

GERENCIAMENTO E LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Carolina Oliveira da Silva
Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos

Resumo

Introdução: O gerenciamento e a liderança fazem parte da prática profissional da Enfermagem, que é responsável por administrar os recursos visando a qualidade do cuidado. **Objetivo:** Identificar o conhecimento de acadêmicos do curso de Enfermagem quanto à importância da disciplina de gerenciamento em relação aos cuidados prestados e identificar a importância e o conhecimento dos acadêmicos em relação à competência de liderança na Enfermagem. **Método:** Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e de natureza quantitativa. A amostra foi composta por 140 alunos do curso de Enfermagem de uma universidade do Vale do Paraíba Paulista. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação do questionário de características individuais e, registro sobre liderança e gestão em Enfermagem. Os dados foram quantificados pelo *software Microsoft Excel 2010*. **Resultados:** Predominou em 116 (86,82%) o sexo feminino; faixa etária em 107 (76,43%) entre 17 a 23 anos; que trabalham em 62 (44,29%), sendo que 26 (41,02%) na área da enfermagem. Quando questionados em relação ao perfil da profissão e da liderança, 60 (42,86%) identificam como assistencial; 102 (72,86%) acreditam ser possível aprender a liderar; 86 (61,42%) antes de iniciarem a graduação, não conheciam o papel de gestor do enfermeiro; 137 (97,86%) já conheciam os princípios de gerenciamento; 135 (96,43%) consideram que para um cuidado de qualidade é necessária a administração dos recursos; 140 (100%) consideram importante a disciplina de gerenciamento para o curso; 104 (74,29%) se veem como futuros líderes; 135 (96,43%) consideram importante o papel do líder em enfermagem; 78 (55,71%) conhecem os tipos de liderança; 137 (97,86%) concordam que o tipo de liderança influencia no resultado final; 138 (98,57%) afirmam ser importante a opinião da equipe na resolução de problemas; e 113 (80,71%) conseguem gerenciar suas atividades diárias e se veem como gestores. **Conclusão:** Os acadêmicos caracterizam o exercício da profissão de enfermagem, como gerencial, que é possível aprender a liderar. Não conhecem o papel do enfermeiro como administrador e como gestor de recursos. Conhece os princípios de gerenciamento e que há ligação entre recursos e cuidado de qualidade. Todos os acadêmicos disseram ser importante aprender os princípios de gerenciamento na graduação de Enfermagem e que o gerenciamento dos recursos garante um cuidado de qualidade. Consideram ser importante a opinião da equipe na resolução de problemas, e se veem como futuros gestores. Conclui-se a importância que se faz a prática durante a graduação, e assim mostrar que a teoria e prática precisam caminhar juntos.

Palavras-chave: Administração. Enfermagem. Liderança; Organização.

Introdução

O enfermeiro sempre apresentou em seu exercício profissional o ato de gerir recursos, tanto humanos, físicos e materiais. Os princípios necessários para gerir consistem no planejamento, organização, ação e avaliação e, seguindo esta linha, torna-se possível desempenhar um cuidado com qualidade. A administração dos recursos sempre esteve presente, mas outra característica vem apresentando um diferencial, a liderança, que consiste em influenciar pessoas a cumprirem metas e objetivos, por vontade própria. Para isto é necessário demonstrar confiança e ser “humilde” ao manter um ciclo de comunicação, habilidades estas que diferenciam o profissional e garantem o sucesso nos seus processos e condutas (Kurcgant, 2010).

A enfermagem tangencia os relacionamentos dentro da instituição hospitalar ou na atenção básica, por esse motivo é necessário aprimorar as habilidades de gerenciamento e liderança. Por anos o líder era definido em características natas, ou seja, por algo que trazia em sua personalidade, mas após outros estudos foi apontado que estas características poderiam ser ensinadas, sendo que a prática leva ao aperfeiçoamento (Chiavenato, 2000).

O termo “gerência do cuidado de enfermagem” compreende as esferas gerencial e assistencial que compõem o trabalho do enfermeiro, nos mais diversos cenários de atuação. Visando uma atuação mais articulada, muitos enfermeiros ainda consideram gerenciar e cuidar como atividades distintas e incompatíveis em sua realização e estabelecem uma diferença entre cuidado direto e indireto. Como cuidado direto, levam em consideração somente o cuidado prestado diretamente ao paciente/cliente. Nesse sentido, o cuidado indireto, apesar de ser uma ação voltada à organização e implementação do cuidado direto, muitas vezes, ainda é pouco compreendido entre os enfermeiros, sendo considerado como uma dimensão complementar do processo de cuidar (Santos *et al.*, 2013).

Muitos profissionais são preparados tecnicamente, mas ao se tornarem gestores dos serviços, não conseguem discernir suas prioridades por não terem a compreensão completa do seu papel. O despreparo, quando existente, pode estar relacionado ao ensinamento acadêmico, pois estudos apontam fragilidade no ensino de gestão em Enfermagem, revelando a superficialidade de conteúdos abordados e das práticas no âmbito hospitalar. Além disso, estudos também apontam o desinteresse dos estudantes em aprender sobre gestão e em se prender em um conhecimento tecnicista (Netto *et al.*, 2016).

O líder é aquele que se destaca em meio aos outros, possui uma personalidade mais acentuada em alguns pontos importantes na função da liderança, está apto a coordenar pessoas e resolver conflitos. Há duas teorias sobre a natureza do líder, uma diz que o mesmo já nasce assim, um líder nato; outra propõe que a liderança pode ser ensinada e ao final de todo o ensinamento torna-se um líder, possuindo todas as qualidades e destreza. Não há como negar que alguns já trazem do berço o instinto de liderança, em razão de tendências naturais. Existe uma versão diferente que é ressaltada: “não se nasce líder, o líder se faz pela experiência, pela ajuda de orientadores e pelas oportunidades” (Aldag e Joseph, 2002).

As características citadas como importantes para a personalidade do líder são: inteligência, otimismo, calor humano, comunicabilidade, mente aberta, espírito empreendedor, habilidades humanas, empatia, assunção de riscos, criatividade, tolerância, impulso para ação, entusiasmo, disposição para ouvir, visão de futuro, flexibilidade, responsabilidade, confiança, maturidade, curiosidade e perspicácia (Chiavenato, 2000).

O enfermeiro é fundamental na engrenagem de uma instituição de saúde, seja no ambiente hospitalar ou na saúde pública. No exercício da liderança, o profissional deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades em seu cotidiano de trabalho. O mesmo assume a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem e, por isto, necessita desenvolver habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo de características individuais, transmitindo segurança na tomada de decisão (Ribeiro *et al.*, 2006).

Hoje se vivencia uma grande transformação social, já que a cada dia surge uma gama de avanços tecnológicos, no entanto, a tecnologia ainda não substituiu a necessidade de orientar pessoas a fim de alcançarem suas metas e objetivos. O recurso humano é ainda muito valioso à empresa. Por apresentar como essência o contato com o outro, durante o cuidado ou no gerenciamento de equipes, o enfermeiro preocupa-se com os membros da equipe no qual é gerente, uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, embasando a ética e lei do exercício profissional, orientando novas condutas. Exercendo esse papel o enfermeiro torna-se líder, não chefe (Balsanelli e Cunha, 2006).

No processo de trabalho da enfermagem, a liderança representa um instrumento gerencial indispensável, pois se encontra mediando as relações humanas do enfermeiro ao coordenar uma equipe de trabalho, além de contribuir na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos (Amestoy *et al.*, 2010).

É essencial ao enfermeiro desenvolver a competência de liderança e a capacidade de gerenciar recursos físicos e humanos. Estudos demonstram que a disciplina de Gerenciamento procura preparar o acadêmico para desenvolver habilidades como: iniciativa para tomada de decisão, comunicação, gerenciamento, liderança, relacionamento interpessoal. Sendo que essas habilidades são cada vez mais exigidas para a inserção no mercado de trabalho. Assim, este trabalho tem como objetivo identificar o conhecimento de acadêmicos do curso de Enfermagem de uma Universidade do Vale do Paraíba Paulista quanto à importância da disciplina de gerenciamento em relação aos cuidados prestados e identificar a importância e o conhecimento dos acadêmicos em relação à competência de liderança na Enfermagem.

Gerenciamento em Enfermagem

O gerenciamento em Enfermagem é desenvolvido por um conjunto de técnicas administrativas, desde a Enfermagem Moderna, modelo desenvolvido e ensinado por Florence Nightingale. Esse modelo gerencial quando desenvolvido de maneira correta, e com conhecimentos embasados, proporciona uma assistência de qualidade e um ambiente de trabalho favorável. O gerenciamento é apontado como um processo que compreende trabalhar com pessoas e envolve diversos recursos para alcançar os objetivos organizacionais, tais como planejar, avaliar, organizar, liderar e controlar (Christovam *et al.*, 2012).

A partir da década de 1990, com as novas demandas exigidas pelo exercício de cuidar do ser humano, com o advento do Sistema Único de Saúde (SUS) e as transformações no mundo do trabalho, intensificou-se o debate acerca das mudanças necessárias na gestão/gerência e organização do trabalho em saúde. Nesse contexto, emerge a necessidade da construção de formas inovadoras e interativas de gerenciar em enfermagem, que busquem transpor os limites institucionalizados do cuidado tradicional, geralmente pautado em processos administrativos fundados no pensamento positivista e determinista (Santos *et al.*, 2013).

As diretrizes curriculares do curso de enfermagem trazem como objetivo unificar o ensino em todo o país a nível superior. Para o futuro profissional ela determina algumas habilidades e competências que devem ser desenvolvidas durante o curso. As competências em gerenciamento e administração são citadas no artigo 4º, que coloca como necessário a aptidão em processos de gerenciamento e administração nos setores privados, públicos e de

educação. Sendo estas competências e habilidades trabalhadas na teoria e prática, com estágios supervisionados em locais de referência, porém não determinam em qual nível devem ser inseridos nos currículos das graduações, eles são empregados nos períodos finais o que devido sua complexidade deixa uma ideia vaga ao acadêmico, que não compreende seu papel nas funções por ele desenvolvidas (CNE/CES, 2001).

As políticas de saúde, as relações de poder, de agir e de saber entre os diversos profissionais de saúde, o aumento da complexidade tecnológica e do cuidado exigem cada vez mais que o enfermeiro assuma sua atribuição específica de gerenciamento do cuidado (Bernadinho *et al.*, 2009). Em um momento de constantes mudanças e necessário que o enfermeiro, enquanto gestor da unidade traga para a prática o modelo adaptativo, que desenvolva as competências de maneira coerente para alcançar as metas a ele propostas. A articulação e integração entre a gestão e o cuidar, o exercício da liderança, interação, comunicação, tomada de decisão e cooperação são atributos essenciais da gestão do cuidado em enfermagem (Mororó *et al.*, 2017).

Liderança em Enfermagem

A liderança representa o processo de influenciar pessoas de modo ético e profissional, exigindo a criação de laços de confiança, para então trabalhar junto num objetivo final, a ser alcançado. Para a Enfermagem, a liderança é uma competência indispensável devido o papel de mediador das relações humanas. Alguns autores defendem que o ato de liderar deve ser aprendido desde a graduação, dando continuidade no treinamento na educação continuada (Amestoy *et al.*, 2009).

Um dos alicerces para a prática da liderança é a formação, de modo que somente a condução competente ensino-aprendizagem pode proporcionar a base necessária à atuação satisfatória do enfermeiro-líder. O aprendizado da liderança sofreu várias modificações ao longo dos anos, seu trajeto apresenta influências de momentos políticos e uma adaptação entre docentes e discentes. Os tipos de liderança são enfatizados e levados em conta no ato da prática profissional, caracterizando o profissional e identificando seu papel dentro da instituição na qual trabalha (Neves e Sanna, 2016).

No início dos estudos relacionados à liderança, a mesma era definida por características voltadas para personalidade, após outros estudos a liderança passa a ser compreendida a partir

de ações exercidas dando origem aos estilos de liderança (Deus, 2012). De acordo com a literatura, temos:

- Liderança Autocrática: um foco maior na execução de tarefas, nas decisões individuais, e um estilo centralizado no líder, não há espaço para demais membros. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Esse estilo leva ao comportamento dependente e submisso por parte dos membros, além de gerar situações de conflito e frustração (Deus, 2012).

- Liderança Liberal ou *Laissez-faire*: de origem da língua francesa *laisse faire, laissez alier, laissez passer* que significam “deixar fazer, deixar ir, deixar passar” estilo em que a equipe tem autonomia para fazer e executar seus projetos considera-se uma equipe bem dirigida. Madura, sendo assim não necessita de supervisão em todos os períodos, porém pode ser vista como uma liderança falha, negligente (Deus, 2012).

- Lideranças Democráticas: esse estilo tem o grupo como o centro, coletivo em suas decisões, o líder orienta, ouve a opinião do outro em consenso entram na melhor decisão para aquela situação. Mediante elogios e críticas, é impessoal, com isto apresenta melhor qualidade do serviço prestado, porém em menor quantidade (Chiavenato, 1993).

O líder deve conciliar teoria e prática, buscando o fortalecimento da equipe de trabalho, bem como valorizando e reconhecendo a capacidade de cada membro motivando-os a agir. São inúmeras as dificuldades hoje enfrentadas por enfermeiros em seus campos de atuação, devido à não valorização de seus serviços, às chefias ainda autocráticas, escassez de profissionais e a falta de incentivos financeiros e psicológicos, exige do enfermeiro a adaptação das competências para a resolução dos conflitos (Santos e Moreira, 2004).

A gerência como a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer e de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante. A prática do gerenciamento não se trata apenas de cunho científico, mas envolve a interação humana que se caracteriza em dimensão psicológica e emocional. O enfermeiro deve considerar que a história da profissão e sua inserção na sociedade se dão através do trabalho conjunto da enfermagem e só poderá ser transformada a partir da efetiva participação de todos trabalhadores (Gaidzinski *et al.*, 2004).

Método

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e de natureza quantitativa.

A pesquisa foi realizada em uma universidade do Vale do Paraíba Paulista, com 140 alunos do curso de enfermagem do 2º ao 8º período.

O projeto de pesquisa foi apresentado à Instituição envolvida, solicitando autorização da mesma, e após autorização, o projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, vinculado a Plataforma Brasil, e aprovado, sob o número do parecer 2.816.414. Na sequência foi realizado o contato com os acadêmicos do curso de enfermagem e após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os acadêmicos que concordaram em participar da pesquisa responderam os questionários autoaplicáveis.

Para avaliar os sujeitos, foram utilizados os questionários Registro de características individuais e Registro sobre Liderança e Gerenciamento em Enfermagem.

- Questionário das características individuais: Criado pela pesquisadora com base na literatura estudada. O questionário abrange dados pessoais dos acadêmicos, como: idade, sexo, filhos, período do curso de enfermagem, e se exerce alguma função relacionada à cargos de enfermagem.

- Registros sobre liderança e gerenciamento em Enfermagem: Os questionários eram focados em compreender o entendimento e a importância dada pelos acadêmicos do curso de Enfermagem sobre o papel do líder e a disciplina de gerenciamento. Além dos conhecimentos prévios sobre a administração dos recursos, visando o cuidado de qualidade ao paciente usuário do serviço, público ou privado.

Os dados foram quantificados e analisados pelo *software Microsoft Excel 2010* e posteriormente foram apresentados por meio de tabelas.

Resultados

O instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi dividido em duas partes: um questionário de características individuais e um de registros de enfermagem e liderança. Esses dois instrumentos de coleta totalizaram vinte e duas questões relacionadas à disciplina de gerenciamento e à competência de liderança, todas com respostas de sim ou não.

Conforme demonstrado na Tabela 1, os participantes da pesquisa eram 116 (82, 86%) do sexo feminino e 24 (17,14%) do sexo masculino. A faixa etária predominante foi a de 17 a

23 anos, com 107 acadêmicos (76,43%), seguida das faixas etárias de 24 a 30 anos com 15 (10,72%) e de 31 a 45 anos com 18 (12,85%).

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos acadêmicos entrevistados. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	116	82,86
Masculino	24	17,14
Idade		
17 a 23 anos	107	76,43
24 a 30 anos	15	10,72
31 a 45 anos	17	12,85

Na Tabela 2, observa-se que 62 (44,29%) trabalham e, destes, 26 (41,02%) disseram trabalhar na área de enfermagem.

Tabela 2. Números de acadêmicos que trabalham, e se na área de Enfermagem. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Trabalha		
Sim	62	44,29
Não	78	55,71
Total	140	100
Área em que trabalham		
Na enfermagem	26	41,02
Outros	36	9,36
Total	62	100

Na Tabela 3, identificam-se como os acadêmicos caracterizam o exercício da profissão de enfermagem, sendo que 60 (42,86%) identificam o perfil da profissão como assistencial; 73 (52,14%) como gerencial, e 7 (5%) como assistencial e gerencial. E, quando questionados sobre o perfil de líder, se “é um dom ou é possível aprender com treinamento?”, 32 (22,86%) dos acadêmicos acreditam ser um dom do indivíduo, 102 (72, 86%) acreditam ser possível aprender e 6 (4,28%) acreditam ser necessário possuir o dom e também o treinamento.

Tabela 3. Característica do exercício da profissão de enfermagem e o desenvolvimento do líder. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Característica do exercício da profissão de enfermagem		
Assistência	60	42,86
Gerência	73	52,14
Assistência e gerência	7	5
Total	140	100
Desenvolvimento do líder		
Dom	32	22,86
Treinamento	102	72,86
Dom e treinamento	6	4,28
Total	140	100

Na Tabela 4, observa-se o conhecimento dos acadêmicos quanto ao papel do enfermeiro enquanto administrador. Antes de iniciarem a graduação em enfermagem, 54 (38,57%) dos acadêmicos informaram que já conheciam, e 86 (61,42%) não conheciam esse papel.

Quanto ao conhecimento do papel do enfermeiro como gestor de recursos, 47 (33,57%) informaram que conheciam a esfera do trabalho como gestor de recursos na atuação em enfermagem e 93 (66,43%) não conheciam esta esfera de atuação.

Tabela 4. Conhecimento do papel do enfermeiro enquanto administrador e gestor de recursos. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Conhecimento do papel do Enfermeiro como administrador antes da graduação		
Sim	54	38,57
Não	86	61,42
Total	140	100
Conhecia o papel do enfermeiro enquanto gestor de recursos?		
Sim	47	33,57
Não	93	66,43
Total	140	100

Na Tabela 5, demonstram-se os dados de quantos alunos conheciam os princípios de gerenciamento para a prática do cuidado ao cliente/paciente, sendo que 137 (97,86%)

responderam que conheciam os princípios de gerenciamento e 3 (2,14%) responderam que não conheciam sobre os princípios.

Quando questionados se a administração dos recursos está interligada ao cuidado de qualidade, observou-se que 135 (96,43%) responderam que sim, 4 (2,86%) responderam não haver ligação entre administração e cuidado de qualidade e 1 (0,71%) não respondeu.

No que diz respeito à importância em aprender os princípios de gerenciamento na graduação de Enfermagem, 140 (100%) dos acadêmicos responderam que sim.

E no que tange se o gerenciamento dos recursos garante um cuidado de qualidade, observou-se que 134 acadêmicos (95,72%) responderam que sim e 6 (4,28%) responderam que o gerenciamento de recursos não garante um cuidado de qualidade.

Tabela 5. A importância da aprendizagem dos princípios de gerenciamento e sua conexão com o cuidado de qualidade. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Você conhece os princípios de gerenciamento para a prática do cuidado?		
Sim	137	97,86
Não	3	2,14
Total	140	100
Administração dos recursos está interligada ao cuidado de qualidade?		
Sim	135	96,43
Não	4	2,86
Não respondeu	1	0,71
Total	140	100
Considera importante aprender os princípios de gerenciamento?		
Sim	140	100
Não	-	-
Total	140	100
O gerenciamento dos recursos garante um cuidado de qualidade?		
Sim	134	95,72
Não	6	4,28

Na Tabela 6, observa-se se os acadêmicos consideram importante a disciplina de Gerenciamento em Enfermagem, sendo que se pode observar que 140 (100%) consideram a disciplina importante.

Tabela 6. Importância da disciplina de Gerenciamento em Enfermagem. Taubaté/SP, 2018.

Variável	N	%
Disciplina de Gerenciamento em Enfermagem é importante para os acadêmicos?		
Sim	140	100
Não	-	-

A Tabela 7 demonstra se o acadêmico se vê como um líder em sua equipe, e indica que 104 (74,29%) se veem como líder e 36 (25,71%) responderam que não se veem como líder.

Quando questionados se o papel do líder em Enfermagem é importante para se realizar um cuidado de qualidade, observou-se que 135 (96,43%) consideram a liderança importante e 5 (3,71%) responderam não ser importante.

Tabela 7. Perfil do acadêmico sobre se ver como líder e a importância do líder no cuidado de qualidade. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Você se vê como líder?		
Sim	104	74,29
Não	36	25,71
Total	140	100
Papel do líder é importante no cuidado de qualidade?		
Sim	135	96,43
Não	5	3,71

Observa-se na Tabela 8, o conhecimento dos acadêmicos sobre os tipos liderança. Nota-se que 78 (55,71%) responderam que conhecem e 62 (44,29%) não conhecem os tipos de liderança.

Quando questionados se os diferentes tipos de liderança podem influenciar no resultado final, pode-se observar que 137 (97,86%) disseram sim e 3 (2,14%) disseram não existir influência dos tipos de liderança no resultado final.

Quanto a importância de considerar a opinião da equipe na resolução de problemas, observa-se que 138 (98,57%) responderam ser importante considerar outras opiniões para resolver problemas e 2 (1,43%) responderam não ser importante.

Tabela 8 – Conhecimento dos acadêmicos sobre a liderança. Taubaté/SP, 2018.

Variáveis	N	%
Conhece os tipos de liderança?		
Sim	78	55,71
Não	62	44,29
Dentre os tipos de liderança pode haver influência no resultado final?		
Sim	137	97,86
Não	3	2,14
É Importante a opinião da equipe para a resolução de problemas ?		
Sim	138	98,57
Não	2	1,43

Demonstram-se na Tabela 9, informações sobre os questionamentos do gerenciamento de atividades diárias e nota-se que 113 (80,71%) responderam conseguir gerenciar suas atividades e 27 (19,29%) responderam não conseguir. Quando questionados quanto a se verem como futuros gestores, 113 (80,71%) se veem como gestores e 27 (19,29%) não se veem nessa posição.

Tabela 9. Perfil quanto o gerenciamento de atividades diárias e visão futura como gestores. Taubaté/ SP, 2018.

Variáveis	N	%
Conseguem gerenciar suas atividades diárias?		
Sim	113	80,71
Não	27	19,29
Total	140	100
Veem-se como futuros gestores?		
Sim	113	80,71
Não	27	19,29
Total	140	100

Discussão

A presente pesquisa identificou o predomínio do sexo feminino (82,86%) entre os acadêmicos participantes, o que corrobora a pesquisa realizada sobre o perfil do enfermeiro gestor em um Hospital Público Federal de ensino, do estado do Ceará/CE no ano de 2005, a qual apresentou um predomínio de 92% dos pesquisados serem do sexo feminino (Nobrega *et al.*, 2009).

A faixa etária predominante foi de acadêmicos entre 17 a 23 anos (76,43%), seguido pela faixa entre 24 a 30 anos (10,72%). Sendo assim, constatou-se ser uma população jovem, fator importante para a inserção no mercado de trabalho, vindo de encontro com uma pesquisa realizada com recém-formados da Universidade Federal Fluminense, no estado do Rio de Janeiro/RJ, que também identificaram o predomínio de enfermeiros jovens em atuação no mercado de trabalho (Vilela e Souza, 2010).

Os resultados da pesquisa apontam uma população jovem, que ainda não exerce atividades no mercado de trabalho. Adicionalmente, tem-se a população que já exerce funções na área de enfermagem o acredita-se que demonstra a realidade da busca por um crescimento em termos de profissão e aprimoramento dos conhecimentos.

Dentro da amostragem da pesquisa, há um maior número de acadêmicos não trabalhadores, o que corrobora o estudo realizado em quatro Universidades de Ensino Superior das regiões Sul e Sudeste do País, a qual buscou identificar o perfil sociodemográfico e acadêmico de discentes de quatro instituições brasileiras, que apresentou um percentual de 74,2% de acadêmicos que não desenvolviam nenhuma atividade de trabalho (Bublitz *et al.*, 2015).

Esse estudo também provê resultados sobre os acadêmicos que trabalham na área de enfermagem, técnicos e auxiliares de enfermagem e que conciliam os horários entre estudo e trabalho. Dados esses que vão ao encontro estudo de uma população que concilia o estudo e o trabalho, realizada em uma universidade privada da cidade de Curitiba/PR, com graduandos de Enfermagem (Vall *et al.*, 2009).

É identificada, a partir das respostas dos acadêmicos, uma dicotomia no trabalho de enfermagem. Parte caracterizando-o somente como assistencial 42,86% ou somente como gerencial 52,14%, sendo apenas 5% dos alunos que identificam a profissão tanto nos âmbitos assistencial e gerencial o que corrobora com a pesquisa realizada sobre o Processo de Trabalho Gerencial e o Processo de Enfermagem na perspectiva de docentes de Enfermagem em uma Universidade particular de Campinas/SP (Azzolin e Peduzzi, 2007).

Ao se tratar de uma população jovem e que ainda não teve contato com o mercado de trabalho, acredita-se que é possível identificar uma visão ainda tecnicista sobre a profissão. Isso se dá quando a prática não é assimilada de modo conjunto, o gerencial e assistencial e o que caracteriza o cuidado direto e indireto ao usuário.

Quanto ao questionamento sobre o conhecimento dos graduandos sobre a atuação do enfermeiro como administrador antes da graduação e sobre o trabalho de gerenciamento desenvolvido pelo mesmo, identificou-se que a maioria não conhecia esta área de atuação. Dado que vem ao encontro da pesquisa sobre a visão discente sobre a identidade profissional do enfermeiro realizada com graduandos do oitavo período do curso de Enfermagem, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN em 2014. Nessa pesquisa foi identificado as concepções iniciais sobre a graduação de enfermagem sendo meramente técnicos de atividades práticas, e após as vivências do curso, agregam novos valores a identidade profissional, reconhecendo as múltiplas competências profissionais (Pinto *et al.*, 2014).

Antes de iniciarem a graduação, muitos alunos desconheciam as práticas gerenciais do enfermeiro, o que demonstra um entendimento ainda vago sobre o que é ser enfermeiro e que existe uma equipe com divisões de funções que visam um cuidado de qualidade.

No que se referem aos princípios do gerenciamento, os acadêmicos responderam que conhecem, e quando questionados sobre a relação da aplicação desses princípios para um cuidado de qualidade predomina a resposta sim, o que nos mostra a visão coerente da aplicação dos princípios na realização do cuidado, sempre com qualidade e embasado em princípios de planejamento, organização, execução que almejam um *feedback* positivo corroborando com a pesquisa sobre o Ensino de gerenciamento do cuidado: olhar de graduandos - teoria fundamentada nos dados, realizada com alunos de duas universidades brasileiras, pela Universidade Federal Fluminense/RJ, que identificam a visão coerente em gerenciamento do cuidado, a partir do ensino dos seus princípios com o objetivo de realizar um atendimento com qualidade ao usuário (Santos *et al.*, 2012).

Os acadêmicos consideram importante o ensino da administração e do gerenciamento na grade curricular do curso, dados apresentados também no estudo “O ensino de gerencia em Enfermagem na graduação: revisão integrativa”, com o objetivo de identificar a dinâmica usada no ensino de gerência nos cursos de graduação em enfermagem (Dellaroza *et al.*, 2015).

Sobre o ensino dos princípios de gerenciamento e liderança, eles reconhecem a importância dentro da graduação e a maioria conhece esses princípios e os relaciona a prática do cuidado de qualidade. Esse fato mostra a importância da teoria e prática que torna esta visão uma realidade ao aluno, que desde o início tem contato com o ambiente de trabalho do enfermeiro e vai amadurecendo e relacionando o aprendizado. Acredita-se que os alunos

compreendem que o resultado final dependerá da aplicação das competências a eles apresentadas e exigidas ao longo do ensino.

Outro tema abordado nesta pesquisa foi à competência de liderança e como ela é desenvolvida e entendida pelos acadêmicos. Foi direcionado um questionamento referente à liderança na enfermagem e se esta tinha correlação com um cuidado de qualidade a ser prestado ao paciente e (96,43%) responderam que existe a correlação com um cuidado de qualidade e a liderança desenvolvida pelo enfermeiro, dados semelhantes foram encontrados na pesquisa com enfermeiros de uma Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, sobre efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem, a qual ressalta a importância de se desenvolver e praticar a liderança no momento da realização do cuidado e como isto influenciará na qualidade deste atendimento (Fradique e Mendes, 2013).

Os acadêmicos conseguem administrar as suas tarefas do dia-a-dia, além de se verem como futuros gestores. Esta visão sobre gestão é compreendida no decorrer do curso de Enfermagem, quando o aluno vai a prática profissional. Mesmo com a presença do professor ele é estimulado a pensar e é desafiado a desenvolver atividades para o crescimento profissional e compreensão da profissão de Enfermagem. A prática da disciplina é o momento no qual o aluno materializa o que foi visto na teoria e, assim, compreende um pouco da realidade a qual logo fará parte.

Nesta pesquisa os alunos se veem como futuros gestores, visão que relacionamos à aplicação das novas diretrizes pelas instituições de ensino, que determinam o desenvolvimento de competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Estas habilidades irão se aprimorar com o tempo de prática, mas já trazem os princípios necessários como “bagagem” da graduação.

Conclusões

Os resultados demonstram que houve predomínio do sexo feminino. A faixa etária predominante foi entre 17 a 23 anos. A maioria dos acadêmicos caracteriza o exercício da profissão de enfermagem como gerencial e quanto ao perfil de líder quando questionados se “é um dom ou é possível aprender com treinamento?”, acreditam ser possível aprender.

Quanto ao conhecimento dos acadêmicos quanto ao papel do enfermeiro enquanto administrador antes de iniciarem a graduação em enfermagem, a maioria informou que não conheciam o papel do enfermeiro como gestor de recursos.

Quanto aos conhecimentos sobre princípios de gerenciamento para a prática do cuidado ao cliente/paciente e se a administração dos recursos estaria interligada ao cuidado de qualidade, a maioria respondeu que conhecia os princípios e que havia ligação entre recursos e o cuidado de qualidade.

Todos os acadêmicos que participaram da pesquisa foram unânimes no que diz respeito à importância de aprender os princípios de gerenciamento na graduação de Enfermagem. Sendo que a maioria respondeu que o gerenciamento dos recursos garante um cuidado de qualidade.

As maiorias dos acadêmicos se veem como um líder da equipe e que o papel do líder em Enfermagem é importante para se realizar um cuidado de qualidade. Em geral, eles têm conhecimento sobre os diferentes tipos liderança e que os tipos de liderança podem influenciar no resultado final e consideram importante a opinião da equipe na resolução de problemas, conseguem gerenciar suas atividades e se veem como futuros gestores.

Com os resultados apresentados verifica-se que houve avanços no processo de ensino-aprendizagem, porém ainda se observa algumas lacunas que merecem atenção, como a aplicação de princípios de gerenciamento e liderança em outras disciplinas, propiciando ao aluno uma compreensão mais ampla de que os cuidados diretos e indiretos caminham juntos. Nesse sentido, conclui-se a qual necessária se faz a prática durante a graduação, e assim mostrar que estes aspectos precisam caminhar juntos.

Considerações finais

O profissional enfermeiro sempre esteve à frente do gerenciamento nas instituições de saúde, caracterizando o como o profissional mais capacitado para esse serviço. E, ao longo dos anos, com o avanço das tecnologias é exigido mais desse profissional, em termos de conhecimento. Com um mercado de trabalho cada vez mais exigente, tornam-se necessárias alterações no processo de ensino aprendizagem, para preparar os futuros profissionais com situações realísticas.

A liderança caminha junto com o gerenciamento e, por esse motivo, é imprescindível que o futuro enfermeiro desenvolva esta competência, que é o diferencial na prática do cuidado ao usuário e à equipe de trabalho. O líder é a peça do grupo que irá articular formas de se alcançar os objetivos, trazendo junto a sua equipe e transformando o cuidado ali prestado, em excelência.

Faz-se necessário um olhar atento ao mundo do trabalho que está em constante mudança, para a aplicação da problemática nos métodos de ensino-aprendizagem que visam à formação de profissionais aptos a se desenvolver no ambiente de trabalho. É de fundamental importância o preparo dos profissionais de Enfermagem no que concernem as habilidades de liderança, para que as ações de enfermagem atreladas à liderança sejam encaradas de forma natural e encorajadora. Muitas lacunas ainda existem, temos que estabelecer um desafio crítico e reflexivo, convictos de que as teorias sozinhas não irão atribuir na construção pessoal senão atreladas as estratégias de aplicabilidade, sem se esquecer do papel de influenciador.

O acadêmico de Enfermagem mesmo estando em constante aprendizado ainda não demonstra a total compreensão do trabalho da Enfermagem, que desenvolve e assistência e o gerenciamento de maneira conjunta, e assim proporcionam um cuidado de qualidade.

Perante isto se questiona como é importante atrelar os ensinamentos e estratégias de gerenciamento nas demais disciplinas do currículo do curso de enfermagem para complementar o ensino, integrando a dimensão da gestão.

Referências

Aldag RJ, Joseph B. Liderança e visão: 25 princípios para promover a motivação. São Paulo: Publifolha, 2002.

Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrat VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros líderes. Rev. bras. enferm. 2010;63(6):940-945.

Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. Acta paul. enferm. 2009; 22(5):673-678.

Azzolin GMC, Peduzzi M. Processo de trabalho gerencial e processo de enfermagem na perspectiva de docentes de enfermagem. Rev. gaúcha enferm. 2007;28(4):549-555.

Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev. Esc. Enferm. USP. 2006;40(1):117-122.

- Bernadinho E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. *Cogitare enferm.* 2009;15(2):349-353.
- Bublitz S, Guido LA, Kirchhof RS, Neves ET, Lopes LFD. Perfil sociodemográfico e acadêmico de discentes de enfermagem de quatro instituições brasileiras. *Rev. gaúcha enferm.* 2015; 36(1):77-83.
- Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Chiavenato I. Teoria geral da administração. São Paulo, Makron B. 1993.
- Christovam BP, Porto IS, Oliveira DC. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2012;48(3):734-741.
- Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior (CNE/CES). Resolução CNE/CES 3/2001. Diário Oficial da União, Brasília, Nov. 2001. Secção 1, p. 37.
- Dellaroza MSG, Tada CN, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Maziero VG. O ensino de gerencia em enfermagem na graduação: revisão integrativa. *Semina ciênc. biol. e da saúde.* 2015;36(1):149-158.
- Deus RL. Liderança em Enfermagem. Administração em Enfermagem, Universidade Federal de Juiz de Fora. Faculdade de Enfermagem [Internet]. [Acesso em 2018 mar 02]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Lideran%C3%A7a-em-enfermagem.pdf>
- Fradique MJ, Mendes L. Efeitos da liderança na melhoria dos cuidados de enfermagem. *Rev. enferm.* 2013;3(10):45-53.
- Gaidzinski RR, Peres HHC, Fernandes MFP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. *Rev. bras. enferm.* 2004 57(4):464-466.
- Kurcgant P. Coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.
- Mororó DDS, Enders BC, Lira ALBC, Silva CMB, Menezes RMP. Análise conceitual da gestão do cuidado em âmbito hospitalar. *Acta paul. enferm.* 2017;30(3):323-332.
- Netto JJM, Aragão OC, Teófilo JKS, Soares JSA, Goyanna NF, Cavalcante AES. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. *Rev. saúde pública.* 2016;17(2):66-74.
- Neves VR, Sanna MC. Conceitos e práticas de ensino e exercício de liderança em enfermagem. *Rev. bras. enferm.* 2016; 69(4):733-740.
- Nobrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de Enfermeiros que atuam em um hospital federal de ensino. *Rev. enferm.* 2009;16(3):333-338.

Pinto DPSR, Câmara AG, Malveira FAZ, Valença CN, Germano RM, Junior MAF. A visão discente sobre a identidade profissional do enfermeiro. Rev. Iberoam. educ. invest. enferm. 2014;4(3):36-42.

Ribeiro M, Meira TGBM, Santos SL. Artigos de reflexão: refletindo sobre liderança em enfermagem. Esc. Anna Nery Rev. Enferm. 2006;(1):109-115.

Santos I, Erdmann AL, Santos JLG, Klock P, Martins VV, Brandão ES. Ensino de gerenciamento do cuidado: olhar de graduandos, teoria fundamentada em dados. Online braz. j. nurs. 2012;11(3):621-637.

Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerencia de cuidados em enfermagem e saúde: revisão integrativa. Rev.bras. enferm. 2013;66(2):257-263.

Santos RS, Moreira COR. Liderança do enfermeiro: desafios da prática. Online braz. j. nurs. 2004;3(3):37-45.

Vall. G, Pereira LF, Friesen TT. O Perfil do acadêmico de enfermagem em uma faculdade privada da cidade de Curitiba. Cad. escola saúde. 2009;2(1):1-10.

Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. Rev. enferm. UERJ. 2010;18(4):591-597.