

Artigo original

## Competências gerenciais e estratégias de ensino para estudantes de graduação em enfermagem: visão de docentes\*

Management competences and teaching strategies for undergraduate nursing students: the teachers' view

Habilidades gerenciais y estrategias de enseñanza para estudiantes universitarios de enfermería: el punto de vista de los profesores

Laura Andrian Leal<sup>I</sup>, Aline Teixeira Silva<sup>I</sup>, Daniela Sarreta Ignácio<sup>I</sup>,  
Nilva Maria Ribeiro<sup>II</sup>, Mirelle Inácio Soares<sup>II</sup>, Silvia Helena Henriques<sup>I</sup>

<sup>I</sup> Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil

<sup>II</sup> Centro Universitário de Lavras UNILAVRAS. Lavras, Minas Gerais, Brasil

\* Extraído da tese – “Competências gerenciais em discentes de enfermagem: uso de metodologia inovadora de ensino” apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades de Doutorado em Enfermagem, da Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 2021.

### Resumo

**Objetivo:** descrever as competências gerenciais desenvolvidas na formação do enfermeiro voltadas ao contexto hospitalar e as estratégias de ensino para seu fortalecimento na perspectiva docente. **Método:** estudo exploratório, qualitativo. Participaram 12 docentes de enfermagem de uma Instituição de Ensino Superior Pública. A coleta ocorreu em 2020 por meio de grupos focais. Para análise dos dados, utilizou-se análise temática indutiva. **Resultados:** elucidaram competências gerenciais prioritárias, como: Comunicação; Tomada de decisão gerencial; Liderança e Relacionamento Interpessoal. Dentre as estratégias para o seu aperfeiçoamento, destaca-se: simulação, estudos de caso clínico, além de reestruturação do estágio e do currículo formativo. **Conclusão:** os resultados da pesquisa contribuem para reflexão das competências necessárias ao ensino, e para reflexão de centros formadores em enfermagem quanto a reorganização dos currículos, incluindo estratégias de ensino ativas que facilitem o desenvolvimento de competências. Além disso, espera-se sensibilizar a comunidade hospitalar sobre o aprimoramento de competências.

**Descritores:** Competência Profissional; Estudantes de Enfermagem; Educação Superior; Hospitais; Pesquisa em Educação de Enfermagem

### Abstract

**Objective:** to describe the managerial skills developed in the training of nurses focused on the hospital

context and the teaching strategies for their strengthening from the teacher's perspective. **Method:** exploratory, qualitative study. Twelve nursing teachers from a Public Higher Education Institution participated. The collection took place in 2020 through focus groups. For data analysis, inductive thematic analysis was used. **Results:** elucidated priority managerial skills, such as: Communication; Management decision making; Leadership and Interpersonal Relationships. Among the strategies for its improvement, the following stand out: simulation, clinical case studies, in addition to restructuring the internship and the training curriculum. **Conclusion:** the research results contributed to the reflection of the necessary skills for teaching, and to the reflection of nursing training centers regarding the reorganization of the curricula, including active teaching strategies that facilitate the development of competences. In addition, it is expected to sensitize the hospital community about the improvement of skills.

**Descriptors:** Professional Competence; Nursing Students; College education; Hospitals; Research in Nursing Education

### Resumen

---

**Objetivo:** describir las habilidades gerenciales desarrolladas en la formación de enfermeros enfocados al contexto hospitalario y las estrategias didácticas para su fortalecimiento desde la perspectiva docente.

**Método:** estudio exploratorio, cualitativo. Participaron doce profesores de enfermería de una Institución de Educación Superior Pública. La recolección se realizó en 2020 a través de grupos focales. Para el análisis de los datos se utilizó el análisis temático inductivo. **Resultados:** fueron dilucidadas habilidades gerenciales prioritarias, tales como: Comunicación; Toma de decisiones gerenciales; Liderazgo y Relaciones Interpersonales. Entre las estrategias para su perfeccionamiento se destacan: simulación, estudios de casos clínicos, además de reestructurar la internado y el currículo de formación. **Conclusión:** los resultados de la investigación contribuyen a la práctica de las habilidades necesarias para la docencia, y a la reflexión de los centros de formación de enfermería en cuanto a la reorganización de los currículos, incluyendo estrategias de enseñanza activa que faciliten el desarrollo de habilidades. Además, se espera sensibilizar a la comunidad hospitalaria sobre la mejora de habilidades.

**Descriptores:** Competencia Profesional; Estudiantes de Enfermería; Educación universitaria; hospitales; Investigación en Educación en Enfermería

### Introdução

A formação fundamentada em competências é capaz de qualificar o discente para atuar em consonância com as demandas da realidade sanitária hospitalar,<sup>1</sup> uma vez que, a educação por competências visa o mercado de trabalho e, pode desta forma, oferecer profissionais capacitados para atender as suas necessidades. Nesse contexto, tem ocorrido nos centros formadores a elaboração do currículo baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de reorientar a educação visando preparação ao trabalho.

A esse respeito, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) instituíram para a formação de estudantes de enfermagem, competências gerais como: atenção à saúde; tomada de decisão; comunicação; liderança; administração e gerenciamento e educação permanente. Destas descritas, somente a atenção a saúde não está diretamente relacionada a gerência do enfermeiro. Em se tratando do contexto do hospital, competências específicas

são requeridas ao futuro enfermeiro, e a esse propósito, ressalta-se que apesar de ser uma temática discutida nos últimos anos, há poucas evidências que tratem acerca da temática gerencial sob o âmbito hospitalar, além de que as últimas publicações das DCN focam um currículo por núcleos e o termo 'competência' não foi tão discutido.<sup>2-3</sup>

O termo competência se refere a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional possui para realizar o processo de trabalho, e na área da enfermagem, em específico, no gerencial, pode estar associado ao comprometimento, atenção, educação permanente, ética, liderança, relacionamento harmonioso, gestão de materiais e comunicação eficaz, sendo este o referencial teórico para este trabalho.<sup>4</sup>

Na instituição hospitalar, há diversas complexidades e situações que exigem dos profissionais a incorporação de competências. A esse respeito, ao enfermeiro, é requerido a função de gerência do cuidado e da equipe de enfermagem. Tal atuação deve ser um processo coletivo, de cooperação e articulação deste profissional com a equipe de enfermagem e saúde e para que isso ocorra de maneira eficaz, faz-se imprescindível as competências gerenciais, que podem ser desenvolvidas ainda durante a formação acadêmica.<sup>5-6</sup>

Nessa direção, os docentes de instituições de ensino superior descrevem que a formação acadêmica na graduação em enfermagem é principalmente voltada para assistência e o que os conteúdos que discutem o cuidar permeiam quase todo o curso de graduação, ficando destinado aos últimos semestres os temas gerenciais, o que leva o discente a ter poucas oportunidades para se discutir e desenvolver o gerenciamento.<sup>7</sup>

Considera-se que o método de ensino e educação por competências deve envolver o docente que provê de critérios para expressão da decisão compartilhada com todos os sujeitos que participam do processo ensino-aprendizagem. Dessa forma, é necessário repensar as propostas metodológicas utilizadas na formação em enfermagem, galgando ações além do ensino tradicional, conforme recomendam os docentes e implantando o desenvolvimento de competências gerenciais. Entretanto, essa mudança é árdua, pois necessita de ruptura dos modelos tradicionais de ensino propostos que estão focados na fragmentação do conhecimento. Diante disso, denota-se a dificuldade que os docentes enfrentam para melhorar a qualidade de ensino, mesmo com suas recomendações.<sup>8</sup>

Pensando na complexidade do ambiente hospitalar e das inúmeras atribuições do

enfermeiro, a realização de pesquisas que estimulam a implementação de estratégias para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais em discentes de graduação é imprescindível para garantia do desempenho eficaz do futuro enfermeiro, além de contribuir para flexibilizar sistemas de ensino para formação de profissionais com perfis que respondam às exigências do mercado de trabalho. Como já citado anteriormente, as DCN apontam algumas competências gerenciais de modo generalista, porém percebe-se que é um tema que precisa ser aprofundado na área hospitalar. Sabe-se que essas aptidões devem possibilitar o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para as organizações hospitalares.

Frente a essas considerações, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: Na ótica dos docentes da área de administração em enfermagem e estágio supervisionado hospitalar, quais as competências gerenciais são consideradas prioritárias para os discentes de graduação em Enfermagem? Quais estratégias de ensino os docentes consideram adequadas para o desenvolvimento dessas competências? A identificação de competências gerenciais necessárias aos futuros enfermeiros deve permitir aos centros formadores a reflexão sobre lacunas em seus currículos, bem como em suas metodologias de ensino com vistas a preparar um profissional com desempenho inovador e criativo, capaz de reflexão/ação social e crítica de sujeito construtor do conhecimento para a prática da enfermagem. Este estudo teve o objetivo descrever competências gerenciais desenvolvidas na formação do enfermeiro voltadas ao contexto hospitalar e as estratégias de ensino para seu fortalecimento na perspectiva docente.

## **Método**

Pesquisa realizada em conformidade com a Resolução 466/12, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição proponente segundo ofício Nº 0280/2019 em 15 de janeiro de 2021 e os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo assegurado o sigilo das respostas. Visando preservar o anonimato desta pesquisa, optou-se por utilizar os termos “GF” de Grupo focal, seguida do numeral, de acordo com a ordem cronológica crescente da realização dos grupos, por exemplo, GF1 (Grupo Focal 1), e assim sucessivamente.

Estudo do tipo exploratório, utilizando-se da abordagem qualitativa dos dados.

Utilizou-se referencial metodológico,<sup>9</sup> que orienta os procedimentos necessários na realização de Grupos Focais (GF), seguindo os passos: 1º passo: Período de sensibilização, seleção e montagem dos GF; 2º passo: Desenvolvimento do GF: organização e composição do ambiente e 3º passo: A condução dos GF.

A escolha metodológica teve como finalidade aprofundar a análise das competências gerenciais necessárias aos graduandos de enfermagem e para isso foi preciso ampla investigação utilizando-se de Grupos Focais (GF), a fim de suscitar situações de debate em grupo e situações problemas. A pesquisa seguiu a lista de critérios incluída no *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ), que aborda a qualidade e transparência do relatório de pesquisa qualitativa.

O cenário foi constituído por uma Instituição de Ensino Superior (IES) Pública, do interior paulista. A IES é uma universidade pública de enfermagem que oferece dois tipos de Cursos: “Bacharelado” e “Bacharelado e Licenciatura”. A coleta de dados ocorreu de fevereiro a abril de 2020. Vale destacar que o decreto da pandemia de SARCs COV 2 entrou em vigor 20 de março de 2020, entretanto, o período de realização dos GF foi anterior ao fechamento das universidades, sendo possível realizar a coleta no modo presencial.

A IES contava com 108 docentes em todas as áreas da enfermagem (como saúde da criança, saúde da mulher, gestão, supervisionado hospitalar, entre outros), entre permanentes e temporários. De acordo com os critérios de seleção foram selecionados apenas os docentes das áreas de administração e gerenciamento em enfermagem hospitalar e da disciplina de Estágio curricular em enfermagem hospitalar que tinham mais de dois anos de experiência (por considerar que este profissional teria maior experiência educacional e prática), totalizando 23 docentes. Os docentes que estavam em período de férias ou afastados por motivo de doença e licença maternidade, ou que não aceitaram participar por falta de disponibilidade de horário foram excluídos da pesquisa, que perfizeram 11, sendo quatro de licença e o restante por indisponibilidade.

Após conversa prévia e autorização da instituição, os grupos foram realizados na IES selecionada em uma respectiva sala de aula com mesa redonda, que apresentava características favoráveis para realização de GF. Os docentes foram formalmente convidados, pessoalmente por carta convite ou por via eletrônica para participar e agendar a atividade de pesquisa a ser realizada. Para coleta de dados utilizou-se a técnica de GF, que ocorreu no

ambiente de trabalho, conforme a disponibilidade dos docentes.

Foram realizados três encontros do GF com quatro docentes por grupo. Essa divisão e relação de número de docentes por encontros é justificada pelo fato da disponibilidade dos participantes de data e horário, pois evidenciou-se dificuldade para conseguir horários com todos os participantes. Os GFs tiveram duração média total de 50 minutos.

Os grupos foram conduzidos pelo pesquisador (moderador) e um auxiliar de pesquisa (observador) visando descrever as situações identificadas pelos participantes e as falas foram gravadas. Toda discussão e mediação do GF foi mediada por um guia construído pela primeira autora. O guia possui as etapas sistematizadas para realização de GF e as questões norteadoras elencadas previamente na introdução.

Após a coleta de dados de cada grupo realizou-se a transcrição das gravações e foram acrescentadas às anotações e reflexões do moderador e do observador. Utilizou-se a análise temática indutiva para a interpretação dos dados que seguiu as seguintes etapas: transcrição e leitura; codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de notas; busca por temas por meio de códigos de agrupamento; revisando temas em que verifica se eles respondem aos extratos codificados; análise em curso para aperfeiçoar as especificidades de cada tema; e, por fim, análise final dos trechos selecionados relacionados às questões da pesquisa e à literatura, produzindo um relatório da análise.<sup>10</sup>

## Resultados

Participaram 12 docentes, com relação ao perfil sociodemográfico, evidenciou-se a predominância do sexo feminino 11 (91%), com idades variando de 36 a 64 anos e tempo de formação de 14 a 43 anos. Destaca-se que todos os participantes possuem titulação de doutor, pelo requisito exigido do cargo ocupado como docente de uma IES pública, 5 (41%) Pós-graduação nível Pós-doutorado e 7 (58%) Livre docência.

Ademais, observou-se Pós-graduação em nível *Latu sensu* em 9 (75%) dos participantes, em diversas especializações. Os cursos relatados foram: especialização em Administração Hospitalar; Gestão em Enfermagem; Enfermagem Cardiovascular; Saúde Pública; Informática em Saúde; Enfermagem do trabalho, Terapia Intensiva e Enfermagem em Infectologia. Esses docentes tinham na maioria mais de um tipo de especialização.

O tempo de atuação na IES selecionada variou de 2 a 16 anos, e estes atuavam em

disciplinas teóricas e práticas, de acordo com sua área especializada contratada, sendo que 7 (58%) eram de administração e gestão em enfermagem hospitalar, e 5 (41%) eram de estágio curricular em enfermagem hospitalar.

Entre as disciplinas teóricas ministradas foi destacado: Administração aplicada a enfermagem hospitalar; Organização e Gestão em Saúde e Enfermagem na Atenção Hospitalar I; Inovação e Empreendedorismo em Saúde e Enfermagem. Com relação às disciplinas práticas ministradas pelas docentes foi pontuado a de Organização e Gestão em Saúde e Enfermagem na Atenção Hospitalar; Organização e Gestão em Saúde e Enfermagem na Atenção Hospitalar II; Estágio curricular em enfermagem hospitalar; Fundamentos de enfermagem e Cuidado Integral ao adulto e idoso em situação clínica.

Os GFs elucidaram competências gerenciais prioritárias para atuação hospitalar, trabalhadas para o desenvolvimento do discente de enfermagem, no contexto da graduação: Comunicação; Tomada de decisão gerencial; Liderança e Relacionamento Interpessoal.

A liderança e a tomada de decisão foram competências gerenciais citadas como essenciais a ser desenvolvidas por estar associadas a atividades privativas do enfermeiro no contexto do hospital, porém são competências complexas, que requerem conhecimento específico para abordagem e condução da equipe, bem como para resolução de problemas de forma assertiva:

*Eu destacaria pelo menos a questão da tomada de decisão e da liderança, por que são duas competências que elas perpassam o trabalho do enfermeiro o tempo todo, e tomar decisão para o aluno é muito difícil, então eu acho que são conteúdos que a gente tem que trabalhar na graduação. A liderança é muito complexa, complicada, e engloba tudo, eu acho que é um conceito muito mais amplo, por que o líder tem que saber se comunicar, tem que saber tomar decisão, tem que saber relacionar, e o verdadeiro líder é isso. (GF1)*

*Acho que como competência prioritária a liderança e tomada de decisão, pois para você conseguir conduzir ou influenciar um grupo de trabalho e a partir daí ou tomar uma decisão assertiva você precisa de conhecimento e experiência, e experiência essa que os alunos não tem muito da prática, então temos que saber conduzir e desenvolver muito bem isso nos estágios e aulas. (GF2)*

Ainda sobre a temática da liderança, houve a justificativa de ser uma das competências mais relevantes ao desenvolvimento do discente pelo fato de ser um tema que não consegue ser esgotado no ambiente da graduação, e pela pouca quantidade de carga horária:

*Acho que nem liderança, nós como docentes não conseguimos esgotar esse conteúdo na graduação e nem é possível que façamos isso [...]. E inclusive acredito que o conteúdo seja muito incipiente, mas a gente aprende no dia a*

*dia trabalhando. A dificuldade que a gente tem no caso de competência de liderar, é a dificuldade de encontramos bons líderes na prática do estágio com alunos. (GF3)*

O relacionamento interpessoal também foi considerado como competência essencial para ser desenvolvida junto ao discente de graduação, principalmente no âmbito de gerenciamento de conflitos, a fim de criar relações positivas no ambiente de trabalho:

*A questão das relações, precisa do relacionamento interpessoal, e para isso o aluno vai precisar ter empatia, interessoalidade, coisas que é difícil às vezes para o gestor não ser influenciado por forças que existem no serviço. (GF1)*  
*O aluno como não tem prática como enfermeiro não sabe como manejar conflitos, criar ambiente harmonioso, então a questão do relacionamento é essencial ele desenvolver e refletir sobre isso, porque muitas vezes nosso aluno não tem muito tempo e nem nos momentos de reflexão, mas uma reflexão orientada como a colega agora falou, porque muitas vezes o aluno precisa do docente para ajudar dar esse start na reflexão. (GF 2)*

E por fim, outra competência gerencial destacada pelos docentes, foi a comunicação, que deve ser efetiva, clara e coesa, que perpassa todo processo do trabalho do enfermeiro.

*Eu penso que uma dessas competências gerenciais prioritárias é a comunicação [...] a gente vê que hoje em dia é muito difícil se comunicar de forma assertiva [...] e a comunicação ela se dá por todos os meios às vezes hoje mais do que nunca por mensagens e muitas vezes acontece alguns entraves nessa comunicação que podem colocar em risco um plantão por exemplo [...]. Então eu penso que os alunos devem ser capazes de se comunicar e de se expressar claramente para minimizar essas ocorrências [...] entre os enfermeiros entre si, ou com a equipe médica ou com os profissionais e também com familiares, com pacientes. (GF 1)*  
*Eu já elencaria como prioritárias a comunicação, não estou dizendo que as outras competências não viriam, mas eu acho que a comunicação vem imbricadas umas com as outras, tem um impacto em todo o processo do cuidado e principalmente na questão da segurança do paciente. (GF3)*

Essa dificuldade de mobilizar competências foi um aspecto amplamente discutido pelos grupos, demonstrando que o perfil de discente vem se modificando e observando-se certa dificuldade em lidar com diversas questões, seja institucionais, pessoais, econômicas, sociais e/ou emocionais:

*Eu acho que não é só da formação, eu não consigo fazer uma secção entre a formação acadêmica e a formação da pessoa, eu acho que é uma coisa só [...] tem uma geração hoje que tem uma dificuldade de tomar decisão, e eles tem uma dependência muito maior, uma dificuldade, e nós estamos tendo muito aluno com problema de ansiedade e depressão, e nós estamos tendo um momento assim bem crítico da formação. (GF1)*  
*Essa dificuldade desde o ensino médio porque há diferentes linhas de aprendizagem de currículo, tem escola que já ensina o aluno a trabalhar em*

*grupo, a dividir em informações. (GF 2)*

*Nessa geração eles recebem tudo muito pronto, está mais cômodo para o aluno, talvez falta de estímulo para eles correrem atrás do que desejam. (GF1)*

Diante das competências elucidadas, foram discutidas estratégias de ensino, destacando simulação e estudos de caso:

*Aliar nossa experiência de ensino com a simulação eu acho que tem sido um negócio ativamente grandioso do ponto de vista de diminuir um pouco esse choque, mas ele ainda não é suficiente. (GF2)*

*Acho importante também desenvolvermos estratégias com aspecto de gerenciamento, como os estudos de caso, que tratam embora um aspecto teórico, mas trazem a realidade que o aluno possa discutir de que forma com base nas teorias, de que forma a gente pode tratar e direcionar aqueles casos a ele, que a gente possa trazer isso para a discussão, de que forma a gente pode observar aquela experiência ali que está sendo trazida e com isso a gente direcionar o que seria de melhor estratégia para aquela ação. (GF3)*

Ao mesmo tempo a simulação foi apontada com cautela, pois considera-se que esta ferramenta não substitui a imersão do discente no cenário clínico hospitalar, devendo ser pensado com prudência:

*Ao mesmo tempo me preocupa muito a questão da simulação por que eu sai da clínica e introduzimos alguns laboratórios de simulação, a gente tem conseguido à custa de tirar oportunidade prática do aluno em campo, a gente já vive um currículo que teve redução da carga horária, então de repente você abrir mão de mais um dia do discente no hospital para ele fazer um laboratório de simulação eu acho que isso tem que ser muito bem pensado, discutido e articulado [...] mas e eu acredito que a simulação é uma ferramenta poderosa mas ela não substitui efetivamente a experiência do discente na prática e às vezes isso me assusta. (GF4)*

*Não é substituir tudo por simulação, ele [o aluno] precisa da experiência real, porque quanto mais tirarmos dele a experiência real maior chance de ele não conseguir ao menos associar quando se deparar com a realidade. (GF2)*

Os docentes pontuaram que apesar de ser imprescindível utilizar dessas estratégias, o local ideal para efetiva consolidação é em campo de imersão, sendo preciso um acompanhamento minucioso durante os estágios. A esse respeito, uma possível proposta seria, deixar os discentes em campo prático de gestão por um tempo prolongado e sob a supervisão de enfermeiros, como acontece no estágio curricular em outros períodos da graduação, não restringindo somente para desenvolver tudo no último ano da graduação:

*O lugar mais nobre para desenvolver essas competências gerenciais são os serviços, estágios, e lógico que temos o teórico as leituras e temos a simulação, mas a vivencia no cotidiano é essencial, as vezes permitir oportunidade de estágios de gestão no 2º e 3º ano, não deixando para o*

*último somente. (GF3)*

*No final do ano passado eu fiz uma visita em outra universidade e lá eles se organizaram para que os alunos ficassem mais tempo no hospital, mais tempo de experiência tanto clínica quanto gerencial, eles possuem*

*enfermeiros contratados para ficar mais tempo com aluno no estágio. (GF2)*

*O aumento da exposição [prática] seria bom, se esse aluno ao longo do curso for aumentando a exposição para conseguir ver além do que a disciplina pede. (GF4)*

O campo clínico somado com a supervisão e orientação adequada e respaldada em competências contribui para aperfeiçoamento do discente para o âmbito gerencial.

## Discussão

Embora tenham estudos que tratam das competências gerenciais<sup>24</sup> do futuro enfermeiro, estas não foram identificadas sob a ótica dos docentes da área de administração, bem como utilizando da metodologia de grupos focais. Ademais, há indagações que questionam se de fato o discente consegue aprender e desenvolver essas competências durante a graduação, ou somente no mercado de trabalho.<sup>11-12</sup>

Os docentes identificados eram predominantemente do sexo feminino, característica cultural da profissão. Ademais, pode-se evidenciar que os participantes apresentavam média de idade de 47 anos, e tempo de formação de no mínimo 14 anos, sendo que essas características corroboram a outros achados de estudo em universidade pública.<sup>13</sup>

Faz-se necessário refletir as diferenças entre os perfis de docentes das universidades públicas e privadas, pois para universidades públicas verifica-se maior tempo de formação, multiplicidade de especializações e títulos *lato sensu* e obrigatoriedade em possuir título de doutor,<sup>13</sup> que é o caso observado no presente estudo.

Em se tratando do ensino de graduação em enfermagem, os docentes referem que há necessidade de priorizar competências como a liderança, tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal, que consideram imprescindíveis para a prática hospitalar. A liderança, assim como pontuado pela análise e pelas DCN é um tema que nunca se esgota durante o período de ensino e, autores em âmbito internacional concebem o termo como capacidades de influenciar, habilitar, motivar uma equipe para atingir um objetivo específico e, que recebe reconhecimento externo de sua função, por meio de recompensas ou prêmios. Ademais, o enfermeiro líder é aquele que tem potencial de persuasão,

planejamento estratégico, negociação, comunicação clara, e boa capacidade de relacionar e resolver conflitos, com vistas a qualidade da assistência à saúde do indivíduo e sua família.<sup>14</sup>

Os docentes atribuem a dificuldade de desenvolvimento desta competência na graduação pelos maus exemplos de líderes que os discentes podem ter contato durante sua aprendizagem. Este fato corrobora a pesquisas em que o graduando tem dificuldade de desenvolver esta competência por inadequados modelos de supervisores na prática de estágio, não aceitação da equipe de trabalho do discente estagiário, problemas no relacionamento e no planejamento do conteúdo por parte do docente.<sup>15-16</sup> Infelizmente essa realidade é comum em ambiente de prática de estágio, onde há constatação de enfermeiros que menosprezam os discentes, não apoiam o seu desenvolvimento e mantêm atitudes negativas em relação a eles.<sup>17</sup> A prática de estágio junto a outros enfermeiros é imprescindível para o desenvolvimento pleno das competências gerenciais.

O ensino da liderança é visto como um desafio porque não só deve ser subsidiado teoricamente, mas também na prática. Portanto, cabe ressaltar que a importância da liderança está inserida na escala como um alicerce horizontal e não deve ser vista como um assunto isolado. Segundo essa visão, o desenvolvimento de um enfermeiro-líder depende de uma formação que promova o ensino da liderança em todo o currículo, a fim de engendrar uma visão crítica e reflexiva da realidade.<sup>15</sup>

O desenvolvimento de estímulo à reflexão e problematização com maiores oportunidades para evolução da postura do líder irá impactar no melhor preparo do graduando para a prática, além de contribuir para a formação de novos líderes. A análise dos grupos dos docentes evidenciou que o líder ao conduzir e influenciar sua equipe, toma decisões gerenciais, conforme pontuada pelas DCN. Assim, a tomada de decisão gerencial é também competência prioritária a ser desenvolvida para o discente de enfermagem.

Nessa linha de pensamento verifica-se que o ato de decidir é um processo cognitivo complicado, sendo formalmente definido como a escolha de determinado rumo para os atos. Resolver problemas é parte do processo de decisão e representa um processo sistemático que se concentra na análise de uma situação difícil. A tomada de decisão costuma ser algo desencadeado por um problema, embora possa ser realizada de modo a não concentrar na verdadeira causa do conflito, ou optar por nada fazer em relação ao problema.<sup>18</sup>

Observa-se que durante tempos, a aprendizagem da tomada de decisão esteve

omissa na formação em enfermagem. Ao contrário dos enfermeiros experientes que recorrem frequentemente à intuição para tomarem decisões, os estudantes de enfermagem não têm vivência prática para se embasar na escolha da melhor decisão; assim quando confrontados com situações complexas ou desconhecidas, tendem a responder recorrendo aos conhecimentos teóricos e aptidões psicomotoras que possuem, em vez de demonstrar uma tomada de decisão dirigida à natureza complexa e multidimensional da situação.<sup>19</sup>

Tratando-se de uma competência primordial ao exercício profissional, os cursos de enfermagem necessitam incluir programas relacionados à aprendizagem da tomada de decisão gerencial. Estes, devem disponibilizar saberes relacionados a essa competência que possam ser aplicados na prática de trabalho. É importante que o currículo acadêmico contemple experiências de aprendizagem em sala de aula que se aproximem da prática clínica, pois melhoram a aprendizagem da melhor resolução.<sup>20</sup> As estratégias mais evidenciadas na literatura para desenvolvimento dessa competência são a simulação e a aprendizagem baseada em problemas "*Problem Based Learning*" (PBL).<sup>20-21</sup>

Outra competência primordial citada pelos docentes foi o relacionamento interpessoal, que é a capacidade de gerenciar conflitos, estabelecendo um relacionamento harmonioso, estável. A esse respeito, temos o conceito de competência relacional que surgiu na psicologia, sendo definida como a capacidade de formar e manter um relacionamento entre pares mais próximos, independentemente do tipo de relacionamento.<sup>22</sup>

Pelo fato de o discente de enfermagem não possuir experiência prática é comum apresentarem inseguranças e falta de habilidade para manejar situações conflitantes e relacionamentos com sua equipe de trabalho; além disso, há que se considerar que, muitos desses discentes, são jovens e nunca possuíram emprego. Nesse sentido, pesquisadores evidenciaram que o discente possui essa dificuldade por questões ligadas a comunicação, autoconhecimento, habilidades práticas, motivação e falta de articulação do docente com o supervisor, sendo primordial o alinhamento dos perceptores e docentes na integração de todo conteúdo ofertado para reflexão crítica da realidade.<sup>23</sup>

Ressalta-se que o relacionamento interpessoal com foco no gerenciamento de conflitos, para o enfermeiro hospitalar constitui-se competência imprescindível para qualidade do cuidado e da atuação e organização do trabalho, o que a torna essencial para se desenvolvida na graduação. Nesta lógica, o enfermeiro, como gestor de sua equipe, ao

gerenciar conflitos, deve possuir postura ética para atingir objetivos da organização e assim garantir excelência no trabalho,<sup>24</sup> sendo que para tal, outra competência se apresenta como crucial: a comunicação interpessoal.

A comunicação, já vista pelas DCN, foi uma das competências gerenciais destacadas em todos os GF(s) dos docentes, como associada às outras competências e imprescindível para práxis do trabalho do enfermeiro hospitalar. A comunicação como competência pode acontecer de várias formas, como a verbal, face a face e escrita, como os registros de enfermagem. Entretanto, essas formas podem ser consideradas insuficientes quando utilizadas de forma exclusiva, comprometendo os objetivos da organização.<sup>25</sup> Nesse contexto, observa-se que uma boa comunicação, além de promover o relacionamento com o público interno e externo, pode também padronizar ações e compartilhar conhecimentos e valores.

No entanto, esse assunto não é recente, e pesquisadores têm demonstrado que os enfermeiros não possuem habilidades de comunicação devido ao treinamento inadequado ou à falta de apreciação da importância da comunicação centrada no paciente.<sup>26</sup> Ensinar e treinar como se comunicar efetivamente pode ser complicado devido à variedade de conversas potencialmente difíceis que os estudantes de enfermagem podem enfrentar em contextos clínicos.<sup>27</sup> Essa situação constitui um desafio para os professores universitários na formação de estudantes de enfermagem, que devem utilizar de variadas metodologias de ensino e situações de caso reais para fomentar o desenvolvimento desta competência.<sup>28</sup>

A necessidade de capacitação e especialização é uma realidade constante do trabalho do enfermeiro e do docente, já que frente as diversas transformações culturais e tecnológicas o profissional deve acompanhar e se adequar para garantia de um trabalho efetivo. Os desafios atuais impostos à educação têm levado a busca de estratégias que potencializem o processo ensino-aprendizagem. O grande volume de informações disponibilizadas atualmente e a facilidade de acesso às tecnologias digitais geram novos modos de expressão de pensamentos, crenças e objetivos, e influenciam as formas de interação, as relações e conhecimento. Assim consegue-se observar que cada vez mais é comum o discente possuir bagagem prévia de algumas informações. Por outro lado, autores da área de psicologia, educação e neurociências mostram que o processo de conhecimento é individual, e está relacionado a conexões cognitivas e emocionais. Destarte, cada pessoa aprende aquilo que é mais importante ou tem sentido para ela.<sup>29</sup>

Desta forma, novas reformulações do currículo em enfermagem estão em discussão constante, e sabe-se que o perfil do discente vem se modificando. Entretanto, as novas reformulações das DCN não deixam claro a organização de um currículo por competências,<sup>3</sup> evidenciando que a temática competência profissional e gerencial não foi aprofundada de modo a estruturar e preparar o futuro profissional quanto as suas competências. Por isso, é urgente a necessidade de rever os métodos utilizados na graduação e nas organizações empregadoras para que a formação das competências efetivamente seja permanente.

Além das mudanças em metodologias de ensino constata-se que o perfil do discente hoje é marcado por turbulências emocionais que afetam sua capacidade de aprendizagem, e assim como evidenciado no estudo, o discente enfrenta sobrecarga emocional, conflitos familiares, doenças psiquiátricas como depressão e ansiedade e, muitas vezes, quer informações 'prontas'.<sup>30</sup> Nessa linha de pensamento, o discente da era digital valoriza as informações rápidas e, por conflitos internos, tende a preferir a aprendizagem de ensinoss "cômodos", ou seja, aqueles que não requerem muito esforço cognitivo, fato este que pôde ser comprovado no presente estudo, no qual as falas demonstraram que os discentes preferem o ensino oferecido de modo "mastigado", ou seja, facilitado.

Entretanto, sabe-se que esse modelo tradicional de ensino, que tem a proposta de educação centrada no docente, que ensina a matéria por meio de aulas expositivas, ficando a cargo dos discentes a visualização e realização de exercícios repetitivos, não é a mais adequada para fomentar discussões e reflexões críticas sobre um assunto que iria despertar o discente para conscientizações e futuras mudanças em seu conhecimento e suas atitudes. Essa falta de motivação e entusiasmo do próprio estudante para refletir sobre conteúdos expostos nas disciplinas pode impactar diretamente sua habilidade para desenvolvimento de algumas competências gerenciais.

Nessa linha de pensamento, observa-se a importância de os docentes conhecerem diversas estratégias de ensino para implementar o ensino de graduação. Desta forma, corroborando com essa reflexão os docentes citaram estratégias para desenvolvimento das competências gerenciais elencadas que estão de encontro às evidências da literatura em âmbito internacional, como simulação de alta fidelidade, *role-playing*, ambiente de aprendizado combinado, método de aprendizado cooperativo e estudo de casos gerenciais.<sup>28</sup>

Ademais, os centros formadores em nível de graduação e pós-graduação devem se

preocupar em elaborar e/ou implementar em seus currículos metodologias ativas de ensino aprendizagem para os futuros profissionais, como a utilização de inovação com técnicas grupais, grupos de discussão multidisciplinar; e o uso das tecnologias de informação e comunicação com *WhatsApp*, com fins a fortalecimento da práxis trabalhadora.<sup>29</sup>

Esta pesquisa apresenta a limitação de ter sido realizada em uma única IES, não abarcando a análise de novas instituições de ensino, privadas e/ou Federais. Ademais a temática deve ser explorada na visão de outros participantes como discentes, enfermeiros e egressos. Esta investigação foi realizada com a participação exclusiva de docentes que atuam na área gerencial. Assim, ressalta-se a importância da realização de estudos complementares de forma a abranger diversas áreas da docência, com intuito de verificar se há divergências na identificação de competências gerenciais e de estratégias para ensino na graduação. Analisar as competências gerenciais prioritárias ao ensino deve permitir identificar lacunas na aprendizagem e, assim, propor estratégias de ensino para qualificar a formação gerencial em enfermagem e graduar profissionais preparados para enfrentarem o cotidiano de trabalho.

## Conclusão

Os resultados evidenciaram achados a respeito das competências gerenciais prioritárias aos estudantes de graduação como: Comunicação; Tomada de decisão gerencial; Liderança e Relacionamento Interpessoal. A formação baseada em um ensino por competências deve instrumentalizar o futuro enfermeiro para atuar, não somente no contexto do hospital, mas em unidades de saúde de média e baixa complexidade. Nessa direção, a escolha de estratégias de ensino que respondam às demandas dos estudantes, bem como do mercado de trabalho em saúde são fundamentais neste processo, como é o caso das simulações realísticas em laboratórios de ensino e estudos de caso clínico gerencial.

Dessa forma, os centros formadores em enfermagem podem auxiliar o mercado de trabalho, ao formar profissionais pensantes, colaborativos e que sirvam como agentes de transformação no mundo do trabalho, preparando-os com um perfil almejado pelas organizações de saúde sem perder de vista as necessidades dos usuários.

## Referências

1. Araújo NP, Miranda TOS, Garcia CPC. O estado da arte sobre a formação do enfermeiro para a gestão

em saúde. *Rev Enferm Contemp*. 2014;3(2):165-80. doi: 10.17267/2317-3378rec.v3i2.365

2. Ministério da Educação (BR). Resolução CNE/CES nº 3/2001 [Internet]. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF): Ministério da Educação; 2001 [acesso em 2021 ago 01]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>

3. Ministério da Educação (BR). Resolução Nº 573, de 31 de janeiro de 2018. 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 [Internet]. Brasília (DF): Ministério da Educação; 2018 [acesso em 2021 ago 01]. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2018/Reso573.pdf>

4. Nazari R, Vanaki Z, Kermanshahi SM, Hajizadeh E. The meaning of managerial competency of icu head nurses in Iran: a phenomenological study. *Iran J Nurs Midwifery Res*. 2018;23(5):363-70. doi: 10.4103/ijnmr.IJNMR\_132\_17

5. Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Juliani CMC. Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(3):e20180504. doi: 10.1590/0034-7167-2018-0504

6. Fernandes ACBC, Paiva KCM, Mageste GS. Competências gerenciais de enfermeiros de um hospital de belo horizonte (MG): o ideal e o real. *Rev Admin Hosp Inov Saúde*. 2017;14(4):73-86. doi: 10.21450/rahis.v14i4.4813

7. Rodrigues BL, Gomes CMB, Lúcio PL. Challenges experienced by teachers in teaching management skills. *Rev Cubana Enferm* [Internet]. 2018 [cited 2021 Jun 18];34(1):e1267. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100004&script=sci_abstract&tlng=pt)

8. Santos PR, Silva SV, Rigo DFH, Oliveira JLC, Tonini NS, Nicola AL. Management teaching and its implications to nurses formation: a professors perspectives. *Ciênc Cuid Saude*. 2017;16(1):1-8. doi: 10.4025/cienccuidsaude.v16i1.33381

9. Gatti BA. Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília (DF): Liber Livro; 2012.

10. Braun V, Clarke V, Smith JA, Larkin M, Watts SD. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol*. 2006;3(2):77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

11. Leal LA, Soares MI, Silva BR, Brito LJS, Bernardes A, Henriques SH. Professional competencies for hospital nurses: a documentary analysis. *Rev Enferm Cent Oeste Min*. 2019;9:3249. doi: 10.19175/recom.v9i0.3249

12. Costa MCG, Francisco AM, Hamamoto CG. Metodologia ativa e currículo: uma avaliação dos egressos de um curso de enfermagem [Internet]. In: Atas do CIAIQ2019; 2019 jul 16-19 [acesso em 2021 ago 01]; Lisboa. Lisboa: Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa; 2019. p. 468-77. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2185>

13. Madriaga LCV, Souza NVDO, D'Oliveira CAFB, Carvalho EC, Lisboa MTL, Andrade KBS. O docente de enfermagem: uma análise sociodemográfica, laboral e de saúde. *Rev Enferm UFPE On Line*. 2019;13(2):438-48. doi: 10.5205/1981-8963-v13i2a235941p438-448-2019

14. Reed BN, Klutts AM, Mattingly 2<sup>nd</sup> TJ. A systematic review of leadership definitions, competencies, and assessment methods in pharmacy education. *Am J Pharm Educ*. 2019;83(9):7520. doi: 10.5688/ajpe7520

15. 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. doi: 10.19175/recom.v7i0.1378
16. Belschak FD, Hartog DND, Hoogh AHB. Angels and demons: the effect of ethical leadership on machiavellian employees' work behaviors. *Front Psychol*. 2018;9:1082. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01082
17. Montgomery T. Staff nurse perception of professional role modeling for student nurses in the clinical learning environment [dissertation]. Ohio: Otterbein University; 2017 [cited 2021 Jun 18]. Available from: [https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws\\_etd/send\\_file/send?accession=otbn1492596984491297&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=otbn1492596984491297&disposition=inline)
18. Marquis BL, Huston CJ. *Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação*. 8ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2015.
19. Gillespie M, Peterson BL. Helping novice nurses make effective clinical decisions: the situated clinical decision-making framework. *Nurs Educ Perspect* [Internet]. 2009 [cited 2021 Jun 18];30(3):164-70. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19606659/>
20. Ramadan AHA, El-Demerdash SM. The relationship between professional values and clinical decision making among nursing student. *IOSR J Nurs Health Sci*. 2017;6(6):19-26. doi: 10.9790/1959-0606051926
21. Nibbelink CW, Brewer BB. Decision-making in nursing practice: An integrative literature review. *J Clin Nurs*. 2018;27(5-6):917-28. doi: 10.1111/jocn.14151
22. Cashen KK, Grotevant HD. Relational competence in emerging adult adopters: conceptualizing competence in close relationships. *J Adult Dev*. 2019;27(2):83-94. doi: 10.1007/s10804-019-09328-x
23. 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):173-9. doi: 10.15171/jcs.2019.025
24. Silva JCB, Silva AAOB, Oliveira DAL, Silva CC, Barbosa LMS, Lemos MEP, et al. Profile of the nurse in the management of hospital services. *Rev Enferm UFPE On Line*. 2018;12(10):2883-90. doi: 10.5205/1981-8963-v12i10a236307p2883-2890-2018
25. Holly C, Poletick EB. A systematic review on the transfer of information during nurse transitions in care. *J Clin Nurs*. 2014;23(17-18):2387-95. doi: 10.1111/jocn.12365
26. Hsu LL, Chang WH, Hsieh SI. The effects of scenario-based simulation course training on nurses' communication competence and self-efficacy: a randomized controlled trial. *J Prof Nurs*. 2015;31(1):37-49. doi: 10.1016/j.profnurs.2014.05.007
27. 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. doi: 10.1016/j.nepr.2019.02.014
28. 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. doi: 10.3390/ijerph17072241
29. Soares MI, Silva BR, Leal LA, Brito LJS, Resck ZMR, Henriques SH. Strategies for the development of

communication in an urgency and emergency hospital. REME Rev Min Enferm. 2020;24:e1308. doi: 10.5935/1415-2762.20200045

30. Santos OP, Moraes Filho IM, Sousa MVM, Ramos JO, Ramalho RC, Faria LX. Prevalência de transtornos mentais comuns entre os acadêmicos de uma instituição de ensino superior do município de Trindade - GO. Vita Sanitas [Internet]. 2020 [cited 2021 Jun 18];13(2):57-65. Available from: <http://fug.edu.br/revistas/index.php/VitaetSanitas/article/download/178/153/>

**Fomento:** Pesquisa financiada pelo CNPq.

**Agradecimentos:** À Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto- Universidade de São Paulo, de onde foi possível desenvolver a pesquisa.

## Contribuições de autoria

### 1 – Laura Andrian Leal

Autor Correspondente

Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem. E-mail: [laura.andrian.leal@usp.br](mailto:laura.andrian.leal@usp.br)

Concepção e desenvolvimento da pesquisa, redação do manuscrito, revisão e aprovação da versão final.

### 2 – Aline Teixeira Silva

Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem. E-mail: [alinetsilva@yahoo.com.br](mailto:alinetsilva@yahoo.com.br)

Concepção e/ou desenvolvimento da pesquisa e/ou redação do manuscrito.

### 3 – Daniela Sarreta Ignácio

Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem. E-mail: [daniela.sarreta@usp.br](mailto:daniela.sarreta@usp.br)

Concepção e/ou desenvolvimento da pesquisa e/ou redação do manuscrito.

### 4 – Nilva Maria Ribeiro

Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem. E-mail: [nilva.enf@hotmail.com](mailto:nilva.enf@hotmail.com)

Concepção e/ou desenvolvimento da pesquisa e/ou redação do manuscrito.

### 5 – Mirelle Inácio Soares

Enfermeira, Doutora em Ciências. E-mail: [mirelleenfermagem@gmail.com](mailto:mirelleenfermagem@gmail.com)

Concepção e/ou desenvolvimento da pesquisa e/ou redação do manuscrito.

### 6 – Sílvia Helena Henriques

Enfermeira, Doutora em Enfermagem. E-mail: [shcamelo@eerp.usp.br](mailto:shcamelo@eerp.usp.br)

Aprovação da versão final.

**Editora Científica Chefe:** Cristiane Cardoso de Paula

**Editora Associada:** Silvana Bastos Cogo

## Como citar este artigo

Leal LA, Silva AT, Ignácio DS, Ribeiro NM, Soares MI, Henriques SH. Management competences and teaching strategies for undergraduate nursing students: the teachers' view. Rev. Enferm. UFSM. 2022 [Access in: Year Month Day]; vol.12 e34: 1-18. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769267133>