



ARTIGO ORIGINAL

GESTÃO E GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM: PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO DO DISCENTE

NURSING MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: PERSPECTIVES OF STUDENT PERFORMANCE

GESTIÓN Y GERENCIAMIENTO DE ENFERMERÍA: PERSPECTIVAS DE ACTUACIÓN ESTUDIANTIL

Halda Alves de Araújo Tenório¹, Itamara Barbosa Souza², Everaldo de Lima Gomes Junior³, Raissa Fernanda Evangelista Pires dos Santos⁴, Divanise Suruagy Correia⁵, Luciana da Silva Viana⁶, Emilly Souza Marques⁷, Thyara Maia Brandão⁸

RESUMO

Objetivo: analisar as perspectivas referentes às competências dos discentes de Enfermagem para a atuação nas atividades de gestão e de gerência nos serviços públicos de saúde. **Método:** trata-se de um estudo quantitativo, analítico, transversal, com 150 graduandos de Enfermagem. Utilizou-se um questionário para a coleta de dados. Empregou-se a análise estatística e se apresentaram os resultados em forma de tabelas. **Resultados:** revela-se que a capacidade de supervisão de Enfermagem esteve presente em 80% dos estudantes, contudo, existiu uma queda preocupante desta aptidão no 10º período, com apenas 26,7% dos estudantes referindo ter capacidade. **Conclusão:** conclui-se que existem dificuldades de utilização das ferramentas e instrumentos de gestão e gerência pelos discentes de Enfermagem, sugerindo-se maiores discussões e experiências práticas nas instituições de ensino na área de administração e gerência a fim de aprimorar as competências dos egressos neste quesito. **Descritores:** Gestão em Saúde; Organização e Administração; Educação em Enfermagem; Supervisão de Enfermagem; Mercado de Trabalho; Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: to analyze the perspectives regarding the competences of nursing students to perform in management and management activities in public health services. **Method:** this is a quantitative, analytical, cross-sectional study with 150 undergraduate nursing students. A questionnaire was used for data collection. Statistical analysis was used and results were presented in tables. **Results:** it is revealed that nursing supervision capacity was present in 80% of students, however, there was a worrying drop in this ability in the 10th period, with only 26.7% of students reporting having capacity. **Conclusion:** it is concluded that there are difficulties in the use of management and management tools and instruments by nursing students, suggesting further discussions and practical experiences in teaching institutions in the area of administration and management in order to improve the skills of graduates in this area. **Descriptors:** Health Management; Organization and Administration; Education in Nursing; Nursing Supervision; Job Market; Nursing.

RESUMEN

Objetivo: analizar las perspectivas sobre las competencias de los estudiantes de Enfermería para la actuación en las actividades de gestión y gerencia en los servicios de salud pública. **Método:** se trata de un estudio cuantitativo, analítico, transversal con 150 estudiantes de Enfermería. Se utilizó un cuestionario para la recopilación de datos. Se utilizó el análisis estadístico y los resultados se presentaron en tablas. **Resultados:** se revela que la capacidad de supervisión de Enfermería estuvo presente en el 80% de los estudiantes, sin embargo, hubo una caída preocupante en esta capacidad en el décimo período, con solo el 26.7% de los estudiantes que informaron tener capacidad. **Conclusión:** se concluye que existen dificultades en el uso de herramientas e instrumentos de gestión y gerenciamiento por parte de los estudiantes de Enfermería, lo que sugiere nuevas discusiones y experiencias prácticas en las instituciones de enseñanza en el área de administración y gestión con el fin de mejorar las habilidades de los estudiantes en esta área. **Descriptor:** Gestión de la Salud; Organización y Administración; Educación en Enfermería; Supervisión de Enfermeira; Mercado de Trabajo; Enfermería.

^{1,4,5,6,7}Universidade Federal de Alagoas/UFAL. Maceió (AL), Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-8225-0254> <https://orcid.org/0000-0003-3465-6246> <https://orcid.org/0000-0001-7293-4169> <https://orcid.org/0000-0002-2957-138X> <https://orcid.org/0000-0001-6161-2981> <https://orcid.org/0000-0003-4630-6956> ^{2,3}Faculdade Estácio de Alagoas/FAL. Maceió (AL), Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-3906-7600> <https://orcid.org/0000-0001-6221-5208>

Como citar este artigo

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, Santos RFEP, Correia DS, Viana LS, et al. Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas de atuação do discente. Rev enferm UFPE on line. 2019;13:e240535 DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.240535>

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a formação do enfermeiro é um tema bastante discutido na atualidade e isso se deve às transformações socioeconômicas que emergiram com a globalização. Promoveram-se, pelo crescente avanço tecnológico, científico e industrial, associado à facilidade do acesso às informações e à comunicação, mudanças na sociedade e nos setores que a compõem, dentre eles, o setor saúde. Tende-se a dinâmica das organizações de saúde a estar em mudança contínua, adaptando-se a cada novo modelo de assistência que se vincula às características e aos comportamentos da sociedade.¹

Percebe-se, neste sentido, a necessidade de transformações emergentes nos currículos dos profissionais que atuam neste cenário, com base em um ensino que promova competências, como proposto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF), atualmente em vigor, a partir da resolução nº 03, de novembro de 2011. Surge-se tal proposta como reflexo de um mercado de trabalho no SUS exigente e diversificado com necessidade de aprimorar e qualificar os profissionais para o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas a atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, comunicação, educação permanente, administração e gerenciamento, consideradas essenciais para a sua formação.²⁻³

Salienta-se que, quanto aos aspectos da empregabilidade, o setor privado, até o ano de 2000, era o maior empregador no âmbito da saúde, e seu percentual correspondia a 54% dos vínculos. Observa-se, no entanto, que, nas últimas décadas, o mercado de trabalho do Sistema Único de Saúde (SUS) apresentou crescimento significativo, com o aumento no número de empregos formais, e tais aspectos tiveram influências pelo aumento na acessibilidade aos serviços de saúde proposto por princípios e diretrizes desse sistema, bem como a partir da municipalização de sua rede de assistência.⁴

Destaca-se que a descentralização dos serviços de saúde teve ênfase no processo de municipalização e foi um dos marcos que promoveram, aos municípios, competências administrativas e financeiras para criarem ações de saúde pautadas nas necessidades locais e de acordo com as interações entre os municípios. Vem-se a legalidade desse processo acontecendo desde as Normas Operacionais Básicas (NOB 01 e NOB 96) e vigora a cada nova política de saúde.⁵⁻⁶

Sabe-se que, nessa conjuntura, uma rede de gestão e gerência estruturou-se, aumentando as disponibilidades para o exercício laboral não só na área assistencial, mas em cargos administrativos e gerenciais. Percebe-se, não obstante, que o

Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas...

gerenciamento já é parte do processo de trabalho da Enfermagem por anos, visto que enfermeiros tentam conciliar os modelos administrativos ao seu cotidiano, cujo papel principal consiste no cuidar ao paciente.⁴

Acrescenta-se que o gerenciamento do cuidar é complexo e exige uma visão de administração do macroambiente e microambiente de trabalho onde essas vertentes se inter-relacionam, possibilitando o cuidado direto e indireto ao cliente.⁴

Conceituam-se os termos gestão e gerência, no campo laboral, como as funções de gestão em saúde que representam o conhecimento aplicado no manejo das organizações como um todo, na capacidade de gerir um sistema maior, onde estão inseridos aspectos gerenciais que consideram os diagnósticos situacionais locais de redes, esferas públicas, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde. Tendem-se os profissionais a planejar, prevenir, prover e controlar os recursos materiais e humanos para o bom funcionamento do serviço; além disso, desenvolvem a gerência do cuidado com habilidades cognitiva, analítica, comportamental e de ação.^{1,7}

Percebe-se que, no mundo pós-moderno, a aquisição da competência gerencial é possível e deve basear-se nos ensinamentos produzidos pela experiência individual a partir das vivências do serviço em que se atua. Dever-se-ão todos os profissionais do setor saúde ser dotados dessa competência e, principalmente, de competência do conhecimento, onde as propostas que compõem o SUS deverão ser largamente estudadas, praticadas e defendidas.⁵

Salienta-se que o aprimoramento dessas habilidades deve ser na graduação, e o curso de Enfermagem é um dos poucos, na área da saúde, que possuem, nas diretrizes curriculares, carga horária específica para as disciplinas de administração. Favorece-se, por essa possibilidade de formação, a articulação com os diferentes saberes, sendo capaz de construir uma prática profissional que referencia não somente a troca de conhecimentos e habilidades, mas também o aprimoramento de atitudes pessoais e relacionais que visam a um projeto comum para a transformação da realidade em saúde.¹⁻²

Observou-se, em um estudo que traçou o perfil dos gerentes nos serviços da Atenção Primária à Saúde (APS), a partir das publicações entre os anos de 2006 a 2015, a forte presença de enfermeiros, estando justificada pelas habilidades de integrar cuidados em saúde, associando gerência e assistência. Torna-se necessário, dessa forma, que as Instituições de Ensino Superior (IES) formem egressos de Enfermagem com competências nas áreas administrativas e gerenciais, pois esses aspectos fazem parte do campo de atuação prático dessa categoria.⁸ Surgiu-se, diante disso, a

seguinte questão norteadora da pesquisa: “Quais as perspectivas referentes às competências dos discentes de Enfermagem para a atuação na gestão e na gerência dos serviços públicos de saúde?”.

Afirma-se que a hipótese desta pesquisa é que devido às insuficientes discussões e atividades práticas nas disciplinas de Administração de Enfermagem, os alunos não obtêm as competências necessárias para desempenhar as complexas atividades de gestão e gerência, tendo dificuldades de atuação como egressos no mercado de trabalho.⁹

OBJETIVO

- Analisar as perspectivas referentes às competências dos discentes de Enfermagem para a atuação nas atividades de gestão e de gerência nos serviços públicos de saúde.

MÉTODO

Trata-se de um estudo quantitativo, analítico, transversal realizado em 2016 com graduando de Enfermagem de uma faculdade particular em Alagoas. Distribuíram-se os discentes entre os dez períodos do curso para garantir a participação dos vários níveis de desenvolvimento acadêmico que compõem o curso de Enfermagem. Compõe-se a amostra por 15 estudantes para cada período, resultando em um total de 150 pesquisados.

Utilizou-se um questionário produzido e já reconhecido por meio da literatura nacional e internacional, adaptado ao curso de Enfermagem,¹¹ composto por 26 perguntas abertas e fechadas e disposto em cinco partes: perfil sociodemográfico dos pesquisados; impressões dos sujeitos em relação ao curso; processo de ensino e aprendizagem; mercado de trabalho em Enfermagem e Saúde Coletiva (SUS e ESF). Entregou-se o questionário em sala de aula pela

pesquisadora que se encontrava disponível para a retirada de dúvidas e aceite de possíveis desistências durante o preenchimento do questionário. Destaca-se que o tempo médio para preenchimento do instrumento foi de 15 minutos.

Utilizou-se planilha eletrônica *Microsoft Excel*® para tabular os dados e *software* aplicativo *Statistical Package for Social Science - SPSS*®, versão 20, para analisá-los. Realizaram-se as análises com base no tipo de dado (nominal, ordinal, contínuo e discreto) e, para a análise estatística descritiva, foram calculados: frequência; média, desvio-padrão; erro padrão da média e intervalo de confiança de 95%. Empregou-se, para a análise inferencial, o teste qui-quadrado, seguido do teste exato de Fisher, em casos dos valores esperados menores de cinco. Utilizou-se, para a comparação de médias entre os grupos, o teste t de *Student* de amostras independentes. Consideraram-se, para todas as análises, as diferenças entre os grupos significativas com valores de $p < 0,05$. Consideraram-se, também, as diferenças detectadas das variáveis entre os grupos que se percebiam capazes em realizar atividades relacionadas à sua atuação no SUS.

Atenderam-se às recomendações éticas, sendo a pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade Estácio de Alagoas, com o processo número 1.380.775 e CAAE: 46912515.4.0000.5012, em 23 de dezembro de 2015.

RESULTADOS

Observou-se que a amostra estudada foi composta de 150 alunos de Enfermagem, que apresentou a idade média de 27 anos (média de 27,87 min-máx de 17-53; desvio-padrão 7,181), sendo 88% compostos pelo sexo feminino e 46% naturais do interior de Alagoas (Tabela 1).

Tabela 1. Dados referentes à caracterização dos sujeitos pesquisados. Maceió (AL), Brasil, 2016.

Variáveis	n	%	Média	Mín - Máx	Desvio-padrão
Idade	150		27,87	17 - 53	± 7,181
Sexo					
Feminino	132	88			
Masculino	18	12			
Naturalidade					
Maceió	66	44			
Interior de Alagoas	69	46			
Outras capitais	6	4,3			
Outras cidades do interior do Brasil	8	5,7			
Período (1 ^a - 10 ^a)	150	100			

Revela-se, sobre a capacidade do curso em preparar para o mercado de trabalho, que 82% dos pesquisados afirmaram estar supridos em relação à sua formação em Enfermagem. Referiu-se,

também, que dedicariam 8h diárias de suas atividades laborais ao setor público (94%) (Tabela 2).

Tabela 2. Frequência da capacidade do curso em preparar para o mercado de trabalho e dedicação de 8h diárias de suas atividades laborais ao setor público. Maceió (AL), Brasil, 2016.

	n	%
Capacidade do curso em preparar para o mercado de trabalho		
Sim	123	82
Não	10	6,7
Não sei	17	11,3
Dedicaria oito horas de trabalho diárias ao serviço público		
Sim	141	94
Não	9	6

Salienta-se que outro dado importante foi quanto à expectativa de atuação na profissão na qual 24,7% dos estudantes, após a graduação, têm

expectativas de trabalhar exclusivamente no setor público (Tabela 3).

Tabela 3. Frequência da expectativa de trabalho após a graduação. Maceió (AL), Brasil, 2016.

Variáveis	n	%
Expectativa de trabalho após a graduação		
Setor Público	37	24,7
Setor Privado	2	1,3
Setores público e privado	104	69,3
Magistério	4	2,7
Administração dos serviços de saúde	1	0,7
Pesquisa	2	1,3

Avaliou-se, também, a associação entre a capacidade de realizar supervisão da equipe de Enfermagem na saúde pública com o período do curso, existindo diferença estatística ($p = 0,02$) nos vários períodos do curso em relação à capacidade de supervisionar a equipe de Enfermagem. Aponta-se, pelos dados, que somente a partir do 7º período começaram a

existir valores maiores de 80% de estudantes que se percebiam com esta capacidade; contudo, existiu uma queda preocupante desta aptidão no 10º período, com apenas 26,7% dos estudantes referindo ter capacidade de realizar supervisão da equipe de Enfermagem na saúde pública (Tabela 4).

Tabela 4. Capacidade de realizar a supervisão da Equipe de Enfermagem na Saúde Pública com o Período do Curso. Maceió (AL), Brasil, 2016.

Variáveis	Sim		Não		p valor	OR	IC 95%
	n	%	n	%			
Capaz de Realizar supervisão da Equipe de Enfermagem na saúde pública							
Período	4	26,7	11	73,3			
1º	5	33,3	10	66,7			
2º	4	28,6	10	71,4			
3º	6	40	9	60			
4º	5	31,3	11	68,8	0,02	--	--
5º	7	46,7	8	53,3			
6º	12	80	3	20			
7º	9	60	6	40			
8º	10	66,7	5	33,3			
9º	4	26,7	11	73,3			
10º	4	26,7	11	73,3			

Realizado teste exato de Fisher considerando significância de $p < 0,05$.

Observou-se que a associação da capacidade de realizar reuniões administrativas com gestores, profissionais e usuários de saúde para tratar de assuntos da saúde pública e a percepção sobre

mercado de trabalho em Enfermagem e sobre Saúde Coletiva não teve variáveis significativas, pois todos os valores de p apresentados foram sempre maiores que 0,05 (parâmetro de significância estabelecido) (Tabela 5).

Tabela 5. Associação entre a capacidade de realizar reuniões administrativas com gestores, profissionais e usuários de saúde para tratar de assuntos da saúde pública e a percepção sobre mercado de trabalho em Enfermagem e sobre a Saúde Coletiva. Maceió (AL), Brasil, 2016.

Variáveis	Sim		Não		p valor	OR	IC 95%
	N	%	N	%			
Expectativa de trabalho depois da graduação							
Setor público	20	13,3	17	11,3	0,906	2,57	0,76 - 0,87
Setor privado	2	1,3	0	0,0	0,906	2,57	0,76 - 0,87
Setores público e privado	56	37,3	48	32	0,906	2,57	0,76 - 0,87
Magistério	2	1,3	2	1,3	0,906	2,57	0,76 - 0,87
Administração dos serviços de saúde	1	0,7	0	0,0	0,906	2,57	0,76 - 0,87
Pesquisa	1	0,7	1	0,7	0,906	2,57	0,76 - 0,87
O curso de Enfermagem da Estácio FAL está capacitando para a inserção no atual mercado de trabalho							
Sim	71	47,3	52	34,7	0,18*	-	-
Não	3	2	7	4,7	0,18*	-	-
Não sei	8	5,3	9	6	0,18*	-	-
O mercado de trabalho está propício aos futuros enfermeiros assistenciais							
Sim	57	38	47	31,3	0,32*	-	-
Não	15	10	17	11,3	0,32*	-	-
Não sei	10	6,7	4	2,7	0,32*	-	-
Onde gostaria de exercer a profissão							
Interior de Alagoas	30	20	29	19,3	0,382*	-	-
Maceió	30	20	18	12	0,382*	-	-
Grandes centros	9	6	12	8	0,382*	-	-
Não sei	9	6	4	2,7	0,382*	-	-
Outro	4	2,7	5	3,3	0,382*	-	-
Pretende se especializar							
Sim	82	54,7	67	44,7	0,453*	0,45	0,37-0,53
Não	0	0,0	1	0,7	0,453*	0,45	0,37-0,53
Possui alguma experiência de ensino no SUS							
Sim	61	40,7	41	27,3	0,14	1,91	0,95 - 3,83
Não	21	14	27	18	0,14	1,91	0,95 - 3,83
Sente-se preparado para atuar no SUS							
Sim	65	43,3	48	32	0,15	1,59	0,75 - 3,36
Não	17	11,3	20	13,3	0,15	1,59	0,75 - 3,36
Faria as disciplinas que envolvem o conteúdo da Saúde Coletiva se optativas							
Sim	77	51,3	61	40,7	0,26	1,76	0,53 - 5,84
Não	5	3,3	7	4,7	0,26	1,76	0,53 - 5,84

DISCUSSÃO

Observa-se que a predominância da faixa etária no estudo em questão foi de 27 anos, aproximando-se dos resultados de outra pesquisa realizada em 2015, onde a média da idade dos alunos estava entre 21 a 26 anos, correspondendo a 93,2% dos graduandos de Enfermagem. Indica-se, com isso, que os jovens iniciam cada vez mais cedo o Ensino Superior, concluindo suas atividades universitárias e sendo inseridos no mercado de trabalho, porém, muitas vezes, sem maturidade emocional para exercer as responsabilidades advindas da profissão.¹²

Analisou-se um estudo realizado com enfermeiros recém-graduados em Montes Claros, Minas Gerais, no qual se revelou que as principais dificuldades encontradas no processo de liderança e gestão envolveram superar o preconceito da limitada experiência e da pouca idade a fim de obter a credibilidade da equipe na mudança de papel. Pontua-se que outro aspecto que acontece nas graduações em Enfermagem é o número moderado de evasões que pode estar relacionado,

muitas vezes, com a imaturidade para a escolha da profissão.^{9,13}

Mostrou-se, em relação à predominância dos sexos na Enfermagem, que esta é considerada feminina, visto que 90% da categoria ainda é composta por mulheres; contudo, existe uma tendência para a ascensão de profissionais e de estudantes do sexo masculino nos últimos anos, trazendo novos direcionamentos para a formação.¹⁴ Informa-se que, na pesquisa em questão, 12% dos discentes são do sexo masculino (Tabela 1), e esse novo perfil foi fato evidenciado em outro estudo, com 276 graduandos do curso de Enfermagem do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UVA, em Sobral-CE, onde a presença masculina compreendeu 21,4% (59) do total dos estudantes. Percebe-se, assim, uma inclinação do mercado, que vem desde 1990, em caminhar para a igualdade de gêneros na profissão, desmistificando a cultura histórica de ser uma profissão exclusiva das mulheres.¹⁵

Destaca-se um fator importante do perfil dos alunos da IES estudada, onde a maioria (46%) dos pesquisados (Tabela 1) reside no interior do Estado

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, *et al.*

de Alagoas e esse perfil deve-se à ampliação do número de vagas nos cursos de graduação que se deu em determinado estágio de desenvolvimento do SUS. Tornou-se necessário, devido ao novo modelo de atenção à saúde, um aumento de profissionais de Enfermagem para atender às necessidades do mercado de trabalho voltadas para o contexto político e social. Levou-se, pela expansão dos programas na Atenção Básica a Saúde (ABS), como a implantação da Estratégia Saúde da Família (ESF) e do Núcleo de Apoio à Estratégia da Família (NASF), a partir do processo de municipalização, à iminência de um maior número de profissionais de nível superior, porém, com isso, surgiu um número excessivo de cursos de graduação em Enfermagem, apontando para uma reflexão sobre a qualidade desse ensino e com que competências estariam sendo formados estes profissionais.¹⁵

Salienta-se que a sobrecarga de profissionais enfermeiros disponíveis no mercado de trabalho favorece a diminuição da média salarial, aumenta as fragilidades dos vínculos empregatícios, além do excedente, muitas vezes, aceitar formas de trabalhos e salários precários.¹⁶

Percebe-se, também, a satisfação dos acadêmicos quanto à sua formação para o mercado de trabalho onde 82% dos discentes da IES pesquisada (Tabela 2) afirmam sentir-se satisfeitos, porém, 18% sentem-se insatisfeitos e tal quantitativo, no meio acadêmico, pode ser entendido como as mudanças diárias que demandam adaptações, muitas vezes, estressoras e tais situações podem ocasionar, nessa população, problemas no rendimento acadêmico e na qualidade da assistência prestada.¹⁷

Observou-se, em um estudo semelhante realizado com 130 graduandos de Enfermagem, onde foram avaliados os fatores mais estressantes da vida acadêmica, que a formação profissional teve seu destaque no 4º domínio como o mais estressante dentre os seis domínios estudados (realização de atividades práticas, comunicação profissional, gerenciamento de tempo, ambiente, atividades teóricas e a formação profissional). Deu-se isso, pois a formação acadêmica trazia aspectos relacionados à preocupação do aluno com o conhecimento adquirido na fase da formação acadêmica, o impacto dessa formação no futuro profissional e a percepção das possíveis atividades a serem desenvolvidas após formado.¹⁷

Aponta-se, neste estudo, que 94% (Tabela 2) dos pesquisados dedicariam 8h diárias de suas atividades laborais ao setor público após a graduação. Reflete-se, por tal dado, uma pesquisa recente que traçou o perfil da Enfermagem no Brasil: dos 414 mil enfermeiros com registro ativo no Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), constatou-se que 270 mil enfermeiros atuavam (65,3%) no setor público, mesmo sendo as

Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas...

atividades no âmbito hospitalar as mais exercidas neste setor. Tomou-se o cenário público um significado particular e diferenciado dos demais, pois envolve a produção de bens e serviços da Enfermagem, sendo o maior empregador da categoria.¹⁴

Sabe-se que a Reforma Sanitária Brasileira (RSB) e o princípio da descentralização e da municipalização levaram às mudanças na organização, no funcionamento e na gestão dos serviços, com a expansão dos empregos públicos na esfera municipal. Passou-se o modelo de atenção à saúde a focar suas ações na ABS, com a adesão dos municípios à ESF e aos demais programas voltados a essa rede de cuidados e, como consequência, a força de trabalho na saúde tornou-se essencialmente vinculada aos municípios, com a diminuição da importância e de empregos na esfera federal. Ressalta-se que, em 1992, os municípios representavam 41,6% do total dos empregos públicos e, em 2005, subiram sua participação para 68,8%;¹⁸ assim, quanto às expectativas dos possíveis egressos da IES estudada para ingresso no serviço público, o poder municipal parece ter maior capacidade de absorção.

Enfatiza-se que, em um estudo onde se avaliou a inserção do recém-formado no mercado de trabalho, apenas 17,1% deles tiveram êxito por meio de concursos públicos e 8,5% conseguiram atuar neste cenário por indicação de colegas. Torna-se perceptível, assim, que o egresso do curso de Enfermagem precise estar bem preparado para a realização de concursos, ter uma postura profissional adequada e, também, possuir boa rede de relacionamentos interpessoais a fim de facilitar sua absorção nesta esfera.¹⁹

Mostra-se, quanto à expectativa de trabalhar exclusivamente no setor público, que apenas 24,7% (Tabela 3) dos graduandos afirmam querer esta realidade e, talvez, isso se deva à ideia do "mito do múltiplo emprego" onde profissionais do setor saúde têm a potencialidade de atuar em vários locais. Observou-se, diferentemente do esperado, neste mesmo estudo, que 58%, ou seja, mais da metade dos enfermeiros com vínculo COFEN informou ter apenas um emprego, refletindo certa escassez de oferta de vagas para a absorção da categoria profissional.¹⁴

Atribui-se, assim, um desequilíbrio entre a oferta de empregos e a demanda de profissionais que vêm se intensificando a partir do crescimento dos cursos de graduação em Enfermagem e, conseqüentemente, do número de egressos que são lançados no mercado de trabalho a cada ano. Viu-se, em uma pesquisa realizada com enfermeiras na busca do primeiro emprego, a existência de sofrimento psíquico em 18,1% das entrevistadas, e essas apresentavam sintomas de

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, *et al.*

depressão por estar desempregadas há mais de 18 meses após a conclusão de sua graduação.^{16,20}

Mostra-se que, mesmo somadas as vagas do setor público e do privado, elas são insuficientes para absorver o grande percentual de profissionais, levando a uma relação prejudicial entre a expansão de cursos e a empregabilidade, configurando um “exército de reserva”. Percebe-se, além disso, que as mudanças e a reestruturação do mercado de trabalho levaram às terceirizações e contratos temporários, com a redução dos postos de trabalhos e, quando esses são ofertados, apresentam-se como precários, informais, subempregos e com perdas salariais.²⁰

Contribuiu-se, também, para a atual condição de desemprego dos egressos à formação acadêmica.²⁰ Torna-se o primeiro emprego um passo desafiador que acompanha o profissional e, nesse sentido, em algumas pesquisas realizadas com recém-formados de Enfermagem, viu-se, nas falas, que a formação não abordou, por exemplo, toda a complexidade que envolve a gerência de pessoas e processos em saúde, algo peculiar da competência do profissional enfermeiro. Sabe-se que a liderança em Enfermagem foi uma temática presente nas discussões da graduação, porém, com pouco tempo de estágio na disciplina de Administração, sendo enfatizado, por eles, o despreparo em lidar com a complexidade dos aspectos políticos e interpessoais intrínsecos na atual conjuntura do mercado de trabalho.⁹⁻¹⁰

Aponta-se que o caráter administrativo e gerencial do exercício profissional dessa categoria salienta a supervisão de Enfermagem como um instrumento de gerência privativo do enfermeiro. Entende-se que essa ferramenta é capaz de promover um planejamento, implementação e avaliação do cuidado integral ao usuário, tendo como finalidade definir as relações de trabalho, objetivando uma orientação ao trabalho da equipe de Enfermagem. Acredita-se, nesse sentido, que o enfermeiro supervisor deve manter uma postura ética, com atitude imparcial, flexível e de liderança,^{7,21} e, nesse quesito, 80% (Tabela 4) dos pesquisados, no estudo em questão, afirmaram ter a capacidade de exercer essa competência, podendo ser observada a partir do 7º período.

Aponta-se, na literatura, que a liderança se refere à competência de buscar cotidianamente mudanças necessárias para garantir a qualidade da assistência aos usuários, sem esquecer os fatores organizacionais e das necessidades da equipe. Entende-se, assim, que a supervisão em Enfermagem pode variar de acordo com o local, a cultura institucional e o nível de atenção na qual se desenvolve, tendo influência também das competências e habilidades do supervisor, que são determinadas pelo conhecimento científico, pela prática clínica, de gerenciamento, de comunicação, de ética, do comportamento

Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas...

profissional, da capacidade de ensinar e de apoiar a equipe. Desenvolve-se, no Brasil, pelo enfermeiro, esta supervisão, obrigatoriamente, sobre o nível técnico e elementar, estando inseridos os agentes comunitários de saúde (ACS).^{7,22}

Evidenciou-se, em um estudo recente, que buscou compreender a percepção de enfermeiras sobre sua atividade de supervisão de Enfermagem na Atenção Primária à Saúde (APS), a partir das falas, que a maioria das pesquisadas respondeu que realizava essa função cotidianamente, sendo uma ação importante no processo de trabalho, independentemente da alocação funcional que a enfermeira exerça. Destacou-se como uma ferramenta gerencial que possibilita acompanhar e contribuir na educação permanente e no desempenho dos profissionais da equipe de Enfermagem, com a finalidade de melhorar a qualidade da assistência a ser prestada aos usuários do sistema; porém, foi referenciada uma sobrecarga de funções, visto ter que realizar também as atividades assistenciais.²²

Destaca-se, nesse sentido, como um fator preocupante no estudo em questão, a capacidade do estudante em realizar a supervisão da equipe, a qual se mostrou reduzida entre os alunos do 10º período (26,7%) (Tabela 4). Detalha-se, sobre tal fato, em um estudo realizado em 2015, que os autores perceberam comportamento semelhante em sua pesquisa com estudantes de Enfermagem dos últimos períodos do curso, que apontaram uma insatisfação com as questões de currículo e do ensino, quando comparados aos estudantes mais jovens. Deu-se isso, para tais autores, possivelmente, por tais discentes já estarem há mais tempo em contato com o ambiente formativo, tanto teórico como prático, o que lhes permite uma visão mais abrangente e crítica do processo de ensino-aprendizagem.²³

Aponta-se que outra atividade presente nas práticas da gestão e gerência de Enfermagem é o planejamento das ações em saúde, sendo uma das ferramentas utilizadas por enfermeiros e demais profissionais do setor. Compreende-se que o Planejamento Estratégico em Saúde (PES) é um instrumento que tem o propósito de buscar a melhor forma de gerenciar ações que envolvem as instituições de forma que as decisões atuais reflitam, de maneira positiva e eficaz, no futuro. Voltam-se, nas instituições públicas, os profissionais de saúde que atuam na gestão/gerência de órgãos e setores da saúde para a concretização de objetivos sociais por meio do uso prático desse instrumento.²⁴

Expressa-se, na literatura, que esta é uma ferramenta útil, flexível e eficaz para lidar com as necessidades da direção em cada lugar da administração pública, pois focaliza os problemas a partir de uma realidade sobre a qual se pretende

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, *et al.*

agir, onde é necessário considerar os vários sujeitos que compõem estes cenários, conferindo diferentes sentidos e graus de relevância aos problemas identificados. Envolve-se, pelo ato de planejar, um exercício de razão e de sensibilidade, que engloba atividades de maior ou menor complexidade no cotidiano de trabalho e, sob essa ótica, propicia a construção de planos para enfrentar situações atuais ou futuras; assim, toda atividade organizacional deve preceder de um planejamento.²⁵

Nota-se que um ambiente favorável para aprofundar essas relações interpessoais, bem como resolver problemas locais são as reuniões com a equipe de saúde e demais atores do processo. Torna-se possível, nas reuniões em equipe, proporcionar maior clareza sobre os papéis no processo de trabalho, proporcionando tarefas coletivas necessárias para a eficiência e eficácia das práticas de saúde. Observa-se que tais momentos são comuns no contexto do trabalho em saúde, porém, o modo como são realizadas estas reuniões poderá trazer conteúdos de inovação.²⁵⁻⁶ Acrescenta-se, sobre a capacidade de reuniões entre gestores, profissionais e usuários para tratar de assuntos da saúde pública, que os discentes do estudo em questão referem aptidão para desenvolver tal atividade (Tabela 5).

Correlaciona-se, portanto, que as reuniões são ferramentas estimuladas pela Política Nacional de Humanização (PNH) a partir de uma de suas diretrizes fundamentais à cogestão. Pontua-se que a proposição da humanização cultiva a ética de emancipação dos sujeitos, efetivada a partir do diálogo construído de maneira compartilhada, onde os participantes estejam comprometidos na gestão do processo de trabalho para debater e construir estratégias que melhorem o acesso e a qualidade dos serviços de saúde, em todos os níveis assistenciais, a fim de melhorar as relações estabelecidas entre os trabalhadores, os gestores e os usuários.²⁷

Observou-se, sobre a necessidade de competências administrativas e gerenciais para enfermeiros, em estudo realizado em 2017 que objetivou analisar a gestão do processo de trabalho dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde (UBS), unanimidade da amostra com enfermeiros na função de gerente e coordenador da unidade. Regulamenta-se essa prática pelo COFEN, que estabelece atribuições de chefia, planejamento, organização, coordenação e avaliação dos serviços de Enfermagem, sendo a comunicação um dos principais instrumentos do exercício gerencial.⁷

Aponta-se que essa comunicação é capaz de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho, obtendo resultados significativos, motivando o grupo e criando um clima de trabalho favorável. Assume-

Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas...

se, pelos enfermeiros, esta função devido à sua formação profissional, com capacidade técnico-administrativa que, baseada nas DNC/ENF, traz como competências gerais: a atenção à saúde; a tomada de decisão; a comunicação; a liderança; a administração e o gerenciamento e a educação permanente.^{7,28-9}

Pressupõe-se que esses aspectos sejam essenciais no processo de trabalho do enfermeiro e cabe às IES proporcionar, ao estudante, por meio de disciplinas de Administração e Gerenciamento, a capacidade de planejar, organizar, dirigir e avaliar o processo de trabalho da Enfermagem, oportunizando práticas reais para a realização das condutas técnico-científicas, ético-políticas e socioeducativas, de forma a permitir a formação de sujeitos capazes de transformar a realidade pessoal, trabalhista e social.²⁸

CONCLUSÃO

Possibilitou-se, pelos dados da pesquisa, a constatação de que as competências e habilidades relativas à função gerencial e de gestão são partes inerentes do exercício profissional do enfermeiro, portanto, parece ser necessário que se discutam as modificações que estão ocorrendo no mundo do trabalho e no setor saúde, baseando-se nas realidades da clientela para a construção de um perfil profissional mais eficiente.

Destaca-se que realidades quanto à de concluir o nível superior, na atual conjuntura trabalhista, não garantem a empregabilidade, pois, mesmo havendo uma maior demanda de empregos no setor público, as vagas disponíveis não acompanham o crescente do número de profissionais de Enfermagem que vem sendo inseridos todos os anos no mercado de trabalho.

Aponta-se que, mesmo para aqueles que conseguem se inserir neste mercado, aspectos da formação são pertinentes para garantir a conquista e a manutenção da atividade laboral, além da qualidade de atuação dos processos que compõem o setor saúde, como, por exemplo, na gestão e gerência dos serviços de saúde.

Salienta-se que as competências relativas a estas áreas, como a supervisão de Enfermagem, trouxeram uma preocupação importante, evidenciando, neste estudo, que os alunos do último período do curso obtiveram uma diminuição considerável desta capacidade, talvez por já vivenciarem uma realidade prática e perceberam quão complexo é gerenciar uma equipe. Sugerem-se, portanto, maiores discussões e experiências práticas nas instituições de ensino, na área de administração e gerência, a fim de aprimorar essas competências nos egressos.

Sugere-se, também, trabalhar as ferramentas de planejamento em saúde de uma forma que os discentes possam, aliados a isso, melhorar suas relações interpessoais, com atitudes de liderança,

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, *et al.*

tomada de decisão e criatividade, pois, como referenciado na pesquisa, quando os sujeitos não desenvolvem uma boa relação com os pares do contexto, a capacidade de planejar em saúde diminui consideravelmente, visto que o diálogo entre os atores do processo saúde e suas relações são imprescindíveis para a utilização dos instrumentos de gestão.

REFERÊNCIAS

1. Dias AKG, Toledo LV, Amaro MF, Siman AG. Perception of nurses regarding their managerial role in the hospital context. *J Nurs UFPE online*; 2017 May;11(5):2185-94. DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v11i5a23374p2185-2194-2017>
2. Oliveira CD, Silvino ZR, Christovam BP, Vidigal PD. Competencies in the nurse education process to care for the aging: an integrative review. *Rev baiana saúde pública*. 2016 Jan/Mar;40(1):9-13. DOI: [10.22278/2318-2660.2016.v40.n1.a660](https://doi.org/10.22278/2318-2660.2016.v40.n1.a660)
3. Ministério da Educação (BR), Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem [Internet]. Brasília: Ministério da Educação; 2001 [cited 2018 Aug 10]. Available from: http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_CNE_CES_3_2001Diretrizes_Nacionais_Curso_Graduacao_Enfermagem.pdf
4. Madureira GC, Santos MF, Santos DSS, Batalha EMSS. Reflection about nursing in the management of basic units of health. *Rev baiana saúde pública*. 2016 Oct/Dec;40(4):848-61. DOI: <https://doi.org/10.22278/2318-2660.2016.v40.n4.a1943>
5. Barreto HIV, Souza MKB. Work process the strategy with family health issues in managerial emphasis. *Rev APS*. 2016 Apr/June [cited 2018 Jan 12];19(2):292-301. Available from: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/15785/8245>
6. Moura DCN, Pinto JR, Aragão AEA. Profile of professionals working in health care management with the new public health system reorganization model: regionalization. *Tempus (Brasília)*. 2016 Mar;10(1):75-93. DOI: <https://dx.doi.org/10.18569/tempus.v10i1.1577>
7. Celedônio RM, Fé MCM, Mendes AHL, Mendes AHL, Chaves TLF. Management of work in basic health units. *J Nurs UFPE online*. 2017 Jan; 11(1):341-50. DOI: [10.5205/1981-8963.2017.11i1a341-350-2017](https://doi.org/10.5205/1981-8963.2017.11i1a341-350-2017)
8. Peiter CC, Caminha MEP, Oliveira WF. Managers' profile in primary health care: an integrative review. *Espaço saúde online*. 2017 July;18(1):165-73. DOI: [10.22421/1517-7130.2017v18n1p165](https://doi.org/10.22421/1517-7130.2017v18n1p165)
9. Souza LPS, Silva WSS, Mota EC, Santana JMF, Santos LGS, Silva CSO. The challenges of newly-graduated in nursing in the world of work. *Rev cuba enferm [Internet]*. 2015 Mar [cited 2018 Aug 10];30(1):4-18. Available from: <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v30n1/enf02114.pdf>
10. Flores CJ, Alvarado MB, Vicente IH, Ramírez MH, Hernández OH, Castaneda MR. Nursing graduates opinion on the congruency of curricular contents and working requirements. *Enferm Univ*. 2015 Oct/Dec;12(4):197-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.reu.2015.10.002>
11. Costa SM, Silveira MF, Durães SJA, Abreu MHNG, Bonan PRF. Perceptions of dental students regarding dentistry the job Market and the public health care system. *Ciênc Saúde Colet*. 2012 May;17(5):1285-96. DOI: [http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000500022](https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000500022)
12. Mourão LF, Nunes BMVT, Oliveira LB, Andrade EW. Perspective of nursing students on curricular training. *J Nurs UFPE on line*. 2015 Jan/Mar; 4(1):40-6. DOI: <https://doi.org/10.26694/reufpi.v4i1.2741>
13. Bublitz S, Guido LA, Kirchhof RS, Neves ET, Lopes LFD. Sociodemographic and academic profile of nursing students of four Brazilian institutions. *Rev gaúcha enferm*. 2015 Jan/Mar;36(1):77-83. DOI: [http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.01.48836](https://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.01.48836)
14. Machado MH, Oliveira E, Lemos W, Lacerda WF, Filho Aguiar W, Wermelinger M, et al. Mercado de trabalho na Enfermagem: aspectos gerais. *Enferm foco [Internet]*. 2016 [cited 2017 Aug 17];7(Spe):35-62. Available from: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/Mercado-de-trabalho-da-enfermagem-aspectos-gerais.pdf>
15. Ximenes Neto FRG, Muniz CFF, Dias LJLF, Santos FD, Silva MAM, Oliveira EN. Perfil Sociodemográfico dos estudantes de Enfermagem da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). *Enferm foco [Internet]*. 2017 [cited 2018 Jan 22];8(3):75-9. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1532/404>
16. Barros Neto JM, Anjos EA, Silva SEV, Tavares CM, Pedro ANC. The formation of the professional nurse and the labor market today. *Rev gest sist saúde*. 2014 [cited 2018 Jan 17];5(1):176-93. Available from: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/421/403>
17. Bublitz S, Freitas EO, Kirchhof RS, Lopes LFD, Guido LA. Stressors among nursing students at a public university. *Rev Enferm UERJ [Internet]*. 2012 Dec [cited 2017 Oct 15];20(2):739-45. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v20nesp2/v20e2a08.pdf>

Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, *et al.*

18. Santini SML, Nunes EFPA, Carvalho BG, Souza FEA. From 'human resources' to work management: a review of the literature on work in the unified health services. *Trab educ saúde*. 2017 May/Aug;15(2):537-59. DOI: [10.1590/1981-7746-sol00065](https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00065)

19. Jesus BH, Gomes DC, Spillere LBB, Prado ML, Canever BP. Job market placement: professional trajectory of nursing graduates. *Esc Anna Nery Online Rev Enferm*. 2013 Apr/June;17(2):336-45. DOI: [10.1590/S1414-81452013000200019](https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000200019)

20. Silva DA, Marcolan JF. Unemployment and psychological distress in nurses. *Rev Bras Enferm*. 2015 Sept/Oct;68(5):775-82. DOI: [10.1590/0034-7167.2015680502i](https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680502i)

21. Chaves LDP, Mininel VA, Silva JAM, Alves LR, Silva MF, Camelo SHH. Nursing supervision for care comprehensiveness. *Rev Bras Enferm*. 2017 Sept/Oct;70(5):1106-11. DOI: [10.1590/0034-7167-2016-0491](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0491)

22. Farah BF, Dutra HS, Ramos ACTM, Friedrich DBC. Nurses' perceptions on nursing supervision in primary health care. *Rev RENE*. 2016 Nov/Dec;17(6):804-11. DOI: [10.15253/2175-6783.2016000600011](https://doi.org/10.15253/2175-6783.2016000600011)

23. Hirsch CD, Barlem ELD, Barlem JGT, Silveira RS, Mendes DP. Predictive and associated factors with nursing students' satisfaction. *Acta Paul Enferm*. 2015 Nov/Dec;28(6):566-72. DOI: [10.1590/1982-0194201500093](https://doi.org/10.1590/1982-0194201500093)

24. Silva CL, Bassi NSS. Strategic planning and prioritization projects in an institution of public health: the case of Fiocruz-PR. *Textos contextos (Porto Alegre)* [Internet]. 2013 Jan/June [cited 2018 Jan 21];12(1):85-99. Available from: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/14240/9627>

25. Santos EO, Coimbra VCC, Kantorski LP, Pinho LB, Andrade APM, Esalvão AD. Team meeting: proposal for the work process organization. *J res fundam care online*. 2017 July;9(3):606-13. DOI: [10.9789/2175-5361.2017.v9i3.606-613](https://doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i3.606-613)

26. Trajano MFC, Gontijo DT, Silva MW, Aquino JM, Monteiro EMLM. Interpersonal relationships in the surgical unit from the perspective of nursing workers: an exploratory study. *Online braz j nurs* [Internet]. 2017 Mar [cited 2018 Jan 13];16(1):159-69. Available from: <http://pesquisa.bvsalud.org/enfermagem/resource/pt/biblio-877001>

27. Becchi AC, Albiero ALM, Pavão FO, Pinto IS, Godoi AV, Dias BC, *et al.* Current perspectives of co-management in healthcare: experiences of the humanization working group on primary healthcare. *Saúde Soc*. 2013 Apr/June;22(2):653-60. DOI: [http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902013000200032](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902013000200032)

28. Leal LA, Camilo SHH, Santos FC. The nursing administration teacher: training and professional

Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas...

competences. *J Nurs UFPE on line*. 2017 June;11(6):2329-38. DOI: [10.5205/reuol.10827-96111-1-ED.1106201711](https://doi.org/10.5205/reuol.10827-96111-1-ED.1106201711)

29. Martins A, Giante VCG. Transversality of the discipline of administration in nursing: experience report. *Braz J Health Rev* [Internet]. 2018 [cited 2018 Oct 07];1(1):185-92. Available from: <http://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/viewFile/654/552>

Correspondência

Itamara Barbosa Souza

E-mail: itamara28pa@hotmail.com

Submissão: 05/04/2019

Aceito: 07/08/2019

Copyright© 2019 Revista de Enfermagem UFPE on line/REUOL.



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob a Atribuição CC BY 4.0 [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), a qual permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.