficinais, os discentes manifestaram diversos problemas, identificaram competências

necessárias aos enfermeiros e possíveis formas de resolução, que estão apresentadas na sequência.

Quanto aos problemas levantados para o Caso 1, os discentes destacaram falha na comunicação; número reduzido de funcionários; fragmentação do cuidado; funcionária nova sem treinamento; sobrecarga de trabalho. Para tais problemas, foram elencadas diversas possibilidades de resolução, como conversar com a enfermeira para saber os motivos da falta; advertência pela falta; comunicar-se com a chefia; comunicação escrita e por tecnologias (WhatsApp); redistribuir atividades conforme desempenho; dimensionamento adequado e organização dos materiais/medicações semelhantes; comunicar o médico sobre o erro de medicação; observar o paciente; conversar de forma não punitiva com a técnica que fez o erro; utilizar/formular protocolos da unidade para erro; supervisionar atividades da equipe recém-contratada; oferecer decisões compartilhadas para solucionar problemas da unidade; usar de simulação para educar equipe. Dessa forma, as competências foram problematizadas e desenvolvidas durante a discussão das possibilidades de resolução do caso.

Ademais, as discussões permearam o desenvolvimento das competências já pretendidas e também fomentaram o desenvolvimento de outras como o relacionamento interpessoal e a educação permanente.

Para o Caso 2, identificaram-se problemas como: demissões sem comunicação prévia; número reduzido de funcionários; clima de trabalho tenso pelas demissões; sobrecarga de trabalho; conflito no corredor onde circulam pacientes/acompanhantes; e uso de inadequado de materiais. Destacaram-se possíveis formas de resolução por parte do enfermeiro: reunião com a chefia evidenciando dimensionamento e impactos da sobrecarga de trabalho; comunicar a equipe sobre a redução de funcionários; redistribuição de atividades conforme desempenho e preferência; reunir com cada técnico individualmente ouvindo-o com atenção; fornecer educação permanente sobre materiais estéreis e não estéreis; supervisionar equipe; registrar informações e materiais para custo; e dar feedback para equipe dos pontos positivos de cada profissional.

Dessa maneira, por meio das discussões, os discentes propunham a resolução dos problemas aprimorando o desenvolvimento de competências, tais como: comunicação, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, educação permanente, supervisão e liderança.

Destarte, os casos problematizados nas oficinas impulsionaram a discussão e aprimoramento das competências necessárias para o seu enfrentamento. Ressalta-se que, em todas as oficinas, foram problematizadas diversas competências, já que o enfermeiro, em seu processo de trabalho, integra várias delas entre si.

Após dois meses da realização da intervenção mediante oficinas, a pesquisadora entrou em contato com os discentes participantes para avaliar a efetividade da intervenção por meio de entrevistas individuais. Vale ressaltar que, naquele momento, todos os discentes já haviam terminado o estágio da disciplina de gestão e já estavam em imersão na disciplina Estágio Curricular Supervisionado, no último período antes da formatura.

Nas entrevistas, os discentes puderam apontar pontos positivos e limitantes da estratégia de intervenção. Foram identificados

aspectos positivos da intervenção com consequências significativas para a aprendizagem. Destaca-se a sua contribuição para a imersão na prática; complementação das lacunas de conhecimento sobre o conteúdo de competências gerenciais oferecido pela disciplina de gestão hospitalar; formas de lidar com o gerenciamento de pessoas e recursos materiais na prática do enfermeiro; formação plena para o mercado de trabalho; e meios para lidar com situações conflitantes:

As oficinas deram um suporte que faltou das disciplinas. Foi muito bom, pois foi em grupo, trocamos experiências, pude ver como é gestão de materiais e pessoas. Além de que pude me preparar para lidar com conflitos. (D29)

Para mim, foi extremamente positivo, pois possibilitou aprendizagem sobre liderança, como se portar como líder, liderar; como fazer a comunicação efetiva e como resolver conflitos e problemas em grupo de forma a estreitar o relacionamento na equipe, supervisão e enfermagem. Eu pude pensar e refletir sobre como será minha postura como enfermeiro, algo nunca problematizado antes do ponto de vista gerencial. (D19)

Nas disciplinas anteriores, até já usamos casos e simulações, mas era algo voltado para clínica e fisiopatologia. No estágio, vivenciei tudo isso o que colaborou, ter feito a discussão e depois ir para o supervisionado foi essencial. Além disso, também me ajudou na residência, prova de proficiência, porque vi questões gerenciais. (D40)

Já quanto aos aspectos limitantes, os discursos mostraram que a limitação foi mais em relação à dinâmica da estratégia, e não ao conteúdo desenvolvido, como o tempo reduzido para discussão dos casos. Também destacaram limitações na implementação do aprendizado durante a imersão no cenário da prática, o que revela efetividade da estratégia desenvolvida, segundo o discurso:

De aspecto limitante, eu acho que o pouco tempo para discussão dos casos, porque participei de dois, e eu tinha muita gente. E não dá para abranger todas as competências gerenciais em um único estudo, né, além de que a política do hospital de estágio e alguns supervisores não davam tanta autonomia para colocar em prática as coisas aprendidas da oficina. (D12)

Eu fiquei num lugar no estágio que a equipe não era receptiva e não me deixava fazer nada, então não pude colocar em prática essas coisas que vimos. (D7)

Ademais, a realização das entrevistas também contemplou questões relacionadas a outras estratégias de aprendizagem que os discentes vivenciaram e consideravam significativas para o desenvolvimento de competências gerenciais, entre as quais: o uso de testes avaliativos antes e após a aprendizagem, simulações, laboratórios práticos, discussões em grupo, aulas com recursos de vídeo e o estágio em campo com a mediação plena do enfermeiro supervisor:

Vivenciamos estratégias de ensino-aprendizagem, como a simulação. É uma estratégia que é muito rica para consolidar a teoria e o ganho de experiência. A resolução de casos, fizemos pré e pós-testes antes de teoria, laboratórios, vídeos e estágios em

que o enfermeiro auxilia e nos dá autonomia, então isso também ajuda muito. (D24)

Podia ter uma simulação em gestão mesmo, de uma tomada de decisão, sabe? Acho que isso também poderia nos ajudar a sermos mais competentes. (D49)

DISCUSSÃO

Os desafios atuais impostos à educação têm levado à busca de estratégias que potencializam o processo de ensino-aprendizagem. Acredita-se que a proposta de educação do ensino tradicional, centrada no docente, que ensina a matéria por meio de aulas expositivas, não seja a mais adequada para fomentar discussões e reflexões críticas sobre determinado assunto.

Assim, na tentativa de implementar estratégias de ensino inovadoras com discentes de graduação em Enfermagem, este estudo teve como foco realizar uma intervenção utilizando-se de oficinas de estudos de casos para desenvolver e analisar a aprendizagem de competências gerenciais do enfermeiro para atuação em hospital. Sabe-se que o método de discussão de estudo de caso permite a interdisciplinaridade, sendo possível relacionar e utilizar o conhecimento entre as disciplinas da graduação, de tal modo que coloca um conceito dentro de um contexto específico. Para a enfermagem, essa ferramenta fornece a possibilidade de relacionar o conhecimento entre as diversas disciplinas do curso de graduação⁽¹²⁾, incluindo, nesse processo, os conteúdos gerenciais, sobretudo as competências gerenciais de comunicação, relacionamento interpessoal, liderança e tomada de decisão.

A respeito da implementação destas, tem-se que o ensino da liderança é visto como um desafio, pois deve ser subsidiado não somente pela abordagem teórica, mas também pelo exercício prático, como feito na intervenção guiada pelo estudo de caso. Assim, nota-se a importância de a liderança ser inserida como um eixo transversal na graduação e não como temática isolada. Desse modo, a formação de enfermeiros-líderes depende de uma educação que fomente o ensino da liderança de modo oblíquo em seu currículo, objetivando desenvolver uma visão crítica e reflexiva da realidade com mudanças benéficas para melhoria do cenário atual⁽¹³⁻¹⁴⁾.

No entanto, revisões da literatura em âmbito internacional consideram a liderança como uma forma de influenciar, apoiar e motivar equipes para atingirem objetivos e obterem reconhecimento por meio de recompensas. Além disso, o líder é uma pessoa com comunicação clara, capacidade persuasiva, de planejamento estratégico, de negociação e de resolução de conflitos para garantir a qualidade do atendimento⁽¹⁵⁾, aspecto também abordado pelos discentes.

Destarte, ao fomentar as discussões durante a implementação do desenvolvimento da liderança, os grupos de discentes também afirmaram a importância de o líder utilizar a gestão compartilhada, destacando ações como prover a escuta de seus colaboradores e oportunizar espaços para tomada de decisões conjuntas. Nessa direção, a liderança compartilhada incorpora a noção de reciprocidade mútua, em oposição à ideia de influência unidirecional de um líder sobre seus seguidores; em vez disso, ele atua como um facilitador⁽¹⁶⁾. No caso da enfermagem, a figura do líder implica conduzir sua equipe de modo que todos sejam participantes dos processos de decisão.

Por conseguinte, a implementação do desenvolvimento da competência de liderança levou à discussão acerca da importância da supervisão em enfermagem. O enfermeiro-líder, ao utilizar a gestão compartilhada, deve prover a supervisão, de forma a evitar erros ou até mesmo contenção de gastos como explicitado nos casos apresentados. O controle e a gestão dos materiais fazem parte das atribuições do enfermeiro, entretanto esse processo pode ser colaborativo com outros membros da equipe de enfermagem, sendo imprescindível a supervisão por parte do enfermeiro do setor, aspecto muito problematizado nas oficinas.

Ainda, observa-se que o líder, ao conduzir, influenciar e supervisionar uma equipe, toma decisões gerenciais, sendo esse processo interligado; dessa forma, a tomada de decisão gerencial foi outra competência trabalhada com o discente de Enfermagem nas oficinas. Nessa linha de pensamento, o ato de decidir é um processo cognitivo complexo, sendo definido como a escolha de determinado rumo para os atos. Resolver problemas faz parte do processo de decisão e representa uma maneira sistemática que se concentra na análise de uma situação difícil. A tomada de decisão costuma ser algo desencadeado por um problema, embora possa ser realizada sem se concentrar na verdadeira causa do conflito ou sem nada fazer em relação ao problema⁽¹⁰⁾.

Contudo, observou-se que os discentes tiveram maior dificuldade para problematizar essa competência nas oficinas propostas. Isso possivelmente se deve à inexperiência, falta de reflexões e estímulo sobre os processos decisórios que cabem ao enfermeiro no cotidiano de trabalho pelos docentes ou enfermeiros supervisores de estágio; ou até mesmo pela carga horária das disciplinas não serem suficientes para contemplar a plena aprendizagem dessa competência.

A esse respeito, observa-se que estudos de caso com situações reais auxiliam no desenvolvimento de competências, bem como na tomada de decisão e resolução de problemas da prática profissional. Ademais, enfatiza-se a simulação, que pode ser um método ideal para desenvolver capacidade de tomada de decisão, não apenas para a educação do enfermeiro, mas também para avaliar as competências da prática avançada em enfermagem no quesito gerencial⁽¹⁷⁾.

Entretanto, vale destacar que as competências não podem ser vistas de forma isolada, e sim interagindo e/ou influenciando-se mutuamente. Assim, aquelas citadas anteriormente só poderão ser desenvolvidas plenamente se o relacionamento entre os membros da equipe for construído de forma respeitosa. Nessa perspectiva, o relacionamento interpessoal foi outra competência trabalhada com os discentes, mediante a reflexão sobre formas de gerenciar conflitos e estabelecimento um relacionamento harmonioso e estável. Quanto a isso, a literatura traz o conceito de competência relacional como a capacidade de formar e manter relacionamento, independentemente do tipo, entre pares mais próximos⁽¹⁸⁾.

Acerca dessa premissa, na visão dos discentes, a competência de relacionamento interpessoal foi atribuída principalmente ao quesito resolução de conflitos, utilizando de uma liderança compartilhada, comunicação clara, calma e educada. Destarte, pelo fato de o discente de Enfermagem não possuir experiência prática, é comum apresentar inseguranças e falta de habilidade para manejar situações conflitantes e relacionamentos com sua equipe de trabalho. Portanto, é primordial o alinhamento dos

preceptores e docentes na articulação de todo o conteúdo ofertado no curso para fundamentar e orientar a prática no estágio⁽¹⁹⁾.

Diante disso, uma das formas de se garantir ambiente harmonioso e, consequentemente, bom relacionamento se dá por meio do reconhecimento e valorização profissional. Os discentes consideraram que esquemas de bonificações e valorizações poderiam ser ótimas formas de garantir o bom relacionamento no setor. Alguns estudos também sugeriram que diferentes esquemas de pagamento do bônus de referência podem influenciar a qualidade do trabalho⁽²⁰⁻²¹⁾.

Cabe ressaltar que, do enfermeiro gestor, são requeridas diversas competências. Sendo assim, as instituições exigem postura ética e atitude desse profissional a fim de atingir objetivos e excelência no trabalho em equipe; para isso, a comunicação interpessoal é imprescindível. Nessa direção, os discentes julgaram a competência de comunicação como processo indispensável para a segurança do paciente, manejo de conflitos e andamento de todo plantão. A comunicação como competência básica pode acontecer de várias formas, como a verbal, escrita e face a face. Entretanto, essas formas podem ser consideradas insuficientes quando utilizadas exclusivamente, comprometendo os objetivos da organização⁽²²⁾. Nesse contexto, os discentes problematizaram possibilidades para se ter a comunicação horizontal, visto que contribuiria para promover o relacionamento com os usuários e colaboradores, além de padronizar ações e compartilhar conhecimentos e valores.

É notório destacar que ensinar a como se comunicar de forma efetiva pode ser desafiante devido à variedade de conversas potencialmente difíceis que os estudantes de Enfermagem podem enfrentar em contextos clínicos⁽²³⁾. Por esse motivo, professores devem utilizar de variadas metodologias de ensino e situações de casos reais para fomentar o desenvolvimento da comunicação⁽²⁴⁾.

Após a realização da intervenção grupal, fez-se necessária avaliação do método aplicado, a fim de receber feedback dos participantes. A avaliação evidenciou boa aceitação do método educativo no tocante ao desenvolvimento de competências gerenciais, principalmente pela forma de construção conjunta de conhecimentos. Os relatos puderam demonstrar aprendizagem de conteúdos pelos discentes, pois muitos relataram que puderam vivenciar situações da prática, bem como obter resultados positivos em exames de proficiência na área gerencial de enfermagem. Muitos sugeriram a implantação e continuidade desse método de ensino-aprendizagem durante a formação acadêmica, o que revela contribuições do método empregado.

A estratégia utilizada, com estudos de casos específicos e discussões em grupos, revelou que o saber é acumulado por meio da troca de entendimentos e ideias entre todos os participantes.

A realização de métodos problematizadores com construção conjunta, como o utilizado neste estudo, deve possibilitar o preenchimento de lacunas da área gerencial que são pouco contempladas pela grade curricular dos discentes de graduação. Isso converge com o trabalho de outros pesquisadores que evidenciaram os benefícios da aprendizagem cooperativa em pequenos grupos, julgando que habilidades de comunicação, raciocínio crítico e avanços no trabalho em equipe são essenciais nesse processo⁽²⁵⁾.

Por fim, a avaliação da intervenção educativa também suscitou discussões acerca de outros métodos para desenvolver competências gerenciais. Os discentes, durante a realização

das intervenções, pontuaram sobre a realização de pré-testes e pós-testes de aprendizagem, utilização de recursos audiovisuais como vídeos e simulações, bem como realização do estágio supervisionado com apoio pleno do enfermeiro supervisor. Tais achados corroboram os resultados presentes na literatura internacional, que apontam na direção das estratégias de simulação de alta fidelidade, ambiente de aprendizado combinado, método de aprendizado cooperativo e estudo de casos gerenciais⁽²⁴⁾.

Limitações do estudo

É preciso desenvolver outras investigações científicas que contemplem estratégias de ensino inovadoras com discentes de graduação em Enfermagem, abordando diferentes competências gerenciais necessárias para a sua formação acadêmica.

Contribuições para a área

A elaboração de pesquisas com foco na implementação de estratégias inovadoras de ensino para o desenvolvimento de competências gerenciais em discentes de Enfermagem deve garantir a práxis de enfermagem de qualidade. Ademais, preenche lacunas na formação e contribui para flexibilizar sistemas de ensino voltados à formação de profissionais com perfis que respondam às exigências do mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo mostraram o uso de uma estratégia de ensino que contribuiu para aprimorar a formação discente de Enfermagem quanto às competências gerenciais para o contexto do hospital. As oficinas de discussão permitiram implementar as competências de liderança, tomada de decisão, relacionamento interpessoal e comunicação. Assim, preencheram possíveis lacunas na formação do estudante de graduação em Enfermagem no tocante a conhecimentos, habilidades e atitudes da área gerencial, de maneira que esse aporte prepara-o para atuar futuramente enquanto enfermeiros, com efetividade no seu processo de trabalho gerencial.

Nesse sentido, é importante que os docentes de instituições de ensino superior elenquem e implementem diferentes estratégias e métodos de ensino como possibilidades para o desenvolvimento de competências gerenciais na formação acadêmica em Enfermagem. Isso deve ocorrer tanto no ambiente das salas de aula quanto no contexto da prática, com a inovação de tecnologias que podem auxiliar o futuro enfermeiro gestor. Além disso, sabe-se que o processo de ensinar envolve esforços e atitudes dos educadores e dos educandos. Portanto, depende da capacidade do professor de dominar conteúdos e técnicas de aprendizagem necessárias para instigar no estudante posturas ativas que levem ao seu aprendizado.

REFERÊNCIAS

1. Ferracioli GV, Oliveira RR, Souza VS, Teston EF, Varela PLR, Costa MAR. Management competencies in the perspective of nurses in the hospital context. *Enferm Foco* [Internet]. 2020 [cited 2021 Apr 27];11(1):15-20. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>
2. Graan ACV, Williams MJS, Koen MP. Professional nurses' understanding of clinical judgement: A contextual inquiry. *Health SA Gesondheid*. 2016;21:280-93. <https://doi.org/10.1016/j.hsag.2016.04.001>
3. Fukada M. Nursing Competency: Definition, Structure and Development. *Yonago Acta Med*. 2018;61(1):1-7. <https://doi.org/10.33160/yam.2018.03.001>
4. Ministério da Educação (BR). Resolução CNE/CES nº 3/2001 sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem [Internet]. Brasília: Ministério da Educação; 2001 [cited 2021 Apr 27]. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
5. Leal LA, Soares MI, Silva BR, Brito LJS, Bernardes A, Henriques SH. Professional competencies for hospital nurses: a documentary analysis. *Rev Enferm Cent O Min*. 2019;9:e3249. <https://doi.org/10.19175/recom.v9i0.3249>
6. Trombelli FSO, Ferreira AMD, Oliveira JLC, Marcon SS, Matsuda LM. Management skills, curricular analysis of courses in the public health area. *Rev Saúde Comum* [Internet]. 2018 [cited 2021 Apr 27];1(1):20-26. Available from: <http://revista.unesp.br/index.php/saudecomunidade/article/view/13/5>
7. Pront L, Mcneill L. Nursing students' perceptions of a clinical learning assessment activity: 'linking the puzzle pieces of theory to practice'. *Nurse Educ Pract*. 2019;36:85-90. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.03.008>
8. Barbosa LR, Cavalcante MBG, Pereira LL. Desafios vivenciados por docentes no ensino das competências gerenciais. *Rev Cubana Enferm* [Internet]. 2018[cited 2021 Apr 27];34(1):e1267. Disponível em: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1267>
9. Souza VRS, Marziale MHP, Silva GTRS. Translation and validation into Brazilian Portuguese and assessment of the COREQ checklist. *Acta Paul Enferm*. 2021;34:eAPE02631. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021ao02631>
10. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 8a. ed. Porto Alegre: Artmed; 2015.
11. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Es Psychol*. 2006;3(2):77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
12. Tsimane TA, Downing C. Transformative learning in nursing education: a concept analysis. *Int J Nurs Sci*. 2020;7(1):91-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.12.006>

13. Knop AL, Gama BMBM, Sanhudo NF. Nursing students and leadership development: challenges facing in the curriculum internship. *Rev enferm Cent.-Oeste Min.* 2017;7:e1378. <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.1378>
 14. Kaso N, Mariani M, Ildam D, Firman F, Aswar N, Iksan M. The Principal's Leadership: How to Improve the Quality of Teaching and Learning Process in State Junior High School of Luwu. *J Adm Kaso.* 2021;8(1):49-58. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i1.19126>
 15. Reed BN, Klutts AM, Mattingly TJ. A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education. *Am J Pharm Educ.* 2019;83(9):7520. <https://doi.org/10.5688/ajpe7520>
 16. Linares PF, Higuera ER, Martín-Ferreres L, Torre MAC, Capellades LW, Fernández-Puebla AG. Dimensions of leadership in undergraduate nursing students: validation of a tool. *Nurs Educ Today.* 2020;95:104576. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104576>
 17. Bryant K, Aebersold ML, Jeffries PR, Kardong-Edgren S. Innovations in simulation: nursing leaders' exchange of best practices. *Clin Simul Nurs.* 2020;41:33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2019.09.002>
 18. Cashen KK, Grotevant HD. Relational Competence in emerging adult adopters: conceptualizing competence in close relationships. *J Adult Dev.* 2020;27(2):83-94. <https://doi.org/10.1007/s10804-019-09328-x>
 19. Mamaghani EA, Rahmani A, Hassankhani H, Saunders C, Dean S, Ferguson C, et al. Effective Characteristics of Iranian Nursing Students in Their Relationship with Clinical Nurses. *J Caring Sci.* 2019;8(3):173-79. <https://doi.org/10.15171/jcs.2019.025>
 20. Beaman L, Keleher N, Magruder J. Do job networks disadvantage women? evidence from a recruitment experiment in Malawi. *J Labor Econ* [Internet]. 2018 [cited 2021 Apr 27];36:121-57. Available from: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/693869>
 21. Pieper JR. Uncovering the nuances of referral hiring: how referrer characteristics affect referral hires' performance and likelihood of voluntary turnover. *Pers Psychol.* 2015;68:811-58. <https://doi.org/10.1111/peps.12097>
 22. Holly C, Poletick EB. A systematic review on the transfer of information during nurse transitions in care. *J ClinNurs.* 2014;23(17-18):2387-95. <https://doi.org/10.1111/jocn.12365>
 23. Neilson SJ, Reeves A. The use of a theatre workshop in developing effective communication in pediatric end of life care. *Nurse Educ Pract.* 2019;36:7-12. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.02.014>
 24. Gutiérrez-Puertas L, Márquez-Hernández VV, Gutiérrez-Puertas V, Granados-Gámez G, Aguilera-Manrique G. Educational interventions for nursing students to develop communication skills with patients: a systematic review. *Int J Environ Res Public Health.* 2020;17(7):2241. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072241>
 25. Abramczyk A, Jurkowski S. Cooperative learning as an evidence-based teaching strategy: what teachers know, believe, and how they use it. *J Educ Teach.* 2020;46(3):296-308. <https://doi.org/10.1080/02607476.2020.1733402>
-