



## ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO EM ENFERMAGEM E NECESSIDADES DO MERCADO: REVISÃO INTEGRATIVA

### THE TEACHING OF MANAGEMENT IN NURSING AND THE NEEDS OF THE MARKET: AN INTEGRATIVE REVIEW

### ENSEÑANZA DE LA GESTIÓN EN ENFERMERÍA Y NECESIDADES DEL MERCADO: REVISIÓN INTEGRATIVA

Danielle Wisniewski<sup>1</sup>, Marília Angelina Ferreira Papa<sup>2</sup>, Kelly Cristina Inoue<sup>3</sup>, Yolanda Dora Martinez Evora<sup>4</sup>, Laura Misue Matsuda<sup>5</sup>

#### RESUMO

**Objetivo:** verificar se o ensino da Administração dos Cursos de Graduação em Enfermagem atende às necessidades do mercado de trabalho de enfermeiros brasileiros. **Método:** revisão Integrativa com a pergunta norteadora << *Será que, no Brasil, o ensino da Administração em Enfermagem instrumentaliza o enfermeiro para o trabalho?* >>. A amostra foi composta por 14 artigos publicados no período de 2001 a 2011, obtidos na base de dados PubMed, na biblioteca virtual Scielo e no Portal Capes, sendo realizada análise de conteúdo temática. **Resultados:** emergiram duas categorias temáticas: 1. Ensino da Administração em Enfermagem e 2. Enfermeiro Gerente e Mercado de Trabalho. **Conclusão:** o ensino da Administração tem ganhado espaço e focado na formação baseada em competências. No entanto, o seu conteúdo e a forma de ministrá-lo necessitam ser readequados, porque existe falta de interdisciplinaridade. Conclui-se que o ensino de administração no curso de Enfermagem não atende ao que se exige do enfermeiro no mercado do trabalho. **Descritores:** Ensino; Organização e Administração; Enfermagem; Mercado de Trabalho.

#### ABSTRACT

**Objective:** to check whether the teaching of management in Nursing undergraduate courses meets the needs of the Brazilian job market. **Methods:** integrative review. The following guiding question framed the research design: << *Does the teaching of Management in Brazilian Nursing Schools properly prepares nurses to work?* >>. The sample was composed of 14 articles published in the period from 2001 to 2011. We consulted the following databases: PubMed, Scielo, and the Capes Portal. Thematic content analysis was carried out. **Results:** From this process, two thematic categories emerged: 1. The teaching of Management in Nursing and 2. The Nurse Manager and the Job Market. **Conclusion:** The teaching of Management has gained ground in nursing and has focused on skills training. However, the course's content and its form of delivery need to be reconfigured, because there is a definite lack of interdisciplinarity. The teaching of management in Nursing undergraduate courses does not meet the requirements of the nursing job market. **Descriptors:** Teaching; Organization and Management; Nursing; Job Market.

#### RESUMEN

**Objetivo:** comprobar si la enseñanza de Administración en cursos de Enfermería satisface las necesidades del mercado laboral brasileño. **Métodos:** Revisión Integrativa. La presente investigación tuvo como pregunta guía << *¿La enseñanza de Administración en los cursos de Enfermería brasileños instrumentaliza a los enfermeros para trabajar?* >>. La muestra se compuso de 14 artículos publicados en el periodo 2001-2011 y obtenidos en las bases de datos PubMed, Scielo y en el Portal Capes. El análisis de los datos se realizó con el método de análisis de contenido temático. **Resultados:** De los datos, surgieron dos categorías temáticas: 1. La enseñanza de Administración en cursos de Enfermería y 2. Enfermero Gerente y el Mercado de Trabajo. **Conclusión:** La enseñanza de administración viene ganando terreno, enfocando en la formación basada en competencias. Sin embargo, su contenido y la forma de enseñarlo necesitan ser reconfigurados, debido a la falta de interdisciplinaria. Se concluye que la enseñanza de administración en en cursos de enfermería no cumple con lo que se requiere de los enfermeros en el mercado de trabajo. **Descriptor:** Enseñanza; Organización y Administración; Enfermería; Mercado de Trabajo.

<sup>1</sup>Enfermeira, Mestranda em Enfermagem, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Estadual de Maringá/PPGENF/UEM. Maringá (PR), Brasil. E-mail: [daniwisni@yahoo.com.br](mailto:daniwisni@yahoo.com.br); <sup>2</sup>Enfermeira, Mestranda em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Estadual de Maringá/PPGENF/UEM. Maringá (PR), Brasil. E-mail: [marilia\\_fpapa@hotmail.com](mailto:marilia_fpapa@hotmail.com); <sup>3</sup>Enfermeira, Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Estadual de Maringá/PPGENF/UEM. Maringá (PR), Brasil. E-mail: [kellyelais@hotmail.com](mailto:kellyelais@hotmail.com); <sup>4</sup>Enfermeira, Professora Titular, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo/EERP/USP. Ribeirão Preto (SP), Brasil. E-mail: [yolanda@eerp.usp.br](mailto:yolanda@eerp.usp.br); <sup>5</sup>Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Departamento de Enfermagem, Universidade Estadual de Maringá/UEM. Maringá (PR), Brasil. E-mail: [lmatsuda@uem.br](mailto:lmatsuda@uem.br)

## INTRODUÇÃO

A educação é considerada a base do desenvolvimento social, político e econômico de uma nação. Desse modo, na formação profissional, promover a formação de trabalhadores críticos e reflexivos, capazes não só de aprender, mas também de transformar tanto a sua vida como a vida de outros<sup>1</sup>, faz-se importante. Para isso, é preciso que as propostas político-pedagógicas das instituições de ensino superior adotem processos de ensino e aprendizagem integrados à realidade local.

No intuito de produzir serviços de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes, as organizações de saúde têm requerido profissionais capacitados e aptos para ingressar no mercado de trabalho. Com isso, as práticas pedagógicas calcadas no depósito de informações de forma mecanizada e fragmentada estão sendo reconstruídas, de forma que o ensino e os conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Enfermagem sejam organizados conforme a regulamentação da Diretriz Curricular Nacional.<sup>2</sup>

A educação abrange processos formativos que se desenvolvem em contextos coletivos. Desse modo, conforme consta na Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, para uma boa formação, o ensino deve se vincular ao mundo do trabalho e à prática social do sujeito/aprendiz.<sup>3</sup> No artigo 43, item II, do referido documento consta:

*[...] a educação superior tem por finalidade formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua.<sup>4</sup>*

Na área da Enfermagem, a formação profissional de ensino superior encontra-se fundamentada na Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001, do Conselho Nacional de Educação, a qual instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DNCs) do Curso de Graduação em Enfermagem.<sup>4</sup>

Nas Diretrizes referidas consta que o perfil profissiográfico do enfermeiro deve ser direcionado à formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, pautado em princípios científicos e éticos; com vistas ao desenvolvimento de competências e habilidades à atenção à saúde, à tomada de decisões, à comunicação, à liderança, à administração, ao gerenciamento e à educação permanente.

Com relação aos egressos dos cursos de

Enfermagem, as Diretrizes Curriculares abordam que os Enfermeiros devem receber formação para possuir um perfil acadêmico e profissional com preparo para o ingresso no mercado de trabalho. Desta maneira, nas DNCs consta que, para assegurar a integralidade da atenção, a qualidade e a humanização no atendimento, é necessário que os conteúdos curriculares das escolas abordem as competências e as habilidades que possam conferir ao enfermeiro a terminalidade e a capacidade acadêmica e/ou profissional, com enfoque no Sistema Único de Saúde (SUS), nas demandas e nas necessidades prevalentes e prioritárias da população.<sup>4</sup> Constata-se que a relação dialética entre Educação, Saúde e Ensino da Enfermagem, norteadas pelas Políticas Sociais, constitui o tripé que molda a formação do enfermeiro, que tem como referência, a prática.<sup>5</sup>

Estudo realizado<sup>6</sup> com 34 enfermeiros evidenciou a aproximação dos nexos entre as concepções e orientações das DNCs e do SUS com a práxis profissional. No entanto, no discurso de determinados egressos ainda ficam claras algumas contradições entre a formação teórico-prática e a realidade, como: ausência de informações sobre a aplicabilidade das Leis e Diretrizes do SUS; carga horária de estágios reduzida; e pouca vivência dos acadêmicos em unidades especializadas. Para minimizar esse quadro, sugere-se: que o corpo docente dos cursos adote diferentes estratégias pedagógicas, como aquelas denominadas metodologias ativas; maior integração do aluno e do professor na produção de conhecimentos relevantes para as necessidades de saúde nos campos de prática, articulados com as políticas públicas de saúde.<sup>6</sup>

O Conselho Nacional de Educação<sup>4</sup>, na Resolução CNE/CES Nº 3, em seu Art. 6º, que trata dos conteúdos essenciais para o Curso de Graduação em Enfermagem, no tópico “Ciências da Enfermagem”, postula sobre o conteúdo da Administração em Enfermagem e estabelece que esta disciplina deve englobar a teoria e a prática da Administração em todo o processo de trabalho dos enfermeiros, assim como na assistência de enfermagem.

A Enfermagem é uma ciência humana que não deve se limitar à utilização de conhecimento relativo às ciências naturais, mas sim guiar-se pela cientificidade de concepções e ideias preexistentes relacionadas ao cuidado do ser humano, pois somente pelo conhecimento científico é que o enfermeiro terá base sustentável para a realização do cuidado.<sup>7</sup> Nesse sentido, a Enfermagem tem muitas possibilidades de

investigações, mas precisa consolidar um corpo de conhecimentos próprios e uma linguagem específica que permitam aos enfermeiros compreender o seu fazer e, assim, prestar cuidados significativos, capazes de atender às necessidades dos seres humanos.<sup>2</sup>

Ao se referir à Enfermagem como << **Ciência do cuidado e conforto, promotora de segurança e bem-estar das pessoas e da coletividade** >>, ressalta-se que a Enfermagem depende de um saber socialmente construído e cientificamente estruturado.<sup>8</sup> Nesse aspecto, a cientificidade referida se ancora em suas bases teóricas. A disciplina de Administração em Enfermagem é o elo de integração e viabilização das demais disciplinas de Enfermagem: Fundamentos de Enfermagem; Assistência de Enfermagem; e Ensino de Enfermagem.<sup>4</sup>

O ensino da Administração em Enfermagem é essencial à formação do enfermeiro porque contribui para o desempenho das suas atividades legalmente previstas e regulamentadas pelo Decreto Lei N°. 94.406, de 08 de junho de 1987.<sup>9</sup> Dentre as diretrizes do referido documento, constam a direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde; a organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares; e o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços da assistência de Enfermagem, que inclui consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem.<sup>9</sup>

Considerando que na literatura brasileira são escassos os estudos que abordam o Ensino da Administração na Enfermagem, fato este constatado nas buscas realizadas na biblioteca virtual de saúde/BVS/Bireme, na PubMed, na biblioteca virtual Scielo e no Portal Capes, este estudo, que tem como foco o ensino da referida disciplina e o seu impacto na prática do enfermeiro, justifica-se porque os resultados poderão subsidiar reflexões e mudanças no conteúdo e na forma como a Administração em Enfermagem e congêneres são desenvolvidos nos Cursos de Graduação em Enfermagem.

O objetivo que delinea esta pesquisa é:

- Verificar se o ensino da Administração dos Cursos de Graduação em Enfermagem atende às necessidades do mercado de trabalho de enfermeiros brasileiros.

## METODOLOGIA

Revisão Integrativa da Literatura (RIL) desenvolvida a partir de seis etapas.<sup>10</sup> Cada

Etapa será descrita por meio das atividades realizadas neste estudo. Especificamente na Etapa Seis, pertinente à Apresentação da Revisão, os dados foram analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo Temática de Bardin.<sup>11</sup>

**Etapa 1:** Elaboração da pergunta norteadora: Será que, no Brasil, o ensino da Administração em Enfermagem instrumentaliza o enfermeiro para o trabalho?

**Etapa 2:** Busca na literatura: Foram incluídos todos os artigos científicos completos, publicados em periódicos brasileiros, independentemente do idioma, pertinentes ao tema central desta pesquisa, datados de abril de 2001 a abril de 2011 (período de 10 anos), obtidos a partir das bases de dados eletrônicas na Biblioteca Virtual em Saúde BVS/Bireme, na PubMed, na biblioteca virtual Scielo e no Portal Capes, e localizados mediante uso dos termos: *Ensino; Administração em Enfermagem; Mercado de Trabalho; Prática Profissional* ; e *Exercício Profissional*. Esses termos foram utilizados com diferentes expressões booleanas. Publicações do tipo Revisão de Literatura foram excluídas. Desse modo, resultaram 19 artigos, dos quais cinco foram excluídos, pois se apresentaram repetidos, totalizando 14 trabalhos para análise.

**Etapa 3:** Coleta de dados: Os artigos foram identificados aleatoriamente por letras do alfabeto sequenciais (A, B, C, ... N) e as informações sobre dados referenciais e estruturais (periódico; autor(es); título; ano da publicação; referencial teórico; objetivo(s); metodologia; principais resultados; conclusões e recomendações) foram compilados no programa *Microsoft Office Excel*®. Para a organização dos artigos, foi preenchido um instrumento validado de coleta de dados.<sup>12</sup>

**Etapa 4:** Análise crítica: Os 14 artigos selecionados foram tratados por meio de fichamento e classificados de acordo com o respectivo método de pesquisa; estratificação na classificação Qualis periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Qualis CAPES; e classificação de acordo com o nível de evidência<sup>13</sup>, conforme demonstrado na Figura 1.



| Nível de evidência |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                  | Evidências oriundas de revisão sistemática ou meta-análise de todos relevantes ensaios clínicos randomizados controlados (ECRC) ou provenientes de diretrizes clínicas baseadas em revisões sistemáticas de ECRC |
| II                 | Evidências derivadas de pelo menos um ECRC bem delineado                                                                                                                                                         |
| III                | Evidências obtidas de ensaios clínicos bem delineados, sem randomização                                                                                                                                          |
| IV                 | Evidências provenientes de estudo caso-controle ou coorte e bem delineados                                                                                                                                       |
| V                  | Evidências provenientes de revisão sistemática de estudos descritivos e qualitativos                                                                                                                             |
| VI                 | Evidências derivadas de um único estudo descritivo ou qualitativo                                                                                                                                                |
| VII                | Evidências oriundas de opinião de autoridades e/ou relatórios de comitês de especialistas                                                                                                                        |

Figura 1. Classificação do nível de evidência.<sup>13</sup>

Considerando que a classificação do nível de evidência baseia-se no tipo de delineamento do estudo e na sua capacidade de afirmar causa e efeito, os níveis I e II são consideradas evidências fortes, III e IV moderadas e de V a VII fracas.<sup>13</sup>

*Etapa 5: Discussão dos resultados:* Realizou-se a comparação de resultados dos artigos analisados, com destaque para as congruências e as divergências observadas.

*Etapa 6: Apresentação da Revisão:* a técnica Análise de Conteúdo Temática, proposta por Bardin<sup>12</sup>, foi eleita como método de análise dos dados, por permitir a categorização das unidades de significação encontradas. Desse modo, seguiram-se os seguintes passos: Pré-análise - onde foram selecionados os artigos de acordo com o título, o resumo e as palavras-chave; seguida de leitura flutuante, que consiste em leitura superficial de todos os artigos e na leitura atenciosa de todos os resumos. A seguir,

leitura minuciosa e exaustiva dos artigos selecionados; identificação e codificação do material por meio de 14 letras seguidas do alfabeto, sendo elas A, B, C, D, ... N; codificação do conteúdo em unidades de registro, as quais foram organizadas em duas categorias temáticas: *Ensino da Administração em Enfermagem*; e *Enfermeiro Gerente e Mercado de Trabalho*. Posteriormente, realizou-se a discussão dos resultados por meio da inferência e interpretação do conteúdo, acrescido de outros estudos que abordavam a temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos foram caracterizados de acordo com o código (letra alfabética), a referência, o estrato Qualis - CAPES e o nível de evidência.

| Artigo | Referência                                                                                                                                                                                           | Estrato* | Nível de Evidência |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|
| A      | Martins VA, Nakao JRS, Fávero N. Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem. Esc. Anna Nery R Enferm.2006;10(1):101-108.                               | B1       | VI                 |
| B      | Souza FA, Paiano M. Desafios e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de enfermagem em início de carreira. REME rev.min.enferm. 2011; 15(2): 267-273.                                          | B2       | VI                 |
| C      | Ciampone MHT,Kurcgant P. O ensino de administração em enfermagem no brasil: o processo de construção de competências gerenciais. Rev. Bras. Enferm. 2004; 57(4): 401-407.                            | A2       | VI                 |
| D      | Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história: o ensino de administração em enfermagem. Rev. Bras. Enferm. 2005; 58 (2): 222-226.                                                                  | A2       | VI                 |
| E      | Lourenção DCA,Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. Rev. Bras. Enferm.2010; 63 (1):91-97.                                                                                   | A2       | VI                 |
| F      | Sanna MCA. Estrutura do conhecimento sobre Administração em Enfermagem. Rev. Bras. Enferm. 2007; 60(3): 336-338.                                                                                     | A2       | VI                 |
| G      | Vale EG,Guedes MVC. Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. Rev. Bras. Enferm.2004; 57(4): 475-478.                         | A2       | VI                 |
| H      | Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. Rev. Enferm. 2008; 16(3): 333-338.                                             | B1       | VI                 |
| I      | Forte BP, Pagliuca LMF. Valores culturais do ensino da administração em enfermagem: uma análise crítica frente ao mercado de trabalho e privatização. Texto e contexto enferm. 2001; 10(1): 116-131. | A2       | VI                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                               |    |    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| J | Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. Texto e contexto enferm.2006; 15(3): 472-478.                                               | A2 | VI |
| K | Meira MDD,Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. Texto e contexto enferm. 2009; 18(4): 670-679.                                                                               | A2 | VI |
| L | Peres AM,Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto e contexto enferm.2006;15(3):492-499.                                                                                                              | A2 | VI |
| M | Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. Texto e contexto enferm. 2009; 18(2): 321-329. | A2 | VI |
| N | Peres AM,Ciampone MHT,Wolff LDG. Competências gerenciais do enfermeiro nas perspectivas de um curso de graduação de enfermagem e do mercado de trabalho. Trab.educ. saúde.2008; 5(3): 453-472.                                | B2 | VI |

Avaliação Qualis Triênio 2010-2012, realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), referente à lista da Área Enfermagem.  
Figura 2. Dados referenciais sobre Ensino da Administração de Enfermagem e Mercado de Trabalho no Brasil, de acordo com o estrato Qualis-CAPES e o nível de evidência. Brasil, 2001-2011.

A classificação Qualis de periódicos no Brasil foi criada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com o intuito de avaliar os Programas de Pós-Graduação e periódicos de acordo com a área de Pós-graduação *Strictu sensu*. Nesse sentido, a classificação dos veículos de publicação é dividida por áreas de conhecimento em sete estratos (A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C), cujo valor maior (100) é atribuído aos periódicos com classificação A1 e o valor menor (zero), para classificação C, pautado no fator de impacto internacional dos periódicos indexados pelo *Institute of Scientific Information* (ISI).<sup>14</sup>

Os Programas de Pós-Graduação são avaliados pela CAPES, também com base nas publicações em periódicos com alto índice de fator de impacto. Desse modo, na Figura 2, observa-se que, apesar de não haver nenhuma publicação em periódico classificado no Qualis Enfermagem como A1, 10 (71,4%) foram publicados em periódicos A2, sinalizando que foram divulgados em periódicos de qualidade. Isso certamente contribui à propagação e ao avanço do conhecimento da Enfermagem acerca do tema. Os demais artigos foram publicados em periódicos B1 (14,3%) e B2 (14,3%).

Quanto ao ano de publicação, embora haja sido verificada uma pausa entre o período de 2001 e 2004, nos anos subsequentes, apesar de poucas, houve certa constância na frequência de artigos que abordam a Administração em Enfermagem e o mercado de trabalho no Brasil.

No que se refere à abordagem metodológica, 7 (50%) artigos se remetiam à pesquisa qualitativa; 4 (28,6%) à de reflexão; 2 (14,3%) à quantitativa e 1 (7,1%) à quali-quantitativa, sendo, portanto, classificados como nível de evidência VI. Considera-se que tais estudos não apresentam fortes evidências

para aplicação clínica. No entanto, a ausência de evidências fortes não impossibilita a tomada de decisões baseada em evidências.

Esses dados também revelam que metade dos artigos utilizou a metodologia qualitativa na pesquisa, o que mostra uma provável inquietação dos pesquisadores em desvendar contextos, percepções e sentimentos dos sujeitos envolvidos no ensino da Administração em Enfermagem e na inserção do Enfermeiro no mercado de trabalho, uma vez que o objetivo da abordagem qualitativa é a compreensão mais profunda do fenômeno abordado.<sup>15</sup>

◆ Ensino da Administração em Enfermagem

O ensino de Administração em Enfermagem vem sofrendo diversas mudanças e uma valorização ao longo dos anos. A modificação curricular aprovada pela Portaria Nº 1.721, de 15 de dezembro de 1994, promoveu avanços nessa área, porque inseriu no currículo mínimo a disciplina de gerência, fazendo parte dela a assistência, o ensino e a pesquisa.<sup>16</sup> Na referida Portaria consta como pressuposto da educação a possibilidade de transformação centrada na reflexão crítica da prática vivenciada pelo acadêmico e no compromisso com a sociedade. Nesse sentido, pode-se apreender que o ensino da Administração, ao longo dos anos, integra-se de forma mais ampla na formação do enfermeiro, estando pautado nas diretrizes curriculares.<sup>16</sup>

O estabelecimento das Diretrizes Curriculares no ano de 1996, em substituição aos Currículos Mínimos, desencadeou profundas reformulações nos cursos de formação superior, com o intuito de promover no acadêmico a capacidade de aprimoramento intelectual e profissional de maneira contínua, visto que as referidas Diretrizes preconizam a

integração das disciplinas, que abrangem, entre outras, dimensões éticas e humanísticas, almejando o desenvolvimento de atitudes e valores voltados para a formação profissional e também para a cidadania.<sup>3</sup>

A partir dos princípios estabelecidos no Parecer CNE/CES Nº 776, de 03 de dezembro de 1997, as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação da área de saúde deram ênfase ao conceito Saúde, abordado na Constituição e nas diretrizes e princípios do SUS, de modo a provocar mudanças na formação de profissionais e, assim, responder às necessidades do mercado de trabalho em que o sujeito se insere.<sup>17</sup>

A redefinição do ensino de Administração no currículo da Enfermagem objetiva a melhoria da qualidade do gerenciamento do processo de trabalho em enfermagem, como se vê nos excertos a seguir:

*[...] é essencial promover gerenciamento adequado, conciliando os aspectos administrativos e assistenciais (A).*

*[...] as competências e habilidades específicas para a área de administração em enfermagem [...] devem privilegiar as condutas técnico-científicas, ético-políticas, sócio-educativas, de forma a permitir ao futuro profissional reconhecer a saúde como direito, atuando para garantir a qualidade da assistência [...] (G).*

*[...] o ensino de administração apresenta-se como um elemento básico na formação do enfermeiro e cada vez mais presente na prática desse profissional [...] como locus norteador do processo de trabalho [...] (D).*

No contexto da formação do enfermeiro para o mundo do trabalho, o ensino da Administração em Enfermagem pode se instituir como diferencial na mobilização dos conhecimentos para a atuação gerencial desse profissional nos diversos níveis de atenção à saúde.<sup>18</sup> Em consonância com o trecho incutido da publicação A, é fundamental que haja reformulação no processo da formação do profissional de enfermagem, por meio do desenvolvimento de competências.

Ainda em consonância com o trecho D, um estudo,<sup>18</sup> ao discutir sobre o ensino da disciplina Administração de Enfermagem, aponta que o seu conteúdo subsidia a formação gerencial do enfermeiro, o qual representa a base para sua *práxis* profissional e para a qualidade do cuidado.

Estudo sobre as dimensões gerencial e assistencial no trabalho do enfermeiro expõe que, a divergência entre as mesmas, no campo de trabalho desse profissional, compromete a qualidade do cuidado e ocasiona conflitos no trabalho, tanto no que

se refere à prática, como no que se refere à sua relação com a equipe de enfermagem e a equipe de saúde.<sup>19</sup>

No contexto antes referido, evidencia-se que, no processo do ensino da Administração na Enfermagem, é fundamental que haja articulação dos aspectos assistenciais e gerenciais, no sentido de instrumentalizar o profissional enfermeiro para a melhoria do processo de trabalho, conforme observa-se no trecho da publicação A.

Outros estudos mostram que o ensino baseado em competências durante a formação acadêmica promove a articulação e o fortalecimento das bases teórico-práticas da administração no enfermeiro:

*[...] o desenvolvimento de competências gerenciais, coerentes com as tendências administrativas modernas, constitui elemento chave na solução dos problemas existentes nas unidades de saúde (H).*

*[...] necessidade de implantar um programa de capacitação que contemple o desenvolvimento de competências, inclusive como uma estratégia de reinserção do enfermeiro no contexto institucional (J).*

Embora lentamente, observa-se que a formação por competências tem sido incorporada no ensino da enfermagem, de modo a corresponder com as necessidades de trabalho. A criatividade e a inovação, como competências gerenciais, são importantes para o trabalho do enfermeiro. Estas habilidades podem ser estimuladas por meio da adoção de estratégias durante a sua formação e podem ser evidenciadas através de Dinâmicas de Grupo; Plano de Desenvolvimento Individual; Portfólio Reflexivo; Trabalho de Conclusão de Curso; e Plano de Cuidados Baseado em Evidências.<sup>20</sup>

No contexto antes referido, o conceito *Competência* é definido como:

*[...] aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.*<sup>(21:19)</sup>

Dentre as competências gerais do enfermeiro, ditadas pelas DCNs para atuar na atenção à saúde, destacam-se a comunicação, a tomada de decisões, a liderança, a administração, o gerenciamento e a educação permanente.<sup>4</sup> Portanto, a atividade administrativa desempenhada pelo enfermeiro deve ser alcançada por meio do gerenciamento e da administração dos recursos humanos, físicos, materiais e de informação, assim como, da aptidão para atuarem como gestores, empregadores ou



líderes na equipe de saúde.<sup>4</sup> As contribuições da formação baseada em competências são diferentes para cada instituição, entretanto, pondera-se que a melhoria da qualidade dos serviços é uma delas.<sup>22</sup>

Vale ressaltar que, nas últimas décadas, a função administrativa do enfermeiro vem sendo valorizada nos cenários da prática e expressada pelo aumento na carga horária dos conteúdos programáticos dos currículos da graduação em Enfermagem, vislumbrando o atendimento das necessidades reais do mercado de trabalho.<sup>23</sup> Apesar disso, o ensino dessa disciplina parece não corresponder com o que foi exposto.

*[...] o ensino da administração em enfermagem seria um dos eixos horizontais na grade curricular (C).*

*[...] recomendações [...] no sentido de integrar o ensino de administração em diversos momentos do currículo, pela relevância que o mesmo representa na formação profissional (D).*

A Portaria Nº 1.721, de 15 de dezembro de 1994, do Ministério da Educação e Desporto determina um mínimo de 15% da carga horária do curso destinado à área de Administração em Enfermagem.<sup>16</sup> No entanto, mesmo com essa exigência, estudos identificaram que as aproximações nesse âmbito ocorrem de forma concentrada nos últimos módulos do currículo, necessitando, portanto, de reformulação no sentido de integrar a disciplina Administração em Enfermagem com outras disciplinas do curso, em diversos períodos da graduação.

Além da abordagem da Administração em diferentes momentos do curso, observa-se que é necessário alterar a metodologia do seu ensino na enfermagem:

*[...] a adoção de concepções pedagógicas crítico-reflexivas constitui uma opção para as transformações requeridas no setor saúde [...] as metodologias de ensino adquirem papel prioritário na relação ensino-aprendizagem (C).*

Compreende-se que existe um anseio em formar profissionais críticos e reflexivos, capazes de atuar com qualidade e competência para atender às demandas do mercado de trabalho, como demonstrado no excerto da publicação C. No entanto, a busca da articulação entre teoria e prática; da visão crítica acerca da realidade; e da integração dos problemas de saúde por meio do processo ensino-aprendizagem ainda são consideradas um desafio.

Quanto às metodologias de ensino, mesmo existindo dificuldade em relação ao rompimento com os métodos tradicionais de ensino, diversas instituições de ensino e

assistenciais de enfermagem reconhecem a necessidade de mudança na formação e na atuação profissional.<sup>24</sup> Contudo, seja pela falta de treinamento, de interesse e/ou de recursos, o que se vê são adaptações da metodologia ativa pelo próprio professor, com resultados duvidosos.

Há quem pontue que tanto as metodologias ativas como as metodologias conservadoras suscitam benefícios para a formação profissional, não devendo haver a supervalorização da prática em detrimento da atividade teórica.<sup>24</sup> Nesse sentido, na tentativa de minimizar essas dificuldades, as propostas curriculares têm adotado estratégias que articulam e favorecem ambas as habilidades, com a finalidade de promover a formação dos estudantes nas dimensões prática, comunicacional e sócio-afetiva.

Alguns estudos evidenciam que, além da alteração na metodologia, torna-se imprescindível a mudança no conteúdo e no momento que a Administração é abordada no curso de Enfermagem:

*[...] existem diferentes pontos de vista sobre o conteúdo de administração ministrado na Faculdade; alguns julgam adequado, outros insuficiente (A).*

*[...] o conteúdo prático de administração é ministrado de forma concentrada no último semestre do curso (A).*

*[...] os conteúdos programáticos mostraram que no âmbito da graduação os temas tratados [...] não são problematizados considerando a atual política de saúde e de ensino no país [...] (C).*

Para que o enfermeiro ingressante no mercado de trabalho responda à necessidade profissional e institucional, faz-se necessário que as instituições de ensino, juntamente com os serviços de saúde, por meio de diálogos abertos e frequentes, promovam a adequação da formação acadêmica à realidade vivida.

### ♦ Enfermeiro Gerente e Mercado de Trabalho

Apesar de sua importância, os resultados apontam que há certo distanciamento entre o ensino da Administração em Enfermagem e as exigências do mercado de trabalho, evidenciando que existem lacunas na formação do enfermeiro.

*[...] não são preparados para realizar atividades administrativas até esse momento, somente no último estágio prático (8º semestre) do curso é que os alunos são preparados de forma rápida para efetuar o planejamento e gerenciamento do cuidado (A).*

*[...] há um confronto com a realidade vivenciada no cotidiano do enfermeiro recém-formado, evidenciando as lacunas*

*que deverão ser preenchidas pelo processo de formação (K).*

Como se constata no excerto A, apesar de as DCN do Curso de Enfermagem<sup>4</sup> rezarem pela abordagem gradativa dos conteúdos teóricos e práticos de Administração desenvolvidos ao longo de sua formação e do estágio supervisionado nos dois últimos semestres, o que se vê em grande parte das escolas é a sua inserção no último ano/semestre do Curso, o que efetivamente, não capacita o estudante ao exercício da função. Em consonância com os estudos A e K, um estudo<sup>25</sup> acerca do ensino da Administração em escolas de enfermagem constatou que o processo de ensino e as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas nos cenários investigados não correspondiam com o que era requerido na prática profissional administrativa do enfermeiro e, principalmente, no contexto do gerenciamento de serviços e recursos humanos do SUS.

O desenvolvimento de habilidades crítico-reflexivas e a articulação teórico-prática, propiciados na formação acadêmica, associadas às oportunidades da participação em programas de educação em saúde oferecidos pelas instituições na qual se inserem, contribuem para a transição acadêmica e o desenvolvimento profissional, fatores estes que facilitam a sua inserção no mercado de trabalho.<sup>26</sup>

Os excertos das publicações C e L revelam a dificuldade de se vislumbrar as questões teóricas e práticas do gerenciamento, no trabalho do enfermeiro.

*[...] as dificuldades na articulação dos conteúdos e práticas do gerenciamento com os conteúdos e práticas das disciplinas que focam a assistência [...] (C).*

*[...] a dissociação teórico-prática é evidenciada quando o egresso da formação tradicional se depara com o mundo de trabalho (L).*

As dificuldades na articulação da teoria com a prática, relacionadas à Administração em Enfermagem, incutidas nos trechos apresentados, está em consonância com um estudo<sup>27</sup> no qual se identificou que as atividades de gerenciamento eram consideradas pelos acadêmicos de enfermagem como fundamentais para a formação profissional, pois possibilitavam refletir sobre as situações reais originadas por suas vivências nas aulas práticas. No entanto, consideraram o processo de ensino-aprendizagem difícil, devido à grande demanda de tempo exigida, além da necessidade de contato constante com o

docente, o que frequentemente não era disponibilizado pela instituição de ensino.

O ensino da Administração deve instrumentalizar o futuro enfermeiro ao desenvolvimento das habilidades necessárias à sua prática profissional e essa concepção pode ser notada nos seguintes trechos:

*[...] as abordagens relativas aos conteúdos programáticos possibilitam reflexões acerca do processo de gerência dos serviços de enfermagem, diante das transformações no sistema de saúde brasileiro (C).*

*[...] as competências administrativas são necessárias em todos os processos de trabalho do enfermeiro e cabe às escolas formadoras a responsabilidade de propiciar, ao estudante, as condições para o desenvolvimento dessas competências (K).*

Em que pese à responsabilidade das escolas em repassar conteúdos pertinentes à Administração em Enfermagem, é preciso que profissionais e instituições não atribuam à educação formal o peso de prepará-los integralmente para o trabalho, conforme consta no excerto K. Com base nisso, torna-se relevante a implementação de ações voltadas à educação permanente em saúde, que é considerada como o espaço para discussões nas instituições de saúde, envolvendo:

*[...] a equipe multiprofissional nos processos educativos com vistas a transformar os processos de trabalho e a realidade, com uma visão intersectorial, baseada nas necessidades de saúde da população e na integralidade da atenção.<sup>(28:461)</sup>*

A visão empreendedora do enfermeiro deve ser iniciada na graduação, através da abordagem de que a profissão de enfermagem é algo muito além do serviço institucionalizado, porém não mercantilizado. Para esse entendimento, faz-se necessário estimular a prática de criação de estratégias diante dos problemas vivenciados durante a formação e, deste modo, viabilizar maior espaço e voz no campo de atuação profissional.<sup>29</sup>

Sabe-se que é incomum, logo após o término da graduação, o enfermeiro se sentir seguro para o trabalho, visto que a equipe de saúde não reconhece o seu papel, que exige alto grau de conhecimento técnico-científico, responsabilidade, tomadas de decisões rápidas, dentre outras.<sup>26</sup>

*[...] as maiores dificuldades enfrentadas ao iniciar a carreira profissional são: falta de aceitação pela equipe médica e de enfermagem, dificuldade em tomar iniciativa e insegurança, falta de liderança e conhecimento na área de administração (B).*



*[...] expectativas conflitantes na prática assistencial de saúde, em que o mercado de trabalho aponta as lacunas dos profissionais no que diz respeito à autonomia e ao seu poder decisório (N).*

O conteúdo dos trechos apresentados está de acordo com o resultado de uma pesquisa realizada com profissionais de enfermagem recém-formados, a qual revela que a inserção do recém-formado no mercado de trabalho pode desencadear sentimentos de insegurança pessoal no enfrentamento de uma situação nova e das responsabilidades antes compartilhadas com o docente. Para minimizar essa situação, os autores referem que é importante que o enfermeiro atue com base no bom senso, na generosidade e na atenção ao que o outro diz. Além disso, sugerem que a formação acadêmica, na medida do possível, seja pautada na realidade prática e na realização de estágios extracurriculares.<sup>26</sup>

Um fator apontado como propulsor à qualidade do serviço/atendimento/cuidado é a aceitação e o acolhimento do enfermeiro recém-formado pela equipe de saúde.<sup>26</sup> Com base no que dizem os autores e no excerto da publicação B, depreende-se que alguns fatores como: demonstração de competência técnica-científica, humildade, companheirismo e segurança por parte dos enfermeiros, tornam-se fundamentais para a sua aceitação no grupo, o que contribui para um bom desempenho profissional.

A deficiência de conteúdos administrativos e a pouca experiência do enfermeiro podem também ser fatores que acarretam insatisfação nas unidades de saúde, que exigem um profissional pronto, de modo a não investir em capacitações e treinamentos desse profissional.

*O mercado de trabalho prefere adquirir o conhecimento acabado e profissionais que já venham com o conhecimento aplicável a ser consumido no momento da sua produção, sem que se façam investimentos institucionais no processo de capacitação (N).*

*[...] o profissional formado a partir de referenciais pedagógicos 'conteudistas', com características voltadas a suprir necessidades imediatas do mercado, se torna rapidamente obsoleto, sendo descartado por ele (N).*

*[...] formar o enfermeiro prioritariamente para a dimensão política, comunicativa e de desenvolvimento da cidadania, o mercado de trabalho de enfermagem almeja absorver profissionais com ênfase na competência técnica (N).*

Observa-se, nos excertos da publicação N, que o mercado de trabalho busca por

profissionais conteudistas, já "completos" ou "acabados" desde a sua formação. No entanto, estes se tornam obsoletos em pouco tempo, talvez pelo fato da pouca preocupação por parte das instituições em melhorar o conhecimento e a prática dos seus profissionais. Nesse aspecto, como alternativa para a inserção do enfermeiro no gerenciamento, o excerto da publicação I revela:

*Recomenda-se o ensino/aprendizagem de uma administração gerencial que ofereça tecnologia afetiva e de sobrevivência para o novo mercado de trabalho do enfermeiro, tendo como valor que governa o comportamento da categoria, o desenvolvimento da cidadania entre usuário e servidor (I).*

Outro meio para suprir, pelo menos em parte, a deficiência do ensino da Administração em Enfermagem são os programas de Pós-Graduação. Não obstante, sabe-se que existem muitas diferenças entre os mesmos.

*Quanto à Pós-graduação [...] as escolas A, C, F e H, ministravam disciplinas de Administração em Enfermagem. A carga horária dessas disciplinas correspondia respectivamente a 435 horas, 45 horas, 480 horas e 108 horas. As escolas B, D, E e G não ministravam disciplinas de Administração na Pós-graduação (C).*

O trecho da publicação C revela a discrepância entre as horas-aula dedicadas ao ensino da Administração em Enfermagem, apresentando inclusive a ausência deste conteúdo em alguns cursos. De outra perspectiva, um estudo acerca da "Acessibilidade e conteúdo de informação eletrônica sobre Cursos de Especialização em Administração em Enfermagem" constatou que a disciplina referida tem sido ministrada no sentido de preparar o enfermeiro e, assim, atender às expectativas do mercado de trabalho. No entanto, apesar da inserção de novas disciplinas e novos conteúdos, estes não são abordados integralmente.<sup>30</sup>

## CONCLUSÃO

Evidenciou-se que, no Brasil, o ensino da Administração em Enfermagem, apesar do aumento da carga horária nos currículos, determinado por lei, não atende à demanda do mercado, porque existe dificuldade em articular a teoria com a prática; há falta de integração entre as disciplinas que compõe o Currículo; e a abordagem da Administração não ocorre em diferentes momentos.

No que tange à inserção do enfermeiro no mercado de trabalho, pode-se identificar que

há dificuldade na aceitação desse profissional quando recém-formado, devido à deficiência na formação de conteúdos administrativos e às poucas habilidades práticas, que são agravadas pelo sentimento de insegurança e a falta de reconhecimento pela equipe de saúde. Um paradoxo observado nos estudos é o fato de o mercado de trabalho exigir um profissional completo ao término da Graduação, para que não seja preciso investir em capacitações e treinamentos. Entretanto, fizer devido à falta desse tipo de investimento, o profissional se torna obsoleto em pouco tempo.

Para que o ensino da Administração em Enfermagem instrumentalize o enfermeiro ao desempenho das suas atividades de modo que corresponda às reais necessidades de trabalho, sugere-se que as instituições de ensino, juntamente com as de saúde, repensem sobre as ações necessárias para que o processo ensino-aprendizagem seja realmente efetivo; sobre uma maior flexibilidade dos Currículos dos Cursos da área da saúde, no sentido de integrar conteúdos teóricos e práticos que favoreçam a formação do profissional com base em competências; sobre a articulação, de forma intensa, entre o projeto pedagógico, a realidade social e as necessidades de saúde da população. Além disso, o ensino da Administração na Enfermagem deve ocorrer de forma integrada e contínua, em todas as etapas do Curso, por meio da vivência de problemas da prática pelo estudante e a partir disso, numa perspectiva multidisciplinar, sejam realizadas ações de resolução.

## REFERÊNCIAS

1. Manfredi SM. Educação Profissional no Brasil. 1ªed. São Paulo: Cortez; 2002.
2. Vale GE. Conceito de cuidado de enfermagem: contribuição para o ensino de graduação [Dissertação]. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará; 2008.
3. Brasil.Ministério da Saúde. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996: regulamenta a Lei Darcy Ribeiro. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 1996 [cited 2012 Mar 29]. Available from: <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1996/9394.htm>.
4. Brasil.Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF); 2001.
5. Resck ZMR, Gomes, ELR. A formação e a prática gerencial do enfermeiro: caminhos para a práxis transformadora. Rev Latino-am

- Enfermagem [Internet] 2008 [cited 2012 Aug 15];16(1):71-7. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt\\_11.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt_11.pdf).
6. Corbellini VL, Santos BRL, Ojeda BS, Gerhart LM, Eidt OR, Stein SC, et al. Nexos e desafios na formação profissional do enfermeiro. Rev Bras Enferm [Internet] 2010 [cited 2012 Aug 15];63(4):555-560. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000400009).
7. Chernicharo IM, Silva FD, Ferreira MA. Humanização no cuidado: concepções de profissionais de Enfermagem. Rev Esc Anna Nery [Internet] 2011[cited 2012 Apr 15];15(4):686-93. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v15n4/a05v15n4.pdf>.
8. Cabral IE. 15º SENPE: espaço político e científico para debater “Enfermagem: conhecimento, cuidado e cidadania” no Rio de Janeiro. Rev Bras Enferm [Internet] 2009 [cited 2012 Aug 05]; 62(2): 174-175. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n2/a01v62n2.pdf>.
9. Brasil.Ministério da Saúde. Decreto Nº 94.406, de 08 de junho de 1987: regulamenta a Lei Nº 7.498, sancionada em 25 de junho de 1986, a qual dispõe sobre o Exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília (DF); 1987.
10. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Integrative review: what is it? How to do it? Einstein [Internet] 2010 [cited 2012 Apr 10];8(1):102-6. Available from: <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1p102-106.pdf>.
11. Bardin L. Análise de Conteúdo. 3ªed. Lisboa: Edições 70; 2009.
12. Ursi ES. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. [dissertação]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2005.
13. Melnyk BM, Fineout-overholt E. Evidence-based practice in nursing & healthcare: a guide to best practice. 2. ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health / Pippincott Williams & Wilkins; 2011.
14. Erdmann AL, Marziale MHP, Pedreira MLG, Lana FCF, Pagliuca LMF, Padilha MI et al. A avaliação de periódicos científicos qualis e a produção brasileira de artigos da área de enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem [Internet] 2012 [cited 2012 Sept 20];7(3):403-9. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n3/pt\\_19.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n3/pt_19.pdf).
15. Landim FLP, Lourinho LA, Lira RCM, Santos ZMSA. Uma reflexão sobre as abordagens em pesquisa com ênfase na integração qualitativa-quantitativa. Rev Bras Prom Saúde [Internet]

2006 [cited 2012 June 14];19(1):53-58, 2006. Available from: <http://ojs.unifor.br/index.php/RBPS/article/view/961>

16. Brasil. Portaria nº 1721, de 15 de dezembro de 1994. Fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de enfermagem. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1994.

17. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer homologado, Despacho do Ministro de 11 de março de 2009, Seção 1, Pág. 11. Brasília (DF); DOU, 2009.

18. Almeida ML. Gerenciamento em enfermagem: formação e prática na perspectiva de egressos de uma universidade pública [Dissertação]. Curitiba: Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná; 2010.

19. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Texto & Contexto Enferm. [Internet] 2009 [cited 2012 July 12];18(2):258-65. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08.pdf>

20. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev Bras Enferm. [Internet] 2008[cited 2012 Aug 10];61(2):239-242. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf>

21. Perrenoud P, Gather-Thurler M, De Macedo L, Machado NJ, Allessandrini CD. As Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed; 2002.

22. Furukawa PO, Cunha ICK. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. Rev Bras Enferm. [Internet] 2010 [cited 2012 May 25];63(6):1061-6. Available from: [http://www.sjc.unifesp.br/adm/sites/all/files/da\\_gestao\\_competencias\\_as\\_competencias\\_gerenciais.pdf](http://www.sjc.unifesp.br/adm/sites/all/files/da_gestao_competencias_as_competencias_gerenciais.pdf)

23. Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história: o ensino de administração em enfermagem. Rev Bras Enferm. [Internet] 2005 [cited 2012 June 16];58(2):222-226. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672005000200019](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200019)

24. Sobral FR, Campos CJG. Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa. Rev Esc Enferm USP. [Internet] 2012 [cited 2012 Sept 12]; 46(1): 208-218. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/v46n1a28.pdf>

25. Farias LD, Silva CC. Administração em enfermagem: desvelando as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas de seu ensino em

João Pessoa-PB. Cien Cuid Saúde. 2008; 7(1):37-44.

26. Mattosinho MMS, Coelho MS, Meirelles BHS, Souza SSS, Argenta CE. Mundo do trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos profissionais recém- formados em enfermagem. Acta Paul Enferm [Internet]. 2010 [cited 2012 Aug 28];23(4):466-71. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n4/04.pdf>.

27. Loureiro LH, Braz MR, Filho Costa A, Silva ICM. Proposta de articulação ensino-Serviço em enfermagem. Cadernos UniFOA. [Internet] 2011 [cited 2012 Sept 15];17(1):123-9. Available: [http://www.foa.org.br/cadernos/edicao/17/11\\_1.pdf](http://www.foa.org.br/cadernos/edicao/17/11_1.pdf).

28. Juliani CMC, Kurcgant P. Educação continuada e gerência participativa: indicadores de qualidade da gestão de recursos humanos em enfermagem. Ciênc Cuid Saude. 2010; 9(3): 456-463.

29. Erdmann AL, Fernandes JV, Melo C, Carvalho BR, Menezes Q, Freitas R et al. A visibilidade da profissão de enfermeiro: reconhecendo conquistas e lacunas. Rev Bras de Enferm [Internet] 2009a [cited 2012 May 05];62(4):637-643. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672009000400025](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000400025)

30. Meneses AB, Sanna MC. Acessibilidade e conteúdo de informação eletrônica sobre Cursos de Especialização em Administração em Enfermagem. Rev Esc Enferm USP. [Internet] 2011 [cited 2012 Apr 12];45(2):356-362. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000200008&script=sci_arttext)



Submissão: 03/05/2013

Aceito: 18/09/2014

Publicado: 15/10/2014

Correspondência

Danielle Wisniewski

Rua Luis Cavalcanti da Silva, 182

Bairro Bonsucesso

CEP 85045-380 – Guarapuava (PR), Brasil