

## Formação do terapeuta ocupacional para a gestão\*

### Occupational therapy formation for management

Daniel Marinho Cezar da Cruz<sup>1</sup>, Fernanda Souza<sup>2</sup>, Maria Luisa Guillamon Emmel<sup>3</sup>

<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v25i3p309-316>

Cruz DMC, Souza F, Emmel MLG. Formação do terapeuta ocupacional para a gestão. Rev Ter Ocup Univ São Paulo. 2014 set./dez.;25(3):309-316.

**RESUMO:** INTRODUÇÃO: Por vários anos, a formação do terapeuta ocupacional esteve voltada para a assistência, mas com as mudanças no mercado de trabalho, nas políticas sociais e de saúde, diferentes espaços e cargos tornaram-se possíveis para esse profissional, dentre eles o de gestor. No entanto, a produção de conhecimento em Terapia Ocupacional na área de Gestão é escassa e traz uma lacuna ao longo de sua história no Brasil. OBJETIVO: investigar sobre a formação de terapeutas ocupacionais para a prática de gestão. MÉTODO: trata-se de uma pesquisa descritiva e transversal cuja amostra foi composta por 278 terapeutas ocupacionais de diferentes instituições do Brasil. O instrumento de coleta foi um questionário com perguntas abertas e fechadas. Os dados da pesquisa foram analisados através de estatística descritiva simples e pelo programa *IBM – Many Eyes*. RESULTADOS: a importância do conteúdo sobre gestão durante a formação acadêmica foi apontada pelos participantes. Cerca de 86% (n=239) dos profissionais relataram dificuldades em relação ao conhecimento do conteúdo de gestão em sua formação. CONCLUSÃO: acredita-se que os resultados obtidos com essa investigação possam servir para a formulação de propostas curriculares que contemplem a formação para a gestão, uma vez que, pelas respostas identificadas, tal formação ainda se mostra bastante incipiente.

**DESCRIPTORIOS:** Formação profissional; Gestão; Terapia Ocupacional.

Cruz DMC, Souza F, Emmel MLG. Occupational therapy formation for management. Rev Ter Ocup Univ São Paulo. 2014 set./dez.;25(3):309-316.

**ABSTRACT:** INTRODUCTION: for many years, undergraduate courses have focused on occupational therapy as clinical practitioners, but with changes in the labour market and social policies, the professional has begun to occupy different posts, including managerial ones. OBJECTIVE: to investigate the training of occupational therapists to practise in management. METHOD: this is a descriptive and cross sectional study with a sample of 278 occupational therapists from different institutions in Brazil. The method of data collection was through a questionnaire with both open and closed questions. The survey's data was analyzed using the software IBM - Many Eyes. OUTCOMES: the importance of management study during undergraduate courses was reported by all participants. Around 86% (n=239) of participants reported difficulties related to the management content of their undergraduate courses. CONCLUSION: it is believed that the results obtained from this research may help future proposals that address curricular content, to include management, since the participants' responses show currently such undergraduate courses still lack content in this area.

**KEY WORDS:** Vocational training; Management; occupational therapy.

\* O artigo é parte da pesquisa de conclusão de curso da aluna Fernanda Souza, desenvolvida durante o ano de 2013. Trabalho apresentado no X Congresso Norte Nordeste de Terapia Ocupacional-CONNTO, em Belém- Pará, ocorrido no período de 17 a 20 de setembro de 2014.

<sup>1</sup> Professor Adjunto, Departamento de Terapia Ocupacional, Laboratório de Análise Funcional e Ajudas Técnicas-LAFATec, docente do Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional (PPGTO).

<sup>2</sup> Terapeuta ocupacional graduada pela Universidade Federal de São Carlos. Laboratório de Análise Funcional e Ajudas Técnicas.

<sup>3</sup> Professora Associada 04, Departamento de Terapia Ocupacional, docente do Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional (PPGTO).

**Endereço para correspondência:** Rua Cristiano Viana 450/apto 61. Cerqueira Cesar, São Paulo-SP. CEP. 05411-000. e-mail: [cruzdmc@gmail.com](mailto:cruzdmc@gmail.com)/ Telefone: 011-98583-3356.

## INTRODUÇÃO

**D**urante muito tempo a formação do terapeuta ocupacional esteve direcionada para a prática assistencial. Porém, as demandas institucionais e populacionais se transformam historicamente, levando os profissionais a enfrentarem situações que lhes exigem habilidades e competências antes não designadas, como por exemplo, terapeutas ocupacionais ocupando cargos de gestores<sup>1</sup>.

A literatura tem apontado algumas diferenças entre gestão e administração, embora estes termos possam ser intercambiáveis, na medida em que se entendem suas conceituações. Considera-se gestor quem gere ou administra bens de outras pessoas, é a pessoa responsável por tomar decisões a respeito da utilização de recursos humanos e materiais para alcançar determinados objetivos<sup>2</sup>. Já a administração ou administrar é o processo de organizar, controlar, planejar e dirigir a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para atingir, de modo satisfatório, determinados objetivos<sup>3</sup>.

O gestor precisa reunir um leque de diferentes recursos e competências. Para alcançar esses objetivos de maneira eficaz, precisa ter uma visão abrangente e aprofundada de um sistema complexo que envolve inúmeras variáveis, convergindo sempre para alcançar os resultados esperados<sup>3</sup>.

A profissão Terapia Ocupacional tem dentro de sua estrutura prática a promoção de saúde e participação de seus clientes (entidade que recebe os serviços de terapia ocupacional).<sup>5</sup> Deve-se entender os clientes como pessoas de forma geral, organizações tais como empresas, agências ou indústrias e populações<sup>5</sup>. Tais objetivos se cumprem através de intervenções que variam de acordo com o cliente e com o contexto oferecido<sup>5</sup>.

A atuação do profissional terapeuta ocupacional requer processos centrais (planejamento, controle, organização e direção) que estão de certa forma relacionados diretamente ao cliente e aos processos gerais, definidos como “metaprocessos”, uma vez que são usados para organizar e integrar os processos centrais.<sup>4</sup> Entre eles, tem-se a gestão de serviços.

Segundo a AOTA<sup>5</sup>:

Intervenções oferecidas às organizações são designadas para afetar a organização e encontrar mais eficientemente e efetivamente as necessidades dos clientes, consumidores ou investidores. Os profissionais de terapia ocupacional se direcionam a aspectos da organização ou da agência tal como sua missão, valores, culturas e estrutura organizacional, políticas e procedimentos, ambientes construídos e naturais. Os profissionais de terapia

ocupacional avaliam como cada um desses fatores apóiam ou inibem o desempenho geral dos indivíduos dentro da organização (p.93).

Assim, pode-se observar que a prática da Terapia Ocupacional também está voltada para ambientes que exigem habilidades e competências para a gestão. Para que essa prática seja realizada com eficiência, o profissional necessita de ferramentas durante a sua formação, como sugerem as diretrizes do Ministério da Educação e Cultura (MEC) para a formação superior em Terapia Ocupacional<sup>6</sup>.

Em 2001, o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Superior analisaram, aprovaram e homologaram uma proposta de diretrizes encaminhada pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do MEC. Essa proposta de diretrizes visou a melhoria dos cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional, na área da Saúde. As diretrizes foram construídas por uma Comissão de Especialistas do Ensino e tinham como base muitos documentos importantes nacionais e internacionais como, por exemplo, a Constituição Federal de 1988; a Lei Orgânica do Sistema Único de Saúde 8.080/90; a Declaração Mundial sobre Educação Superior- UNESCO/98; o Relatório Final da 11ª Conferência Mundial em Saúde (2000), dentre outros<sup>6</sup>.

As diretrizes foram incorporadas aos aspectos fundamentais para as áreas de conhecimentos desses cursos que são: 1) o perfil do egresso/profissional; 2) competências e habilidades; 3) conteúdos curriculares; 4) estágios e atividades complementares; 5) organização do curso e; 6) acompanhamento e avaliação.

De acordo com o MEC, as referidas diretrizes visam:

promover no estudante a competência do desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente. Esta competência permite a continuidade do processo de formação acadêmica e/ou profissional, que não termina com a concessão do diploma de graduação [...] preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional<sup>6</sup>.

Para o curso de graduação em Terapia Ocupacional, também foram relacionadas algumas competências para a formação de um profissional de qualidade, a fim de atuar de acordo com os objetivos mencionados. Essas competências abrangem questões como a liderança, a administração e gerenciamento, características importantes para a gestão de serviços e pessoas<sup>6</sup>.

A partir das competências citadas, pode-se observar que existem muitos aspectos importantes sobre gestão/gerenciamento, tanto de pessoas como de serviços

relacionados ao profissional de saúde dentro do contexto da graduação, especificamente, neste caso, em Terapia Ocupacional.

O profissional pode e deve conseguir trabalhar de forma integrada com a alta gerência ou compor a mesma. Para isso ele necessita de conhecimentos básicos relacionados ao gerenciamento empresarial, aspecto que parece não ser enfatizado nas grades curriculares dos cursos de graduação do Brasil. Os profissionais graduados têm amplo conhecimento de como se relacionar com o paciente/grupos (alvo da intervenção) e de que forma intervir, mas podem não ter conhecimento de como gerenciar o serviço que abrange essa clientela. Para tanto necessitam ainda, em sua formação, ter conhecimento de ferramentas que favoreçam a avaliação do desempenho para facilitar a tomada de decisões, como redução de custos, distribuição de recursos, formação de recursos humanos.

A produção de conhecimento em Terapia Ocupacional na área de Gestão é escassa e traz uma lacuna ao longo de sua história no Brasil. A partir de uma pesquisa, sem restrição de ano, na Biblioteca Virtual de Saúde (abrangendo as bases LILACS, Scielo, IBECs, Medline e Biblioteca Cochrane) e utilizando as palavras-chave “gestão” (and) “Terapia Ocupacional”, presentes nos títulos e/ou resumo e/ou assunto, identificou-se 70 (setenta) artigos. Desses, apenas 12 (doze) em texto completo, sendo 7 (sete) em português. Do total de artigos encontrados, somente 3 (três) foram escritos por terapeutas ocupacionais. Tais resultados permitem inferir que este assunto não tem sido alvo de pesquisas e de publicações na área de Terapia Ocupacional. Nessa direção pode-se problematizar a falta de referências específicas da área com a finalidade de fundamentar tanto a prática profissional quanto a formação nesta temática, a despeito da possibilidade desta prática estar acontecendo diariamente no cotidiano desses profissionais.

Destaca-se que este assunto tem extrema importância para a formação e atuação profissional do terapeuta ocupacional. Pesquisas que enfoquem a formação de terapeutas ocupacionais para a gestão são relevantes para a produção de conhecimento, por fomentar o debate das práticas e da formação em terapia ocupacional no Brasil.

## OBJETIVOS

Teve-se por propósito investigar sobre a formação de terapeutas ocupacionais para a prática em gestão. Foram objetivos específicos conhecer as experiências dos participantes com a gestão, identificar quais as áreas de maior importância para a atuação em gestão e as qualidades de um bom gestor e, por fim, verificar se a habilidade de

gestão é essencial para a formação em Terapia Ocupacional.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa transversal de cunho descritivo que buscou, a partir do relato de profissionais formados, compreender como está ocorrendo a formação de terapeutas ocupacionais para a gestão.

## Participantes

Foi utilizada uma amostragem de conveniência, isto é, a utilização de um grupo amostral com características específicas, selecionadas pelo pesquisador<sup>7</sup>. Os participantes foram recrutados a partir dos seguintes critérios de inclusão: a) terapeutas ocupacionais graduados; b) terapeutas ocupacionais inseridos em alguma mídia social, tais como redes sociais via rede mundial de computadores e/ou grupos de terapia ocupacional cadastrados na *internet*. Participaram da pesquisa duzentos e setenta e oito (n=278) terapeutas ocupacionais.

## Instrumento da coleta de dados

O instrumento utilizado foi um questionário com questões abertas e fechadas, elaborado pelos pesquisadores. O instrumento foi submetido a dois juízes externos, sendo um doutor e um mestre com experiência em pesquisa. Após os ajustes solicitados pelos juízes, o instrumento foi pré-testado com dois sujeitos, para novas adequações. A partir do pré-teste, não foram necessários ajustes.

## Procedimentos para a coleta e análise dos dados

O projeto foi submetido para avaliação e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa com seres humanos da UFSCar em 13/08/2013, sob o parecer de número 18756213.0.0000.5504. A coleta dos dados ocorreu durante o período de dois meses.

Após este procedimento foi realizado o contato com os profissionais via *e-mail*. Os participantes foram convidados a participar da pesquisa a partir de um link enviado no corpo do *e-mail*, esclarecendo os objetivos do estudo e outras informações.

Somente após assinalar a autorização em participar da pesquisa (contendo um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido *on-line*), o participante poderia ter acesso ao questionário. Os participantes foram registrados de modo a não revelar seus dados pessoais e institucionais, mantendo-se os preceitos éticos de pesquisa.

Os procedimentos para a coleta de dados foram possibilitados pelo sistema *Google Docs*- Formulário, em que o participante, ao responder, teve seus dados agrupados em Tabelas de acordo com o tipo de resposta fornecida. Os dados foram analisados via estatística descritiva simples.

Para análise das respostas das questões abertas, utilizou-se o *Many Eyes*. Trata-se de um site desenvolvido pela IBM, lançado no dia 23 de janeiro de 2007. Esse site tem o objetivo de promover um estilo social de análise de dados em que as visualizações sirvam não só como uma ferramenta de descoberta para os indivíduos como também um meio para estimular a discussão e colaboração<sup>8</sup>.

O *Many Eyes* oferece mais de uma dúzia de diferentes tipos de base componentes de visualização, inclui uma mistura de gráficos comerciais padrão (por exemplo, gráficos de barras), mapas de árvores e alguns componentes experimentais como nuvens de *tags*<sup>8</sup>.

Para a análise de textos, existem quatro tipos de visualizações. Para esta pesquisa foi utilizado um tipo de visualização tipo *Word Tree* (árvore de palavras), que é uma ferramenta que permite a escolha de uma palavra ou frase e a partir disso, mostram-se todos os diferentes contextos em que a palavra ou frase aparece. Os contextos são dispostos em uma estrutura de árvore ramificada a fim de revelar temas

recorrentes e frases<sup>9</sup>.

As respostas dos participantes foram agrupadas de acordo com a sequência de resposta e submetidas ao software, para análise.

## RESULTADOS

Quanto ao tipo de Instituição de Ensino Superior onde a graduação foi cursada, a amostra (n=278) esteve distribuída em 57% (157) nas instituições públicas; 39% (109) nas instituições privadas e apenas 4% (11) nas instituições filantrópicas.

Em relação à trajetória de formação acadêmica, 15% (42) possuíam apenas a graduação em terapia ocupacional; 41% (115) a especialização *lato-sensu*; 19% (52) o mestrado acadêmico; 14% (41) o doutorado; 5% (15) a residência, o aprimoramento ou aperfeiçoamento; 3% (8) o mestrado profissional e apenas 2% (5), o pós-doutorado.

Cerca de 38% (106) dos participantes afirmaram ter tido conteúdos sobre gestão em sua graduação. Desses, mais da metade (63%- 66) estimaram que a gestão fez parte de 10% do conteúdo total de sua formação e apenas 2% disseram que tiveram mais de 50% de sua formação com o conteúdo sobre gestão. A Tabela 1 ilustra esses dados.

**Tabela 1** - Distribuição do conteúdo sobre gestão na graduação, reportado pela amostra (n=106)

Estimativa em porcentagem quanto ao conteúdo de gestão na graduação em terapia ocupacional	N	%
10% do conteúdo total da formação	66	63%
20% do conteúdo total da formação	23	21%
30% do conteúdo total da formação	11	10%
40% do conteúdo total da formação	4	4%
Mais de 50% do conteúdo total da formação	2	2%
<b>TOTAL</b>	106	100%

A Tabela 2 apresenta as experiências da amostra com gestão na profissão terapia ocupacional. Os resultados apontam que 70% (194) dos profissionais acreditam que a gestão é essencial na formação do terapeuta ocupacional,

no entanto, 86% (239) dos profissionais revelaram sentir dificuldades sobre o conhecimento da gestão na prática profissional e 74% (205) não possuem nenhum curso específico na área.

**Tabela 2** - Experiências da amostra com gestão na profissão (n=278)

Experiências profissionais com gestão	Sim		Não		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
1. Experiência em gestão	118	42%	160	58%	278	100%
2. Dificuldades sobre o conhecimento da gestão na prática profissional	239	86%	39	14%	278	100%
3. Cursos complementares em Gestão	73	26%	205	74%	278	100%
4. A gestão como essencial na formação do terapeuta ocupacional	194	70%	84	30%	278	100%

Na Tabela 3 abaixo, dispõe-se os itens (Planejamento estratégico e organizacional; Marketing; Liderança —tomada de decisões e supervisão; Organização e controle— organizacional e de funções; Avaliação de qualidade e desempenho; Controle fiscal) de maior importância para a amostra (n=278) na prática do terapeuta ocupacional. Observa-se que 57% (156) dos entrevistados não destacaram o *marketing* como importante, sendo o Planejamento estratégico e organizacional a área

mais apontada como importante, com 93% (259) dos entrevistados.

Na Tabela 4 abaixo, dispõe-se os itens de maior importância para a amostra (n=278) para ser um bom gestor. Não se observou um predomínio nas porcentagens das respostas, no entanto, destaca-se que a distribuição destas foi relacionada a qualidades que envolvem mais aspectos relacionados às relações interpessoais do que a conhecimento técnico específico.

**Tabela 3** - Distribuição das áreas de maior importância na gestão apontadas pela amostra (n=278)

Áreas da gestão	SIM		NÃO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Planejamento estratégico e organizacional	259	93%	19	7%	278	100%
Avaliação de qualidade e desempenho	234	84%	44	16%	278	100%
Liderança	215	77%	63	23%	278	100%
Organização e controle	215	77%	63	23%	278	100%
Marketing	122	43%	156	57%	278	100%
Controle fiscal	78	28%	200	72%	278	100%

**Tabela 4** - Qualidades importantes para um bom gestor relatadas pela amostra (n=278)

Qualidades	N	%
Ter motivação	3	1%
Ter empatia	5	2%
Saber delegar tarefas e funções	30	11%
Ser inovador e flexível	31	11%
Saber dar e receber <i>feedback</i>	33	12%
Respeito e confiança em sua equipe	42	15%
Ser um bom planejador e estrategista	42	15%
Saber incentivar seus funcionários para que eles alcancem seus resultados	43	15%
Saber escutar e orientar seu funcionário	49	18%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

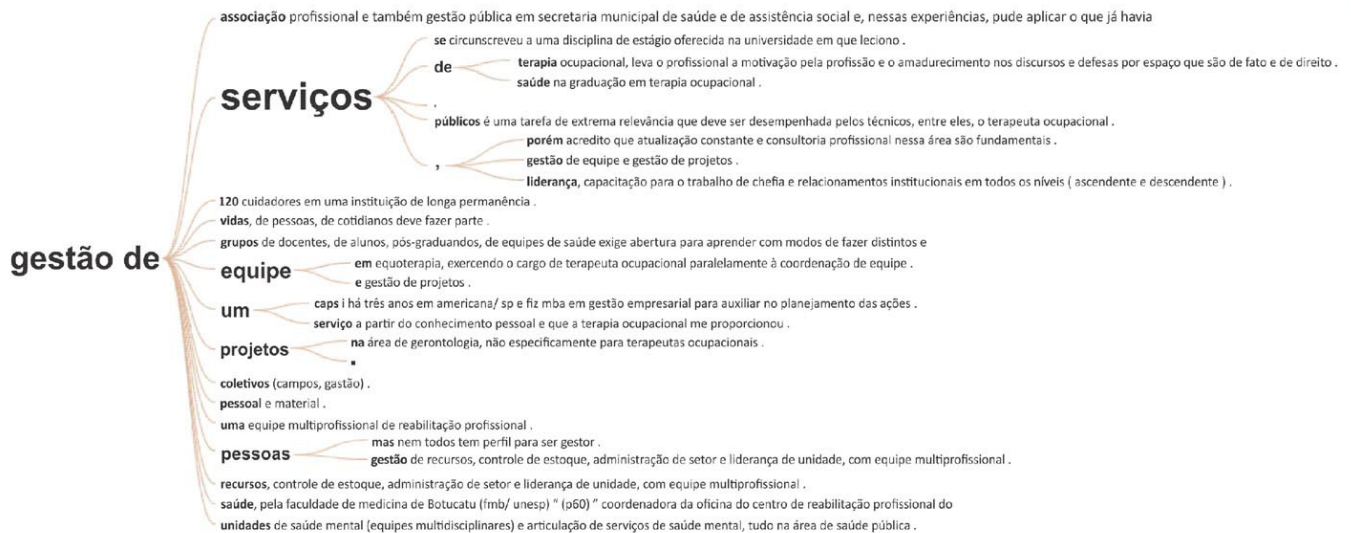
As respostas dos participantes a partir da análise do *software Many Eyes*, na Figura 1, ilustram a diversidade dos conceitos e representações que a gestão assume nas práticas desses profissionais, incluindo a gestão de serviços, de projetos e de pessoas.

## DISCUSSÃO

Os resultados mostraram que a maioria da amostra teve a formação em terapia ocupacional em instituições públicas de ensino superior. Em pesquisa realizada no site do MEC (e-mec) foram encontrados até o presente momento: no norte 6 (seis) cursos; no nordeste 14 (catorze) cursos; no

centro-oeste 4 (quatro) cursos; no sudeste 38 (trinta e oito) cursos e no sul 10 (dez) cursos. Entre os cursos públicos, por divisão geográfica encontram-se 2 (dois) no norte; 4 (quatro) no nordeste; 3 (três) no centro-oeste; 10 (dez) no sudeste e 4 (quatro) no sul.<sup>10</sup>

De acordo com a pesquisa, percebe-se que o terapeuta ocupacional tem apresentado um papel mais participativo na gestão em instituições onde exerce a profissão. Consequentemente, o conhecimento acerca deste assunto é cada vez mais solicitado na sua atuação profissional. Tal necessidade para a formação — quer seja na graduação, quer seja em programas de pós-graduação *lato-sensu* que abordem conteúdos de gestão foi apresentada pelos participantes.



**Figura 1** - Experiência dos terapeutas ocupacionais com gestão

Neste sentido, entende-se que a formação superior no Brasil tem indicado a necessidade de formação de profissionais com um perfil que possa responder às demandas sociais e institucionais, o que requer habilidade e conhecimento para atuar nesse campo. Ressalta-se que para o MEC, o profissional graduado deve sair da universidade preparado para enfrentar as transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do seu exercício profissional<sup>6</sup>. O MEC propõe ainda que o profissional formado em terapia ocupacional tenha em seu currículo acadêmico a possibilidade de desenvolver aspectos não somente voltados à área da assistência, mas também diretamente ligados ao gerenciamento de serviços.<sup>6</sup>

Parte dos participantes referiu ter experiência em gestão e dificuldades em lidar cotidianamente com essa prática. Para De Carlo et al.<sup>1</sup> o conhecimento e as habilidades em gestão ainda não são construídos de forma sistematizada mas num processo de “tentativa e erro” pelos profissionais.

Para a amostra, as principais qualidades de um bom gestor acentuam algumas características pessoais importantes para o relacionamento interpessoal (Ex: escuta, incentivo, respeito, confiança). Tajra<sup>11</sup> complementa essa discussão ao afirmar que as estruturas da gestão em saúde devem estar mais voltadas para o trabalho em equipes amplas e flexíveis. Segundo a autora, as análises dos resultados e os sistemas de avaliações devem ser diferenciados e também valorizar a opinião das pessoas, o que vai ao encontro das

habilidades interpessoais relatadas pelos terapeutas como qualidades de um bom gestor.

Conforme aponta Chiavenato<sup>3</sup>, um bom gestor reúne uma série de qualidades, recursos e competências para alcançar seus objetivos. Para o autor é necessário ter uma visão holística do sistema, boa comunicação, liderança, foco, controle, planejamento, organização, visão de futuro, ser inovador e saber motivar seus funcionários.

As áreas da gestão consideradas menos importantes pelos participantes foram as de *marketing* e controle fiscal. Um dado que sobressaiu foi o relacionado ao fato de mais da metade da amostra não atribuir importância ao *Marketing*. Isso, em parte, pode indicar uma não compreensão do real significado dessa palavra no campo da gestão. Segundo Mendes et al.<sup>12</sup>, o *marketing* é uma função organizacional que abrange um conjunto de estratégias e processos que comunicam, criam, agregam valor e gerenciam relacionamentos com os clientes, beneficiando dessa forma quem a utiliza (organização) e sua clientela. Acrescenta-se que os conhecimentos sobre administração, gestão pública e gerenciamento de serviços, planejamento, marketing e outros relacionados, vem se mostrando importantes na formação do terapeuta ocupacional<sup>1</sup>.

Menos da metade dos participantes demonstrou ter conteúdos sobre gestão durante a graduação em terapia ocupacional, e desses, (63% -n=66) apontaram ser esta 10% do conteúdo de toda a graduação. Esse dado deve

ser discutido com cautela, tanto por considerar uma porcentagem estimada do conteúdo de gestão, quanto por se tratar da opinião de um grupo amostral sobre a distribuição desse conteúdo ao longo de seu tempo de formação. O resultado pode indicar também a necessidade de investigações que confirmem ou não essas questões de forma mais objetiva na formação do terapeuta ocupacional.

A gestão de serviços públicos é uma tarefa de extrema importância que deve ser desempenhada pelos técnicos, entre eles, o terapeuta ocupacional. Acredita-se que esse profissional tenha um potencial para a gestão na medida em que possui habilidades que são, por formação, características essenciais para o exercício desta, tais como lidar com as atividades humanas e as relações que dela derivam; além do manejo com grupos, a valorização do trabalho em equipe.

A AOTA<sup>5</sup> prevê que o terapeuta ocupacional atue em organizações de modo que consiga encontrar maneiras de suprir as necessidades dos clientes, consumidores ou investidores, levando-se em consideração sua missão, valores, cultura, estrutura organizacional, ambientes construídos e naturais e políticas. É necessário que se tenha o conhecimento de todos esses aspectos para avaliar, por exemplo, o desempenho dos indivíduos dentro da organização/instituição/sistema.

Em ensaio sobre sua trajetória na universidade pública, Lopes<sup>13</sup> discutiu a importância da gestão no âmbito acadêmico e teceu algumas considerações relevantes sobre esse tema, apontando a necessidade de preparação dos terapeutas ocupacionais:

Quanto a atividades de gestão e participação colegiada, acredito que exercê-las é nosso papel na docência e procurei fazê-lo em toda a minha trajetória; acredito que seja uma forma muito relevante de defender e também de fazer uma universidade de qualidade. Precisamos estar prontos para a gestão, precisamos exercer nosso papel nos colegiados locais e nos superiores, construindo, no cotidiano, relações mais horizontais de decisões [...] Esse raciocínio é o mesmo naquilo que concerne às nossas entidades representativas, seja na docência em geral, seja na terapia ocupacional em particular; atuar nesses espaços é requerido pela perspectiva democrática da construção social. A *ágora*, no seu sentido pleno, só existe com os cidadãos. (p.184-85).

A partir das respostas dos terapeutas ocupacionais participantes, detectaram-se diferentes perspectivas para a atuação em gestão, como por exemplo, a gestão participativa ou cogestão na direção das políticas públicas, como forma de levar a discussão para a comunidade e de incentivo para

que a sociedade participe dos processos de gestão pública. Esse tipo de gestão participativa pode ser entendido como uma forma de resistência ou oposição a formas de gestão que visam o “acúmulo de capital.”<sup>14</sup>

De acordo com Guizard y Cavallanti<sup>15</sup> a cogestão se dá como um projeto de construção baseado em compromisso e solidariedade com o interesse público, de capacidade reflexiva e autonomia dos sujeitos. Esse conceito afirma a dimensão coletiva da tarefa da gestão, que “justamente por esta conformação não pode tornar-se atribuição de especialistas ou elites” (p. 1248).

A partir do relato compartilhado pelos participantes, foi possível identificar que estes têm atuado na gestão de equipes, projetos, em serviços públicos que vão desde Instituições de Longa Permanência, serviços de saúde mental e nas Instituições de Ensino Superior.

Cabe destacar que não foi unânime entre os participantes que a gestão seja essencial na formação do terapeuta ocupacional. A maioria também apontou dificuldades em relação ao conhecimento específico sobre gestão na prática profissional. Esses resultados fomentam o debate sobre a formação em terapia ocupacional no Brasil e a discussão sobre o perfil desse profissional. Politicamente acredita-se que esse profissional deve estar envolvido com a gestão, possibilitando a abertura de novos espaços de atuação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atendeu aos objetivos a que se propôs na medida em que produziu conhecimento sobre a formação para gestão em terapia ocupacional a partir do relato de terapeutas ocupacionais. Acredita-se que os resultados obtidos com essa investigação possam servir para incentivar o debate de propostas curriculares que contemplem a formação para a gestão, uma vez que pelas respostas dos participantes, tal formação ainda é incipiente.

Embora a pesquisa não tenha focado a formação do terapeuta ocupacional a partir de documentos oficiais das Instituições de Ensino Superior, cabe questionar se essa demanda para gestão tem sido abordada nos projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação em terapia ocupacional no país, sendo essa uma possível questão de pesquisa para futuras investigações.

Pesquisas que considerem as experiências individuais de cada terapeuta com a gestão fazem-se essenciais, uma vez que as possibilidades de atuação desse profissional são múltiplas e requerem uma compreensão mais individualizada para cada área.

Cabe esclarecer que a presente pesquisa apresenta

limitações. Os estudos com referenciais da terapia ocupacional que abordem esse tema são quase inexistentes, o que dificultou o diálogo com pesquisas e produção de conhecimento na área sobre esse assunto.

Logo, a presente pesquisa forneceu evidências para estudos futuros que possam fornecer dados para um melhor aprofundamento sobre este campo de atuação e de formação profissional do terapeuta ocupacional.

## REFERÊNCIAS

1. De Carlo MMRP, et al. Planejamento e gerenciamento de serviços como conteúdos da formação profissional em Terapia Ocupacional: reflexões com base nas percepções dos estudantes. **Revista Interface** [on-line]. Comunicação, Saúde e Educação. 2009; 13(29): 445-53. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832009000200016>.
2. Guimarães MRN. Teoria e gestão de organizações. São Carlos: EdUFSCar; 2009.
3. Chiavenato A. Administração para não administradores: a gestão ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva; 2008.
4. Hagedorn R. Processos centrais em Terapia Ocupacional. In: Hagedorn R. Ferramentas para a prática de Terapia Ocupacional: uma abordagem estruturada aos conhecimentos e processos centrais. São Paulo: Roca; 2007. p.87-94.
5. American Occupational Therapy Association (AOTA). Occupational therapy practice framework: domain & process (2nd ed.). Am J Occup Ther. 2008; 62(6): 625-683.
6. BRASIL. Ministério da Educação/ Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional; 2001[citado em 11 fev.2014]. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces1210\\_01.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces1210_01.pdf)
7. Cozby PC. Métodos de pesquisa em ciência do comportamento. São Paulo: Atlas; 2003.
8. Viégas et al. Many Eyes: a site for visualization at internet scale. IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics. 2007; 13(6): 1121-1128. <http://dx.doi.org/10.1109/TVCG.2007.70577>
9. IBM. *International Business Machines Corporation*. Many Eyes; 2007 [citado em 10 mar 2013]. Disponível em: <http://www-958.ibm.com/software/analytics/manyeyes/>
10. Brasil. Ministério da Educação e da Cultura (MEC); 2013 [citado em 20 out 2013]. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>
11. Tajra SF. Gestão Estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. São Paulo: Iátria; 2006.
12. Mendes IAC. et al. Marketing profissional e visibilidade social na enfermagem. Texto & Contexto - Enfermagem. 2011; 20(4): 788-95. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072011000400019>
13. Lopes RE. No pó da estrada. Cad. Ter. Ocup. UFSCar. 2013; 21 (1): 171-186. 21, n. 1, p. 171-186, 2013. <http://dx.doi.org/10.4322/cto.2013.022>
14. Marx K. A origem do capital. São Paulo: Centauro; 2004.
15. Guizard FL, Cavalcanti FOL. O conceito de cogestão em saúde: reflexões sobre a produção de democracia institucional. Physis Revista de Saúde Coletiva. 2010; 20(4): 1245-1265.

Recebido para publicação: 17/01/2014

Aceito para publicação: 25/08/2014