



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA**  
**ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIA DA SAÚDE – ESA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**



**GESTÃO EM ENFERMAGEM E SAÚDE: um estudo com enfermeiros egressos de  
uma universidade pública**

**MANAUS – AM**  
**2023**

**KARINA DA SILVA REIS**

**GESTÃO EM ENFERMAGEM E SAÚDE: um estudo com enfermeiros egressos de  
uma universidade pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, como componente curricular obrigatório para obtenção do título de Graduação Bacharel em Enfermagem da Universidade do Estado do Amazonas

**Orientadora:** Profa. Dra. Jucimary Almeida do Nascimento

**MANAUS – AM**

**2023**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
**Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.**

R375gg Reis, Karina da Silva  
g           GESTÃO EM ENFERMAGEM E SAÚDE um estudo  
              com enfermeiros egressos de uma universidade pública /  
              Karina da Silva Reis. Manaus : [s.n], 2023.  
              27 f.: il.; 30 cm.

TCC - Graduação em Enfermagem - Bacharelado -  
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2023.  
Inclui bibliografia  
Orientador: Nascimento, Jucimary Almeida do

1. Educação em Enfermagem. 2. Estudantes de  
Enfermagem. 3. Mercado de Trabalho. 4. Recursos  
Humanos em Saúde. 5. Competência Profissional. I.  
Nascimento, Jucimary Almeida do (Orient.). II.  
Universidade do Estado do Amazonas. III. GESTÃO EM  
ENFERMAGEM E SAÚDE um estudo com enfermeiros  
egressos de uma universidade pública

**Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463**

# GESTÃO EM ENFERMAGEM E SAÚDE um estudo com enfermeiros egressos de uma universidade pública

Orientando(a): Karina da Silva Reis<sup>1</sup>

Orientador(a): Dra. Jucimary Almeida do Nascimento<sup>2</sup>

## Resumo

**Objetivo:** analisar as competências gerenciais desenvolvidas por enfermeiros egressos de uma universidade do norte do país e como objetivos específicos: descrever o perfil sociodemográfico dos enfermeiros egressos do curso de Graduação em Enfermagem; identificar o conteúdo das funções gerenciais vivenciadas na formação acadêmica, verificar as funções gerenciais desenvolvidas pelos egressos no seu processo de trabalho e revelar os desafios enfrentados na prática gerencial por estes enfermeiros. **Metodologia:** trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa do tipo descritiva. **Resultados:** a partir dos dados coletados foi observado o processo formativo e a necessidade de formar enfermeiros competentes e habilitados para atuar em todas as frentes do serviço de saúde, com destaque a gestão de enfermagem, onde 26,8% estão inseridos na gestão de serviços, motivando-os a atuar como gestores principalmente para adquirir experiência e para tal desempenho 25,5% realizaram alguma especialização em gestão. Aos egressos inseridos dentro do papel de gestores, 65,5% concordaram que as competências necessárias para o gestor, tais como liderança, trabalho em equipe, comunicação, dentre outras, foram desenvolvidas ainda no processo formativo na graduação, onde 34% avaliaram seu desempenho dentro do seu campo de atuação como bom ou ótimo. **Conclusão:** a pesquisa destaca a importância do desenvolvimento de habilidades gerenciais para os enfermeiros. O aprimoramento dessas habilidades pode ser alcançado por meio de discussões mais aprofundadas sobre administração e gerência dentro do ambiente acadêmico. Foi possível observar ainda a trajetória dos egressos desde a graduação, avaliando como as habilidades adquiridas ao longo do curso impactam no desempenho dentro do mercado de trabalho. Permite-se ainda visualizar a adequação da estrutura curricular do curso frente as diretrizes curriculares nacionais que visam formar enfermeiros generalistas, críticos e reflexivos, com competências técnico-científicas, ético-políticas e sócioeducativas.

**Descritores:** Educação em Enfermagem; Estudantes de Enfermagem; Currículo; Mercado de Trabalho; Recursos Humanos em Saúde; Competência Profissional.

## Abstract

**Objective:** to analyze the managerial skills developed by nurses who graduated from a university in the north of the country and as specific objectives: to describe the sociodemographic profile of nurses who graduated from the Nursing Graduation course; identify the content of managerial functions experienced in academic training, verify the managerial functions developed by graduates in their work process and reveal the challenges

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil, e-mail: ksr.enf18@uea.edu.br

<sup>2</sup> Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil, e-mail: janascimento@uea.edu.br.

faced in managerial practice by these nurses. **Methodology:** this is a research with a quantitative approach of the descriptive type. **Results:** from the data collected, the training process and the need to train competent and qualified nurses to work on all fronts of the health service, with emphasis on nursing management, where 26.8% are inserted in the management of services, motivating them to act as managers mainly to acquire experience and for this performance 25.5% took some specialization in management. To the graduates inserted in the role of managers, 65.5% agreed that the necessary skills for the manager, such as leadership, teamwork, communication, among others, were developed during the graduation process, where 34% evaluated their performance within your field of expertise as good or great. **Conclusion:** the research highlights the importance of developing managerial skills for nurses. The improvement of these skills can be achieved through deeper discussions about administration and management within the academic environment. He was It is also possible to observe the trajectory of graduates since graduation, assessing how the skills acquired throughout the course impact performance within the job market. It is also possible to visualize the adequacy of the curricular structure of the course in view of the national curriculum guidelines that aim to train generalist, critical and reflective, with technical-scientific, ethical-political and socio-educational skills.

**Descriptors:** Nursing Education; Nursing Students; Curriculum; Job market; Health Human Resources; Professional Competence.

## **Introdução**

Ao enfermeiro compete atribuições assistenciais e gerenciais em seu processo de trabalho. As atividades assistenciais são vistas como as relacionadas diretamente ao cuidado prestado aos pacientes, e as atribuições gerenciais compreendem as atividades inerentes a gestão do cuidado e do serviço de enfermagem. Ambas estão articuladas no cotidiano da prática profissional, o que leva a necessidade deste profissional adquirir, desde sua formação, as competências necessárias para sua atuação e assim, garantir a excelência do cuidado de enfermagem prestado.<sup>1</sup>

A gerência é uma função administrativa do profissional enfermeiro, sendo aplicado em sua trajetória profissional. Ao articular as práticas e as intervenções na esfera gerência e assistência, o enfermeiro precisa adotar competências fundamentais como a autonomia, liderança e criatividade. Os enfermeiros que assumem o papel de gerentes dentro dos diferentes níveis de atenção a saúde, prestam o cuidado indireto aos pacientes/clientes, garantindo por meio da administração um cuidado de qualidade e seguro, transpassado pela equipe de saúde que torna o cuidado direto.<sup>2</sup>

A gerência do cuidado é uma importante responsabilidade do enfermeiro, que envolve liderança, comunicação, tomada de decisões e trabalho em equipe para garantir a melhor assistência possível aos pacientes, promover a saúde e prevenir doenças. Isso inclui a organização do ambiente de trabalho, coordenação das atividades da equipe de enfermagem e gerenciamento de recursos para garantir eficiência. Além disso, busca melhorar as condições de trabalho e desenvolvimento dos profissionais de enfermagem, promovendo segurança, saúde e bem-estar. A gerência do cuidado é uma estratégia importante para a promoção da qualidade assistencial e o enfermeiro é responsável em coordenar e gerir toda a assistência prestada ao paciente.<sup>3</sup>

Ao enfermeiro cabe, segundo a Lei Nº 7.498 de 25 de junho de 1986, a direção

do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem, a organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços, bem como o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem.<sup>4</sup>

Para o bom desempenho do enfermeiro no gerenciamento em enfermagem e saúde, encontra-se algumas competências essenciais como a liderança, tomada de decisão, negociação de conflitos, comunicação, gestão de pessoal e recursos materiais que este profissional precisa desenvolver. Essas competências tão necessárias na função gerencial devem ser introduzidas no processo formativo, a fim de serem aplicadas e aperfeiçoadas por meio da vivência prática no cotidiano do profissional. Diante da importância da função gerencial, é sugerido uma atenção especial na formação dos enfermeiros pelos cursos de graduação em Enfermagem, principalmente os relacionados a liderança, negociação de conflitos e ao trabalho em equipe.<sup>5</sup>

As atividades de gerência exigem dos profissionais enfermeiros competências para atuar nesta função, assim as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais preconizam o exercício das competências e habilidades como a atenção à saúde, a tomada de decisões, a comunicação, a liderança, a administração, o gerenciamento e a educação permanente, sendo estas principalmente caracterizadas como atribuições gerenciais.<sup>6</sup>

Formar novas habilidades de liderança, no sentido de formar líderes proativos capazes de lidar com a escassez de recursos e mudanças nos sistemas de saúde e no perfil epidemiológico da população é cada vez mais necessário, principalmente diante dos novos percalços na saúde como a pandemia de COVID-19. As mudanças no processo de adoecimento da população requer profissionais preparados para lidar e enfrentar as novas

realidades encontrados nos mais diferentes contextos de atenção à saúde onde estes enfermeiros estão inseridos.

A opinião dos egressos por sua vez, possibilita visualizar a evolução e o processo de mudanças da vida acadêmica para o exercício profissional influenciados pela oferta de conhecimentos teórico-científico e práticos propostos pela estrutura curricular do curso de graduação em enfermagem. Sabe-se que o egresso vai vivenciar no seu dia a dia de trabalho as mais distintas e complexas situações que exigirão deste profissional demonstrar as competências e habilidades desenvolvidas durante todo o curso de graduação.<sup>7</sup>

É importante salientar o nível de satisfação destes egressos, pois representa um indicador de qualidade tanto para a instituição formadora como para as instituições de saúde onde está inserido, uma vez que mostra que houve uma adequada oferta da estrutura curricular do seu curso, bem como indica que em sua prática profissional corresponderá de forma positiva, atuando de forma a proporcionar uma assistência de qualidade a população.<sup>8</sup>

Diante do exposto, os benefícios relacionados à pesquisa são de grande relevância, pois não trará benefícios a curto prazo aos participantes, porém para a sociedade contribuirá com a visibilidade das diferentes atividades desenvolvidas pelos profissionais, proporcionando a reflexão da sua prática e necessidades de valorização no processo de gestão, contribuindo para o aprimoramento na área da formação gerencial do enfermeiro e para novas pesquisas nesta área de conhecimento.

O enfermeiro após sua formação deve ter o compromisso de realizar todas as atividades inerentes a ele, com base no conhecimento científico, com competência e habilidade técnica adquiridos na sua formação acadêmica, sendo capaz de atuar nas diferentes dimensões do processo de trabalho da enfermagem com qualidade e segurança, e

assim favorecer a adequação dos serviços específicos desta profissão oferecidos a população.

Portanto, os egressos representam o resultado do processo de formação oferecidos pela universidade por meio das atividades e do papel que desempenham quando inseridos no mercado de trabalho da enfermagem. As diferentes situações vivenciadas no cotidiano do trabalho do enfermeiro exigem colocar em prática os conhecimentos, competências e habilidades adquiridas na formação acadêmica, para avançar no fortalecimento da profissão e o alcance de gestões e âmbitos de governança mais eficientes e eficazes.

É desafiador para os enfermeiros a sua inserção no mercado de trabalho, uma vez que é neste momento que aparecem as fragilidades da profissão, o que leva o profissional a busca pela melhor qualificação que favoreça o seu sucesso e o mantenha no mercado competitivo da enfermagem. Portanto, destaca-se a importância da realização da pesquisa sobre o perfil de seus egressos com o objetivo de conhecer as expectativas e perspectivas em relação a profissão e ao mercado de trabalho, bem como melhorar as taxas de empregabilidade de seus egressos.<sup>9-10</sup>

Assim, entendendo que a função gerencial é fundamental para o desempenho do enfermeiro, surgem as inquietações referentes ao processo formativo na gestão em enfermagem e as seguintes questões nortearão esta pesquisa: Qual o perfil dos egressos do curso de Graduação em Enfermagem? Quais funções gerenciais são desenvolvidas pelos egressos no seu processo de trabalho? Como enfrentam os desafios da prática gerencial no cotidiano?

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as competências gerenciais desenvolvidas por enfermeiros egressos de uma universidade do norte do país e como objetivos específicos: descrever o perfil sociodemográfico dos enfermeiros egressos do

curso de Graduação em Enfermagem; identificar o conteúdo das funções gerenciais vivenciadas na formação acadêmica, verificar as funções gerenciais desenvolvidas pelos egressos no seu processo de trabalho e revelar os desafios enfrentados na prática gerencial por estes enfermeiros.

## **Métodos**

Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, realizada no período de dezembro de 2022 a fevereiro de 2023. A pesquisa com abordagem quantitativa do tipo descritiva, consiste em observar, descrever e documentar aspectos de uma situação e representar a coleta de dados sem tratamentos e mudanças.<sup>11</sup>

A pesquisa foi realizada na Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas (ESA/UEA), situada no Município de Manaus, Amazonas, na Avenida Carvalho Leal, N. 1777, Cachoeirinha, CEP: 69065-001, onde ocorre o Curso de Graduação de Enfermagem. O Curso de Graduação em Enfermagem da ESA/UEA teve início em agosto de 2001, no mesmo ano que a UEA iniciou suas atividades, com a sua primeira turma se formando em julho de 2006. Atualmente já foram formadas 30 Turmas, constituindo um total de 804 enfermeiros graduados pelo curso.

A população desta pesquisa corresponde aos 804 enfermeiros egressos do curso de graduação em enfermagem concluintes no período de 2006 a 2020, mas devido ao risco decorrente das perdas de participantes foi realizado cálculo do tamanho da amostra não probabilística com a utilização da fórmula de Barbetta com intervalos de confiança de 95% e nível de significância assumido de 5%, resultando em uma amostra constituída de 270 enfermeiros egressos da ESA/UEA.

Foram incluídos na pesquisa os enfermeiros egressos do curso de Graduação de

Enfermagem da ESA/UEA concluintes no período de 2006 a 2020 que estiverem em exercício da profissão durante o período da coleta de dados e foram excluídos os enfermeiros egressos que não atuam efetivamente na enfermagem e os que não enviarem o questionário devidamente preenchido em tempo hábil para análise dos dados.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, previamente elaboradas pelas pesquisadoras, contendo variáveis quantitativas discretas (VQTD) e quantitativas contínuas (VQTC). Foi trabalhado as variáveis socioeconômicas e demográficas; variáveis relacionadas a formação dos enfermeiros egressos; variáveis relacionadas a atuação profissional; variáveis relacionadas a função gerencial.

A coleta de dados foi iniciada com o levantamento dos participantes da pesquisa na coordenação do Curso de Enfermagem da ESA/UEA. Após o levantamento dos participantes foi iniciada a busca pelo contatos pessoais, como correios eletrônicos (e-mail) atualizados, redes sociais virtuais, como facebook, instagram, e contato telefônico ou whatsapp. Os egressos foram contatados previamente por meio do correio eletrônico e/ou telefone com o convite para participação da pesquisa, com explicações objetivas e claras da importância e sua realização, seguida da solicitação do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e envio das respostas contidas no instrumento de coleta de dados (Questionário estruturado e autoaplicável no Google Forms).

O questionário para coleta de dado foi enviado aos participantes por meio de e-mail. Após 7 (sete) dias do envio do questionário, foi realizado novo contato, informando sobre o encaminhamento do e-mail, confirmando o recebimento e atualizando o endereço eletrônico, bem como reforçando sobre a importância da sua participação da pesquisa e reiterando a devolução do questionário para análise.

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva com frequência absoluta, frequência relativa, média, mediana e do coeficiente de correlação de Pearson apresentados em formas de Tabelas e Gráficos construídos por meio do programa Microsoft Office – Excel for Windows®.

Esta pesquisa faz parte de um macro projeto intitulado “Inserção e atuação de enfermeiros na função gerencial: um estudo com egressos de uma universidade pública do norte do país” aprovado pelo comite de ética e pesquisa da Universidade do Estado do Amazonas, sob o número do parecer: 5.537.765. A pesquisa foi realizada em observância aos critérios estabelecidos na Resolução N. 466/2012, que regulamenta a pesquisa envolvendo seres humanos.

## **Resultados**

Nesta pesquisa foram realizados primeiramente contato com 270 enfermeiros egressos, correspondendo a amostra da pesquisa. Dos contatos realizados 47 (37%) encaminharam suas respostas para análise dos dados.

Em referência aos dados sociodemográficos 34 (72,3%) pertencem ao sexo feminino com média de 31 a 35 anos e autodeclaradas pardas 29 (61,8%), sendo Manaus o estado de naturalidade de maior predominância entre os pesquisados. Entre as respostas, o catolicismo 23 (53,2%) foi a religião dominante, seguido da evangélica 16 (34%). Quanto ao status do estado civil, 21 (44,7%) são solteiros e quanto a média de renda pessoal apresentam a faixa de três salários mínimos 13 (27,6%) residindo atualmente em sua maior porcentagem na capital seguido do interior do estado. (Tabela 1).

Em relação a formação dos participantes, conforme visualizados na Tabela 2 foi identificado que 23 (48,9%) tem alguma especialização em enfermagem e 33 (82,5%) participou de projetos de pesquisa, 20 (50%) ensino/monitoria e 18 (45%) extensão durante a

graduação. Na avaliação da satisfação, a maioria está satisfeita com a formação na dimensão ensino-aprendizagem 26 (55,3%), pessoal e profissional 27 (57,4%) e econômica 25 (53,2%), no entanto, nota-se uma crescente dos pouco satisfeitos com a dimensão econômica, 15 (31,9%).

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa. Manaus, Amazonas, 2023.

<b>Características</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	34	72,3
Masculino	13	27,7
<b>Idade</b>		
25 – 35 anos	23	48,9
36 – 45 anos	17	29,2
> 46 anos	07	21,9
<b>Naturalidade</b>		
Capital do Estado	17	37,0
Outros municípios	08	17,0
Outros Estados		
<b>Raça</b>		
Branca	15	31,9
Parda	29	61,8
Preta	01	2,1
Indígena	02	4,2
<b>Estado Civil</b>		
Casado(a)	18	38,3
Solteiro(a)	21	44,7
Outros	08	17,0
<b>Religião</b>		
Catolica	23	53,2
Evangélica	17	31,9
Outras	04	8,5
Nenhuma	03	6,4
<b>Renda</b>		
Três salários mínimos	13	27,6
Quatro salários mínimos	06	12,7
Cinco salários mínimos	08	17,1
Mais de cinco salários mínimos	10	21,3
Mais de dez salários mínimos	10	21,3
<b>Local da residência atual</b>		
Capital do estado	31	67,3
Interior do estado	10	20,1
Outros Estados	06	12,6

Tabela 2. Dados relacionados a formação dos egressos do Curso de Graduação em Enfermagem

<b>Titulação atual</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Graduação	09	19,1
Residência em Enfermagem	04	8,5
Especialização	23	48,9
Mestrado	08	17
Doutorado	03	6,5
<b>Atividades na graduação</b>		
Ensino/monitoria	20	50
Pesquisa/iniciação científica	33	82,5
Extensão	18	45
Intercâmbio sanduíche	01	2,5
Liga acadêmica	01	2,5
<b>Nível de satisfação na graduação</b>		
<b>Ensino aprendizagem</b>		
Pouco satisfeito (a)	02	4,3
Satisfeito (a)	26	55,3
Muito satisfeito (a)	19	40,4
<b>Pessoal e profissional</b>		
Pouco satisfeito (a)	02	4,3
Satisfeito (a)	27	57,4
Muito satisfeito (a)	18	38,3
<b>Econômica</b>		
Insatisfeito (a)	03	6,4
Pouco satisfeito (a)	15	31,9
Satisfeito (a)	25	53,2
Muito satisfeito (a)	04	8,5
<b>Competências profissionais desenvolvidas na graduação</b>		
Concordo totalmente	11	23,4
Concordo	31	66
Não concordo e nem discordo	05	10,6
<b>Ações gerenciais do cuidado na graduação</b>		
Concordo totalmente	09	19,1
Concordo	30	63,9
Não concordo e nem discordo	04	8,5
Discordo	04	8,5
<b>Ações gerenciais do serviço na graduação</b>		
Concordo totalmente	06	12,8
Concordo	30	63,8
Não concordo e nem discordo	08	17
Discordo	03	6,4

A figura 1 demonstra que os participantes concordam que a graduação possibilitou o

desenvolvimento de competências requeridas para o trabalho profissional do enfermeiro, sendo as competências gerenciais mais vistas durante o curso: trabalho em equipe 44 (93,6%), educação permanente 38 (80,9%), liderança 36 (76,6%), planejamento e organização 37 (78,7%), comunicação 35 (34,5%).

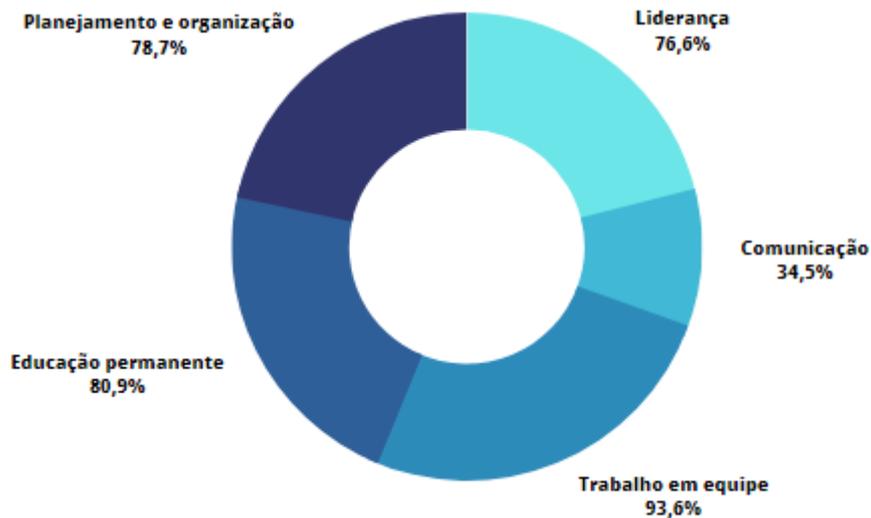


Figura 1. Principais competências desenvolvidas na graduação

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Na Tabela 3, é identificado que 28 (59,6%) dos participantes enfrentaram dificuldades para entrar no mercado de trabalho devido à falta de experiência, mercado saturado, falta de oportunidades e salário inadequado. A maior porcentagem dos enfermeiros trabalha na assistência/gerência do cuidado 40 (87%) e gestão 33 (71,7%) em unidades hospitalares. As competências mais comuns são enfermagem generalista, gestão e intensivista, com uma carga horária semanal de 40 horas (40,9%). Os egressos trabalham em instituições estaduais e municipais e estão satisfeitos com sua atuação como enfermeiros.

Tabela 3. Dados relacionados a atuação profissional dos participantes. Manaus, Amazonas, 2023.

<b>Dificuldades de ingressar no mercado de trabalho</b>	<i>f</i>	%
Sim	28	59,6
Não	19	40,4
<b>Principais dificuldades</b>		
Falta de experiência	21	70
Mercado saturado	21	70
Salário inadequado	13	43,3
Falta de oportunidades	19	63,3
<b>Atuação no processo de trabalho</b>		
Gestão do cuidado	40	87
Gestão de serviços	33	71,7
Docência	29	63
Pesquisa	14	30,4
<b>Local de atuação</b>		
Unidade hospitalar	21	47,7
Unidade básica de saúde	09	20,5
Outros	14	31,8
<b>Especialidade de atuação</b>		
Generalista	14	31,8
Gestor (a)	13	29,5
Intensivista	12	22,7
Outros	08	16
<b>Carga horária semanal</b>		
30 horas	07	15,9
40 horas	18	40,9
60 horas	08	18,2
Outros	14	25
<b>Vínculos empregatícios</b>		
Um vínculo	29	64,6
Dois vínculos	18	35,4
<b>Administração mantenedora</b>		
Federal	05	11,4
Estadual	23	52,3
Outros	19	36,3

Na Tabela 4, 26 (63,4%) dos enfermeiros já trabalharam ou trabalham na gestão do cuidado, incluindo a coordenação entre as dimensões gerencial e assistencial. Além disso, 11 (26,8%) ocuparam ou ocupam cargos gerenciais em serviços de enfermagem. As principais motivações para assumir uma função gerencial em um serviço ou unidade são destacada a de experiência profissional, bem como a questão financeira. Dos que possuem experiência na

gerência, apenas 9 (26,5%) fizeram alguma especialização, e as principais funções gerenciais são liderança, negociação de conflitos e gestão de pessoas. 27 (64,3%) dos enfermeiros egressos avaliaram o período na graduação como essencial para o desempenho na função gerencial.

Tabela 4. Dados relacionados a atuação dos participantes na função gerencial. Manaus, Amazonas, 2023.

<b>Atuação na gerência</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Gestão do cuidado	26	63,4
Gerenciamento de serviços	11	26,8
Outros	10	9,8
<b>Motivo para atuação gerencial</b>		
Adquirir experiência	23	57
Retorno financeiro	09	10,3
Outros	15	32,7
<b>Gerência/instituição</b>		
Municipal	20	54
Estadual	15	28,3
Privada	08	5,3
Outros	04	12,4
<b>Realizou pós graduação em gerência</b>		
Sim	12	26,5
Não	35	73,5
<b>Tempo de atuação</b>		
Menos de dois anos	21	38,2
Dois anos	08	26,5
Mais de dois anos	18	35,3
<b>Avaliação de desempenho</b>		
Regular	18	40,6
Bom	13	25
Ótimo	16	34,4
<b>Graduação colaborou para atuação gerencial</b>		
Concordo totalmente	04	9,5
Concordo	27	65,5
Não concordo e nem discordo	10	25

A figura 2 destaca as principais dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros egressos dentro do papel de atuação de gerentes de unidades, pontuando a falta de experiência, falta de conhecimento e conflitos com outros profissionais.

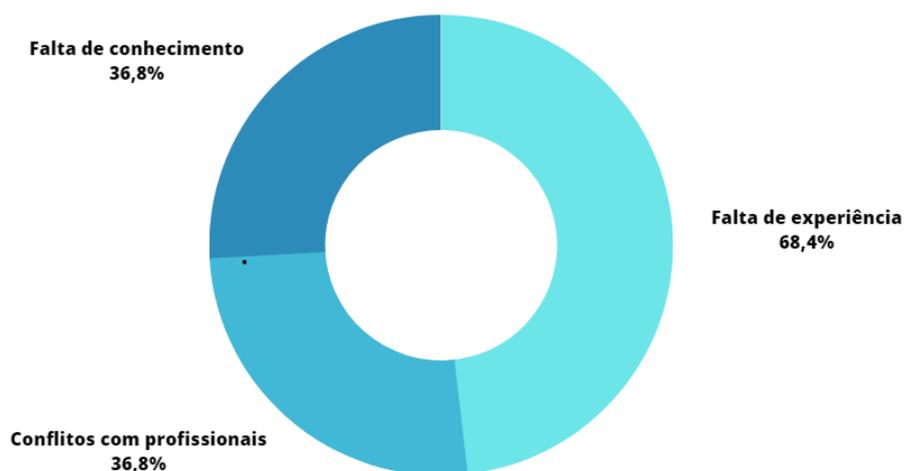


Figura 2. Principais dificuldades na gestão de serviços

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

## Discussão

Diante dos dados sociodemográficos, observou-se uma predominância de jovens adultos na média de 31 a 35 anos, evidenciando também a predominância de mulheres jovens na graduação de enfermagem, o que é consistente com a história da profissão e com a representatividade feminina em áreas de cuidado e saúde. Corroborando com resultados da pesquisa, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apresenta através do censo de 2015 uma alta prevalência do sexo supracitado, matriculados na graduação de enfermagem.<sup>12</sup>

No entanto, é importante destacar o crescimento da participação masculina na enfermagem, o que sugere uma quebra de estereótipos de gênero e uma ampliação do campo de atuação para homens. Relacionando a pesquisa de Santos et al. de 2017, que demonstra a participação do público masculino dentro da graduação de enfermagem, permitindo reconhecer um crescimento deste gênero como parte ativa do curso. Evidenciando uma linha

cronológica com participação masculina, ascendendo desde a década de 1970-80 de forma significativa nos anos subsequentes.<sup>13</sup>

Apesar do público feminino ainda ser o maior quantitativo dentro da enfermagem, os dados da participação masculina apresentam-se entusiasmantes para a enfermagem futura, desmistificando assim o conceito de que a enfermagem é exclusiva das mulheres.

Os dados sobre a raça/cor dos egressos da graduação em enfermagem, utilizando a nomenclatura do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelam que uma amostra expressiva se identifica como pardo 29 (61,8%), seguido de branco 15 (31,9%) e preto 1 (2,1%). Ao somar pardos e pretos, obtém-se um percentual de 63,8%, indicando que a população negra é a mais expressiva dentro desta variante.<sup>14</sup>

Uma porcentagem significativa dos formados em enfermagem participou de atividades extracurriculares relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Os egressos estiveram mais envolvidos em programas de pesquisa e monitoria, seguidos de atividades de extensão e em menor número como ligantes e serviços de intercâmbio. A pesquisa revelou que um quantitativo significativo dos egressos procurou cursos de pós-graduação, com a busca predominante por cursos Lato Sensu e menor procura por pós-graduação Stricto sensu.

Esses resultados sugerem que os egressos da graduação em enfermagem estão buscando aprimorar sua formação por meio de cursos de pós-graduação, especialmente na modalidade Lato Sensu. Isso pode ser interpretado como um reflexo da demanda do mercado de trabalho por profissionais mais especializados e atualizados em suas áreas de atuação. A participação em atividades extracurriculares relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão pode ser benéfico para o desenvolvimento da enfermagem como ciência e profissão.

Em relação à satisfação com a formação, os profissionais de enfermagem afirmam

estarem satisfeitos em geral, no entanto uma proporção de egressos estão insatisfeitos com a esfera econômica. A pesquisa de Ferri et al. De 2018 mostrou que o excesso de trabalho, a sobrecarga e a baixa remuneração contribuem para o desânimo na profissão. Isso pode levar à saída de profissionais, prejudicando a qualidade dos serviços. Gestores e instituições de saúde precisam buscar soluções para melhorar as condições de trabalho e remuneração. Políticas públicas que valorizem a profissão e reconheçam sua importância para a saúde da população também são fundamentais.<sup>15</sup>

Foi avaliado o nível de competência dos enfermeiros recém formados, constatando-se que a maioria adquiriu as habilidades necessárias ainda na graduação. Um estudo realizado em 2020 da autora Cecília et al., mostrou que 89,24% dos egressos estavam satisfeitos com o curso, confirmando a importância das habilidades adquiridas na graduação. Esses resultados estão de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF) e com a constituição do Sistema Único de Saúde (SUS), que exigem dos enfermeiros competência para atuar em diversos cenários da atenção à saúde, com uma assistência integral, ética e humanística.<sup>16</sup>

A presente pesquisa mostra que a gestão em enfermagem é importante para sua atuação e deve ser incluída no processo formativo do enfermeiro. Durante a academia, os alunos realizaram estágios supervisionados com atividades voltadas para a gestão em enfermagem, o que resultou em uma maior taxa de aprendizado. Isso permitiu que os alunos experimentassem as habilidades gerenciais na prática, como liderança, trabalho em equipe, comunicação, planejamento e organização. Desde a graduação, os alunos exerceram ações administrativas essenciais para o crescimento acadêmico.

Após o período formativo, 29 (59,6%) dos egressos alegaram dificuldades para inserção no mercado de trabalho na enfermagem, pontuando como motivos a falta de experiência como principal impasse para entrada no mundo empregatício, sendo seguido pelo

mercado saturado e falta de oportunidades. Quanto a inserção ao mercado de trabalho, percebeu-se uma acentuada inserção na área assistencial, por até 40 horas de trabalho semanais em um vínculo empregatício, sendo em sua maioria associado ao estado como entidade mantenedora, recebendo em média de 3 salários mínimos e encontram-se satisfeitos com sua atuação na dimensão pessoal, profissional, econômica e social.

O trabalho do enfermeiro envolve assistência e gerenciamento. Ele supervisiona e coordena o trabalho da equipe de enfermagem, fornece assistência direta e indireta ao paciente/cliente e se comunica com outros profissionais da equipe de cuidados. Ele usa o conhecimento técnico/científico para criar estratégias eficazes, envolvendo o planejamento, desenvolvimento, execução, supervisão e avaliação das ações prestadas.

A presente pesquisa mostra que 26 (63,4%) dos egressos trabalham na gestão do cuidado, trabalho este que exige do profissional enfermeiro uma abordagem centrada no paciente, requerindo para a execução dessa assistência competências de liderança, comunicação, tomada de decisão e solução de problemas, resultando por meio do conjunto dessas habilidades uma gestão de alta qualidade e melhor desempenho ao coordenar as atividades de cuidado inerentes ao mesmo dentro do seu campo de atuação.

Ainda no campo de atuação, 26,8% atuam na gerência de instituições de saúde, pontuando que somente 9 (26,5%) cursaram pós-graduação. Experiência profissional foi levantada como a principal razão para a inserção na gerência. No entanto, mesmo com preparação prévia na graduação, eles enfrentam dificuldades no trabalho prático e na tomada de decisão, sendo necessário procurar por cursos de especialização para aprimorar o desempenho dentro do mercado de trabalho.

Nesta pesquisa, os egressos avaliaram seu desempenho como gerentes, com 15 (46,9%) considerando bom e 10 (31,3%) ótimo. Ao identificar as principais dificuldades

enfrentadas pelos enfermeiros egressos, pontuaram a falta de experiência, conhecimento específico e conflitos com outros profissionais de saúde. Dentro do seu campo de atuação se concentraram principalmente em negociação de conflitos, liderança e gerenciamento de pessoas.

Corroborando ao resultado referente a competência de negociação de conflitos, Osugui em 2020, aponta que conflitos são uma realidade comum na vida das pessoas. Eles surgem quando há discordâncias resultantes de contestações de valores ou anseios que podem levar ao rompimento da ordem. Esses conflitos podem ser funcionais, de caráter construtivo, ou disfuncionais, de cunho negativo, afastando aqueles que percebem a disputa em questão. Conflitos no trabalho podem causar angústia, desavenças e insatisfação, independente da habilidade profissional, gerando um clima hostil.<sup>17</sup>

Diante desse cenário, a mediação surge como uma ferramenta importante para minimizar insatisfações e desmotivação, mantendo a harmonia e o equilíbrio da equipe, o que reflete positivamente em todo o cuidado prestado aos pacientes. É importante destacar que, para administrar os conflitos nas unidades assistenciais, é necessário conhecer a sua origem, visto que não há protocolos determinados para esse fim. Muitas vezes, os conflitos surgem de problemas relacionados ao tipo de diálogo, estrutura organizacional e comportamento individual.

Para resolvê-los, é necessário desenvolver planos de ação que compreendam todas as partes envolvidas e reconheçam as diferenças entre as pessoas, pois todo ser humano é um ser único. Nesse sentido, o enfermeiro gestor deve ser dotado de habilidades de liderança para gerenciar conflitos de forma eficaz e assertiva. Ao atender às exigências das instituições, que requerem postura ética e atitude do enfermeiro para atingir objetivos e excelência no trabalho em equipe, a comunicação interpessoal se torna crucial.

Portanto, é fundamental que a equipe de saúde esteja preparada para lidar com conflitos, resolvê-los de forma assertiva e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Afinal, a qualidade do atendimento prestado ao paciente está diretamente relacionada à harmonia e ao equilíbrio da equipe.

A liderança por sua vez é uma das principais habilidades vista durante a academia e atuação profissional, Amestoy expõe a liderança como uma habilidade fundamental a ser adquirida pelos profissionais de saúde, especialmente no trabalho em equipe multiprofissional. A capacidade de liderar com empatia, compromisso e responsabilidade pode contribuir significativamente para o bem-estar da comunidade. Além disso, um líder em saúde deve ter habilidades para tomar decisões difíceis, comunicar-se de forma clara e gerenciar equipes de forma efetiva e eficiente. É importante lembrar que a liderança não é apenas para aqueles com cargos de gerência, mas sim uma habilidade essencial para qualquer profissional de saúde que deseja fazer a diferença em sua comunidade.<sup>18</sup>

É importante destacar também o papel do enfermeiro como líder da gestão de pessoas, já que ele interage diretamente e diariamente com a equipe de trabalho, influenciando diretamente no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Contudo, não é somente o gestor de enfermagem que deve ser responsável pela administração do recurso humano na organização, cada enfermeiro, como líder, deve assumir essa responsabilidade. Além disso, é fundamental que todos os profissionais, independentemente da área de atuação, tenham conhecimentos sobre liderança e administração, pois essas habilidades são fundamentais para a gestão eficaz da instituição.

Dessa forma, é importante ressaltar que o profissional que assume a gerência do processo deve possuir competências, habilidades e atitudes assertivas para o trabalho, a fim de garantir que a equipe de enfermagem trabalhe de forma harmoniosa e eficiente, promovendo a qualidade do atendimento e a satisfação dos pacientes. Para isso, é necessário que o gestor

tenha uma visão estratégica, saiba delegar tarefas, resolva conflitos interpessoais, promova a capacitação da equipe, dentre outras competências que são essenciais para a liderança e gestão eficaz na área da saúde.<sup>19</sup>

Assim, a proposição da DCN/ENF, que enfatiza a atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, é um guia importante para a formação de enfermeiros, pois destaca as habilidades e competências necessárias para uma prática profissional bem-sucedida. Essas habilidades vão além das habilidades clínicas e técnicas tradicionais exigidas na prática de enfermagem, e incluem habilidades de liderança, gestão, comunicação e tomada de decisão, que são cruciais para o sucesso na função gerencial.

A pesquisa revelou que as habilidades e competências necessárias para a função gerencial do enfermeiro, sendo fundamental para garantir que os programas de formação e treinamento estejam atualizados e preparando adequadamente os enfermeiros para a prática profissional. A ênfase nas habilidades gerenciais destacadas na DCN/ENF é um importante passo em direção a uma formação mais abrangente e preparação dos enfermeiros para o mercado de trabalho.

## **Conclusão**

Infere-se que os achados da presente pesquisa representa uma contribuição importante, tanto para o ambiente acadêmico quanto profissional, uma vez que foi possível identificar competências essenciais para o desempenho do enfermeiro na função gerencial. Com isso, foi possível observar a trajetória dos egressos desde a graduação, avaliando como as habilidades adquiridas ao longo do curso impactam no desempenho dentro do mercado de trabalho.

Além disso, é importante destacar que a pesquisa também buscou entender a relação entre as habilidades gerenciais e a satisfação dos enfermeiros em relação ao trabalho. Através de entrevistas e questionários, foi possível perceber que enfermeiros que possuem habilidades

gerenciais desenvolvidas tendem a se sentir mais satisfeitos com o trabalho, pois conseguem lidar melhor com as demandas do dia a dia e contribuir mais efetivamente para o sucesso da equipe.

Permite-se ainda visualizar a adequação da estrutura curricular do curso frente as diretrizes curriculares nacionais que visam formar enfermeiros generalistas, críticos e reflexivos, com competências técnico-científicas, ético-políticas e sócioeducativas. Graduando profissionais capacitados para assegurar a integralidade da atenção, com qualidade, autonomia, discernimento e humanização no atendimento.

A pesquisa evidenciou a importância do desenvolvimento de habilidades gerenciais para os enfermeiros, a fim de melhorar sua atuação no mercado de trabalho e garantir que estejam preparados para lidar com as mudanças constantes no setor de saúde. O aprimoramento dessas habilidades pode ser alcançado por meio de discussões mais aprofundadas sobre administração e gerência dentro do ambiente acadêmico, bem como por meio da oferta de programas de treinamento e capacitação para enfermeiros já atuantes na área.

## Referências

1. Santana IF de, Silva JP da. Gerenciamento em enfermagem: percepção dos enfermeiros de um hospital público. Revista da faesf [Internet]. 2018 [cited 2023 Jan 1];2(2):34–44. Available from: <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/42>
2. Nascimento SM. As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. 2013;93. Available from: <http://www2.unirio.br/unirio/ccbs/ppgenf/arquivos/dissertacoes-arquivo/dissertacoes-2013/simone-martins-nascimento>
3. Soder R, Oliveira C, Anacleto Da Silva A, Luís Guedes Santos J, Peiter CC, Erdmann L. desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem.
4. LEI N 7.498/86, DE 25 DE JUNHO DE 1986 Conselho Federal de Enfermagem - Brasil [Internet]. [cited 2023 Jan 8]. Available from: [http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986\\_4161.html](http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html)
5. Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. Rev Gaucha Enferm [Internet]. 2019 Aug 5 [cited 2023 Jan 1];40:e20180291. Available from: <http://www.scielo.br/j/rngenf/a/bNCNmx8B8fFZFyWZfCG9WLm/>
6. Resolução cne-ces nº 3, de 7 de novembro de 2001 – Diretrizes Nacionais Curso Graduação Enfermagem Conselho Federal de Enfermagem - Brasil [Internet]. [cited 2023 Jan 8]. Available from: [http://www.cofen.gov.br/resoluo-cne-ces-n-3-de-7-de-novembro-de-2001-diretrizes-nacionais-curso-graduacao-enfermagem\\_6933.html](http://www.cofen.gov.br/resoluo-cne-ces-n-3-de-7-de-novembro-de-2001-diretrizes-nacionais-curso-graduacao-enfermagem_6933.html)
7. Meira MDD, Kurcgant P. Avaliação da formação de enfermeiros segundo a percepção de egressos. Acta Paulista De Enfermagem. 2008;21(4):556–61.
8. Meira MDD, Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. Texto & Contexto Enfermagem. 2009;18(4):670–9.
9. Marins De Oliveira MC, De T, Lima L, Hugo Baluta V. A formação do profissional enfermeiro, no contexto das reformas de ensino no brasil
10. Ananguera U, Manarin B, Paula A, Bortoleto :, Beatriz C, Ferreira-Sae :, et al. Perspectivas do Egresso de Enfermagem frente ao Mercado de Trabalho. Ensaios e Ciência, Vol. XIII, Núm. 1, 2009, pp. 93-105. Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal Brasil.

11. Polit DF, Tatano Beck C. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Avaliação de Evidências para a Prática de Enfermagem. 7 ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.
12. Eduardo Moreno Sampaio C. • sumário • sumário • sumário • sumário Censo da Educação Superior 2015.
13. Dos Santos RM, Barros LMC, Dos Santos SA, Dos Santos WB, De Miranda Crispim Costa L. La inserción masculina en la Enfermería: ¿qué se ha escrito sobre esta cuestión? Vol. 21, Cultura de los Cuidados. Universidad de Alicante; 2017. p. 219–32.
14. Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica • n.48 2a edição [Internet]. Available from: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/>
15. Ferri LP, Régia De Paula C, Pereira De Souza Alves H, Burgo J, Alves G. Satisfação e insatisfação no processo de trabalho de enfermeiros que atuam na atenção primária. Itinerarius Reflectionis, Goiânia, v. 14, n. 4, p. 01–15, 2018. DOI: 10.5216/rir.v14i4.54990.
16. Cecília N, Da S, Branquinho S, Lúcia A, Bezerra Q, Teixeira CC. | Prevalência e fatores associados à satisfação de egressos do curso de Enfermagem Prevalence and factors associated with satisfaction of graduates of the Nursing course. Vol. 22, Rev. Bras. Pesq. Saúde. 2020.
17. Osgui DM, Henriques SH, Dázio EMR, Resck ZMR, Leal LA, Sanches RS. Negotiation of conflicts as a competence of the nurse. Revista Baiana de Enfermagem. 2020;34.
18. Amestoy SC, Trindade L de L, Silva GTR da, Santos BP dos, Reis VR dos SS, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. Escola Anna Nery. 2017 Aug 7;21(4).
19. Dias-Silveira C, Teixeira-de-Bessa AT, Oroski-Paes G, Conceição-Stipp MA. Gerenciamento da equipe de enfermagem: Fatores associados à satisfação do trabalho. Enfermeria Global. 2017 Jul 1;16(3):208–23.
20. Maria Dyrce Dias Meira P, Kurcgant Resumo P. Gerenc., v. 19, n. 30. 2015.
21. Peres AM, Trench Ciampone MH. Gerência e competências gerais do enfermeiro 1 management and general nursing competencies gerencia y competencias generales del enfermero.