

Da academia à gestão: revisão integrativa sobre as vivências práticas na formação do enfermeiro gestor.

From Academia to Management: An Integrative Review of Practical Experiences in the Education of Nurse Managers.

De la formación a la gestión: revisión integradora sobre las experiencias prácticas en la formación del enfermero gestor.

Giovanna Mucarbel dos Santos¹

José da Paz Oliveira Alvarenga²

Stella Costa Valdevino³

Lenilma Bento de Araújo Meneses⁴

¹ Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | giovanna.mucarbel@academico.ufpb.br

² Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | alvarengajose@yahoo.com.br

³ Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | stellaaj@yahoo.com.br

⁴ Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | lenilma.bento@academico.ufpb.br

RESUMO

Analisar, por meio de uma revisão integrativa, como as vivências práticas no curso de enfermagem contribuem para a formação de competências gerenciais dos futuros enfermeiros gestores. Metodologia. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura nas bases LILACS, SciELO, BVS e PubMed, utilizando-se dos descritores: Educação em Enfermagem, Gestão em Saúde e Educação Baseada em Competências. Foram incluídas publicações dos últimos dez anos (2015-2025), disponíveis na íntegra e nas línguas português, inglês e espanhol. Foram excluídas revisões narrativas, editoriais, dissertações, teses e anais de congressos e duplicatas. Respeitando tais critérios, 11 artigos adequaram-se aos objetivos do trabalho. A formação em enfermagem apresenta fragilidades no desenvolvimento de competências gerenciais, liderança, supervisão e tomada de decisão. Os recém-formados enfrentam inseguranças para assumir cargos de gestão devido à limitada experiência prática e ao preparo emocional insuficiente. Apesar da adoção de metodologias ativas voltadas ao pensamento crítico, persistem desafios na integração entre teoria e prática. É essencial reformular o ensino da gestão em enfermagem, integrando teoria e prática para desenvolver competências gerenciais e de liderança. A adoção de metodologias ativas, a capacitação docente e a atualização curricular são estratégias fundamentais para preparar os enfermeiros para os desafios da gestão.

Palavras-chave: Educação em Enfermagem; Gestão em Saúde; Educação Baseada em Competências.

ABSTRACT

Objective. To analyze, through an integrative review, how practical experiences during undergraduate nursing education contribute to the development of managerial competencies among future nurse managers. **Methodology.** An integrative literature review was conducted using the LILACS, SciELO, Virtual Health Library (VHL), and PubMed databases, using the descriptors: Nursing Education, Health Management and Competency-Based Education. Studies published between 2015 and 2025, available in full text and written in Portuguese, English, or Spanish were included. Narrative reviews, editorials, dissertations, theses, conference proceedings, and duplicate records were excluded. Based on the established criteria, 11 studies were selected for analysis. **Results and Discussion.** Nursing education still exhibits gaps in the development of managerial competencies, particularly those related to leadership, supervision, and decision-making. Newly graduated nurses frequently report low confidence when assuming managerial roles, largely due to limited practical experience and insufficient emotional preparedness. Despite the growing adoption of active learning strategies designed to foster critical thinking, significant challenges remain in bridging the gap between theory and practice. The literature also highlights the need for curricular reforms and institutional support to strengthen essential competencies, including leadership, communication, conflict resolution, and professional autonomy. **Conclusion.** The findings highlight the need to reform nursing management education by strengthening the integration of theoretical and practical training and promoting the development of

managerial and leadership competencies. Active learning strategies, faculty development initiatives, and curriculum redesign are key approaches to preparing nurses for the challenges of healthcare management.

Keywords: Nursing Education; Health Management; Competency-Based Education.

RESUMEN

Objetivo. Analizar, mediante una revisión integradora, cómo las experiencias prácticas desarrolladas durante la formación en enfermería contribuyen al desarrollo de competencias de gestión en los futuros enfermeros gestores. Metodología. Se realizó una revisión integradora de la literatura en las bases de datos LILACS, SciELO, Biblioteca Virtual en Salud (BVS) y PubMed. Se utilizaron los descriptores: Educación en Enfermería, Gestión en Salud y Educación Basada en Competencias. Se incluyeron publicaciones correspondientes al período 2015–2025, disponibles en texto completo y redactadas en portugués, inglés o español. Se excluyeron revisiones narrativas, editoriales, disertaciones, tesis, actas de congresos y estudios duplicados. De acuerdo con los criterios establecidos, se seleccionaron 11 artículos. Resultados y discusiones. La formación en enfermería presenta limitaciones en el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo, supervisión y toma de decisiones. Los recién egresados suelen manifestar falta de confianza para asumir funciones de gestión debido a la limitada experiencia práctica y preparación emocional. Aunque se observa una creciente incorporación de metodologías activas orientadas al desarrollo del pensamiento crítico, persisten dificultades para articular de manera efectiva los conocimientos teóricos con las experiencias prácticas. Conclusión. Resulta fundamental fortalecer la enseñanza de la gestión en enfermería mediante una mayor integración entre la teoría y la práctica, favoreciendo el desarrollo de competencias de gestión y liderazgo. Las metodologías activas, la capacitación del profesorado y la actualización de los planes de estudio constituyen estrategias clave para preparar a los enfermeros frente a los desafíos inherentes a la gestión de los servicios de salud.

Palabras clave: Educación en Enfermería; Gestión en Salud; Educación Basada en Competencias.

1 INTRODUÇÃO

Conforme a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde (NOB, 1996) o termo gestão é conceituado enquanto a atividade e a responsabilidade de dirigir um sistema de saúde — seja ele municipal, estadual ou nacional — por intermédio das funções de coordenação, articulação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria. Já o termo gerência é definido como a administração de uma unidade ou órgão de saúde, como ambulatório, hospital, instituto, fundação e outros, na qualidade de prestador de serviços¹.

Distinguir os termos gestão e gerência permite compreender o papel da enfermagem no Sistema Único de Saúde (SUS) e do impacto que tais profissionais têm nos processos decisórios e na execução das ações de saúde. Portanto, os enfermeiros que ocupam cargos gerenciais precisam, não apenas prestar cuidados diretos aos pacientes, como também devem lidar com recursos humanos, materiais, físicos e financeiros². Com a ampliação das atribuições profissionais e a crescente complexidade dos serviços de saúde, os enfermeiros passaram a assumir funções relacionadas à liderança e à gestão dos processos assistenciais e administrativos³.

Para exercer eficientemente esse papel na prática profissional, é necessário que haja o desenvolvimento de aptidões durante o processo formativo. A Resolução CNE/CES nº 3,

de 7 de novembro de 2001⁴, ainda em vigência, institui Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Enfermagem. Entre seus objetivos está o desenvolvimento de várias competências e habilidades gerais e específicas essenciais para o exercício da enfermagem. O seu artigo 4 versa que:

“Administração e gerenciamento: os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde” (p. 2).

Nesse sentido, as DCN de 2001 reconhecem que o exercício profissional do enfermeiro envolve administração, gerenciamento e liderança das equipes de saúde. Não obstante, as novas DCN para o Curso de Graduação em Enfermagem, aprovadas pelo CNE em 03 de julho de 2024, e ainda em homologação, incluem a Gestão do Cuidado e dos Serviços de Enfermagem e de Saúde como partes do eixo formativo⁵.

Portanto, torna-se fundamental desenvolver competências relacionadas à gestão da equipe, à tomada de decisões, incluindo aspectos financeiros, e à gestão de conflitos. Contudo, apesar da importância reconhecida dessas competências na enfermagem, o foco na avaliação e pesquisa sobre a eficácia da aprendizagem de liderança e as experiências dos estudantes em contextos de aprendizagem ainda é limitado⁶.

Estudos indicam que os graduandos de enfermagem são frequentemente direcionados às atividades de caráter assistencial. E essa ênfase prevalece em detrimento do desenvolvimento das competências gerenciais, que são a base para a atuação do enfermeiro em cenários diversificados⁷. Desse modo, a literatura aponta a necessidade de formar profissionais que tenham a capacidade de se adequar tanto ao cuidado direto ao paciente quanto à gestão de serviços, recursos e equipes.

Estudos mostram que a experiência prática proporciona oportunidades reais de aplicar os conhecimentos assimilados no ambiente acadêmico, refletir a respeito da sua atuação e os resultados obtidos, conseguindo assim desenvolver senso crítico, capacidade para tomada de decisão e liderança⁸.

Diante do exposto, o presente estudo visa analisar, por meio de uma revisão integrativa, como as vivências práticas no curso de enfermagem contribuem para a formação de competências gerenciais dos futuros enfermeiros gestores. A compreensão dessas experiências pode contribuir para a identificação de lacunas formativas e subsidiar melhorias curriculares que fortalecerão o papel do enfermeiro gestor, ampliando sua

atuação e promovendo melhores resultados nos serviços de saúde.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de revisão integrativa da literatura, metodologia que permite a síntese do conhecimento disponível sobre um determinado tema, integrando diferentes estudos que possibilitam uma compreensão mais ampla da questão investigada. Para a condução da revisão, seguiram-se as etapas propostas por Whitemore e Knafl⁹: identificação do problema, definição dos critérios de inclusão e exclusão, coleta de dados, avaliação dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados e apresentação da revisão.

A questão norteadora do estudo foi elaborada com base na estratégia PICO, sendo definida da seguinte maneira: P (População/Problema): enfermeiros em formação acadêmica; I (Intervenção/Interesse): vivências práticas durante a graduação; C (Comparação): não aplicável; O (Outcome/Desfecho): formação de competências para a gestão em saúde. A partir disso, a pergunta que orientou a presente revisão foi: "Quais são os impactos das vivências práticas durante a graduação na formação de competências para a atuação como enfermeiro gestor?"

Para a seleção dos estudos, estabeleceram-se os seguintes critérios de inclusão: artigos publicados entre 2015 e 2025, disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês e espanhol, que abordassem educação em enfermagem, aprendizagem baseada na experiência e formação para gestão em saúde. Como critérios de exclusão: revisões narrativas, editoriais, dissertações, teses, anais de congressos, duplicatas e pesquisas que abordavam a formação de enfermeiros em gestão em saúde sem relação com o ambiente acadêmico.

A busca foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2025 nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e PubMed. Para garantir precisão na busca, utilizaram-se os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e os Medical Subject Headings (MeSH), combinados com operadores booleanos. A estratégia de busca na LILACS e SciELO incluiu os termos: "Educação em Enfermagem" OR "Nursing Education" OR "Educación en Enfermería" AND "Gestão em Saúde" OR "Health Management" OR "Gestión en Salud" AND "Educação Baseada em Competências" OR "Competency-Based Education" OR "Educación Basada en Competencias". Já no PubMed, os descritores utilizados foram: ("Nursing

Education"[MeSH] OR "Education, Nursing") AND ("Health Management"[MeSH] OR "Management, Health") AND ("Competency-Based Education"[MeSH] OR "Education, Competency-Based").

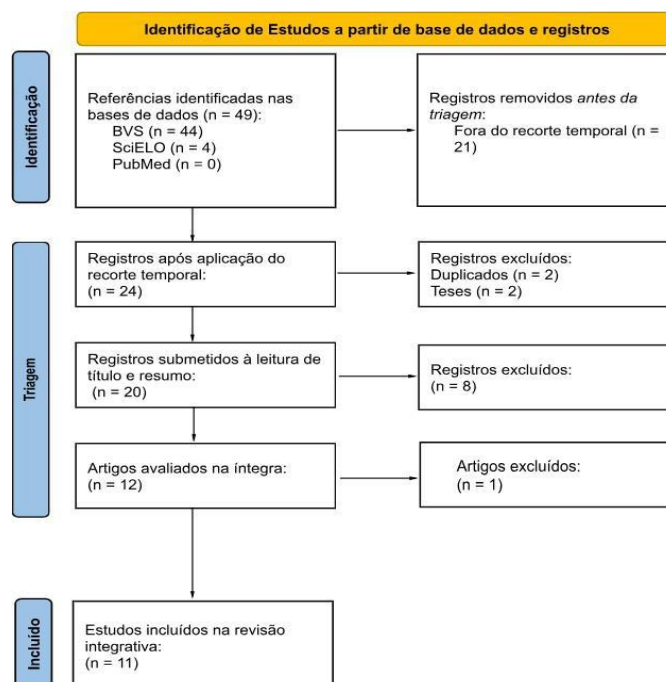
O processo de seleção dos estudos ocorreu em três etapas. Inicialmente, foram analisados os títulos e resumos, excluindo-se aqueles que não atendiam aos critérios estabelecidos. Posteriormente, os artigos pré-selecionados foram submetidos à leitura na íntegra, sendo excluídos aqueles que não se adequaram ao objetivo da revisão. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos foi sistematizado por meio de um fluxograma adaptado das recomendações PRISMA (Figura 1). Por fim, os estudos selecionados foram organizados em um quadro contendo informações das variáveis autor, ano de publicação, periódico e título (Quadro 1).

A busca nas bases de dados resultou em 49 registros, sendo 45 provenientes da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e 04 da SciELO. Após a aplicação do recorte temporal (2015–2025), permaneceram 24 estudos potencialmente elegíveis. Em seguida, foram excluídos dois registros duplicados e duas teses, totalizando 20 artigos para a etapa de triagem. Após a leitura dos títulos e resumos, 12 estudos foram selecionados para leitura na íntegra. Ao final desse processo, um artigo foi excluído por não atender aos objetivos da revisão, resultando em uma amostra final composta por 11 estudos. Após a seleção dos artigos, realizou-se leitura analítica dos estudos incluídos, com extração e síntese das informações relevantes para a temática investigada. Os dados foram categorizados, analisados e interpretados, o que possibilitou identificar os principais achados, convergências e tendências da literatura acerca da contribuição das vivências práticas para o desenvolvimento de competências gerenciais na formação em enfermagem.

3 RESULTADOS

Ao final do processo de seleção, sistematizado na Figura 1, 11 estudos compuseram a amostra desta revisão integrativa. Observou-se predominância de estudos publicados em periódicos da área de enfermagem e educação em saúde, com diferentes delineamentos metodológicos. Os estudos analisados abordaram aspectos que, quando correlacionados, possibilitaram a sua categorização em três vertentes : "Desenvolvimento de competências gerenciais durante a formação", "Liderança, comunicação e habilidades interpessoais" e "Estratégias pedagógicas e desafios curriculares".

Figura 1 - Fluxograma Prisma de pesquisa



Fonte: Autoria própria, 2025.

Constata-se que 10 artigos estão escritos em Língua Portuguesa e 1 em Inglês. Respeitando recorte temporal estabelecido (2015-2025), os anos de publicação dos artigos foram 2016 (n = 1), 2018 (n = 4), 2019 (n = 1), 2020 (n = 1), 2021 (n = 2), 2022 (n = 1) e 2023 (n = 1). Todas as publicações estavam indexadas na BVS.

A ausência de estudos elegíveis provenientes da PubMed pode estar relacionada às diferenças terminológicas utilizadas na literatura internacional para abordar competências gerenciais e experiências práticas na formação em enfermagem, bem como à maior concentração de publicações sobre o tema em periódicos latino-americanos indexados em bases regionais.

Quanto à metodologia abordada, observou-se predominância da abordagem qualitativa (n = 5), incluindo pesquisas qualitativas, estudos qualitativos exploratórios e estudos descritivo-exploratórios com abordagem qualitativa. Também foram identificados estudos de caso de abordagem qualitativa (n = 2), estudos transversais (n = 2), sendo um deles quantitativo e analítico, além de revisões integrativas (n = 2).

Para melhor compreensão das informações, os 11 artigos foram organizados no Quadro 1 de acordo com determinados critérios, que incluem: autoria dos artigos, ano (considerando apenas os últimos dez anos), periódico em que foram publicados e os

títulos.

Quadro 1 - Amostra final dos Artigos selecionados para a Revisão Integrativa, caracterizados quanto a autoria, ano, periódico, título, objetivo e metodologia. João Pessoa, PB, Brasil, 2025.

Autoria	Ano	Periódico	Título
Fernandes Junior RB, Santos JLG, Copelli FHS, Balsanelli AP.	2020	Rev Esc Enferm USP;54:e 03615	Tendência empreendedora e comunicação interpessoal de estudantes de Enfermagem.
Varanda, PAG; Amestoy, SC; Silva, GTR; Backes, VMS; Trindade, LL; Bão, ACP.	2021	Rev. de Enf. do Centro-Oeste Mineiro; 11/4239	Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes.
Peruzzo HE, Marcon SS, Silva IR, Haddad MC, Peres AM, Costa MA, et al.	2022	Acta Paul Enferm.; 35:eAPE039015634	Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família.
Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, Santos IAR.	2021	Rev Gaúcha Enferm.;42(esp): e2 0200196	Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes.
Crespo MCA, Barbosa NA, Bittencourt NCCM, Lucas PRMB, Silva IR, Silva MM.	2023	Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro; 31:e75392	Habilidades sociais na especialidade da enfermagem em oncologia: estudo qualitativo.
Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, et al.	2019	Rev enferm UFPE on line;13:e240535	Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente.
Silva AM, Celich KLS, Silva TG, Souza SS, Bitencourt JVOV, Bertencello KCG.	2018	Rev Fun Care Online;10(4):1098-1102.	Percepção de enfermeiras quanto ao ensino e aprendizagem da gestão em Enfermagem.
Cunha KS, Andrade SR, Erdmann AL.	2018	Rev. Latino-Am. Enfermagem 2018;26:e2980	University management nurse: a grounded theory.

Barreto RM, Vasconcelos MN, Melo ES, Araújo MAF, Lira RCM, Albuquerque IMN.	2018	Rev. Eletr. Enf. 2018;20:v20a27	Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa.
Santos JLG, Souza CSBN, Tourinho FSV, Sebold LF, Kempfer SS, Linch GFC.	2018	Texto Contexto Enferm, 2018; 27(2):e1980016	Estratégias didáticas no processo de ensino-aprendizagem de gestão em enfermagem.
Andrade LDF, Souza SO, Medeiros HA, Pinto MB, Santos NCCB, Lima EAR.	2016	Cienc Cuid Saude 2016 Abr/Jun; 15(2): 275-281	Avaliação das disciplinas que desenvolvem o tema gestão em serviços de saúde e enfermagem.

Fonte: Autoria Própria, 2025.

4 DISCUSSÃO

4.1 Desenvolvimento de competências gerenciais durante a formação.

Os estudos evidenciam os desafios persistentes nos últimos 10 anos no que tange desenvolvimento das competências de administração e gerenciamento necessárias para o exercício da gestão em serviços de saúde e baixa, média e alta complexidade. Os achados apontam para a necessidade de uma formação que integre de maneira equilibrada as competências assistenciais e gerenciais. Considerando que o gerenciamento eficaz requer a compreensão do cuidado como um conjunto de ações articuladas, evitando a dissociação entre assistência e gestão¹⁰. No entanto, a formação predominante ainda está fortemente baseada no modelo biomédico, com pouca ênfase nos aspectos sociais e humanos, o que dificulta a atuação em contextos políticos e culturais, principalmente por refletir a influência que modelo Taylorista de produção e gerência tem sobre o trabalho de saúde¹⁰.

Somado a isso, a falta de maturidade emocional dos recém-formados para assumir cargos de gestão também é uma questão complexa a ser tratada. Muitos jovens profissionais entram no mercado de trabalho sem a segurança necessária para o gerenciamento da equipe de enfermagem e dos processos de cuidado, visto que a idade e as vivências reduzidas impactam na credibilidade da equipe para com os recém-formados⁷.

Em concordância com tais aspectos, os medos e inseguranças frente à tomada de decisão e a mediação de conflitos são reflexos de uma formação que não os prepara adequadamente para atuar com autonomia e liderança¹¹.

4.2 Liderança, comunicação e relações interpessoais.

A liderança é um tema central na formação dos enfermeiros, mas foram evidentes as lacunas na construção dessa competência. Sob o ponto de vista dos docentes, a liderança é trabalhada desde os primeiros semestres da graduação, porém não é abordada diretamente nas disciplinas. Havendo um consenso de que alguns cursos de graduação em enfermagem focam exclusivamente nas habilidades que envolvem a técnica, negligenciando espaços para o desenvolvimento da liderança¹². O mesmo estudo ressalta a importância das práticas pedagógicas que promovem o pensamento crítico e a autonomia dos estudantes, preparando-os com eficiência para o mercado de trabalho.

Além da liderança, a supervisão da equipe de enfermagem é uma competência essencial no dia a dia do processo de trabalho do enfermeiro, porém não é evidenciada e fortalecida durante a graduação de maneira satisfatória. Pesquisas realizadas com estudantes evidenciam que, mesmo no último período do curso, ainda apresentam dificuldades em desempenhar tal competência, demonstrando uma insatisfação não apenas com currículo como também com a formação prática⁷.

Outra competência mencionada na literatura é a comunicação, ou habilidade social, importante tanto para a gestão de pessoas como para o cuidado ao paciente. Para tais aspectos, a carência de uma abordagem que integre teoria e prática restringe os discentes às habilidades sociais inerentes a si e ao aprendizado intuitivo, o que pode comprometer a qualidade das interações e a gestão do cuidado¹³.

Somada às fragilidades na construção de um profissional que desenvolve a liderança em enfermagem e estabelece uma relação interpessoal eficaz com a equipe, dificuldades em se adaptar a diferentes contextos também são reflexos apontados como a falta de estímulos à criatividade e a resolução de problemas. Como a construção da identidade profissional ocorre de forma contínua, dinâmica e progressiva, cabe às instituições de ensino utilizar-se de cenários complexos em que a comunicação e a adaptabilidade são estimuladas¹⁴.

4.3 Estratégias pedagógicas e desafios curriculares para a formação do enfermeiro gestor.

Os docentes têm buscado novas metodologias para favorecer o processo de ensino-aprendizagem, ressaltando o protagonismo dos alunos e o pensamento crítico visando estimular a autonomia e a criatividade dos estudantes. Apesar disso, integrar teoria e prática é um desafio considerável, por isso recomenda-se às tecnologias educacionais e

simulações como estratégias que aproximem o ensino da realidade profissional¹⁵.

Tais aspectos explicam a existência de estudos que abordam a necessidade de reformulação curricular e metodológica no que diz respeito ao ensino da gestão em enfermagem. Isso pois, do modelo tradicional de ensino tem sido substituído de maneira gradativa por metodologias ativas que estimulam o protagonismo dos discentes através de atividades participativas, trabalho em grupo e ensino baseado em simulação. Essas são mudanças bem-vindas visto as atuais necessidades do mercado de trabalho, ao passo que aproximam a teoria e a prática¹⁵.

Mesmo as DCNs de Enfermagem, instituídas em 07 de novembro de 2001, terem fomentado mudanças, ainda existem barreiras institucionais que impedem/difícultam a consolidação da liderança enquanto competência no ensino de enfermagem. Prejudicando assim a formação de líderes na área da saúde^{4,12,16}.

Outro desafio apontado refere-se à necessidade de adaptação dos professores ao novo modelo de ensino. A transição para metodologias mais ativas, voltadas ao ensino de competências, requer um preparo por parte dos docentes que nem sempre é proporcionado pelas instituições de ensino. Esse enfoque deve ser estendido para os docentes que relatam assumirem cargos de gestão universitária sem a formação específica na área de gestão acadêmica, aprendendo na prática por meio de tentativas empíricas e da observação do cotidiano de trabalho^{15,17}.

Independente do serviço, para que o profissional desempenhe o papel de gestor, a formação em enfermagem deve prover o alicerce de conhecimento ao desenvolver as habilidades organizacionais, a resolução de conflitos e a liderança situacional, para tal, é primordial a participação ativa dos discentes durante todo o processo¹⁸. A autonomia e o pensamento crítico são os pilares para a gestão em enfermagem, os impactos de uma pedagogia que priorize o protagonismo dos alunos durante o processo de aprendizagem¹⁹.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou a necessidade de mudanças no ensino de competências de gestão e gerenciamento em enfermagem, de modo que a teoria e a prática complementam-se de maneira eficiente e eficaz. Notou-se que a predominância do modelo biomédico na formação universitária em enfermagem, a pouca ênfase na formação gerencial e as dificuldades enfrentadas pelo recém-formado ao ocupar um cargo de gestão parecem indicar que a mudanças de abordagens metodológicas seria fundamental para um aprendizado dinâmico e mais próximo das exigências do mercado de trabalho.

Dentre as possíveis mudanças, pode-se citar a adoção das metodologias ativas, o investimento em tecnologia educacional e a extensão das experiências práticas. Sendo assim, torna-se crucial que tanto as instituições de ensino quanto os professores sejam os precursores da mudança no ensino da gestão em enfermagem. Eles devem impulsionar ações que ajudem no desenvolvimento de competências e no aprimoramento das habilidades essenciais para a gestão de materiais e pessoas.

Aprofundar a colaboração entre a academia e os serviços de saúde, a atualização dos currículos e investir na capacitação dos professores para o uso de metodologias ativas são atitudes essenciais para garantir um ensino que prepare os enfermeiros para os desafios da gestão. Uma formação que estimule o pensamento crítico e a reflexão capacitará esses profissionais a desempenhar suas funções de gestão com mais confiança, assegurando um cuidado de qualidade e colaborando para aprimorar os serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Saúde (BR). Portaria nº 2.203, de 5 de novembro de 1996. Aprova a NOB 1/96, que redefine o modelo de gestão do Sistema Único de Saúde [Internet]. Diário Oficial da União. 6 nov 1996. Disponível em: https://www5.saude.ba.gov.br/portalcib/images/arquivos/Legislacao/Portaria_2203_05_11_1996_NOB.pdf
2. Campos CCV, Santos LGS. A percepção do enfermeiro sobre o seu papel no gerenciamento de custos hospitalares. REME Rev Min Enferm [Internet]. 2008 [citado em 16 set 2024];12(2):249-56. Disponível em: https://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-27622008000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=pt
3. Huston C. Preparing nurse leaders for 2020. J Nurs Manag. 2008;16(8):905-11. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00942.x
4. Ministério da Educação (BR). Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem [Internet]. Diário Oficial da União. 9 nov 2001 [citado em 4 set 2024]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
5. Ministério da Educação (BR). Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 1, de 15 de maio de 2026. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Enfermagem, licenciatura e bacharelado [Internet]. Diário Oficial da União. 19 maio 2026 [citado em 4 set 2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes-ces-2026>
6. James AH. Valuing the emotions of leadership learning experience in nursing education. Nurse Educ Pract. 2023;71:103716. doi: 10.1016/j.nepr.2023.103716
7. Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior EL, Santos RFEP, Correia DS, Viana LS, et al. Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente. Rev Enferm UFPE Online. 2019;13:e240535. doi: [10.5205/1981-8963.2019.240535](https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.240535)
8. Lima EJA, Tavares WLRG, Lima RE, Barros LP, Barros LP, Marins RA, et al. A importância do treinamento prático na formação do profissional de enfermagem. Rev Foco. 2023;16(11):e3238. doi: 10.54751/revistafoco.v16n11-006

9. Whittemore R, Knafl K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs*. 2005;52(5):546-53. doi: [10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x)
10. Barreto RMA, Vasconcelos MN, Melo ES, Araújo MAF, Lira RCM, Albuquerque IMAN. Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa. *Rev Eletr Enferm*. 2018;20:e20a27. doi: 10.5216/ree.v20.47945
11. Silva AM, Celich KLS, Silva TG, Souza SS, Bitencourt JVOV, Bertencello KCG. Percepção de enfermeiras quanto ao ensino e aprendizagem da gestão em enfermagem. *Rev Pesqui Cuid Fundam Online*. 2018;10(4):1098-102. doi: [10.9789/2175-5361.2018.v10i4.1098-1102](https://doi.org/10.9789/2175-5361.2018.v10i4.1098-1102)
12. Varanda PAG, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Trindade LL, Pretto AC. Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. *Rev Enferm Cent-Oeste Min*. 2021;11:e4239. doi: 10.19175/recom.v11i0.4239
13. Crespo MCA, Barbosa NA, Bittencourt NCCM, Lucas PRMB, Silva IR, Silva MM. Habilidades sociais na especialidade da enfermagem em oncologia: estudo qualitativo. *Rev Enferm UERJ*. 2023;31:e75392. doi: 10.12957/reuerj.2023.75392
14. Ferreira Junior RB, Santos JLG, Copelli FHS, Balsanelli AP. Tendência empreendedora e comunicação interpessoal de estudantes de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 2020;54:e03615. doi: [10.1590/S1980-220X2018056603615](https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018056603615)
15. Santos JLG, Souza CSBN, Tourinho FSV, Sebold LF, Kempfer SS, Linch GFC. Estratégias didáticas no processo de ensino-aprendizagem de gestão em enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2018;27(2):e1980016. doi: [10.1590/0104-070720180001980016](https://doi.org/10.1590/0104-070720180001980016)
16. Andrade LDF, Souza SO, Medeiros HA, Pinto MB, Santos NCCB, Lima EAR. Avaliação das disciplinas que desenvolvem o tema gestão em serviços de saúde e enfermagem. *Cienc Cuid Saude*. 2016;15(2):275-81. doi: 10.4025/cienccuidsaude.v15i2.28247
17. Cunha KS, Andrade SR, Erdmann AL. University management nurse: a grounded theory. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2018;26:e2980. doi: 10.1590/1518-8345.2199.2980
18. Peruzzo HE, Marcon SS, Silva IR, Haddad MCFL, Peres AM, Costa MAR, et al. Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Acta Paul Enferm*. 2022;35:eAPE039015634. doi: 10.37689/acta-ape/2022AO015634
19. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, Santos IAR. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes. *Rev Gaucha Enferm*. 2021;42 Esp:e20200196. doi: [10.1590/1983-1447.2021.20200196](https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196)