

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIGUAIACÁ  
GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

**MILLENE CRISTINA NEVES**

**DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM PARA RECÉM-  
FORMADOS: REVISÃO INTEGRATIVA**

**GUARAPUAVA  
2020**

**MILLENE CRISTINA NEVES**

**DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM PARA RECÉM-  
FORMADOS: REVISÃO INTEGRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para à obtenção do título de Bacharel, do Curso de Enfermagem do Centro Universitário Uniguairacá.

Orientador(a): Marcela Maria Birolim

**GUARAPUAVA**

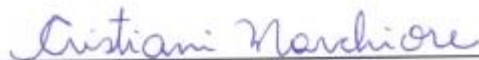
**2020**

**MILLENE CRISTINA NEVES**

**DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM PARA RECÉM-  
FORMADOS: REVISÃO INTEGRATIVA**

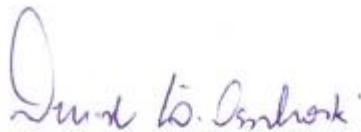
Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado como requisito para a obtenção do título de bacharel, do Centro Universitário Guairacá, do Curso de Enfermagem.

COMISSÃO EXAMINADORA:



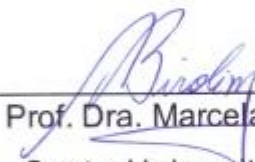
---

Prof. Esp. Cristiane Marchiore  
Centro Universitário Guairacá



---

Profª. Esp. Denise Lopes Dambroski  
Centro Universitário Guairacá



---

Prof. Dra. Marcela Maria Birolim  
Centro Universitário Guairacá

Guarapuava, 15 de Dezembro de 2020

*Dedico este trabalho aos meus pais  
Edson e Ozima e a minha madrinha  
Sandra. Amo vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente á Deus que me deu oportunidade, força de vontade e coragem para superar os desafios durante toda graduação.

Á minha família, principalmente meus pais, por todo apoio, paciência e compreensão, vocês são luzes na minha vida.

Á minha madrinha, Sandra minha segunda mãe, agradeço por sempre me incentivar e fornecer todos os meios que estavam ao seu alcance para que esse sonho se concretizasse.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram mesmo que indiretamente por essa trajetória.

As minhas amigas Andressa, Elen, Fernanda e Kelly, anjos que a faculdade me presenteou para vida inteira, obrigado por estarem comigo ao longo desses 5 anos, que sempre em momento de incertezas clarearam minha mente e compartilharam comigo alegrias e tristezas. Agradeço por deixarem a graduação mais leve divertida.

A minha orientadora Marcela Birolim, que conseguiu me guiar ao decorrer desse percurso com grande maestria, tanto com criticas construtivas, como por elogios, obrigado pela troca de saberes.

A Uniguiaracá, e a todo corpo docente em especial Angélica, Eleandro e Talita, vocês são exemplos de profissionais e seres humanos, me sinto orgulhosa de ter tido vocês como professores. E a todos os outros professores que contribuíram para uma formação de qualidade.

E por ultimo ao meu namorado Daniel Junior, que mesmo chegando ao final dessa trajetória fez uma enorme diferença me dando confiança e força para seguir em frente. Obrigado por ter sido parceiro e não me permitir desistir.

“Deus nunca disse que a jornada  
seria fácil, mas ele disse que a  
chegada valeria a pena.”  
(Max Lucado)

## RESUMO

O gerenciamento em enfermagem compreende a união entre atividades administrativas e assistenciais com vistas à garantia de uma assistência de qualidade. Envolve desde o planejamento das ações, previsão e provisão de recursos e até mesmo o gerenciamento da equipe responsável por prestar esse cuidado. No entanto, o gerenciamento dos serviços de saúde consiste em um dos desafios enfrentados por profissionais de enfermagem recém-formados. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi analisar a produção científica sobre os principais desafios vivenciados por enfermeiros recém-formados para a execução do gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura de artigos nacionais publicados nos últimos 10 anos, disponíveis na íntegra nas bases de dados: *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e na Biblioteca Virtual de Saúde, nas bases da Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e do Banco de Dados em Enfermagem (BEDENF). As buscas foram realizadas por meio das palavras-chave: gerenciamento e recém-formados combinados por meio do boleano AND com os descritores: enfermagem e liderança. A partir dos critérios de inclusão/exclusão pré-estabelecidos, foram encontradas 15 referências. Por meio da leitura aos artigos selecionados foi possível identificar três importantes categorias: “Formação de enfermeiros para o gerenciamento: perfil profissional e perspectivas”, “Importância da liderança do enfermeiro na gestão do sistema de saúde” e “Dificuldades vivenciadas pelos recém-formados em enfermagem”. Embora a última categoria seja a que efetivamente responda a pergunta norteadora desta revisão, as outras duas categorias foram fundamentais para compreender o universo do gerenciamento que se inicia durante a formação e que tem no desenvolvimento de liderança um ponto forte destacado nos artigos como fundamental para que se exerça o gerenciamento de maneira efetiva. Os resultados demonstraram que os profissionais em início de carreira sentem-se inseguros em realizar a execução e o gerenciamento dos cuidados por acharem que os estágios curriculares, muitas vezes, não prepararam o suficiente, além disso, outra dificuldade foi referente à aceitação pela equipe de trabalho ou pelos usuários, em decorrência da idade e da inexperiência profissional. Dessa forma, conclui-se que é preciso intensificar a abordagem referente à liderança e ao gerenciamento dos serviços de saúde durante o processo de formação, bem como propiciar vivências práticas relacionadas à gestão durante os estágios curriculares, buscando aumentar a segurança na realização do gerenciamento dos cuidados e na condução da equipe de saúde.

**Palavras-chave:** Organização e Administração. Enfermagem. Prática Profissional.

## ABSTRACT

Nursing management comprises the union between administrative and care activities with a view to guaranteeing quality care. It involves from the planning of actions, forecasting and provision of resources and even the management of the team responsible for providing this care. However, the management of health services is one of the challenges faced by recently graduated nursing professionals. Thus, the objective of this study was to analyze the scientific production on the main challenges experienced by newly graduated nurses for the management of health and nursing services. It is an integrative review of the literature of national articles published in the last 10 years, available in full in the databases: Scientific Electronic Library Online (SCIELO) and in the Virtual Health Library, in the bases of Latin American Literature of the Caribbean in Health Sciences (LILACS) and the Nursing Database (BEDENF). The searches were carried out using the keywords: management and recent graduates combined using the Boolean AND with the descriptors: nursing and leadership. From the pre-established inclusion / exclusion criteria, 15 references were found. By reading the selected articles, it was possible to identify three important categories "Training nurses for management: professional profile and perspectives", "The importance of nurse leadership in the management of the health system" and "Difficulties experienced by recent graduates in nursing" Although the last category is the one that effectively answers the guiding question of this review, the other two categories were fundamental to understanding the universe of management that begins during training and that has a strong point in leadership development highlighted in the articles as fundamental so that management can be exercised effectively. The results showed that professionals at the beginning of their career feel insecure in carrying out the execution and management of care because they think that the curricular internships, many times, did not prepare enough, in addition, another difficulty was related to the acceptance by the team of work or users, due to age and professional inexperience. Thus, it is concluded that it is necessary to intensify the approach regarding the leadership and management of health services during the training process, as well as providing practical experiences related to management during the curricular internships, seeking to increase security in the realization of the management of the services. care and management of the health team.

**Keywords:** Organization and Administration. Nursing. Professional Practice.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>15</b>
4.1	Formação de enfermeiros para o gerenciamento: perfil profissional e perspectivas.....	15
4.2	Importância da liderança do enfermeiro na gestão do sistema de saúde .....	18
4.3	Dificuldades vivenciadas pelos recém-formados em enfermagem .....	21
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo desafio pode ser entendido como uma provocação para superar uma situação estressante, transformando esse estresse inicial em crescimento, desenvolvimento ou conquista (SILVA et al., 2010). Nesse sentido, um desafio observado entre recém-formados da área de Enfermagem é a transição entre vida acadêmica e primeiro emprego, visto que encontram dificuldades em integrar o que foi aprendido na graduação com a realidade de seu cotidiano (MATOSSINHO et al.; 2010).

Para Amâncio Filho (2004), esse conflito entre formação acadêmica e os serviços de saúde não é novidade, tendo maior destaque após a Reforma Sanitária Brasileira, pois após esse movimento ocorreu consideráveis mudanças no Sistema Único de Saúde e na assistência à saúde, deixando de lado o modelo hospitalocêntrico e adotando o modelo de promoção de saúde integral, que até então não havia sido abordado com os profissionais em seu período de formação.

No ano de 1983, estabeleceu-se que este conflito era uma síndrome, denominada de “choque de realidade” (KREMER, 1983). A principal característica é a percepção por parte dos recém-formados da divergência que existe entre o conteúdo aprendido e a prática da enfermagem nas instituições de saúde (OJEDA et al., 2004). Além disso, as pressões dos serviços de saúde sobre recém-formados também são expressivas, especialmente quando os mesmos são designados para cargos de chefia (ERZINGER, 2002).

Os cargos de chefia envolvem o gerenciamento dos serviços de saúde e é considerado um dos aspectos mais desafiadores para os recém-formados em Enfermagem. A prática Gerencial do Enfermeiro está regulamentada pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), através do Decreto nº 94.406/87, estabelecendo em seu artigo 8º que este profissional tenha como atribuições a direção e chefia, planejamento, organização, coordenação, avaliação dos serviços de enfermagem (COFEN, 1987).

Para Menegaz e Villaça (2015), o gerenciamento é considerado uma ferramenta de trabalho na enfermagem pois por meio dele é possível, programar ações, identificar e solucionar problemas sempre pensando no bem da população e de toda sua equipe. Nesse contexto, ao chegar na Unidade de Saúde, o recém-formado precisa estar preparado, ter habilidades funcionais e saber delegar funções

a profissionais de nível médio que são, muitas vezes, veteranos na profissão e executar diversas outras atividades que envolvem a gestão do serviço (MATOSSINHO et al., 2010).

Assumir a atividade de gerenciamento exige do profissional recém-formado características de liderança, visto que atuarão na coordenação e, para tanto, espera-se qualidades diferenciadas (SOUZA; PAIANO, 2011). Ademais, entre as capacidades de um bom gestor, está a aptidão em reunir pessoas com o objetivo de desempenhar projetos e alcançar metas a fim de obter resultados satisfatórios e mantendo um clima favorável no grupo como todo (SILVA et al., 2015).

Quanto a aspectos legais sobre gestão, a Resolução nº 194 do COFEN oficializou o papel gerencial do enfermeiro, afirmando que a gerência é uma atividade de cunho estratégico, pois torna o trabalho em saúde mais qualificado (BRASIL, 1997). Desta forma, gerenciar de maneira eficaz é contribuir para o cuidado em saúde, direcionando o processo de trabalho.

Entendendo que um bom gestor é primordial para que o trabalho em saúde se desenvolva e que, muitas vezes, o profissional recém-formado de enfermagem encontra desafios ao desempenhar tarefas de gerenciamento, ao mesmo tempo em que é primordial que realize seu trabalho de forma satisfatória e resolutiva, esta pesquisa traz o seguinte questionamento: Quais são os principais desafios enfrentados pelo profissional recém-formado de enfermagem no que diz respeito a gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem?

A partir do exposto, o objetivo central do presente estudo foi identificar na literatura nacional quais são os principais desafios que os enfermeiros recém graduados enfrentaram na realização do gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem, com vistas a gerar reflexões sobre possíveis estratégias de ensino e prática que contribuam no enfrentamento desse desafio início da carreira profissional.

## **2 MÉTODO**

Trata-se de um estudo de revisão integrativa da literatura nacional sobre as publicações científicas que abordem os desafios enfrentados por enfermeiros recém graduados na realização do gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem.

A revisão integrativa permite a construção de uma pesquisa ampla da literatura por meio da realização de uma síntese de estudos publicados e contribui para a construção de reflexões e discussões sobre um determinado tema (MENDES, SILVEIRA e GALVÃO, 2008). De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), na revisão integrativa é permitido a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais, assim como combina dados da literatura teórica e empírica, para uma compreensão completa do fenômeno analisado, gerando um panorama consistente de estudo.

Para a operacionalização dessa revisão integrativa utilizamos as seis etapas propostas por Mendes, Silveira e Galvão (2008) nas quais foram realizadas 1ª: Definição do problema de estudo e formulação da questão norteadora da pesquisa. 2ª: Definição dos critérios de inclusão e exclusão, que norteou a seleção de informações durante a pesquisa na base de dados. 3ª: Categorização dos artigos realizada por meio de coleta de dados, na qual foram extraídas informações necessárias dos estudos pré-selecionados. 4ª: Leitura, análise e sumarização dos estudos. 5ª: Comparação entre os resultados obtidos, a fim de extrair a interpretação correspondente ao objetivo dessa revisão integrativa, considerando seus dados mais relevantes e 6ª: Elaboração da síntese do conhecimento evidenciado a partir de todos os artigos analisados, trazendo a relevância dos achados estudos encontrados sobre o tema pesquisado.

Nesse contexto, a questão norteadora, que embasou a realização deste estudo foi: *“Quais são os principais desafios enfrentados pelo profissional recém-formado de enfermagem no que diz respeito a gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem?”*.

Os artigos que compuseram este trabalho foram obtidos através da pesquisa realizada na Biblioteca digital *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), por meio das bases de dados literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e Banco de dados de Enfermagem (BDENF).

A seleção dos artigos foi realizada através das palavras-chave “gerenciamento” e “recém-formados” que permitissem a recuperação de artigos sobre o tema e dos descritores: “enfermagem” e “liderança” combinadas por meio do booleano AND. A decisão por incluir o descritor “liderança” se deu em virtude, de

numa busca exploratória ter sido identificado a importância desse termo no contexto do gerenciamento dos serviços de enfermagem.

Os critérios de inclusão dos artigos foram artigos que se encaixavam nos objetivos desta pesquisa, publicados nos últimos dez anos (entre 2010 e 2020), publicados na área de enfermagem, disponíveis na íntegra e idioma português. Os critérios de exclusão foram artigos que não respondiam ao questionamento da pesquisa, artigos de revisão, relatos de experiência, estudos publicados fora da data estipulada, escritos em língua estrangeira e indisponíveis para download completo.

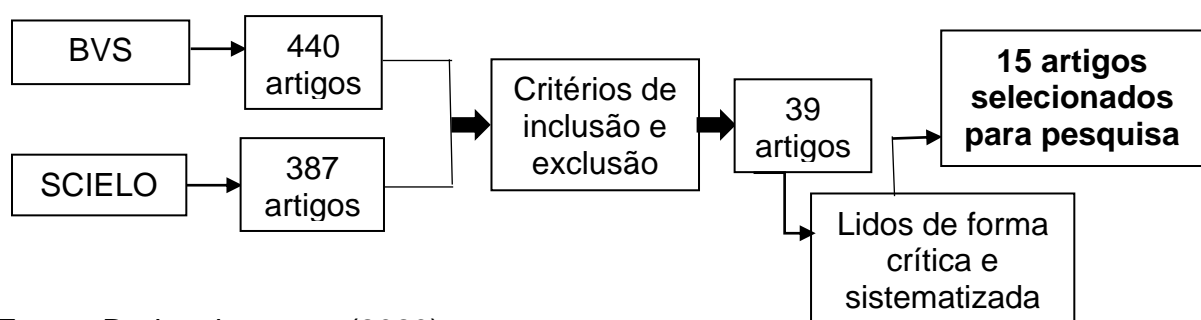
Para a coleta das informações foi utilizado um instrumento elaborado pela própria autora por meio do qual foram extraídas as seguintes informações dos estudos pré-selecionados: título, autores, ano de publicação, local da pesquisa, objetivo do estudo, tipo de estudo e principais resultados/ conclusões com objetivo de agrupá-las para categorização.

A análise dos dados foi baseada nos resultados provenientes de leitura minuciosa e avaliação crítica dos estudos selecionados, buscando identificar possíveis eixos temáticos para a categorização e posterior discussão dos dados.

### 3 RESULTADOS

Na plataforma da BVS e do SCIELO foram encontrados respectivamente 440 e 387 estudos a partir dos termos de busca estabelecidos. Considerando os critérios de inclusão e exclusão adotada na pesquisa este número caiu para 26 artigos na BVS e 13 artigos no SCIELO para a leitura na íntegra. Após a exclusão dos estudos que não contemplavam o objetivo desta revisão, a amostra final contou com 15 artigos (Figura1) para a construção da revisão (Quadro 1).

**Figura 1.** Fluxograma para seleção dos artigos



**Fonte:** Dados da autora (2020).

**Quadro 1.** Síntese das características dos artigos incluídos na revisão de acordo com título, autores, ano de publicação, local da pesquisa, objetivo do estudo, tipo de estudo e principais resultados, Guarapuava, PR (2020).

<b>Nº</b>	<b>Título/Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Local da Pesquisa</b>	<b>Objetivo do Estudo</b>	<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Principais Resultados/Conclusões</b>
1	Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: entraves e perspectivas (BERGHETTI et al.)	2019	Rio Grande do Sul	Compreender como os enfermeiros vivenciaram o gerenciamento após sua formação.	Qualitativo, descritivo e exploratório	É fundamental unir os ensinamentos da instituição, os saberes e as experiências adquiridas para que, com isso, o profissional recém-egresso supere as angústias de seu começo de atuação.
2	Validação da proposta de perfil de competências para a formação de enfermeiros (CIOFFI et al.)	2019	Cuiabá, Mato Grosso do Sul.	Estimar o perfil de competências elaborado para a formação do enfermeiro generalista nas áreas de atenção à saúde e administrativa e gerencial.	Descritivo com abordagem quantitativa	Os 18 itens analisados do perfil da área gerencial foram aprovados com grau de concordância do conteúdo de 95% pela área profissional e 99% pela área educação.
3	Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança (RICHTER et al.)	2019	Rio Grande do Sul.	Conhecer os desafios ao desenvolvimento de ações empreendedoras na perspectiva de enfermeiras em posição de liderança.	Descritivo, exploratório e qualitativo.	As enfermeiras em posição estratégica de liderança visualizam desafios importantes no desenvolvimento de ações empreendedoras.
4	Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente (TENÓRIO et al.)	2019	Alagoas	Analisar as perspectivas referentes às competências dos discentes de Enfermagem para a atuação nas atividades de gestão e de gerência nos serviços públicos de saúde.	Estudo quantitativo, analítico, transversal.	A capacidade de supervisão de Enfermagem esteve presente em 80% dos estudantes, contudo, existiu uma queda desta aptidão no 10º período.
5	Práticas educativas que ancoram a formação de recursos humanos em um curso de bacharelado de	2018	Rio de Janeiro	Analisar os limites e possibilidades das práticas educativas utilizadas na disciplina Administração e	Pesquisa qualitativa.	Os professores demonstraram motivação para práticas educativas dialógicas em seu cotidiano acadêmico. No

	enfermagem (ANDRADE et al.)			gestão em serviços de saúde do curso de Enfermagem		entanto, tais práticas continuam seguindo o modelo da educação bancária sendo, inclusive, solicitada pelos alunos.
6	Internato de enfermagem na atenção básica: desafios da sua efetividade (RODRIGUES et al.)	2018	Ceará	Analisar os desafios para a efetividade da formação do internato em enfermagem na Atenção Básica	Estudo exploratório descritivo	Existe necessidade de reestruturar os internatos, destacando a construção de uma agenda de compromisso e deveres entre universidade e gestão municipal.
7	Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem (SODER et al.)	2018	Rio Grande do Sul	Analisar os desafios da gestão do cuidado na atenção básica a partir da perspectiva da equipe de enfermagem.	Descritivo de abordagem qualitativa	Os desafios apresentados podem ser propulsores de mudanças, por meio de ações de gestão planejada desenvolvidas coletivamente.
8	Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária (FARAH et al.)	2017	Minas Gerais	Descrever como enfermeiros supervisores definem e exercem a liderança na atenção primária à saúde.	Qualitativo Descritivo	Os enfermeiros destacaram liderança como: estar à frente da equipe; conduzir grupo de pessoas; ser exemplo; motivar a equipe. Ao exercerem a liderança verificou-se que eles aproximaram dos estilos autocráticos e democráticos.
9	O enfermeiro no mercado de trabalho: inserção, competências e habilidades (PÜSCHEL et al.)	2017	São Paulo	Caracterizar enfermeiros egressos da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, verificar a inserção, facilidades e dificuldades destes no mercado de trabalho e apreender suas habilidades no mundo do trabalho.	Estudo exploratório, descritivo, de natureza quantitativa.	A maioria concordou que foi preparada para o atendimento às necessidades de saúde da população, que foi estimulada a buscar aperfeiçoamento sistemático e contínuo, de forma crítica, reflexiva e criativa, aliando conhecimento técnico e habilidades pessoais.
10	Gerenciamento em saúde: o olhar de trabalhadores da saúde da família rural	2016	São Paulo	Analisar as concepções de profissionais da Estratégia Saúde da Família sobre	Estudo qualitativo	Existe a necessidade de se atentar para o gerenciamento do trabalho na ESF, onde os

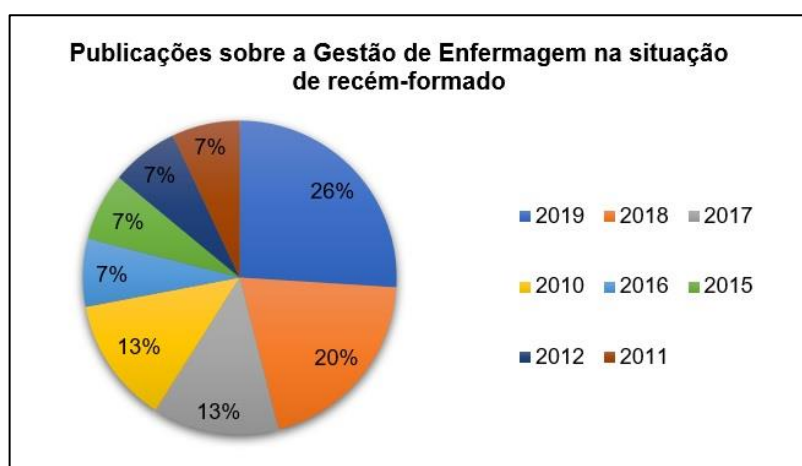
	(BORGES et al.)			gerenciamento do trabalho em saúde.		sujeitos se responsabilizem pelas decisões tomadas em equipe, garantindo a fala e a escuta de todos.
11	Ações/ Interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à Saúde (LANZONI et al.)	2015	Santa Catarina	Compreender as ações/interações identificadas como motivadoras de liderança para enfermeiros da Atenção Básica à Saúde.	Estudo qualitativo	O enfermeiro exerce liderança motivada pela personalidade, estímulo na formação profissional, características próprias da profissão e influência do ambiente.
12	Avaliação dos estudantes de enfermagem sobre o ensino da gestão do sistema de saúde (CELENTO; TAVARES)	2012	Rio de Janeiro	Analisar as experiências dos estudantes de enfermagem com o ensino da gestão do sistema de saúde	Descritivo exploratório, de natureza qualitativa	O aprendizado da gestão implica ter responsabilidade social, dada a complexidade da condição humana, que não pode ser dissociada dos elementos que a constituem.
13	Desafios e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de enfermagem em início de carreira (SOUZA; PAIANO)	2011	Paraná	Conhecer as dificuldades encontradas pelos docentes-enfermeiros em seu primeiro vínculo profissional e de que maneira superaram tais problemas.	Descritivo qualitativo	Somente a graduação e os estágios realizados durante o curso não formam os profissionais para iniciarem no mercado de trabalho.
14	Mundo do trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos recém-formados em enfermagem (MATTOSINHO et al.)	2010	Santa Catarina	Conhecer algumas vivencia de recém graduados em enfermagem, na transição do mundo acadêmico para o mundo do trabalho.	Exploratório, qualitativo e descritivo.	O início da atividade profissional, para o(a) enfermeiro(a), pode ser marcado por dificuldades, gerando ansiedade.
15	Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem (SILVA et al.)	2010	Santa Catarina	Investigar os desafios enfrentados pelas enfermeiras no início da profissão.	Exploratório e qualitativo.	Os recém-graduados estão pouco preparados para desempenhar a função de liderar uma equipe de enfermagem, bem como para o cuidado em unidades de alta complexidade.

**Fonte:** Dados da autora (2020)



Dos artigos analisados, em relação ao ano da publicação, observou-se que quatro deles pertencem ao ano de 2019 (26%); três ao ano de 2018 (20%); dois no ano de 2017 (13%); dois em 2010 (13%); um em 2016 (7%); um em 2015 (7%); um em 2012 (7%) e um em 2011 (7%). É possível observar estes dados na Figura 1.

**Figura 1** – Percentual de publicações entre 2010 e 2020 sobre Gestão em Enfermagem por recém-formados.

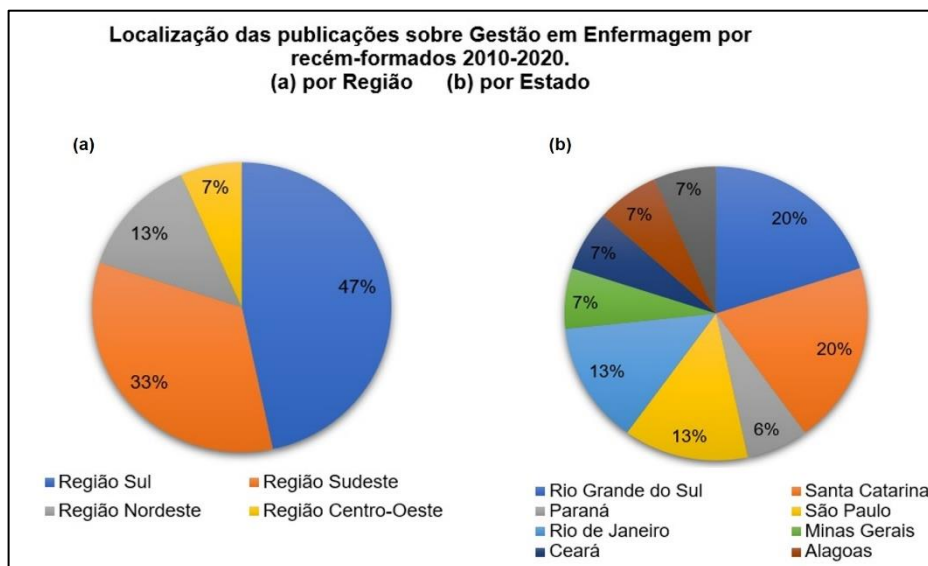


**Fonte:** Dados da autora (2020).

As publicações estão concentradas principalmente nos últimos três anos, isso demonstra um maior interesse pelas pesquisas na área a partir de 2017, com ênfase para 2019. Esse dado confirma a preocupação nos últimos anos sobre a formação em enfermagem e do preparo que o enfermeiro recém-formado precisa ter ao assumir a gestão do trabalho, uma vez que tal prática envolve várias ações (gerenciar, cuidar e ensinar) a fim de articular os serviços e oferecer uma melhor qualidade no cuidado.

Quanto a localização das pesquisas, a maioria foi realizada na região Sul do Brasil, representando 46,6% do todo, sendo 20% para o estado do Rio Grande do Sul, 20% para o estado de Santa Catarina e 6,6% para o estado do Paraná. Distribuindo-se por regiões, tem-se ainda 33,32% para a região Sudeste, onde 13,33% equivale a pesquisas realizadas no estado de São Paulo; 13,33% desenvolvidas no Rio de Janeiro e 6,66% efetuadas em Minas Gerais. Por fim, foram verificados estudos na região Nordeste, correspondendo a 13,33% do total – 6,66% para Ceará e 6,67% para Alagoas – e um estudo na região Centro-Oeste, na cidade de Cuiabá/MS, equivalendo a 6,67% (Figura 2).

**Figura 2** – Localização das publicações sobre Gestão em Enfermagem por recém-formados no período de 2010 a 2020, agrupado por Regiões (a) e Estados (b).



**Fonte:** Dados da autora (2020)

Os dados demonstram que a região Sul do país detém quase metade das publicações na área nos últimos dez anos, sendo a região mais produtiva na área, possibilitando avaliar como ocorre o processo de formação e a construção de competências no campo da gestão de enfermagem no Brasil.

Em relação à análise dos artigos para a construção da presente revisão, a partir da leitura criteriosa dos artigos foi possível construir três categorias temáticas, Formação de enfermeiros para o gerenciamento: perfil profissional e perspectivas; Importância da liderança do enfermeiro na gestão do sistema de saúde e Dificuldades vivenciadas pelos recém-formados em enfermagem.

Para a composição da categoria 1, intitulada: Formação de enfermeiros para o gerenciamento: perfil profissional e perspectivas foram incluídos 5 artigos (BERGHETTI et al., 2019; CIOFFI et al., 2019; ANDRADE et al., 2018; RODRIGUES et al., 2018; CELENTO, TAVARES, 2012). Destaca-se que nessa categoria, incluíram-se duas referências externas aos artigos selecionados por tratarem-se da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2001) e aspectos da Constituição Federal do país, importantes para a discussão desta categoria. Na categoria 2, que tratou sobre a importância da liderança do enfermeiro na gestão do sistema de saúde, foram incluídos 4 artigos (RICHTER et al., 2019; FARAH et al.,

2017; BORGES et al., 2016; LANZONI et al., 2015). E na categoria 3, que trouxe as dificuldades vivenciadas pelos recém-formados em enfermagem foram considerados 6 artigos (TENÓRIO et al., 2019; SODER et al., 2018; PÜSCHEL et al., 2017; SOUZA, PAIANO, 2011; MATTOSINHO et al., 2010; SILVA et al., 2010).

## **4. DISCUSSÃO**

### **4.1 Formação de enfermeiros para o gerenciamento: perfil profissional e perspectivas**

Ao mesmo tempo em que concluir um curso de graduação é uma realização pessoal também existe a angústia e a ansiedade, pois o profissional recém-formado de enfermagem entende a responsabilidade que a área de atuação exige. Em razão disso, o primeiro emprego é sempre um desafio, sendo de vital importância a graduação oferecer uma formação consistente com as demandas que serão exigidas do futuro profissional (MATOSSINHO et al., 2010).

No Brasil, a formação em enfermagem está fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/1996), a fim de formar profissionais críticos, humanistas, generalistas e que atuem com ética, a fim de identificar e solucionar problemas com compromisso, respeitando os valores da profissão (BRASIL, 2001). No entanto, para que tais determinações sejam cumpridas, é fundamental que a graduação aborde conteúdos curriculares que possibilitem ao estudante entender o processo de saúde/doença dos indivíduos, prestando uma assistência focada no histórico de cada um, usando os recursos que estiverem disponíveis. Entre tais conteúdos, destaca-se o gerenciamento dos cuidados de enfermagem, que ajuda o estudante a ter uma visão ampla do paciente e a reconhecer quais os recursos estão disponíveis (TONHOMA et al., 2016).

Além disso, o gerenciamento é uma atribuição particular do enfermeiro, devendo o mesmo ser trabalhado na graduação dos cursos de enfermagem, para que as ações do profissional tenham embasamento teórico-científico e para que o mesmo se sinta preparado para entrar no mercado de trabalho (BERGHETTI et al., 2019).

O trabalho de Berghetti e colaboradores (2019) realizou uma entrevista com profissionais recém-formados em enfermagem e os discursos dos mesmos revelou

que a graduação abordou as exigências e incumbências da atividade de gerenciamento. Apesar disso, o sentimento é que não houve cobrança o suficiente por parte dos professores em relação aos alunos e também houve o sentimento de pouca vivência com a realidade de gestão de enfermagem.

O relato dos profissionais na pesquisa menciona sua experiência ao ingressarem no primeiro emprego, abordando a insegurança que sentiram ao assumirem as funções de gerenciamento em uma unidade de saúde. Para os entrevistados, a hesitação em desempenhar as atividades se deu por não conhecerem o setor nem os demais funcionários; por estarem recém-formados e por não saberem como começar a gerenciar (BERGHETTI et al., 2019).

Tais dúvidas surgem no início da profissão porque o enfermeiro precisa conhecer as demandas de um ambiente novo, com vistas à elaboração de um planejamento de trabalho buscando identificar os recursos disponíveis, além de atuar na coordenação de funções e delegação de tarefas aos colegas de serviço para que o trabalho seja realizado com qualidade. Isso é algo que gera receio, pois existe a dificuldade em tomar decisões e se impor no início da carreira (VILELA, SOUZA; 2010).

Sobre a formação acadêmica para gerenciar, um dos entrevistados disse que a insegurança era devido a não ter tido um preparo necessário durante a graduação, ou seja, a insegurança e a falta de domínio dificultam o gerenciamento. Entretanto, saber gerenciar uma equipe é atribuição do profissional de enfermagem e essa falta de preparo para gerenciamento de grupos de trabalho causa apreensão nos enfermeiros recém-formados (BERGHETTI et al., 2019).

É função do enfermeiro garantir a construção de um modelo de atenção à saúde que supra os desafios de gestão. Para isso, os profissionais que assumem o gerenciamento precisam, durante a formação acadêmica, ter práticas educativas que amparem o domínio de posicionamentos críticos, reflexivos e de argumentação, elementos essenciais no processo de gestão dos serviços (GRILLO et al., 2013).

Em um estudo realizado por Andrade e colaboradores (2018), com o objetivo de analisar o currículo e a disciplina de “Administração e Gestão em Enfermagem I” de uma Universidade Federal, constatou-se comum desinteresse dos discentes quanto as estratégias pedagógicas usadas em sala de aula. Tais limitações durante o processo ensino-aprendizagem de disciplinas no curso de formação superior,

podem ser consideradas como aspectos que prejudicam o desenvolvimento acadêmico e profissional na área (ANDRADE et al., 2018).

Na pesquisa supracitada, a fala dos entrevistados coloca como principal queixa a dissociação entre teoria e prática, evidenciada pela ausência de atividades em campo. Por consequência, há um desconhecimento dos futuros profissionais quanto a real atividade no enfermeiro no campo da gestão, principalmente quando ocorre o estágio curricular obrigatório neste ambiente, durante o último ano da graduação (ANDRADE et al., 2018).

No que diz respeito a formação de recursos humanos para o Sistema Único de Saúde, a Constituição Federal (BRASIL, 1990) traz em seu artigo 200 que ela é de fundamental importância para a garantia dos princípios doutrinários do SUS pautados na equidade, universalidade e integralidade da assistência à saúde. Dessa forma, destaca-se que a importância da formação gerencial crítica e reflexiva para que seja possível formar profissionais de enfermagem aptos a trabalharem no novo modelo de Atenção à Saúde (SERIANO et al., 2015).

Nesse sentido, para uma formação qualificada, os aspectos organizativos do Sistema de Saúde são pontos que devem discutidos com prioridade. Rodrigues e colaboradores (2018), ao analisarem a formação em enfermagem, buscaram entender como ocorre o internato na atenção básica, concluindo que os principais desafios estão centrados em relacionar a teoria e a prática, integrando o ensino-serviço, corroborando com o que já foi descrito por outros autores aqui mencionados (BERGHETTI et al., 2019).

A pesquisa de Rodrigues et al. (2018), buscou compreender quão próximo ou distante da realidade do SUS está a formação de enfermeiros, visto que as Diretrizes Curriculares Nacionais para Graduação em Enfermagem deixam claro a importância de formar um profissional generalista, crítico e reflexivo, que possua conhecimentos sobre liderança, administração, comunicação, gerenciamento, tomada de decisões e atenção à saúde, fundamentando a prática a partir de uma teoria segura. Nesse sentido, os autores concluíram que é evidente a necessidade de reestruturação no internato do curso analisado sendo fundamental a compreensão e aproximação do ensino da universidade com os desafios dos serviços de saúde.

Dada a importância que a prática em enfermagem alcança, o internato é uma possibilidade de revelar aos alunos situações que não foram trazidas durante

os outros momentos da graduação, desencadeando uma aprendizagem significativa das novas situações cotidianas na atenção a saúde. É preciso que se desperte no aluno habilidades necessárias para a atuação depois de formados, pois é na prática que se aprende como atuar, tendo toda a teoria como suporte (RODRIGUES et al., 2018).

Na opinião de Cioffi et al. (2019), a formação em enfermagem precisa ter seu perfil validado de tempo em tempo, permitindo que o currículo sofra atualizações e se adeque a realidade e situações. Os autores, através de uma pesquisa nacional, elaboraram um perfil de competências a serem trabalhadas na formação de enfermeiros, sob quatro áreas: 1. Produção de conhecimento; 2. Administrativa e Gerencial; 3. Atenção à saúde; 4. Educativa.

Para a área de gerenciamento, alguns pontos elencados foram: estar apto a tomar iniciativas e gerenciar a força de trabalho; identificar as políticas sociais e os modelos de atenção à saúde; discernir entre as várias formas de organização do trabalho; reconhecer os elementos que constituem o processo de trabalho em saúde e enfermagem; identificar os elementos das políticas institucionais de recursos humanos e não humanos; analisar a estrutura física e organizacional dos serviços de saúde e enfermagem; reconhecer-se como líder e responsável técnico para equipe de enfermagem, além de gerenciar o cuidado em enfermagem, entre outros (CIOFFI et al., 2019).

Dessa forma, fica evidente a importância de uma abordagem que mescle teoria e prática em relação ao ensino de gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem no processo de formação dos futuros profissionais para que os mesmos possam desenvolver as atividades relacionadas à gestão de maneira mais efetiva.

#### **4.2 Importância da liderança do enfermeiro na gestão do sistema de saúde**

Estar em um cargo de liderança é sempre um desafio, visto que essa é uma posição estratégica e demanda a resolução de conflitos; tomadas de decisão assertivas; alcance de resultados; valores, competências e atitudes de empreendedorismo (DALL'AGNOL et al., 2013).

No caso da enfermagem, a liderança implica em mobilizar o coletivo e envolver atores na prática social do cuidado de enfermagem e saúde. Esse processo

é dinâmico e estratégico, devendo tornar sustentável os serviços em saúde e gestão de pessoas, aliados a ações empreendedoras no campo social (BACKES et al., 2010).

No estudo realizado por Richter et al. (2019), enfermeiras em posição de liderança revelaram que os movimentos de empreendedorismo são necessários às práticas de inovação, que mobilizam ações concretas no ambiente de trabalho. Para as entrevistadas, a liderança começa quando se tem que lidar com pessoas além de gerenciar a equipe, os processos e os insumos, pois reconhecer as relações interprofissionais é vital para que os processos aconteçam, visto que cada pessoa tem suas próprias expectativas e concepções acerca do todo.

São características fundamentais no papel de líder em enfermagem a perseverança, produtividade, planejamento, comprometimento e visão do futuro, proatividade, impulso e determinação. Nem sempre tais características são fáceis de colocar em prática devido à baixa autonomia dos profissionais. Entretanto, a formação em enfermagem carece desmistificar essa condição, pois é preciso estímulo para que ocorra o desenvolvimento de ações empreendedoras na prática de gestão em enfermagem (RICHTER et al., 2019).

Sobre a temática, o trabalho de Farah et al. (2017) analisou a liderança por parte de enfermeiros, englobando alguns pontos específicos: percepção dos enfermeiros sobre liderança; liderança do enfermeiro na gestão da atenção primária de saúde; habilidade e competências para o exercício da liderança e, por fim, os desafios no exercício da liderança.

De modo geral, algumas falas evidenciaram se preocupar com a liderança autocrítica, ou seja, mostrar como as tarefas devem ser realizadas e reproduzi-las. Por outro lado, também existe a liderança democrática com participação de outros profissionais para que os mesmos possam expressar e contribuir para o desenvolvimento do trabalho em equipe desempenhado pela enfermagem. Ademais, os enfermeiros demonstraram interesse na gestão da atenção primária de saúde, tendo sede de mudança na execução e planejamento de políticas em saúde (FARAH et al., 2019).

Dando continuidade, os enfermeiros entrevistados citaram que entre as habilidades necessárias para liderar é preciso ter flexibilidade e adequação ao contexto de trabalho; poder de convencimento; 'jogo de cintura'; ter formação e

conhecimento das políticas de saúde; capacidade de integrar os profissionais e envolver a própria equipe (FARAH et al., 2019).

O gerenciamento do trabalho em saúde, além de abordar questões sobre o próprio profissional também deve considerar o arranjo dos trabalhadores da equipe e a divisão de poder entre eles. A centralidade das ações de gestão do trabalho está no profissional de enfermagem, justificando-se pela aproximação que este tem com a temática durante seu processo de formação, coisa que é menos evidenciada na formação de médicos e dentistas por exemplo (BORGES et al., 2016).

Especificamente na Estratégia de Saúde de Família (ESF), a liderança pode ser observada pela boa comunicação entre os membros em prol da execução conjunta das atividades. O trabalho em equipe é facilitador quando acontece de forma consciente e coordenada, sendo papel do enfermeiro gestor adequar o processo de trabalho, dando direção e finalidade únicas para cada ação (BORGES et al., 2016).

Para Kian e colaboradores (2012), nem todo gestor consegue ser um líder porque é na gerência que está o ponto mais crítico da liderança. É preciso levar em consideração toda a repercussão do cargo: estresse e sobrecarga, mudanças no grupo gestor, burocracia, excesso de demandas da população, dificuldades em gerir a equipe, prevenção e recuperação da saúde do usuário e de sua família.

Por outro lado, no trabalho de Lanzoni et al. (2015), os enfermeiros entrevistados relataram que a habilidade em liderar já era presente desde cedo, representada pelo carisma e pela influência que exerciam em outras pessoas. Dessa forma, assumir cargos de destaque e/ou representação foi um processo natural na carreira profissional, pois a condição de líder era genuína e não somente uma atribuição da função.

Nos serviços de saúde, a liderança está atrelada a algumas atividades de responsabilidade do profissional enfermeiro. Entre elas destacam-se: gestão de pessoas; previsão e controle de medicamentos e materiais; preenchimento de formulários; acolhimento de novos profissionais e a coordenação de equipe da saúde do local ou setor no qual atua (LANZONI et al., 2015).

O processo de trabalho do enfermeiro está diretamente associado à liderança na medida em que abrange várias dimensões que envolvem o gerenciamento do cuidado e da equipe de saúde, num movimento que integra o cuidado integral de enfermagem ao indivíduo à adoção de elementos que possam



organizar o trabalho e coordenar os recursos humanos em enfermagem, a fim de criar condições para o cuidado dos pacientes e o desempenho para os trabalhadores (BRASIL, 2012).

Nesse contexto, fica evidente a importância do desenvolvimento de liderança para a garantia do gerenciamento de enfermagem dos diversos cenários de atuação possíveis para o enfermeiro.

### **3.3 Dificuldades vivenciadas pelos recém-formados em enfermagem**

Considerando que a gestão em enfermagem está centrada em atos tecnicistas, burocráticos e prescritivos, exigindo do profissional autonomia e respeito aos preceitos éticos da categoria, é um grande desafio planejar, executar e avaliar as atividades cotidianas (SODER et al., 2018).

No desenvolvimento de ações de gerenciamento, podem ser identificadas três categorias: fragmentação e descontinuidade da assistência; sobrecarga de trabalho e morosidade da gestão pública. Nesse sentido, os principais impedimentos para a gestão em enfermagem envolvem a burocracia e os entraves administrativos, assim como falta de materiais, medicamentos, profissionais, que interferem na qualidade do serviço. Ademais, a sobrecarga de trabalho e as falhas nos processos de referência e contra referência também comprometem a qualidade do serviço (SODER et al., 2018).

Entretanto, outras dificuldades podem ser apontadas quando o profissional de enfermagem está no início de carreira. Entre as principais observações, estão: realização de projetos; necessidade em lidar com a finitude da vida, diante dos óbitos de pacientes; relacionamento com a família do paciente; aceitação por alguns funcionários; dificuldade de liderar; falta de aceitação pela equipe médica; insegurança quanto a conseguir alcançar o sucesso profissional; fundamentação teórico-prática insuficiente (SOUZA, PAIANO; 2011).

No contexto do cuidado de pacientes, as dificuldades vivenciadas pelos enfermeiros recém-formados foram: despreparo para realizar procedimentos; receio em assumir o cuidado do paciente; medo em não saber realizar a técnica por falta de preparo. Para passar por esses desafios iniciais, é preciso, muitas vezes, receber ajuda de profissionais mais experientes e colegas de trabalho, pois somente os

conhecimentos da graduação não são suficientes para preparar o profissional para o exercício da profissão (SOUZA, PAIANO; 2011).

O momento da iniciação profissional é um desafio para o egresso e pode ser visto de duas maneiras: ora com coragem para aceitar a vaga de emprego; ora com temor e insegurança para tomar as decisões. Nesse caso, o enfermeiro recém-formado não tem segurança em assistir o paciente e gerenciar o processo de trabalho dependendo de consulta aos colegas de serviço para desenvolverem seus trabalhos (FRACILENI, MANOEL; 2006).

Na pesquisa de Souza e Paiano (2011), os entrevistados mencionaram ainda que o campo de estágio tem um potencial muito maior de preparo do aluno, pois por vezes é insuficiente devido a demanda prejudicada e ausência de procedimentos. Os recém-formados em enfermagem sugeriram que para suprir as necessidades de aprendizagem foi preciso recorrer ao estágio extracurricular, uma vez que alguns procedimentos não foram desenvolvidos suficientemente na graduação.

Ao mencionar essa transição de vida acadêmica para vida profissional, Mattosinho e colaboradores (2010), elencaram três categorias que definem o sentimento nessa fase da vida: paradigmas vivenciados no ambiente de trabalho; aceitação pela equipe e fatores que facilitam a transição para o mundo do trabalho.

De acordo com os autores, ao entrevistarem enfermeiros recém-formados, as principais dificuldades foram preconceitos vividos por parte da equipe de saúde e de usuários. Menções sobre a pouca idade e a inexperiência profissional tornou difícil e resistente a aceitação de outros profissionais, como os médicos. Os usuários também se manifestaram; ficavam inseguros em ser atendidos pelo profissional recém-formado, não confiando nas orientações recebidas e nos cuidados prestados (MATTOSINHO et al., 2010).

Buscando harmonia no ambiente de trabalho e resolução dos conflitos gerados pela situação de recém-formado, os entrevistados relataram que a integração na equipe foi ocorrendo ao longo do tempo, após os demais profissionais perceberem que o indivíduo estava aberto para trabalhar em equipe e compartilhava suas informações, desenvolvendo as atividades em parceria. Nesse sentido, os funcionários que já trabalhavam no local ajudavam a conhecer as normas da instituição (MATTOSINHO et al., 2010).

Os dados da pesquisa de Mattosinho et al. (2010), mostraram que as dificuldades em não possuir conhecimento prático podem ser vencidas pelo conhecimento teórico e senso crítico, adquiridos durante a graduação. Neste sentido, todo o estresse do início da carreira se deve a insegurança acerca do aprendizado adquirido e a desilusão com a prática de enfermagem ou a desvalorização do ideal acadêmico (GABRIELLI, 2004).

Uma pesquisa realizada com enfermeiras, em Florianópolis (SC), revelou que a transição acadêmico-profissional é percebida como um desafio, com muitas descobertas, realizações, alegrias e frustrações. Para as entrevistadas, os desafios estão em liderar uma equipe e possuir habilidade técnica/competência para isso (SILVA et al., 2010).

Ao assumir o cargo, o profissional recém-formado em enfermagem precisa superar algumas situações, como: preconceito devido à pouca experiência e idade; necessitam conquistar a credibilidade da equipe após a mudança de papel; precisam transpor as brechas da formação, principalmente nos aspectos de liderança e gerenciamento, além de buscar estabelecer uma relação harmoniosa com todos da equipe. O processo de conquista do espaço dentro da profissão requer paciência, empenho, habilidade e dedicação (SILVA et al., 2010).

Uma situação referida pelas entrevistadas mencionou que por terem sido anteriormente técnicas de enfermagem, achavam que teriam o apoio de toda equipe. Entretanto, a mudança do cargo não foi aceita de maneira tranqüila e foi uma barreira a ser ultrapassada, pois os colegas questionavam a liderança e diziam que não tinha experiência nem conhecimento naquilo que estava fazendo (SILVA et al., 2010).

Por fim, a falta de habilidade em realizar procedimentos é muitas vezes tida como falta de competência pelo restante da equipe e pelos pacientes, fazendo com que o profissional se sinta vulnerável devido às críticas (SILVA et al., 2010).

Na opinião de Puschel e colaboradores (2017), ao analisar enfermeiros egressos no mercado de trabalho, os autores consideraram que a graduação foi capaz de preparar os profissionais para o mercado no que diz respeito às habilidades e competências, cumprindo seu compromisso em formar com qualidade e eficiência para intervir no SUS no âmbito da promoção em saúde.

No entanto, os resultados da pesquisa de Puschel et al. (2017) demonstraram que embora os egressos estivessem preparados para atender as

necessidades de saúde da população, os mesmos devem ser estimulados a se aperfeiçoar continuamente, desenvolvendo senso crítico e reflexivo a fim de aliar o conhecimento técnico com as habilidades pessoais, vencendo os obstáculos que porventura, aparecem no caminho.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização desta revisão permitiu concluir que entre os principais desafios levantados pelos profissionais recém-formados em início de carreira estão: dificuldade em relacionar a teoria com a prática, em decorrência, muitas vezes, de uma abordagem insuficiente durante a formação acadêmica e da ausência de abordagem prática sobre o assunto. Os resultados demonstraram que os recém-formados em enfermagem não se sentem seguros em exercer a profissão no começo da carreira, pois acreditam que não estão preparados para as situações do dia-a-dia. Apesar disso, alguns estudos mostraram que o campo de estágio tem grande potencial para preparar o aluno no desenvolvimento de competências gerenciais.

A produção científica analisada também trouxe a importância do desenvolvimento de liderança pelos profissionais de enfermagem para a execução efetiva do gerenciamento dos serviços de saúde mostrando que tais características de liderança também podem ser trabalhadas durante a formação acadêmica garantindo bases sólidas que alicercem a atuação profissional.

E entre as principais dificuldades encontradas pelos recém-formados foram relacionadas à organização de projetos, aceitação por funcionários da equipe, devido a inexperiência profissional, o relacionamento com o paciente e seus familiares, a insegurança na realização de práticas e na tomada de decisão, sendo esta última, elemento essencial no exercício do gerenciamento dos serviços.

Cabe destacar que embora os aspectos referentes ao processo de formação em gerenciamento e a importância da liderança em enfermagem tenham sido trabalhadas em categorias distintas, eles estão particularmente relacionadas aos desafios encontrados pelos profissionais no início de suas carreiras, de forma que a opções por separá-las em categorias, deveu-se a necessidade de explorar um pouco mais esses dois tópicos fundamentais para o universo da gerência no contexto de enfermagem.

Considerando a importância do tema, espera-se que este estudo sirva para contribuir com reflexões sobre a abordagem desse assunto durante a formação dos profissionais e que os centros formadores propiciem vivências práticas relacionadas à gestão durante os estágios curriculares, buscando aumentar a segurança na realização do gerenciamento dos cuidados e na condução da equipe de saúde.

## REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO FILHO, A. Dilemas e desafios da formação profissional em saúde. **Interface Comunicação Saúde Educação**, v.8, n.15, 2004, p.375-380.
- ANDRADE, L.D.F.; GERMANO, H.S.; PINTO, M.B.; OLIVEIRA, L.C.S.; MEDEIROS, H.A.; LIMA, E.A.R. Práticas educativas que ancoram a formação de recursos humanos em um curso de bacharelado de enfermagem. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v.7, n.1, 2018.
- BACKES, D.S.; ERDMANN, A.L.; BÜSCHER, A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.23, n.3, 2010, p.341-347.
- BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BERGHETTI, L.; FRANCISCATTO, L.H.G.; GETELINA, C.O. Formação do Enfermeiro Acerca do Gerenciamento: Entraves e Perspectivas. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, v.9, n.28, 2019.
- BORGES, F.A.; OGATA, M.N.; FELICIANO, A.B.; FORTUNA, C.M. Gerenciamento em saúde: o olhar de trabalhadores da saúde da família rural. **Revista Ciência e Cuidados de Saúde**, v.15, n.3., 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.
- \_\_\_\_\_. Conselho Federal de Enfermagem. **Resolução COFEN 194**, de 18 de fevereiro de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES 1.133/2001**, de 7 de agosto de 2001. Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em enfermagem, medicina e nutrição. Brasília: MEC, 2001.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica**. Brasília: Ministério da Saúde; 2012.
- CELENTO, D.D.; TAVARES, C.M.M. Avaliação dos estudantes de enfermagem sobre o ensino da gestão do sistema de saúde. **Revista Mineira de Enfermagem – REME**, v.16, n.3., 2012.
- CIOFFI, A.C.S.; RIBEIRO, M.R.R.; ORMONDE JÚNIOR, J.C. Validação da proposta de perfil de competências para a formação de enfermeiros. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, v.28, n.1, 2019.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. **Decreto nº 94.406/1987**, que dispõe sobre o exercício da enfermagem e outras providências. 1987. Disponível em: <[http://www.cofen.gov.br/decreto-n-9440687\\_4173.html](http://www.cofen.gov.br/decreto-n-9440687_4173.html)> Acesso em 08 mar. 2020.

DALL'AGNOL, C.M.; MOURA, G.M.; MAGALHÃES, A.M.; FALK, M.L.; RIBOLDI, C.O.; OLIVEIRA, A.P. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v.21, n.5, 2013, p.1-7.

DESLAURIERS, J.P. **Pesquisa qualitativa**: Guia prático. Montreal: McGraw Hill, 1991.

ERZINGER, A.R. A formação universitária para uma prática social transformadora do profissional de enfermagem na visão de enfermeiras e enfermeiros. 2002, 107f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUC, Curitiba, 2002.

FARAH, B.F.; DUTRA, H.S.; SANHUDO, N.F.; COSTA, L.M. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, v.8, n.2., 2017.

FRACILENI, P.; MANOEL, R.S.J. A travessia do mundo do ensino de graduação em enfermagem ao mundo da empregabilidade em saúde: a voz dos egressos da turma de enfermeiros pioneiros da Univali. 2006. 97f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, SC.

GABRIELLI, J.M.W. Formação do enfermeiro: buracos negros e pontos de luz. 2004. 190f. Tese (Doutorado em Enfermagem), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, SP, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRILLO, M.J.C.; SILVA, K.L.; SENA, R.R.; TAVARES, T.S. A formação do enfermeiro e a necessidade de consolidação do Sistema Nacional de Saúde. **Revista de Enfermagem Atenção e Saúde**, v.2, n.2, 2013, p.57-68.

KIAN, K.O.; MATSUDA, L.M.; WAIDMANN, M.A.P. Compreendendo o cotidiano profissional do enfermeiro-líder. **Revista RENE**, v.12, n.4, 2012, p.724-731.

KREMER, M. Por que o choque da realidade continua? In: MC CLOSKEY, J.C.; GRACE, H.K. **Temas atuais em enfermagem**. Filadélfia: Blackwell, 1983, p.644-653.

LANZONI, G.M.M.; MEIRELLES, B.H.S.; ERDMANN, A.L.; THOFEHRN, M.B.; DALL'AGNOL, C.M. Ações/ Interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à Saúde. **Revista Texto e Contexto de Enfermagem**, v.24, n.4., 2015.

MATOSSINHO, M.M.; COELHO, M.S.; MEIRELLES, B.H.S.; SOUZA, S.S.; ARGENTA, C.E. Mundo Trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos profissionais recém-formados em enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.23, n.4, 2010.

MENEGAZ, L.J; VILLAÇA, L.M.S. O enfermeiro na gestão da unidade básica de saúde - Revisão da Literatura. **Revista da Saúde da AJES**, v.1, n.1, 2015.

OJEDA, B.S.; SANTOS, B.R.L.; EIDT, O.R. A integração ensino e assistência na enfermagem: delineando possibilidades para uma prática contextualizada. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.17, n.4, 2004, p.432-438.

PÜSCHELI, V.A.A.; COSTA, D.; REIS, P.P.; OLIVEIRA, L.B.; CARBOGIM, F.C. O enfermeiro no mercado de trabalho: inserção, competências e habilidades. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.70, n.6, 2017, p.1288-1295.

RICHTER, S.A.; SANTOS, E.P.; KAISER, D.E.; CAPELLARI, C.; FERREIRA, G.E. Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.32, n.1, 2019.

RODRIGUES, H.C.; DIAS, M.S.A.; ARAGÃO, A.E.A.; SILVA, M.A.M.; GOMES, D.F.; BRITO, M.C.C. Internato de enfermagem na atenção básica: desafios da sua efetividade. **Revista de Enfermagem UERJ**, v.1, n.26, 2018.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C. Estudos de revisão Sistemática: um guia para a síntese criteriosa da evidência científica. **Revista brasileira de fisioterapia**, v.11, n.1, 2007, p.83-89.

SEGURA-MUÑOZ, S.I.; TAKAYANAGUI, A.M.M.; SANTOS, C.B.; SANCHEZSWEATMAN, O. Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 8., 2002. **Anais do 8º SIBRACEN**, Ribeirão Preto, São Paulo.

SERIANO, K.N.; MUNIZ, V.R.C.; CARVALHO, M.E.I.M. Percepção de estudantes do curso de Fisioterapia sobre sua formação profissional para atuação na atenção básica no Sistema Único de Saúde. **Revista Fisioterapia e pesquisa**, v.20, n.3, 2013, p.250-255.

SILVA, K.; MOREIRA, J.A.A.; VASCONCELOS, L.T.; OLIVEIRA, L.L.; COIMBRA, C.K. Gestão da qualidade total nos serviços de Saúde: modelo gerencial em desenvolvimento. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v.6, n.1, 2015, p.617-632.

SILVA, D.G.V.; SOUZA, S.S.; TRENTINI, M.; BONETTI, A.; MATTOSINHO, M.M.S. Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v.44, n.2, 2010.

SODER, R.; OLIVEIRA, I.C.; SILVA, L.A.A.; SANTOS, J.L.G.; PEITER, C.C.; ERDMANN, A.L. Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da



equipe de enfermagem. **Revista Oficial do Conselho Federal de Enfermagem**, v.9, n.3, 2018.

SOUZA, F.A.; PAIANO, M. Desafios e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de enfermagem em início de carreira. **Revista Mineira de Enfermagem**, v.15, n.2, 2011.

SOUZA, M.T.; SILVA, M.D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v.8, n.1, 2010, p.102-106.

TENÓRIO, H.A.A.; SOUZA, I.B.; GOMES JUNIOR, E.L.; SANTOS, R.F.E.P.; CORREIA, D.S.; VIANA, L.S.; MARQUES, E.S.; BRANDÃO, T.M. Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação discente. **Revista de enfermagem**, v.13, n.1, 2019.

TONHOMA, S.F.R.; MORAES, M.A.A.; PINHEIRO, O.S. Formação de enfermeiros centrada na prática profissional: Percepção de estudantes e professores. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.37, n.4, 2016, p.1-9.

VILELA, P.F.; SOUZA, A.C. Liderança: Um desafio para o enfermeiro recém-formado. **Revista de Enfermagem UERJ**, v.18, n.4, 2010, p.591-597.