

## ARTIGO DE INVESTIGAÇÃO (ORIGINAL)

## Ensino da Gestão em Enfermagem na Formação Pré-graduada: Análise do Currículo numa Universidade Pública do Sul do Brasil

*Teaching Nursing Management in Undergraduate Education: A Curriculum Analysis at a Public University in Southern Brazil*

*Enseñanza de la Gestión en Enfermería en la Formación de Grado: Análisis Curricular en una Universidad Pública del Sur de Brasil*


Silvia Cristina Garcia Carvalho<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-6668-3014>

Miguel Lucas Silva da Paixão<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-7467-568X>

Daniela Silva dos Santos Schneider<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9593-9931>

Daiane Dal Pai<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-6761-0415>

Juciane Aparecida Furlan Inchauspe<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2386-1378>

Gabriel Fernandes Gonçalves<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-5097-4052>

Ana Maria Müller de Magalhães<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0691-7306>

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Enfermagem, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### Autor de correspondência

Silvia Cristina Garcia Carvalho

E-mail: [silviasilmari@gmail.com](mailto:silviasilmari@gmail.com)

Recebido: 23.05.25

Aceite: 21.01.26

### Resumo

**Enquadramento:** A formação em enfermagem desempenha um papel fundamental na preparação dos profissionais para o exercício de funções de gestão; contudo, o ensino nesta área revela-se frequentemente limitado. Este estudo analisa as lacunas existentes num currículo de enfermagem no que respeita à gestão em enfermagem, com o objetivo de melhorar o seu alinhamento com as exigências da prática profissional.

**Objetivo:** Identificar e refletir sobre o ensino da gestão e da administração em enfermagem, com base na análise curricular de um curso de licenciatura em enfermagem de uma universidade federal do sul do Brasil.

**Metodologia:** Estudo de análise documental, de natureza transversal, que inclui a análise de 38 planos de ensino e programas de unidades curriculares obrigatórias, classificadas como *Específicas de Enfermagem* ou *Ciências da Saúde Gerais*.

**Resultados:** Catorze unidades curriculares (36,8%) incluíram conteúdos relacionados com a gestão, correspondendo a 7% da carga horária total do currículo (281 horas). A maioria dos conteúdos abordou a gestão de recursos humanos e as políticas de saúde, evidenciando uma reduzida ênfase no desenvolvimento de competências gerenciais essenciais.

**Conclusão:** Verifica-se uma lacuna entre a formação em gestão oferecida nos cursos de enfermagem e as expectativas do mercado de trabalho. O reforço da educação em gestão é fundamental para melhorar o desempenho dos enfermeiros no exercício de funções gerenciais.

**Palavras-chave:** pesquisa em administração de enfermagem; gestão em saúde; educação em enfermagem; ensino; competência profissional

### Abstract

**Background:** Nursing education plays a key role in preparing professionals for management roles. However, teaching in this area is often limited. This study examines the gaps in a nursing curriculum related to nursing management to improve alignment with the demands of professional practice.

**Objective:** To identify and reflect on the teaching of nursing management and administration based on the curricular analysis of an undergraduate nursing program at a federal university in southern Brazil.

**Methodology:** A cross-sectional documentary study analyzed 38 mandatory course unit syllabi and summaries, which were classified as “Specific Nursing Knowledge” or “General Health Sciences Knowledge.”

**Results:** Fourteen course units (36.8%) included content related to nursing management, accounting for 7% of the total curriculum (281 hours). Most topics focused on human resource management and health system policies, indicating limited emphasis on essential managerial competencies.

**Conclusion:** A gap exists between the management training provided in undergraduate education and labor market expectations. Strengthening managerial education in nursing programs is essential to improve nurses’ performance in management roles.

**Keywords:** nursing administration research; health management; nursing, education; teaching; professional competence

### Resumen

**Marco contextual:** La formación en enfermería desempeña un papel fundamental en la preparación de los profesionales para funciones de gestión, pero la enseñanza en esta área suele ser limitada. Este estudio analiza las lagunas existentes en el plan de estudios de enfermería en relación con la gestión de enfermería, con el objetivo de mejorar su alineación con las exigencias de las prácticas profesionales.

**Objetivo:** Identificar y reflexionar sobre la enseñanza de la gestión y administración en enfermería a partir del análisis curricular de un curso de grado en enfermería de una universidad federal del sur de Brasil.

**Metodología:** Estudio de análisis documental, de naturaleza transversal, que analizó 38 planes de enseñanza y programas de unidades curriculares obligatorias, clasificadas como *Específicas de Enfermería* o *Ciencias de la Salud Generales*.

**Resultados:** Catorce unidades curriculares (36,8 %) incluyeron contenidos relacionados con la gestión, lo que supuso un 7 % de la carga horaria del plan de estudios (281 horas). La mayoría de los temas trataron sobre la gestión de recursos humanos y las políticas sanitarias, lo que demuestra un escaso énfasis en las competencias gerenciales esenciales.

**Conclusión:** Existe una brecha entre la formación en gestión que se ofrece y las expectativas del mercado. Es fundamental reforzar la formación en gestión para mejorar el rendimiento de los enfermeros en el ámbito de la gestión.

**Palabras clave:** investigación en administración de enfermería; gestión en salud; educación en enfermería; enseñanza; competencia profesional



**Como citar este artigo:** Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M. (2026). Ensino da Gestão em Enfermagem na Formação Pré-graduada: Análise do Currículo numa Universidade Pública do Sul do Brasil. *Revista de Enfermagem Referência*, 6(5), e41754. <https://doi.org/10.12707/RVI25.63.41754>



## Introdução

O âmbito da prática de enfermagem varia a nível mundial. Em alguns países, como Portugal e os Estados Unidos da América, os enfermeiros são responsáveis tanto pelos cuidados diretos ao doente como pela gestão dos cuidados em diferentes níveis e contextos de atuação (Rodrigues & Sousa, 2023; Vandresen et al., 2023). De forma semelhante ao modelo espanhol, a enfermagem brasileira estrutura-se em profissionais de nível técnico e de nível superior, sendo o enfermeiro, enquanto profissional de nível superior, aquele que assume predominantemente funções de natureza gerencial nos contextos de prática profissional (Bär et al., 2024; Silva et al., 2022).

Para além dos cuidados diretos, entendidos como ações técnicas e práticas realizadas junto do doente (como procedimentos assistenciais), os enfermeiros brasileiros são igualmente responsáveis por um conjunto alargado de atividades de cuidados indiretos, que incluem a gestão de recursos humanos, físicos e materiais (Silva et al., 2022). Atendendo à natureza destas atribuições, espera-se que os enfermeiros desenvolvam competências gerenciais. Estas competências englobam a liderança de equipas multiprofissionais, a tomada de decisão baseada na evidência, o planeamento e a organização dos processos de trabalho, a gestão de recursos humanos e materiais, a comunicação clara e assertiva e a promoção de ambientes de cuidados seguros e colaborativos (American Association of Colleges of Nursing, 2021).

Embora ambas as dimensões do cuidado sejam complementares e essenciais à prática profissional, conforme reconhecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de licenciatura em enfermagem no Brasil, diversos estudos apontam para fragilidades nos currículos no que respeita ao conhecimento teórico e prático em administração de enfermagem, bem como para uma formação insuficiente no desenvolvimento das competências gerenciais exigidas aos enfermeiros (Conselho Nacional de Saúde, 2018; Martins et al., 2020; Siqueira et al., 2023).

À luz destas considerações e reconhecendo a necessidade de aprofundar a investigação nesta área, o presente estudo teve como objetivo identificar e refletir sobre o ensino da gestão e administração em enfermagem, por meio da análise do currículo de um curso de licenciatura em enfermagem.

## Enquadramento

As competências de enfermagem compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os enfermeiros mobilizam para desempenhar funções relacionadas com a gestão de recursos físicos, humanos e materiais, bem como com a organização e coordenação de ações e planos de cuidados. Estas competências contribuem para a melhoria da organização do trabalho, para a redução de conflitos entre equipas e para o aumento da segurança e da qualidade dos cuidados prestados aos doentes (Barros et al., 2023; Caldeira et al., 2023; Elsayed

et al., 2024; Fernandes et al., 2022; Filomeno et al., 2024; Leal et al., 2025).

Os enfermeiros desempenham um papel central na logística e na gestão de recursos humanos, destacando-se quer na prestação de cuidados diretos, através da supervisão e liderança das equipas de enfermagem, quer no exercício de funções gerenciais estratégicas no seio das instituições, onde coordenam equipas multidisciplinares (Leal et al., 2025). Atividades como o dimensionamento de pessoal, a alocação de recursos, o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a educação contínua das equipas integram igualmente a prática profissional dos enfermeiros e são determinantes para o desenvolvimento das equipas e a melhoria dos fluxos de trabalho (Bär et al., 2024).

Contudo, devido à insuficiência de infraestruturas e de recursos humanos nas instituições de saúde, os enfermeiros são frequentemente sobrecarregados com responsabilidades relacionadas com os serviços hospitalares, a manutenção das instalações de saúde, bem como com a gestão de equipamentos informáticos e sistemas de informação. Embora estes aspetos sejam relevantes para a segurança e o conforto dos doentes e dos profissionais, não se enquadram no âmbito formal da prática de enfermagem (Barros et al., 2023; Chularee et al., 2024; Jalilvand et al., 2024). Consequentemente, esta fragilidade da estrutura organizacional conduz ao desvio de funções dos enfermeiros e não configura uma forma de empoderamento que favoreça a melhoria do desempenho profissional nem a otimização dos resultados e da segurança dos cuidados. Para além da gestão de recursos físicos em instituições de saúde convencionais, onde os enfermeiros nem sempre se encontram estruturalmente empoderados, existem contextos em que estes profissionais assumem funções críticas em ambientes extra-hospitalares, como no controlo ambiental e do território em situações de catástrofe ou incidentes com múltiplas vítimas. Nestes cenários, os enfermeiros são responsáveis pelo mapeamento do território, pela definição de estruturas e fluxos de cuidados e pela identificação dos principais intervenientes envolvidos na resposta (Manfrini et al., 2024). Nestas circunstâncias, as atividades desenvolvidas implicam autonomia e autoridade na tomada de decisão para a organização dos espaços de trabalho, evidenciando competências técnicas e de liderança nestes processos (Barros et al., 2023; Manfrini et al., 2024).

Importa ainda salientar o papel fundamental dos enfermeiros na gestão e processamento de materiais, considerados recursos essenciais para a prestação segura e adequada de cuidados e procedimentos. Os enfermeiros participam igualmente na definição e aprovação de futuras aquisições de materiais para as instituições, influenciando diretamente o controlo de custos e a qualidade dos cuidados prestados (Aydogdu, 2024; Braga et al., 2023).

O exercício destas funções exige a mobilização de diversas competências gerenciais, tais como liderança, comunicação, trabalho em equipa e tomada de decisão, que são reconhecidas como inerentes ao perfil profissional do enfermeiro (Conselho Nacional de Saúde, 2018). A literatura sugere que, considerando o currículo definido pelas DCN, os cursos de licenciatura em enfermagem

devem ser suficientes para garantir os conhecimentos necessários ao desempenho de funções administrativas nas instituições de saúde, sem que seja obrigatória a realização de formação pós-graduada específica (Magnago & Pierantoni, 2020; Rebello et al., 2024).

Todavia, apesar de estas competências serem esperadas na formação do enfermeiro generalista e amplamente reconhecidas como essenciais à prática profissional, persiste uma lacuna no ensino das competências gerenciais e administrativas. Esta lacuna constitui uma fragilidade relevante na preparação dos profissionais que ingressam no mercado de trabalho (Caldeira et al., 2023; Magnago & Pierantoni, 2020) e tem impacto direto nos sistemas de saúde, contribuindo para o desperdício de recursos financeiros e materiais e comprometendo a qualidade e a segurança dos processos e serviços de cuidados (Barros et al., 2023; Magnago & Pierantoni, 2020).

## Questão de investigação

De que forma se estrutura o ensino da gestão e administração em enfermagem num currículo de licenciatura em enfermagem?

## Metodologia

Este estudo de análise documental adotou uma abordagem transversal e descritiva, tendo como objetivo analisar e delinear o currículo de um curso de licenciatura em enfermagem de uma universidade federal localizada no sul do Brasil. Considerando que os estudos de caso envolvem a análise aprofundada de um evento, processo ou atividade circunscritos a um contexto ou período específico, optou-se por uma abordagem de investigação documental. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias de domínio público, recolhidos por meio de uma pesquisa virtual realizada diretamente no sítio eletrónico da universidade, em maio de 2024, por dois investigadores. Foram analisados os programas e os planos de ensino das unidades curriculares obrigatórias do curso de licenciatura em enfermagem. As informações relativas aos semestres e aos sumários, carga horária, conteúdo prático e calendário das aulas foram extraídas e organizadas de forma sistemática numa folha de cálculo do Microsoft Excel®, seguindo a sequência cronológica das unidades curriculares ao longo do curso. As unidades curriculares foram classificadas como «Conhecimentos Específicos de Enfermagem» quando apresentavam conteúdos diretamente relacionados com a prática

profissional de enfermagem, e como «Conhecimentos Gerais das Ciências da Saúde» quando incluíam conteúdos comuns a todos os profissionais de saúde. Os documentos referentes às unidades curriculares eletivas foram excluídos, uma vez que estas possuem um carácter opcional. Foram igualmente excluídos os documentos relacionados com a manutenção da matrícula, o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso e os estágios obrigatórios, por não incluírem planos de ensino associados, na medida em que dependem das escolhas individuais dos estudantes, o que inviabiliza a determinação da presença de conteúdos de gestão em enfermagem.

Posteriormente, os conteúdos definidos nos planos de ensino foram transcritos e submetidos a uma análise descritiva. Os tópicos relacionados com a gestão em enfermagem foram identificados como aqueles que mencionavam explicitamente modelos, políticas, planos, atividades, cronogramas e ações administrativas e gerenciais executadas ou experienciadas por enfermeiros, em consonância com as competências gerenciais estabelecidas pelas DCN (Conselho Nacional de Saúde, 2018).

A percentagem de horas e o número de créditos de cada unidade curricular foram calculados por meio de estatística descritiva simples, com o objetivo de delinear o perfil formativo relacionado com o tema em estudo. Este estudo integra um projeto de investigação mais amplo, registado na instituição proponente sob o CAAE n.º 70220717.4.0000.5327 e aprovado pelo parecer n.º 2.183.123 do Comité de Ética em Pesquisa. Por se tratar de um estudo documental baseado em documentos de acesso público, não foi necessária a obtenção de Consentimento Informado.

## Resultados

Foram identificados e analisados 76 documentos, incluindo 38 programas de unidades curriculares e 38 planos de ensino, correspondentes às 38 unidades curriculares obrigatórias do curso de licenciatura em enfermagem. Destas, 20 unidades curriculares foram classificadas como «Conhecimentos Gerais das Ciências da Saúde» (52,6%) e 18 como «Conhecimentos Específicos de Enfermagem» (47,4%).

Entre as unidades curriculares que abordavam conteúdos diretamente relacionados com a gestão e administração de enfermagem, 14 (36,8%) apresentavam tópicos de gestão em enfermagem nos conteúdos descritos nos respetivos programas e planos de ensino, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1***Conteúdos de gestão e administração de enfermagem identificados no currículo da licenciatura em enfermagem, 2024*

	<b>Conteúdos identificados por unidade curricular (UC)</b>	<b>Carga horária (horas)</b>
UC1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saúde no âmbito das políticas públicas</li> <li>– Sistemas de saúde</li> <li>– Organização dos serviços de saúde</li> <li>– Regulamentação do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro</li> <li>– Modelos de atendimento</li> <li>– Vigilância sanitária</li> </ul>	36:50
UC2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Práticas de medicalização na cultura contemporânea e sua relação com a indústria, os mercados, os profissionais e o público/utentes/pacientes/consumidores</li> </ul>	10:00
UC3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lei da prática profissional e organizações profissionais na enfermagem brasileira</li> <li>– Aspectos teóricos e práticos das tecnologias</li> <li>– Processo de Enfermagem (Gestão de cuidados)</li> </ul>	05:40
UC4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lei da prática profissional e organizações profissionais na enfermagem brasileira</li> <li>– Aspectos teóricos e práticos das tecnologias</li> </ul>	07:10
UC5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas de saúde mental</li> <li>– Rede de cuidados psicossociais</li> </ul>	14:00
UC6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Características e indicadores de saúde e fontes de informação em saúde</li> <li>– Vigilância sanitária: sanitária, epidemiológica, ocupacional e ambiental</li> <li>– Programa Nacional de Imunização</li> <li>– Políticas de saúde e o processo de trabalho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde (APS)</li> </ul>	12:00
UC7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas de saúde mental</li> <li>– Rede de cuidados psicossociais</li> </ul>	14:00
UC8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudo dos conceitos de vigilância epidemiológica e sua aplicação e relevância nas políticas e intervenções de saúde pública</li> </ul>	02:00
UC9	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas e programas de saúde específicos da área temática de atuação escolhida pelo aluno (lesões crónicas, diabetes, obesidade, etc.)</li> </ul>	12:00
UC10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bioética, ética e dilemas éticos no cuidado de recém-nascidos, crianças, adolescentes e famílias</li> <li>– Prevenção de acidentes na infância e indicadores de saúde</li> <li>– Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) e o processo de enfermagem no cuidado de recém-nascidos, crianças e adolescentes</li> </ul>	14:00
UC11	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redes de Cuidados de Saúde e Interseccionalidade no cuidado de recém-nascidos, crianças, adolescentes e suas famílias</li> <li>– Continuidade do cuidado dentro da Rede de Cuidados de Saúde</li> </ul>	07:00
UC12	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégias e práticas programáticas em saúde</li> </ul>	07:30
UC13	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de planos de ação e propostas de intervenção em saúde</li> </ul>	04:04

---

UC14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução à administração de enfermagem e gestão de cuidados</li> <li>- Fundamentos teóricos da administração</li> <li>- Estrutura e filosofia dos serviços de enfermagem</li> <li>- Modelos de organização dos cuidados</li> <li>- Tecnologia da informação e comunicação nos processos de trabalho dos enfermeiros</li> <li>- Aspectos éticos na administração de enfermagem</li> <li>- Processo de trabalho e competências de gestão do enfermeiro</li> <li>- Satisfação e experiência do utente</li> <li>- Gestão da qualidade e segurança nos serviços de saúde</li> <li>- Planeamento da saúde e da enfermagem</li> <li>- Gestão de recursos humanos em enfermagem: integração na equipa de trabalho</li> <li>- Educação contínua em saúde</li> <li>- Trabalho em equipa interprofissional na área da saúde</li> <li>- Liderança em enfermagem</li> <li>- Processo de mudança, gestão de conflitos e negociação</li> <li>- Supervisão de enfermagem</li> <li>- Avaliação de desempenho: gestão baseada em competências</li> <li>- Gestão de pessoal de enfermagem hospitalar</li> <li>- Gestão de pessoal de enfermagem em cuidados de saúde primários</li> <li>- Legislação trabalhista e programação/organização de turnos de trabalho</li> <li>- Comunicação administrativa</li> <li>- Comunicação interprofissional</li> <li>- Reuniões de trabalho</li> <li>- Empreendedorismo em enfermagem</li> <li>- Biossegurança</li> <li>- Gestão da saúde do profissional de enfermagem</li> <li>- Gestão de recursos financeiros e auditoria de enfermagem</li> <li>- Gestão de recursos materiais</li> </ul>	120:00
------	--	--------

---

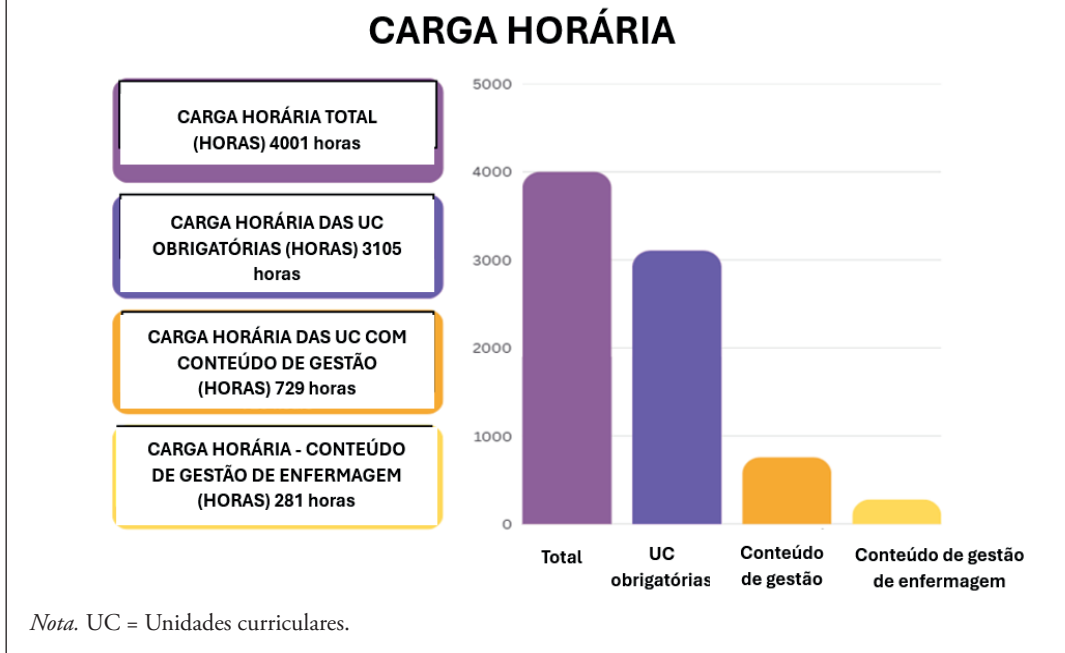
O curso de enfermagem analisado compreende um total de 4.001 horas letivas obrigatórias, distribuídas da seguinte forma: 3 105 horas correspondentes a unidades curriculares teórico-práticas obrigatórias, 896 horas de atividades práticas definidas pela universidade e 90 horas eletivas relativas a atividades extracurriculares escolhidas pelos estudantes. Embora o curso tenha a duração total de 10 semestres, os dois últimos (9.º e 10.º) são exclusivamente dedicados à realização de estágios clínicos. As unidades curriculares encontram-se organizadas ao longo dos primeiros oito semestres, sendo os conteúdos de gestão e administração de enfermagem introduzidos de forma progressiva. A unidade curricular (UC)1 e UC2 são lecionadas no 1.º semestre, UC3 e UC4 no 2.º semestre,

e UC5 e UC6 no 3.º semestre, com enfoque predominante nos cuidados de saúde primários. A partir do 4.º semestre, a ênfase desloca-se para o contexto hospitalar, com a oferta da UC7 no 4.º semestre; UC8 e UC9 no 5.º; UC10 e UC11 no 6.º; UC12 e UC13 no 7.º; e UC14 no 8.º semestre.

Relativamente à distribuição dos conteúdos de gestão e administração, 72,3% da carga horária correspondente a estas unidades curriculares concentra-se nas fases finais do curso, sendo 45,1% especificamente direcionada para o contexto hospitalar. No conjunto, os conteúdos de gestão e administração de enfermagem representam 7% do total da carga horária obrigatória do curso, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1**

*Carga horária obrigatória e conteúdos de gestão e de gestão em enfermagem na licenciatura de enfermagem, 2024*

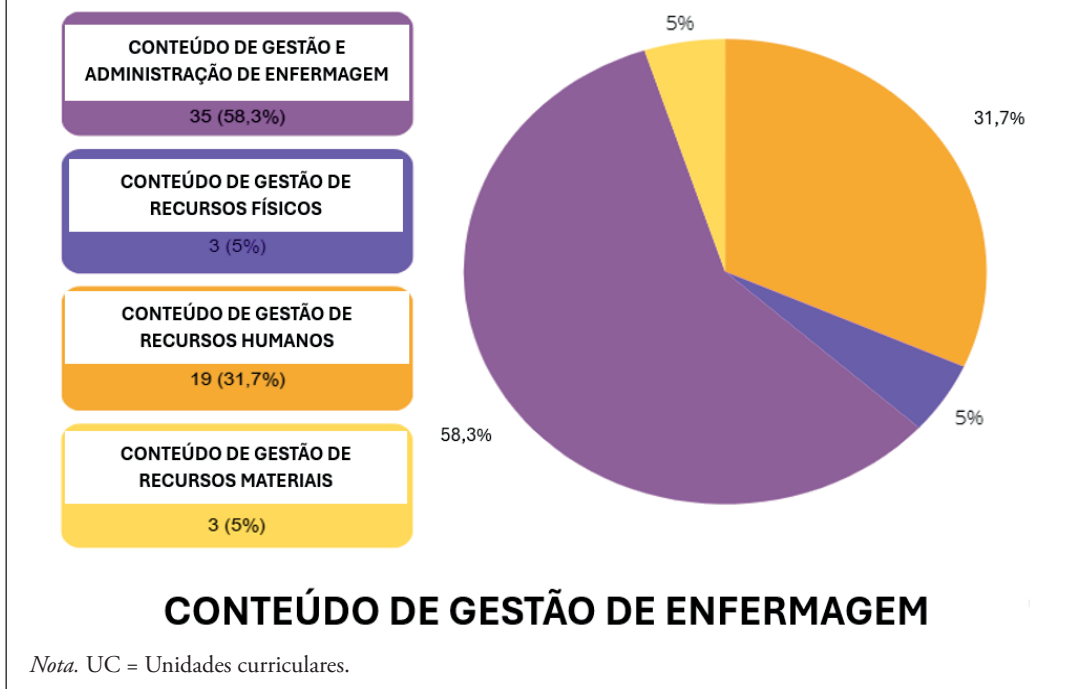


No que se refere aos conteúdos lecionados nas unidades curriculares, foram identificadas 60 entradas relacionadas com a gestão e administração de enfermagem nos programas e planos de ensino. Destas, 3 (5,0%) referem-se à gestão de recursos físicos, 3 (5,0%) à gestão de recursos

materiais, 19 (31,7%) à gestão de recursos humanos e a maioria, 35 (58,3%), diz respeito a políticas estruturais do sistema de saúde e a tópicos comuns à gestão dos cuidados e à gestão de serviços de saúde, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2**

*Conteúdos de gestão e administração de enfermagem identificados nos programas das unidades curriculares e planos de ensino, 2024*



## Discussão

Este estudo evidencia uma lacuna clara entre as competências gerenciais exigidas na prática da enfermagem e o espaço limitado que estas ocupam nos currículos da licenciatura. Com apenas 7% da carga horária dedicada a conteúdos relacionados com a gestão, a formação oferecida revela-se insuficiente para preparar os enfermeiros para as responsabilidades que dominam a prática profissional, contribuindo para uma compreensão fragmentada do trabalho gerencial. Estes resultados sublinham a necessidade de fortalecer a formação em gestão nos programas de enfermagem.

Embora a literatura científica e o sistema educativo brasileiro reconheçam as competências gerenciais como fundamentais para o desenvolvimento e a consolidação dos profissionais de enfermagem, conforme explicitamente previsto nas DCN, persiste uma fragilidade no ensino teórico-prático dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as integram. Essa fragilidade, observada tanto na instituição analisada como noutras, traduz-se numa resposta insuficiente às atuais exigências do mercado de trabalho (Elsayed et al., 2024; Magnago & Pierantoni, 2020). Sabe-se que as atividades administrativas e gerenciais em enfermagem representam uma parcela significativa do trabalho quotidiano dos enfermeiros, podendo atingir até 75% das suas funções profissionais em determinados contextos de prática (Galiano et al., 2024; Trevilato et al., 2023). Em contraste, os resultados deste estudo demonstram que apenas 7% da carga horária do curso de licenciatura é dedicada ao ensino de conteúdos relacionados com a gestão e administração em enfermagem, evidenciando uma menor ênfase na preparação teórica em gestão face às exigências do mercado de trabalho.

A prática de enfermagem inclui atividades frequentemente consideradas “invisíveis”, conforme descrito por Oliveira et al. (2022), sobretudo aquelas associadas à gestão de recursos humanos. A aplicação de instrumentos de dimensionamento de pessoal, a organização de turnos e escalas de trabalho, as iniciativas de educação contínua e a organização e sistematização dos processos de trabalho nas equipas exigem tempo, conhecimento e capacidade técnica por parte dos enfermeiros, que, adicionalmente, devem coordenar, supervisionar e gerir as suas equipas. Acresce que a subvalorização das ações gerenciais desempenhadas pelos enfermeiros, muitas vezes percecionadas como burocráticas, contribui para que os currículos deem prioridade aos conhecimentos relacionados com os cuidados diretos, de natureza mais técnico-prática, em detrimento dos conteúdos centrados nas atividades de cuidados indiretos, como as tarefas administrativas (Leal et al., 2025). Os resultados deste estudo evidenciam uma lacuna na formação e no treino em enfermagem, corroborando os resultados de Araujo et al. (2020), que indicam que os estudantes de enfermagem continuam a percecionar a gestão como um “trabalho burocrático” que afasta o enfermeiro do cuidado direto. Esta perceção suscita questões pertinentes, nomeadamente: por que razão os estudantes de enfermagem não reconhecem a gestão como uma dimensão intrínseca da sua prática profissional? Por que motivo a administração em enfermagem é predominantemente abordada nas unidades curriculares dos últimos anos, em vez de ser progressiva-

mente integrada desde o início do percurso formativo? E de que forma esta organização curricular condiciona o valor atribuído às atividades gerenciais?

A reduzida carga horária dedicada ao ensino da gestão pode contribuir para uma compreensão fragmentada da gestão dos serviços de enfermagem e dos cuidados diretos ao doente, apesar de ambas as dimensões serem essenciais para a concretização de uma assistência integral em saúde. Na prática profissional, esta lacuna traduz-se numa fragilidade reconhecida pelo mercado de trabalho (Alnajjar & Hashish, 2024; Leal et al., 2025). A exposição limitada à formação em gestão resulta numa aplicação igualmente limitada do conhecimento gerencial na prática, o que não só reflete estruturas curriculares frágeis, como também impacta de forma significativa os sistemas de saúde. Entre os efeitos observados destacam-se o desperdício de recursos financeiros, a redução da segurança do doente nos processos assistenciais e impactos negativos nos indicadores institucionais de qualidade (Fernandes et al., 2022; Leal et al., 2025; Trevilato et al., 2023). No contexto dos cuidados de saúde primários, esta fragilidade torna-se ainda mais evidente, uma vez que os conteúdos de gestão lecionados nos programas de licenciatura, como a alocação de recursos humanos, a organização de tarefas e serviços e outros processos administrativos em enfermagem, estão predominantemente orientados para o contexto hospitalar, limitando a sua aplicabilidade aos cuidados de saúde primários e dificultando a integração entre teoria e prática nesse contexto (Assad et al., 2021). A nível internacional, a evidência disponível aponta igualmente para deficiências nos currículos das licenciaturas em enfermagem no que respeita às competências gerenciais, reforçando a necessidade de investir no desenvolvimento profissional dos enfermeiros com vista à otimização dos serviços, ao aumento da eficiência económica, à melhoria da qualidade dos cuidados e à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Vandresen et al., 2023).

Em resposta a estes desafios, as orientações internacionais salientam a urgência de reforçar as competências gerenciais e de liderança durante a formação inicial. A Organização Mundial da Saúde ([OMS] *World Health Organization*, 2025) sublinha que o investimento no desenvolvimento da liderança em enfermagem é essencial para assegurar cuidados de elevada qualidade e uma gestão eficiente dos serviços de saúde. Os programas de desenvolvimento de liderança devem ser ampliados, especialmente em países de baixo rendimento, de modo a proporcionar formação contextualizada que responda às competências exigidas em diferentes contextos assistenciais. Segundo a OMS (2025), é necessária a mobilização de recursos para ultrapassar barreiras persistentes, como o financiamento limitado, a falta de representação de enfermeiros gestores em cargos de decisão política e a exposição insuficiente a conteúdos relacionados com liderança nos currículos de educação e formação em enfermagem. A integração destas recomendações nos programas de enfermagem alinha-se com os esforços globais para o desenvolvimento de uma força de trabalho em enfermagem mais competente, confiante e resiliente, capaz de responder às crescentes complexidades dos sistemas de saúde.

Considerando as DCN e as competências esperadas na formação dos enfermeiros, torna-se necessário refletir sobre estratégias educativas que permitam colmatar esta lacuna, tanto para os estudantes atualmente matriculados nos cursos de licenciatura como para os profissionais já formados e inseridos no mercado de trabalho que possam não deter estas competências (Conselho Nacional de Saúde, 2018; Santos et al., 2023).

As conclusões deste estudo resultam da análise de um único programa de licenciatura em enfermagem, o que limita a sua generalização. Devem ainda ser reconhecidas outras limitações, nomeadamente a ausência de avaliação das unidades curriculares de prática clínica e a utilização exclusiva de documentos de acesso público. Ainda assim, os resultados evidenciam padrões estruturais consistentes com os descritos noutros cursos de enfermagem. O reconhecimento destas limitações reforça a pertinência de abordar as lacunas curriculares identificadas, atendendo às suas implicações para a qualidade da formação em enfermagem e, consequentemente, para a prática profissional.

## Conclusão

O desenvolvimento das competências gerenciais dos enfermeiros, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas com a tomada de decisão, a comunicação eficaz, a liderança, a educação contínua e a gestão de recursos físicos, humanos e materiais, influencia diretamente a otimização dos recursos, a eficiência dos fluxos de trabalho e a segurança do doente. Este estudo demonstrou que estas competências se encontram integradas nos currículos de licenciatura em enfermagem apenas de forma limitada, evidenciando uma lacuna pedagógica significativa. Esta constatação é consistente com os resultados da análise curricular, que indicaram que o planeamento, a organização e a gestão de recursos materiais e humanos são raramente enfatizados na formação em enfermagem.

Consequentemente, a integração insuficiente da formação em gestão contribui para um reconhecimento limitado destas atividades essenciais, frequentemente percecionadas como “burocráticas” ou secundárias face aos cuidados diretos ao doente. Os resultados indicam que a baixa incorporação de conteúdos relacionados com a gestão na formação em enfermagem contribui para uma perceção limitada do papel dos enfermeiros enquanto gestores e líderes. O reforço da formação em gestão nos programas de licenciatura poderá melhorar a preparação dos futuros profissionais, fortalecer a identidade profissional dos enfermeiros e promover uma compreensão mais abrangente das dimensões gerenciais inerentes à prática de enfermagem.

## Contribuição de autores

Conceptualização: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Tratamento de dados: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Análise formal: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider,

D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Aquisição de financiamento: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Investigação: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Metodologia: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Administração do projeto: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Recursos: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Software: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Supervisão: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Validação: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Visualização: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Redação – rascunho original: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

Redação – análise e edição: Carvalho, S. C., Paixão, M. L., Schneider, D. S., Dal Pai, D., Inchauspe, J. A., Gonçalves, G. F., Magalhães, A. M.

## Financiamento

Este estudo foi apoiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através da atribuição de bolsas de mestrado e doutoramento.

## Agradecimentos

Os autores expressam a sua sincera gratidão à Universidade Federal do Rio Grande do Sul por esta ter servido de segundo lar e por ter proporcionado um ambiente seguro e estimulante para o desenvolvimento científico de raparigas e mulheres.

## Referências bibliográficas

- Alnajjar, H. A., & Hashish, E. A. (2024). Exploring the effectiveness of the Career Guidance and Counseling Program on the perceived readiness for the job market: A lived experience among nursing students. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1403730>
- Assad, S. G., Valente, G. S., Santos, S. C., & Cortez, E. A. (2021). Formação e prática do enfermeiro na gestão da atenção primária: Perspectivas da Teoria de Schön. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(3), e20200461. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0461>



- Araujo, M. O., Santos, S. N., Mascarenhas, N. B., & Freitas, T. O. (2020). Nursing students' perception about the senses and meanings of nurses' management work. *Brazilian Journal of Health Research*, 22(1), 35–42. <https://doi.org/10.21722/rbps.v22i1.21469>
- American Association of Colleges of Nursing. (2021). *The essentials: Core competencies for professional nursing education*. <https://www.aacnursing.org/Portals/0/PDFs/Publications/Essentials-2021.pdf>
- Aydogdu, A. L. (2024). Nurses' perceptions of nursing management: A metaphorical analysis. *Collegian*, 31(5), 333-345. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2024.06.005>
- Bär, K. A., Lima, B. D., Martelle, G. M., Silva, S. C., Santos, M. R., & Costenaro, R. G. S. (2024). Percepção dos enfermeiros sobre o processo de enfermagem e sua relação com a liderança. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 77(1), e20230371. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0371>
- Barros, A. C., Menegaz, J. C., Santos, J. L., Polaro, S. H., Trindade, L. L., & Meschial, W. C. (2023). Conceitos de gestão e gerência do cuidado de enfermagem: Revisão de escopo. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76(1), e20220020. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0020>
- Braga, F. A., Lins, S. M., Christovam, B. P., & Souza, O. A. (2023). Gestão da qualidade na pandemia de COVID-19: Plano de ação da enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76(suppl 1), e20220272. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0272>
- Braga, F. A. C. de O., Lins, S. M. de S. B., Christovam, B. P., & Souza, O. A. B. de. (2023). Quality management in the COVID-19 pandemic: nursing action plan. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76(suppl 1). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0272>
- Conselho Nacional de Saúde. (2018). *Resolução Nº 573, de 31 de janeiro de 2018*. <https://l1nk.dev/H39TJ>
- Caldeira, A. P., Renoir, S., Sá, V. C., & Santos, Y. (2023). Impacto da gestão de enfermagem qualificada no processo do cuidado. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 6(13), 764-782. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8038917>
- Chularee, S., Tapin, J., Chainok, L., & Chiaranai, C. (2024). Effects of project-based learning on entrepreneurship skills and characteristics of nursing students. *Nursing and Health Sciences*, 26(3), e13160. <https://doi.org/10.1111/nhs.13160>
- Elsayed, M., Ibrahim, E., Abdelaalem, M. M., & Abdelhady, M. (2024). Effect of authentic leadership and mindfulness educational program on nursing managers' competencies: A quasi-experimental study. *BMC Nursing*, 23, article 346. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01976-z>
- Fernandes, J. D., Cordeiro, A. L., Teixeira, G. A., Silva, R. M., & Silva, G. T. (2022). Legislação e qualidade da educação em enfermagem no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(3), 20210825. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0825>
- Filomeno, L., Forte, D., Di Simone, E., Di Muzio, M., Tartaglino, D., Lommi, M., & Ivziku, D. (2024). Systematic review and psychometric properties analysis of first-, middle-and top-level nurse manager's core competencies instruments. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), e2655382. <https://doi.org/10.1155/2024/2655382>
- Galiano, M. A., Elisa, M., Guerrero, W. J., Muñoz, M. F., Ortiz, A., Sebastián, J., Lozano, M. G., & Sundt, A. L. (2024). Technological innovation for workload allocation in nursing care management: An integrative review. *F1000Research*, 12, 104. <https://doi.org/10.12688/f1000research.125421.3>
- Jalilvand, M., Raeisi, A. R., & Shaarbafchizadeh, N. (2024). Hospital governance accountability structure: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10135-0>
- Leal, L. A., Henriques, S. H., Cruchinho, P. J., Silva, I. G., Gleriano, J. S., & Cassiano, C. (2025). Matriz de competências socioemocionais no ensino de enfermagem: Concepções de discentes de graduação. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 33, e4483. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7489.4482>
- Magnago, C., & Pierantoni, C. R. (2020). A formação de enfermeiros e sua aproximação com os pressupostos das Diretrizes Curriculares Nacionais e da Atenção Básica. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 15-24. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28372019>
- Manfrini, G. C., Rodrigues, J., Schlindwein, H., Mendes, M., Schuanter, M., Augusto, E., & Possato, M. (2023). Atuação de equipes de saúde na gestão de riscos de desastres. *Texto & Contexto Enfermagem*, 32, e20220322. <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2022-0322en>
- Martins, A. C., Vieira, M. A., Lima, C. A., Domenico, E. B. (2020). Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem: Implicações e desafios. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental*, 12, 1099-1104. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.8001>
- Oliveira, J. L., Cucolo, D. F., Magalhães, A. M., & Perroca, M. G. (2022). Além da classificação do paciente: A face "oculta" da carga de trabalho da enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20210533. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-RE-EUSP-2021-0533pt>
- Rebello, P. D., Sabrina, Lima, J., Baixinho, C. L., Costa, A., & Miranda, M. (2024). Análise qualitativa sobre a atuação e as experiências dos enfermeiros na gestão hospitalar frente à COVID-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29(8), e05052024. <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05052024EN>
- Rodrigues, M. R., & Sousa, M. F. (2023). Integralidade das práticas em saúde na atenção primária: Análise comparada entre Brasil e Portugal por meio de revisão de escopo. *Saúde em Debate*, 47(136), 242–252. <https://doi.org/10.1590/0103-11042022313616>
- Santos, L. C., Silva, F. M., Domingos, T. S., Andrade, J., & Spiri, W. C. (2023). Liderança e comportamento empoderador: Compreensões de enfermeiros-gerentes na atenção primária à saúde. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36, eAPE00051. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023ao00051>
- Silva, G. T., Varanda, P. A., Santos, N. V., Silva, N. S., Salles, R. S., Amestoy, S. C., Teixeira, G. A., & Queirós, P. J. (2022). Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: Um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, 26, e20210070. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2021-0070>
- Siqueira, D. S., Padilha, C. D., & Silva, E. F. (2023). O papel do enfermeiro na gestão em enfermagem: Uma revisão integrativa. *Revista Científica RECISATEC*, 3(3), e33262. <https://doi.org/10.53612/recisatec.v3i3.262>
- Trevilato, D. D., Martins, F. Z., Schenider, D. D., Oliveira, J. L., Pai, D., & Magalhães, A. M. (2023). Atividades do enfermeiro de centro cirúrgico no cenário brasileiro: Scoping review. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36, eAPE01434. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023ar001434>
- Vandresen, L., Pires, D. E., Trindade, L. L., Ribeiro, O. M., Martins, M. M., & Mendes, M. (2023). Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais Brasileiros e Portugueses: Estudo de métodos mistos. *Texto & Contexto Enfermagem*, 32, e20230059. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2023-0059pt>
- World Health Organization. (2025). *State of the world's nursing 2025: Investing in education, jobs, leadership and service delivery*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240110236>