

PROBLEMATÍCAS NO ALCANCE DE UM PERFIL GERENCIAL PARA O PROFISSIONAL ENFERMEIRO ADVINDO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA UNIVERSIDADE

Marian Ximenes Fortes ¹, Raquel Machado Vieira Sapanhós ², Clayton Gonçalves de Almeida³

1. Graduanda do curso de Enfermagem, Universidade de Sorocaba – Uniso
2. Graduando do curso de Enfermagem, Universidade de Sorocaba – Uniso
3. Prof. Me. Graduação de Enfermagem, Universidade de Sorocaba – Uniso

RESUMO

A formação curricular das grades dos cursos de Enfermagem no Brasil, enfrentam uma grande lacuna entre a prática profissional e a teoria aplicada dentro da sala de aula, cenário este onde os discentes deixam a universidade com boa formação técnica e operacional, entretanto, com um antagonismo evidente entre a assistência e o desenvolvimento de hard-skills e soft-skills, no exercício profissional que compete ao enfermeiro. O presente estudo tem como objetivo analisar as características definidoras da formação curricular de enfermeiros no Brasil e as dificuldades encontradas por docentes e discentes no decorrer da graduação. Trata-se de uma revisão de escopo, onde os artigos foram selecionados nas bases de dados: MEDLINE, BDNF, SciELO e LILACS. Utilizando a ferramenta PICO, construímos a pergunta norteadora “Quais fatores propiciam a dificuldade do gerenciamento na atual formação dos enfermeiros no Brasil?”. Como critério de inclusão utilizamos: estudos nos idiomas inglês, espanhol e português, publicados entre janeiro de 2019 à março de 2023; e como critério de exclusão, não foram elegíveis estudos anteriores a janeiro de 2019, estudos que não são condizentes com o tema e/ou não estão disponíveis em sua integralidade nas bases de dados supracitadas. Como resultado foi possível perceber que o corpo docente e as instituições de ensino superior que fornecem a graduação de Enfermagem seguem os cronogramas estabelecidos pelo MEC, entretanto, não abordam a liderança em enfermagem e o desenvolvimento dessas habilidades de modo individualizado e também de modo coletivo nos alunos, resultando em uma formação deficitária e conseqüentemente um forte impacto na qualidade da assistência e do domínio que este enfermeiro não terá dentro do tema de gerenciamento de conflitos perante sua equipe de enfermagem. Consideramos ao final deste estudo, a necessidade de abordar a liderança transformacional nos meios acadêmicos e conseqüentemente aumentar a qualidade formativa dos enfermeiros no Brasil através do desenvolvimento da liderança e do espírito resolutivo no meio profissional deste indivíduo.

Palavras-chave: gestão em saúde, enfermagem, liderança.

PROBLEMS IN THE ACHIEVEMENT OF A MANAGEMENT PROFILE FOR THE PROFESSIONAL NURSE ARISING FROM PROFESSIONAL TRAINING AT THE UNIVERSITY

ABSTRACT

The curricular structure of Nursing courses in Brazil faces a significant gap between professional practice and the applied theory within the classroom, a scenario in which students graduate from university with a strong technical and operational foundation; however, there is a clear contrast between patient care and the development of hard skills and soft skills in the nurse's professional practice. This study aims to analyze the defining characteristics of the curriculum for nurses in Brazil and the challenges encountered by educators and students during their undergraduate education. It is a scoping review, where articles were selected from the following databases: MEDLINE, BDNF, SciELO and LILACS. Using the tool PICO, we formulated the guiding question "What factors contribute to the challenges in nursing education in Brazil?". As inclusion criteria included studies in English, Spanish, and Portuguese published between January 2019 and March 2023. Exclusion criteria were studies published before January 2019, studies not relevant to the topic, and studies not available in their entirety in the aforementioned databases. As a result, it became evident that the

teaching staff and higher education institutions providing nursing education adhere to the schedules established by the Ministry of Education (MEC). However, they do not address nursing leadership and the development of these skills on an individual and collective basis in students. This results in a deficient education and, consequently, a significant impact on the quality of care and the lack of proficiency that these nurses will encounter in conflict management within their nursing teams. At the conclusion of this study, we consider the need to incorporate transformational leadership into academic settings to enhance the quality of nursing education in Brazil through the development of leadership and problem-solving skills.

Keywords: health management, nursing, leadership.

INTRODUÇÃO

A enfermagem é uma profissão dedicada ao cuidado da saúde humana, que abrange uma ampla gama de conhecimentos, habilidades e competências, envolvendo o atendimento, a promoção da saúde, a prevenção de doenças e o tratamento de pacientes com uma variedade de condições médicas (DIAS et al., 2021)

Os enfermeiros são profissionais da saúde altamente treinados e preparados, que trabalham em diversos ambientes, incluindo hospitais, clínicas, internações, instituições de longa permanência, escolas, empresas e comunidades. Eles são responsáveis por prestar cuidados de qualidade e garantir que os pacientes recebam tratamentos adequados e seguros. Essa profissão requer um alto nível de comprometimento, uma forte ética profissional, compromisso com o bem-estar dos indivíduos, habilidades técnicas e conhecimento científico (PEREIRA, 2020).

Os enfermeiros devem ser capazes de lidar com uma grande variedade de situações e condições médicas, incluindo administração de medicamentos, realização de procedimentos, monitoramento de sinais clínicos, avaliação de pacientes, planejamento de cuidados, educação de pacientes e famílias, provisão de apoio emocional, e ainda, trabalhar em estreita colaboração com outros profissionais de saúde, como médicos, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, farmacêuticos e assistentes sociais (MACHADO; CAMPONOGARA; MOREIRA, 2021).

Por estar em constante evolução, os enfermeiros devem manter-se atualizados com as últimas tecnologias, pesquisas e tendências em cuidados de saúde. Eles devem possuir habilidades de liderança e comunicação, bem como um forte senso de empatia e compaixão pelos pacientes e suas famílias (FESTA, 2022)

A liderança em enfermagem é um processo contínuo que envolve a criação de uma visão, o estabelecimento de metas, a identificação de recursos e a implementação de estratégias para alcançar essas metas (SPAGNOL, 2021)

Os líderes de enfermagem são responsáveis por coordenar e gerenciar a equipe de enfermagem, que pode incluir enfermeiros, auxiliares de enfermagem, técnicos de enfermagem e outros profissionais de saúde. Estes líderes devem ser capazes de tomar decisões rápidas e precisas, possuir habilidades técnicas e comportamentais, incluindo comunicação efetiva, empatia, resiliência e capacidade de adaptação, gerenciamento de conflitos e a capacidade em manter uma equipe motivada e engajada. (SPAGNOL, 2021)

Assim sendo, durante a formação curricular, é de suma importância que o tema de liderança seja abordado com os acadêmicos, afinal, o enfermeiro inerentemente será um líder e o resultado da qualidade assistencial da equipe, é atribuído como reflexo da liderança. Um bom gestor de pessoas deve ser capaz de identificar as necessidades da organização em termos de recursos humanos, definir os requisitos para cada cargo e criar estratégias para atrair e manter os melhores talentos. Eles também devem ser capazes de desenvolver e implementar programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar os funcionários a maximizarem seu potencial e contribuição para a organização (SILVA et al., 2022).

A formação em enfermagem geralmente enfatiza habilidades técnicas e científicas, como a administração de medicamentos, a realização de procedimentos clínicos e a interpretação de resultados de exames. A excessiva carga horária de disciplinas teóricas e conteúdo que, muitas vezes, são pouco relevantes para a formação do aluno são construídas de forma rígida, não permitindo flexibilidade para que o estudante possa escolher as disciplinas que mais se adequam aos seus interesses e objetivos profissionais, evidenciando uma falta de conexão entre as disciplinas e a realidade prática (SILVA et al, 2022).

Os conteúdos teóricos e as atividades em sala de aula muitas vezes são desconectados da realidade profissional, o que dificulta a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos alunos. As grades curriculares tradicionais, demonstram um déficit importante na formação de habilidades socioemocionais e competências comportamentais, que são fundamentais para o sucesso profissional e pessoal. Habilidades como comunicação, trabalho em equipe, liderança, empatia e resiliência muitas vezes são negligenciadas pelas grades curriculares tradicionais. (LORCA, 2022)

Desse modo, busca-se nesse estudo, entender e descrever de que modo a formação curricular obtida durante a graduação impacta na qualidade do perfil gerencial alcançado por enfermeiros gestores em suas carreiras, e ainda se a metodologia de ensino pedagógico é atual e relevante para o graduando, e se será usual no exercício de sua profissão.

MÉTODO

Este estudo trata-se de uma revisão de escopo. O objetivo primordial dessa abordagem metodológica é refinar evidências disponíveis sobre o tema e compreender cenários mais amplos ou abrangentes, analisando a extensão, natureza da investigação, sintetizando e divulgando os dados da pesquisa e assim mapear e preencher lacunas de pesquisas existentes. Para a formulação da pergunta norteadora, foi utilizada a estratégia PICOT, onde P – profissionais enfermeiros que obtiveram o certificado de conclusão de curso em uma universidade; I – compreender quais foram as habilidades de liderança adquiridas durante a formação acadêmica; C – não se aplica; O – percepção dos enfermeiros a respeito da qualidade de formação acadêmica recebida focada em capacidades gerenciais e funções de liderança; T – revisão de escopo.

A partir da utilização da estratégia PICO, o presente estudo teve como ênfase a pergunta norteadora “Quais fatores propiciam a dificuldade do gerenciamento na atual formação dos enfermeiros no Brasil?”. Dessa forma, a estratégia de busca foi realizada no período de janeiro de 2019 à março de 2023 nas bases de

dados Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE), Base de Dados em Enfermagem (BDENF), Scientific Electronic Library Online(SciELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) utilizando os Descritores em Ciências da Saúde (DeCs) em português e inglês: gestão em saúde (health management), enfermagem (nursing) e liderança (leadership). Equiparado aos descritores foi acrescentado o termo booleano AND. Os critérios de inclusão foram: estudos publicados nos idiomas inglês, português e espanhol, trabalhos completos nas bases disponíveis e estudos que corroborem com o tema proposto. Como critérios de exclusão, não foram elegíveis estudos anteriores a janeiro de 2019, estudos que não são condizentes com o tema e/ou não estão disponíveis em sua integralidade nas bases de dados supracitadas.

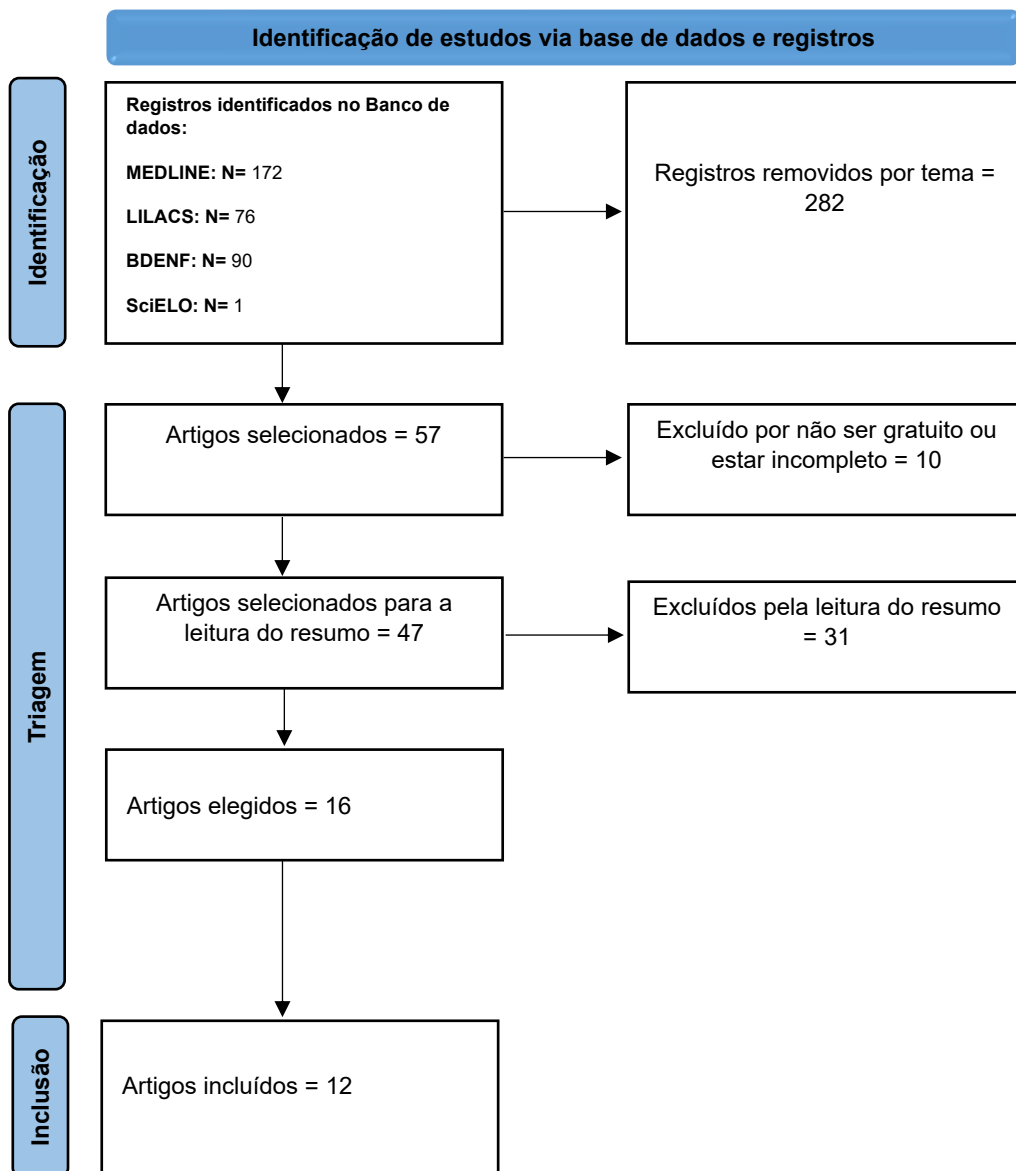
Para a seleção das publicações foi utilizada a Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses extension Scoping-Review (PRISMA-ScR), dividida em: identificação dos artigos, seleção e inclusão. PRISMA é um conjunto mínimo de itens baseado em evidências para descrições de revisões sistemáticas e metanálises. O fluxograma trabalha na avaliação dos efeitos das intervenções também é utilizado como base para comunicar revisões sistemáticas com objetivos que não seja a avaliação de intervenções. O processo de busca e seleção dos artigos existentes nesse trabalho está projetado a seguir (Figura 1) com base na recomendação do PRISMA.

Após a busca estruturada de evidências, foram encontrados 57 artigos. Posteriormente, foram avaliados pelo título, objetivo e resumo, e baseado nisso, selecionados 12 artigos. Os estudos que não estavam relacionados a nossa pesquisa, foram excluídos. A partir de uma análise detalhada, xx artigos foram incluídos para compor o estudo.

Para a avaliação das evidências foi utilizado a Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ) dos Estados Unidos da América, que possui uma subdivisão alfabética de A-D, sendo que, “A” se qualifica como um estudo adequado e “D” um estudo que apresenta erros em seu desenvolvimento, se a pesquisa foi caracterizada como 1-D, quer dizer que a pesquisa possui falhas de delineamento, sendo assim, a qualidade pode ser questionada; e em uma subdivisão numérica de 1-7, ao qual varia de acordo com o tipo de estudo e permite uma análise mais criteriosa a respeito dos resultados adquiridos. No nível 1: As evidências são adquiridas através de uma revisão sistemática ou metanálise, relevantes de ensaios clínicos randomizados e controlados; nível 2: As evidências são derivadas de pelo menos um ensaio clínico randomizado, bem delineado; nível 3: As evidências são obtidos de ensaios clínicos bem delineados sem randomização; nível 4: São evidências a partir de estudos de coorte e de casos controle bem delineados; nível 5: A evidências encontradas a partir de revisões sistemáticas de estudos qualitativos e descritivos; nível 6: Apresentam evidências derivadas de apenas um estudo descritivo e qualitativos; nível 7: Evidências oriundas de opinião de autoridades e/ou relatórios de comitês de especialistas (GALVÃO, 2006).

O resultado desta revisão de escopo ficará apresentado no quadro sinóptico com identificação do estudo, autor, ano de publicação por ordem decrescente, objetivo, tipo de estudo, principais resultados.

Figura 1: Fluxograma da seleção de estudos adaptado ao PRISMA, processo de seleção, identificação, leitura do resumo e inclusão de artigos científicos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

RESULTADOS

Nesse estudo, foi realizada uma revisão da literatura, buscando compreender de que modo a formação curricular de enfermeiros nas universidades contribui para o exercício profissional dentro dos aspectos de gerenciamento e gestão em enfermagem, nos últimos 5 anos. Abaixo na tabela, os estudos estão citados como E1, E2, E3, e assim sucessivamente, com suas principais informações: estudo e base de dados, nome do autor, ano, idioma e revista, objetivo e tipo de estudo, principais resultados e por último o nível de evidência. Todos os estudos selecionados abordam características pertinentes a um enfermeiro com perfil

gerencial. O E1 levanta a necessidade de o tema ser debatido e tratado continuamente durante o processo formativo da graduação. O E2 possui uma limitação de estudo, que diz respeito ao pequeno hospital onde foram coletadas as respostas, ainda sim, traz métodos de aprimoramento de habilidades e competências relacionadas à gestão. O E3 elenca e descreve a organização da aprendizagem para o desenvolvimento de enfermeiros líderes que atuam nos serviços de saúde. O E4 diz sobre a forte interligação entre o processo de gerenciamento e o cuidar, cenário este que muitas vezes é compreendido pelos enfermeiros como uma relação dicotômica. O E5 comenta sobre o modelo formativo adotado nas universidades, causando um distanciamento do discente com a prática profissional, e de que essa relação poderia ser mais explorada, entretanto, existem elogios quanto à tradição preservada nas universidades. O E6 aborda a comunicação interpessoal na equipe de enfermagem e os benefícios de uma assistência com uma equipe alinhada. O E7 entrevistou 36 docentes do curso de enfermagem da referida universidade, que trouxeram a importância do docente como modelo de liderança ao aluno, envolvendo o conceito de que a liderança não se ensina, mas sim se constrói. O E8 revela a importância da liderança transformacional, e a perspectiva de coletivo dentro da equipe, onde deve-se refletir e discutir conjuntamente estratégias para aproximar os membros e aumentar o vínculo profissional entre eles. O E9 observa a qualidade do ensino de enfermeiros no Brasil, reiterando a importância de uma adequação das IES junto ao MEC, visto que as grades curriculares das universidades refletirão na qualidade da assistência prestada pelos enfermeiros formados nas mesmas. O E10 retrata a importância do empoderamento do enfermeiro, buscando elevar a significância do enfermeiro líder e da qualidade da assistência prestada pelo mesmo, inclusive garantindo uma práxis de reconhecimento multidisciplinar. O E11 se concentra em demonstrar as fragilidades e potencialidades do curso de enfermagem na graduação, onde os docentes tem o espaço para dar suas opiniões sobre a grade curricular, e mais especificamente, o modelo tradicional e não inovador da abordagem dentro de gestão em saúde, evitando o modo pedagógico difundido nas pesquisas sobre liderança em saúde, que seria o modelo de gestão transversal. A liderança e o termo “enfermeiros-líderes” foram utilizadas em todos os estudos selecionados. O modelo de ensino e a formação arcaica da grade curricular de enfermagem, foram citados pelos estudos como um retrocesso na tecnologia e inovação no cuidado dentro do gerenciamento de enfermagem.

Quadro 1 - Estudos classificados conforme nível de evidência, base de dados, ano de publicação, país, revista, autoria e tipo de estudo.

Estudo / Base de Dados	Autor / Ano / Idioma / Revista	Objetivo / Tipo de Estudo	Principais Resultados	Nível de Evidência
E1	COSTA, et al., 2023, Português, Rev. Enferm Foco.	Conhecer a percepção do graduando de enfermagem acerca da formação sobre as	Graduandos responderam um questionário com questões relacionadas à sua formação para	5

		competências gerenciais e educacionais. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório qualitativo.	o desenvolvimento de competências gerenciais. Considerado destaque em liderança, relação do trabalho em equipe, preparo teórico e prático e ética.	
E2 LILACS	FESTA, et al., 2022, Português, Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR	Tem como objetivo investigar o conhecimento dos enfermeiros quanto às competências gerenciais. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório de abordagem qualitativa.	Por meio deste estudo foi possível notar que as percepções acerca das atribuições dos enfermeiros foram bem esclarecidas, demonstrando que a gerência está ligada às questões técnicas e burocráticas, e da sua relevância na condução eficiente da equipe sob sua liderança.	5
E3 LILACS E BDENF	SANTOS, et al., 2022, Português, Rev Min Enferm.	Analisar evidências científicas sobre a aplicação de aprendizagem organizacional de Peter Senge para o desenvolvimento de enfermeiros líderes. Revisão integrativa.	Evidenciou-se uma lacuna na produção de conhecimentos sobre a aplicação desses conceitos para o desenvolvimento de enfermeiros líderes. Levantando isso como recurso de aprendizagem organizacional para a área da saúde e Enfermagem.	5
E4	DIAS, et al., 2021, Inglês, Brazilian Journal of Health Review.	O objetivo do estudo foi relatar as discussões sobre o conceito de gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar. Trata-se de um relato de experiência.	Percebe-se que o gerenciamento do cuidado abrange as ações de gerenciar e cuidar, que estão interligadas entre si e são fundamentais para a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes, de modo que assim, os profissionais realizarão uma assistência de acordo com as necessidades sentidas pelos pacientes.	6
E5 LILACS E BDENF	GODINHO, et al., 2021, Português, Rev Min Enferm.	Identificar as potencialidades do processo formativo de enfermeiros a partir da visão dos egressos sobre sua prática profissional e inserção no mundo do trabalho, através de um estudo descritivo, exploratório, com abordagem quanti-qualitativa.	Embora tenham expressado contentamento em relação à sua profissão, enfatizaram que as remunerações oferecidas não condizem com as responsabilidades significativas da profissão, resultando em uma sensação de desvalorização profissional. Os pontos de melhoria seriam ampliação da	5

			carga horária prática, autonomia, liderança e gerenciamento de enfermagem.	
E6 LILACS E BDENF	SILVA, et al., 2022, Português, Esc Anna Nery.	Analisar os estilos e fatores na gestão e liderança de enfermeiros em 3 países, à luz da Burocracia Profissional. Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa.	O artigo mostra diferentes percepções sobre os elementos integradores da participação nos três países, destacando a comunicação em diversas óticas. Verificou-se algumas convergências em relação ao trabalho em equipe, sendo a confiança o elemento que impulsiona e motiva a equipe.	5
E7 LILACS E BDENF	VARANDA, et al., 2021, Português, Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro.	Tem o objetivo de conhecer as práticas pedagógicas adotadas por docentes de enfermagem, para a formação de enfermeiros-líderes. Estudo de caso, de abordagem qualitativa	Os docentes reconhecem o ensino da liderança inserido nas discussões teórico-práticas, buscam atuar como facilitadores no ensino da liderança e valorizam a inserção desta, na matriz curricular, bem como o estímulo à autonomia e crítica reflexiva dos discentes.	4
E8 IBECS	NACHAR, et al., 2022, Espanhol, Cultura de los Cuidados.	O objetivo é conhecer a percepção da liderança exercida pelo profissional de enfermagem, a partir da opinião de egressos da carreira de enfermagem. Pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, tipo estudo de caso	Os entrevistados consideram a liderança como uma ferramenta que contribui para o alcance dos objetivos coletivos por meio de um processo de influência e transformação, o profissional de enfermagem desenvolve na graduação competências de liderança transformacional, que estão a serviço da gestão e administração em saúde.	4
E9 SCIELO	FROTA, et al., 2019, Português,	Análise sobre a Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil, realizada com 35.916 profissionais de Enfermagem, em 2013.	O artigo discorre sobre a formação profissional do enfermeiro, implicações da expansão das Instituições de Ensino Superior e a distribuição dessas no Brasil.	6

E10	MACHADO, et al., 2021, Inglês, Brazilian Journal of Development.	Analisar as tendências das produções brasileiras de teses e dissertações acerca do empoderamento, no contexto do trabalho de enfermagem. Revisão narrativa da literatura.	Destaque do enfermeiro como agente que viabiliza o desenvolvimento da autonomia dos indivíduos assistidos ao levar informações sobre cuidados de saúde, e 'Empoderamento do Enfermeiro para o exercício da Enfermagem', vinculado a cargos de gestão e ao papel de líder dos enfermeiros.	5
E11 LILACS E BDENF	AMESTOY, et al., 2021, Português, Rev Gaúcha Enferm.	Conhecer a percepção dos docentes de enfermagem acerca das fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros líderes. Estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa.	Destacaram-se como fragilidades a necessidade de aprimorar a transversalidade da liderança ao longo da graduação e o ensino voltado ao modelo bancário. As potencialidades referem-se à inserção dos discentes nos cenários de prática, uso de metodologias ativas e participação em grupos de pesquisa.	6

DISCUSSÃO

O E1 e o E11 abordam a experiência do tema de liderança dentro da formação curricular, entretanto, o primeiro busca o ponto de vista do discente enquanto o segundo, traz à tona a visão do docente. Foi possível observar que os discentes ficaram satisfeitos com os conteúdos ministrados durante a graduação, porém sentiram falta da realidade prática de uma unidade hospitalar, pois o estágio curricular foi ministrado somente nos últimos anos da graduação, e a liderança exercida em ambiente hospitalar pelos estagiários foi satisfatória, em sua visão. Porém, os docentes reforçam que a gestão e a liderança são temas transversais, e que as práticas educativas ainda estão vinculadas à educação bancária e tradicional. Ou seja, devem ser abordados de modo integral do início ao fim da graduação, e não ministrados através de uma disciplina específica, pois os conhecimentos requeridos são de caráter construtivo e gradativo e não pertinentes à uma única disciplina curricular. E7 traz à tona, a opinião dos docentes de enfermagem de uma universidade pública do estado da Bahia, colocando em evidência o fato de que os professores possuem uma grande responsabilidade em estimular o exercício da liderança nos discentes, independente da liderança ser nata ou adquirida neste indivíduo. Alguns docentes relataram que a subcategoria "liderança" não deve ser ensinada apenas por estar na matriz curricular, e que caso ela não esteja, o professor tem a obrigação de abordar, pois isso diz respeito ao docente enfermeiro e não única e exclusivamente a instituição de ensino superior, de modo que, este docente será responsável pela formação curricular e profissional no desenvolvimento das competências de seus alunos. Como propostas sugeridas, os docentes citaram a valorização da autonomia do discente, diante de atividades em sala de aula com propostas para trabalhos em grupo, reforçando que todos

expressem suas opiniões. Segundo eles, são indispensáveis discussões complexas dos temas propostos, para que, em equipe, possam debater, analisar, criticar e refletir sobre suas diversificadas maneiras, oportunizando o protagonismo dos discentes, e retirando o modelo paternalista pedagógico. Deve-se destacar que o desenvolvimento dos futuros enfermeiros-líderes precisa ter início, durante a formação, por ser um processo complexo e gradual, que demanda conhecimentos, habilidades e aperfeiçoamento contínuo. Ainda assim, o E8 traz a opinião dos graduados em enfermagem da Universidade do Chile que um currículo baseado em competências, contribui de maneira significativa para a aquisição de habilidades relacionadas à gestão, gerenciamento e administração em saúde. Nesse sentido, uma liderança centrada em pessoas, com uma visão transformadora, onde a confiança, a comunicação e a colaboração são pilares essenciais resultará em uma qualidade na assistência ao paciente, visando as técnicas oferecidas e oportunizadas durante a formação, enquanto o E7 destacaria isso como ensino tecnicista e não voltado ao liderar. O E2 e E4 abordam a gestão de enfermagem como uma ferramenta facilitadora na busca de qualidade assistencial, porém, o E2 traz à tona o olhar de relação entre a gestão e atividades técnicas e burocráticas além de discorrer sobre a importância da liderança para condução eficiente da equipe. Foram citados atributos como empatia, cooperação, dinamismo e principalmente o foco no trabalho em equipe para obter excelência enquanto o E4 ressalta que o gerenciamento do cuidado exige do enfermeiro uma visão voltada às necessidades do paciente com competências de caráter educativo, assistencial e administrativo, abrangendo as ações de gerenciar e cuidar, que estão interligadas entre si e foram citadas como fundamentais para a assistência. Assim como o E1 e E11, o E6 destaca aspectos da liderança durante o processo de trabalho do enfermeiro, porém neste, também é apontado ferramentas facilitadoras para a qualidade do cuidado em três países analisados, tais como a oportunidade da atuação da equipe de enfermagem, habilidades comportamentais para gestão de conflitos e boa comunicação. O E5 nos mostra a dificuldade da inserção no mercado de trabalho na visão e vivência de egressos de enfermagem e em complemento a isso, o E9 trata de um cenário de empregabilidade onde o enfermeiro precisa ser capaz de liderar equipes detentoras de múltiplos saberes e práticas, visão global e interconectada com os avanços tecnológicos e culturais citando que muitas instituições de ensino avançam nessa ótica, contudo, tantas outras precisam de reorientações nos construtos teóricos e pedagógicos para, em um futuro próximo, assegurar que as populações obtenham melhores indicadores de saúde. O E3, retrata o protagonismo da enfermagem no desenvolvimento da liderança nos diversos cenários de atuação, em contrapartida chamam atenção para a necessidade de formação de uma cultura de aprendizagem nesses serviços, a fim de capacitar os líderes e gerentes nas habilidades citadas pelo autor, assim como realizar uma práxis de empoderamento, defendida no E10, onde é referido que esta capacidade pode surgir em duas perspectivas: o enfermeiro como agente empoderador ao levar conhecimento, por meio dos processos educativos e, assim, promover a autonomia dos indivíduos assistidos e a outra perspectiva refere-se ao empoderamento como um componente essencial no perfil do enfermeiro, principalmente, quando este ocupa espaços de gestão no contexto hospitalar. Em ambas as perspectivas, há a relação positiva entre empoderamento e autonomia dos sujeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, foi evidenciado a importância e cobrança do mercado de trabalho, acerca de enfermeiros capacitados e aptos de habilidades em liderança e gestão de pessoas continuamente no seu dia a dia de trabalho. Em contrapartida, ressaltamos a necessidade de o tema ser debatido e tratado no processo formativo da graduação, já que o modelo adotado nas universidades ocasiona um distanciamento do discente com a prática profissional, deixando claro o quanto esta relação precisa ser explorada. Vimos que o processo de cuidar e gestão estão diretamente interligados, para que, através de uma equipe alinhada, possamos prestar assistência de excelência. Conceituamos a liderança como um contínuo construto e olhar para o coletivo, melhorando assim, o vínculo profissional.

Por fim, vale ressaltar que há a necessidade de uma adequação das IES junto ao MEC, visto que as grades curriculares das universidades refletirão na qualidade da assistência prestada pelos enfermeiros formados nas mesmas e o processo de cuidar exige enfermeiros capacitados e voltados à boas estratégias de liderança e gestão de sua equipe.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, S. C. et al.. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, n. spe, p. e20200196, 2021. DOI: 10.1590/1983-1447.2021.20200196 Disponível em: [SciELO - Brasil - Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders](https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196)

COSTA, M.A et al.. Perspectiva de formandos em enfermagem: competências gerenciais na graduação. *Enferm Foco*. 2023;14:e-202332. DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2023.v14.e-202332> Disponível em: [enfermfoco.org/article/perspectiva-de-formandos-em-enfermagem-competencias-gerenciais-na-graduacao/](https://www.enfermfoco.org/article/perspectiva-de-formandos-em-enfermagem-competencias-gerenciais-na-graduacao/)

DIAS, C. F. C.; RABELO, S. K.; LIMA, S. B. S.; SANTOS, T. M.; HOFFMANN, D. R. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência. *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v.4, n.2, p.5980-5986, mar/abr. 2021 DOI: <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n2-158> Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/26695>

FESTA, C. A.; REIS, G. A. X. DOS.; BARTMANOVICZ, M. H. V.; NATAL, H. F. M. G. Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. *Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR*. Umuarama. v. 26, n. 3, p. 990-1001, set./dez. 2022 DOI: 10.25110/arqsaude.v26i3.2022.8928 Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/saude/article/download/8928/4387/29075>

FROTA, M. A. et al.. Mapeando a formação do enfermeiro no Brasil: desafios para atuação em cenários complexos e globalizados. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 1, p. 25–35, jan. 2020. DOI: 10.1590/1413-81232020251.27672019 Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1055783>

GALVÃO, C. M.. Níveis de evidência. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 19, n. 2, p. 5–5, abr. 2006. DOI: 10.1590/S0103-21002006000200001 Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-452943>

GODINHO, Mônica Lá-Salette da Costa et al . PROCESSO FORMATIVO DE ENFERMEIROS: VISÃO DE EGRESSOS SOBRE PRÁTICA E INSERÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO. **Reme : Rev. Min. Enferm.**, Belo Horizonte , DOI: 10.5935/1415.2762.20210005. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1287721>

NACHAR, A. L.; GUÍNEZ, D.M.; SANCHEZ, D.Q.; JAQUE, R. L.; VALLEJOS, G.G.; MANSILLA D.C (2022). Liderazgo en enfermería, una mirada desde la opinión de egresadas/os de enfermería y miembros del equipo de salud. **Cultura de los Cuidados (Edición digital)**, 26(64). DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2022.64.05> Disponível em: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/130228>

MACHADO, L. M.; CAMPONOGARA, S.; MOREIRA, D. Y. I. O empoderamento como componente do trabalho do enfermeiro: tendência de teses e dissertações. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 8, p. 83103–83117, 2021. DOI:10.34117/bjdv7n8-493 Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-493>.

SILVA, G. T. R. DA . et al.. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, v. 26, p. e20210070, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1346054>

SANTOS, Ises Adriana Reis dos et al . DISCIPLINAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ENFERMEIROS LÍDERES EM AMBIENTE HOSPITALAR: REVISÃO INTEGRATIVA. **Reme : Rev. Min. Enferm.**, Belo Horizonte , v. 26, e-1455, 2022 . DOI 10.35699/2316-9389.2022.3800 Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1422461>

VARANDA, P. A. G.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R. da; BACKES, V. M. S.; TRINDADE, L. de L.; BÁO, A. C. P. Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro, [S. l.]**, v. 11, 2021. DOI: 10.19175/recom.v11i0.4239. Disponível em: <https://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/4239>