

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO EM ENFERMAGEM  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO E TRABALHO EM  
SAÚDE E ENFERMAGEM**

**GIOVANA DORNELES CALLEGARO HIGASHI**

**TECENDO SIGNIFICADOS NA GESTÃO COLEGIADA DE UM  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM NA  
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

**FLORIANÓPOLIS  
2012**



**GIOVANA DORNELES CALLEGARO HIGASHI**

**TECENDO SIGNIFICADOS NA GESTÃO COLEGIADA DE UM  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM NA  
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Enfermagem – Área de concentração: Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann  
Linha de Pesquisa: Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde e Enfermagem.

**FLORIANÓPOLIS  
2012**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Higashi, Giovana Dorneles Callegaro

Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade. [dissertação] / Giovana Dorneles Callegaro Higashi ; orientadora, Alacoque Lorenzini Erdmann - Florianópolis, SC, 2012.

187 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem.

Inclui referências

1. Enfermagem. 2. Gestão colegiada. 3. Curso de Enfermagem. 4. Processo formação. 5. Docente enfermeiro. I. Erdmann, Alacoque Lorenzini . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. III. Título.

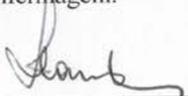
**GIOVANA DORNELES CALLEGARO HIGASHI**

**TECENDO SIGNIFICADOS NA GESTÃO COLEGIADA DE UM  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM NA  
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

Esta dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do título de:

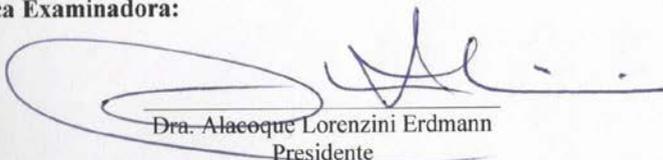
**MESTRE EM ENFERMAGEM**

E aprovada em 18 de outubro de 2012, atendendo as normas da legislação vigente da Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Mestrado em Enfermagem - Área de Concentração: Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem.

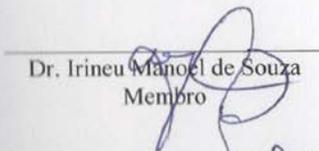


Dra. Flávia Regina Souza Ramos  
Coordenadora do Programa

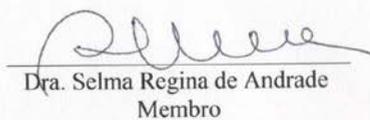
**Banca Examinadora:**



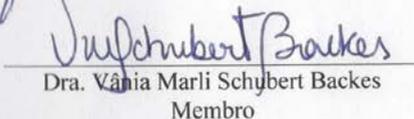
Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann  
Presidente



Dr. Irineu Manoel de Souza  
Membro



Dra. Selma Regina de Andrade  
Membro



Dra. Vânia Marli Schubert Backes  
Membro



“Toda vida humana autônoma é um tecido de  
incríveis dependências”  
Edgar Morin



À Deus, minha família, amigos, colegas e orientadoras pelo apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade.

Sem eles nada disso seria possível.



## AGRADECIMENTOS...

Em primeiro lugar agradeço a **Deus**, que esteve ao meu lado, guiando meus passos, meus sentimentos e meus pensamentos, iluminando meu caminho para que pudesse concluir mais uma etapa da minha vida.

Ao meu pai **Zilmar** e à minha mãe **Florisbela**, por todo amor e dedicação que sempre tiveram comigo. Pelo apoio e incentivo incondicional, me fazendo acreditar que nada é impossível, meu eterno agradecimento. Sem vocês jamais estaria aqui. Amo vocês!

Aos meus irmãos **Alan** e **Henrique**, pelo carinho e atenção que sempre tiveram comigo pelas palavras de incentivo e apoio, fundamentais nessa trajetória.

Ao meu marido **Rodrigo Higashi**, pela compreensão, carinho, cuidado, amor dedicado e presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração desta dissertação. Você é um presente em minha vida!

Agradeço, de forma muito carinhosa ao meu sogro **Alfredo Higashi** e minha sogra **Thelma Higashi**, pelo carinho, compreensão, ajuda e cuidado durante a minha trajetória. Sou imensamente grata pelo apoio, afeto e incentivo. Muito Obrigada!

À minha orientadora, **Prof<sup>ª</sup>. Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann**, um agradecimento carinhoso por todos os momentos compartilhados, pela oportunidade, compreensão e competência, por ser exemplo de profissional, em que seus ensinamentos farão parte da minha vida. Muito Obrigada por acreditar em mim, estimulando-me a seguir em frente!

À **Universidade Federal de Santa Catarina** e ao **Programa de Pós-Graduação em Enfermagem**, pelo acolhimento como mestrandia e por possibilitarem o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**, pela bolsa auxílio concedida, pois foi de grande ajuda para que pudesse me dedicar exclusivamente aos estudos e a elaboração da dissertação durante o Mestrado.

Aos **professores do PEN/UFSC**, pelo conhecimento, competência, experiência e disposição em compartilhar suas experiências valiosas.

Às professoras **Dra.Selma de Andrade, Dra.Vânia Backes** e **Doutorando Rafael Marcelo Sodder**, membros da Banca de Qualificação, pelas valiosas contribuições e oportunidade de crescimento e aprendizado.

Aos **integrantes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração e Gerência do Cuidado em Enfermagem e Saúde (GEPADES)** pelas conversas, pela amizade e pelas mãos estendidas durante as mútuas travessias nessa trajetória.

Às colegas em especial à **Maria Aparecida Baggio, Gabriela Marcelino, Cintia Koerich**, pela amizade, produções, construções, reflexões e incentivo, sempre enriquecedor.

Ao doutorando **José Luis Guedes**, pela amizade, ajuda, sinceridade, carinho, disponibilidade. Pelas inúmeras conversas, reflexões e aprendizagem. Você é um amigo muito especial. Jamais esquecerei os momentos compartilhados. Muito Obrigada!

À **turma do Mestrado Acadêmico 2011**, especialmente a **Daiana Kloh, Priscila Barth** pela convivência, risadas, amizade e mútuas expressões de afeto.

Aos **Membros da Banca Examinadora**, meu sincero agradecimento por terem aceitado o convite e proporcionando discussões e sugestões que servirão para crescimento e aprendizado, contribuindo com este trabalho.

Aos **funcionários do PEN/UFSC**, em especial à **Rafaella, Claudia Crespi Garcia, Luis** os quais estavam sempre à disposição para ajudar, com carinho, dedicação e competência.

Aos **docentes do curso de enfermagem, participantes** que contribuíram para a realização desta pesquisa. Muito Obrigada por compartilharem comigo nesta trajetória!

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a concretização desta dissertação. **Muito Obrigada!**

HIGASHI, Giovana Dorneles Callegaro. **Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade**. 2012. 187f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Orientadora: Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann.

Linha de Pesquisa: Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde, Enfermagem.

## RESUMO

A complexidade da sociedade pós-moderna tem incentivado o surgimento de novos modelos de gestão educacional, com novas abordagens gerenciais, como a gestão colegiada. Desse modo, torna-se salutar incorporar na prática profissional novos modelos de gestão pautados na plural, flexível, dialógica, compartilhada e participativa, que convive com a incerteza, sensibilidade e criatividade. Este estudo objetivou compreender os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem em uma instituição pública de ensino superior localizada no sul do Brasil e construir um modelo teórico explicativo. O referencial metodológico adotado foi a *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). O pensamento complexo proposto por Edgar Morin foi utilizado na análise e construção do Modelo Teórico. Foram entrevistados 30 participantes: docentes, discentes e funcionários representantes do colegiado, distribuídos em 4 grupos amostrais. As entrevistas, a medida em que eram realizadas e transcritas, foram inseridas no *software NVIVO*<sup>®8</sup>, permitindo organização e classificação das informações coletadas. A coleta e análise dos dados ocorreram simultaneamente, seguindo as etapas propostas pela TFD: codificação aberta, axial e seletiva. Desse modo, os códigos foram sendo reagrupados, originando as categorias e subcategorias. Desse processo emergiu o fenômeno “Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades”. Definido pela inter-relação de cinco categorias: Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular; construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada; Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional;

Comunicação e a gestão de conflitos no processo de deliberações esfera colegiada; Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem. Urge a necessidade de romper com o modelo de gestão tradicional e construir modelos/estruturas de deliberação coletiva, descentralizada. Esse é o grande desafio não só para a enfermagem, mas para as demais áreas e instituições de ensino superior. Acredita-se que ao incorporar à dinâmica de trabalho e às relações e interações profissionais entre os representantes e representados na esfera da gestão universitária, novas possibilidades de aprender a aprender, a ser, a conviver e fazer, de modo a articular, integrar e construir conhecimentos, por meio da criatividade, reflexão e diversidade, pode-se romper com a linearidade e fragmentação do saber e acrescentar complexidade ao viver e aprender.

**Palavras chaves:** Gestão colegiada. Curso de Enfermagem. Processo formação. Docente enfermeiro. Comunicação. Deliberações colegiadas. Enfermagem educacional. Gestão educacional. Diversidade.

HIGASHI. Giovana Dorneles Callegaro. **Weaving meanings in collegiate management of an undergraduate degree in nursing from the perspective of complexity.** 2012. 187f. Dissertation (Masters in Nursing) - Graduate Program in Nursing, University of Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Supervisor: Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann.

Research Line: Line of Research: Technology and Management in Education, Health, Nursing.

## **ABSTRACT**

The complexity of postmodern society has encouraged the emergence of new models of education management with new management approaches such as the collegiate management. Thus, it is salutary to incorporate new models in professional practice management guided by plural, flexible, dialogical, shared and participatory actions bound to sensitivity and creativity. This study was aimed at understanding the meanings attributed by members of an undergraduate degree in nursing at a public institution of higher education located in southern Brazil. It also seeks to understand the actions taken in collegial deliberation meetings to build a theoretical model by adopting the Grounded Theory (GT) methodological approach. Complex thinking proposed by Edgar Morin was used in the analysis and construction of the theoretical model. We interviewed 30 participants: teachers, students and staff representatives of the college, which were divided into four sample groups. The interviews, and the extent to which they were conducted and transcribed, were entered into the *NVIVO*<sup>®8</sup> software, which enabled the organization and classification of the collected information. Data collection and analysis occurred simultaneously and followed the steps proposed by TFD: open coding, axial and selective. The codes were grouped together, which yielded the categories and subcategories. From this process emerged the phenomenon, "Understanding the experience of relationships and interactions in complex deliberations in collegiate management nursing: intertwining divergences, convergences, dialogues, communities and diversities." From this process, five categories were defined: Glimpsing the collegiate deliberations from a plural and singular perspective; building meanings and interfaces of the collegiate experience; highlighting the importance of the collegiate

discussions into the strength of vocational training; communication and conflict management in the process of deliberations ball collegiate; knowing the diversity that permeates collegiate management and training processes in nursing. There is an urgent need to break from the traditional management model and build new models/frameworks for the collective and decentralized deliberation. This is a great challenge not only for nursing, but for other areas and institutions of higher education. It is believed that by incorporating the dynamics of working and professional interactions between representatives who represented in the sphere of university management, new possibilities for learning (to learn, to be, to live and to do) will help to articulate, integrate and build knowledge through creativity, diversity and reflection, which could break the linearity and fragmentation of knowledge by adding complexity to live and to learn by.

**Keywords:** Management collegiate. Nursing Course. Formation Process. Nurse-Professor. Communication. Collegial deliberations. Nursing education. Education Management. Diversity.

HIGASHI. Giovana Dorneles Callegaro. **Tejiendo significados en la gestión colegiada de un título de grado en enfermería desde la perspectiva de la complejidad.** 2012. 187f. Disertación (Maestría en Enfermería) - Programa de Posgrado en Enfermería de la **Universidad de Santa Catarina**, Florianópolis, 2011.

Orientadora: Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann.

Linha de Pesquisa: Línea de Investigación: Tecnologías y Gestión de la Educación, Salud, Enfermería.

## RESUMEN

La complejidad de la sociedad postmoderna ha favorecido la aparición de nuevos modelos de gestión educativa, con nuevos métodos de gestión, como la gestión colegiada. Por lo tanto, se torna saludable, incorporación de nuevos modelos de gestión guiados por la pluralidad, flexibilidad, dialógica y participación, que conviven con la incertidumbre, sensibilidad y creatividad. Este estudio tuvo como objetivo comprender los significados atribuidos por los miembros, a las deliberaciones colegiadas, de un curso de enfermería en una institución de educación superior pública ubicada en el sur de Brasil y construir un modelo teórico explicativo. El enfoque metodológico adoptado fue la *Grounded Theory* o la Teoría Fundamentada en los datos (TFD). El pensamiento complejo propuesto por Edgar Morin fue utilizado en el análisis y la construcción del modelo teórico. Fueron entrevistados 30 participantes: profesores, alumnos y funcionarios representantes del colegiado, distribuidos en cuatro grupos de muestras. Las entrevistas, en la medida en que fueron realizadas y transcritas, se introdujeron en el software NVIVO<sup>®8</sup>, permitiendo la organización y clasificación de la información recopilada. La recolección y el análisis de los datos se produjo al mismo tiempo, siguiendo los pasos propuestos por TFD: codificación abierta, axial y selectiva. Por lo tanto, los códigos fueron agrupados juntos, produciendo las categorías y subcategorías. De este proceso emergió el fenómeno "La comprensión de la experiencia de las relaciones e interacciones complejas en las deliberaciones en la gestión colegiada de enfermería: Entrelazando divergencias, convergencias, diálogos, comunidades y diversidades". Definido por la interrelación de cinco categorías: Vislumbrando las deliberaciones colegiadas desde una perspectiva plural y singular; construyendo una tela de significados e

interfaces de la experiencia colegiada; destacando la importancia de colegiado para el fortalecimiento de la formación profesional; Comunicación y gestión de conflictos en el proceso de deliberaciones en la esfera colegiada; Conociendo la diversidad que permea la gestión colegial y el proceso de formación en la carrera de Enfermería. Existe una necesidad urgente de romper con el modelo tradicional de gestión y construir modelos/marcos de deliberación colectiva y descentralizados. Este es el gran desafío no sólo para Enfermería, sino para otras áreas e instituciones de educación superior. Se cree que al incorporar la dinámica de las relaciones laborales e interacciones profesionales entre los representantes y representados en el ámbito de la gestión universitaria, nuevas posibilidades para aprender a aprender, a ser, a convivir y a hacer, ayudaran a articular, integrar y construir conocimiento, a través de la creatividad, la diversidad y la reflexión, pudiéndose romper la linealidad y la fragmentación del conocimiento y añadir complejidad a vivir y aprender.

**Palabras clave:** Gestión colegiada; Carrera de Enfermería. Proceso de formación; Profesor enfermero; Comunicación. Deliberaciones colegiadas; Enfermería educacional. Gestión educacional. Diversidad.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sete Princípios do Pensamento Complexo adaptado de Edgar Morin (2008). .....	51
<b>Figura 2:</b> Representação da construção das hipóteses e dos grupos amostrais.....	60
<b>Figura 3:</b> Modelo paradigmático da Teoria Fundamentada nos Dados, adaptado de Strauss e Corbin (2008). .....	65
<b>Figura 4:</b> Memorando refletindo sobre as deliberações e a diversidade.....	66
<b>Figura 5:</b> Memorando refletindo sobre Refletindo sobre o trabalho e a coletividade.....	67
<b>Figura 6:</b> Memorando refletindo sobre a complexidade nas relações profissionais.....	68
<b>Figura 7:</b> Representação dos significados das deliberações colegiadas. ....	69
<b>Figura 8:</b> Diagrama da Entrevista 03. ....	70
<b>Figura 9:</b> Diagrama da Entrevista 17. ....	71
<b>Figura 10:</b> Representação do fenômeno Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades. ....	138



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Apresentação das categorias e subcategorias.....	74
---	----



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>19</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>21</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
2.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO DAS TEORIAS CLÁSSICAS DE ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO COLEGIADA.....	35
2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	39
2.3 EDUCAÇÃO E GESTÃO NA ENFERMAGEM .....	42
<b>3 MARCO REFERENCIAL: PENSAMENTO COMPLEXO.....</b>	<b>47</b>
<b>4 GROUNDED THEORY: TECENDO OS FIOS DA INVESTIGAÇÃO METODOLÓGICA.....</b>	<b>55</b>
4.1 TIPO DE ESTUDO .....	55
4.2 LOCAL.....	57
4.3 SUJEITOS DO ESTUDO .....	57
4.3 COLETA DOS DADOS .....	58
4.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	62
4.5 ELABORANDO MEMORANDOS E DIAGRAMAS .....	65
4.6 QUESTÕES ÉTICAS .....	71
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
5.1 CONSTRUINDO A TEIA SIGNIFICADOS E INTERFACES DA EXPERIÊNCIA COLEGIADA .....	74
5.2 CONHECENDO A DIVERSIDADE QUE PERMEIA A GESTÃO COLEGIADA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ENFERMAGEM .....	82
5.3 VISLUMBRANDO AS DELIBERAÇÕES COLEGIADAS NUMA PERSPECTIVA PLURAL E SINGULAR .....	88
5.4 PERCEBENDO A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DE CONFLITOS NO COLEGIADO.....	102
5.5 DESTACANDO A IMPORTÂNCIA DO COLEGIADO PARA FORTALECIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	109
5.6 MANUSCRITO 1: TECENDO SIGNIFICADOS NA GESTÃO COLEGIADA DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM NA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE.....	120

<b>5.7 MANUSCRITO 2: POTENCIALIZANDO A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM NA GESTÃO COLEGIADA NA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE .....</b>	<b>146</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>185</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a educação apresenta-se de forma complexa, permanente e social. De fato, há que se afirmar a existência de significativas diferenças entre as regiões de Norte a Sul no Brasil, bem como nos países que influenciam e que são influenciados pela globalização. Tão logo, “a educação tornou-se estratégica para o desenvolvimento, mas, para isso, não basta “modernizá-la”, [...]. Será preciso transformá-la profundamente” (GADOTTI, 2000, p.8). A educação faz parte do viver humano, está presente desde os primeiros anos de vida, impulsionando o desenvolvimento e crescimento pessoal, profissional, ou seja, nas múltiplas dimensões humanas.

Nesta perspectiva, observa-se a estreita e intrínseca relação entre a educação estabelecida à população de um país e o seu desenvolvimento econômico, social, cultural e político. Sendo assim, entende-se que por meio da formação/ensino, pesquisa e da produção de ciência, pode-se contribuir efetivamente para alavancar o desenvolvimento, resultando no aumento da renda familiar e conseqüentemente da qualidade de vida da população.

Possibilitar ao indivíduo o direito a educação, segundo Bittar, Oliveira, Morosoni (2008) representa a oportunidade de gerar espaço para o crescimento pessoal, intelectual, profissional e social, bem como para construção de valores de democracia e cidadania. Neste sentido, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, estabeleceu a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, com vistas a incentivar o desenvolvimento do indivíduo, preparando-o para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mercado de trabalho.

Com o propósito de definir os rumos da educação brasileira, a tramitação de Leis no âmbito do Poder Legislativo, baseado na Constituição Federal de 1988, tem orientado novas políticas públicas direcionadas a educação. Dessa forma, contribui-se para consolidar um direito humano, gradualmente agregado na legislação brasileira, configurando-se em uma das significativas conquistas sociais do século XX no país.

Com o intuito de consolidar e fortalecer as bases legais da Constituição de 1988, promulgou-se a nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, que se caracteriza como uma Lei complementar que regulamenta a Constituição Federal na área de educação. A LDB/96 aponta que é direito de todo ser humano o

acesso à educação básica e afirma em seu artigo 1º que: à educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizacionais da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

Corroborando ao supra afirmado, para atender a LDB, foi aprovado a Resolução CNE/CES nº 03 de 7/11/2001, que definiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF), a qual enfatiza a necessidade do compromisso com princípios da Reforma Sanitária Brasileira e do Sistema Único de Saúde (SUS), os quais definem os princípios fundamentais em prol de uma formação de profissionais críticos, reflexivos, participativos e inseridos no contexto histórico-social, pautados em princípios éticos e capazes de intervir positivamente durante as ações e serviços dispensados à saúde da população (BRASIL, 1996).

Frente a esta realidade, torna-se um desafio para o educador potencializar o acadêmico, durante o período de graduação, por meio de políticas pedagógicas que contribuam para a formação de um profissional competente, líder da sua equipe, com habilidade para a tomada de decisão, gestor e gerente das ações e serviços de saúde e de enfermagem, criativo, reflexivo, pensante e comunicativo, que contemple a complexidade e a multiplicidade das relações estabelecidas na sua área de atuação, tanto na assistência, na prevenção de doenças e promoção da saúde da população, quanto ao exercício do ensino, da docência, da pesquisa, ou em qualquer outro espaço para a realização de suas atividades. Urge a necessidade de fortalecer a formação profissional, independentemente da área de atuação, contribuindo para o exercício e consolidação do profissional de enfermagem e de saúde (REIBNITZ, 2004).

Neste sentido, a Universidade representa um ambiente culturalmente, socialmente e historicamente voltado para a educação, constituindo-se como uma espaço/universo, agregador/fomentador/construtor/incentivador importante para a formação de indivíduos, bem como para a produção de ciência, tecnologias, de inovações e criações, informações e rompimento de paradigmas, contribuindo, assim, para construção da sua própria história e de seu país.

Relembrar o passado, viver o presente e projetar o futuro, mais do que nunca, compreende um exercício essencial para o entendimento acerca do processo evolutivo do surgimento, e de como estão gradativamente passando por processos de transformação até a

atualidade. Neste sentido, torna-se difícil pensar em um país sem a presença e a participação da universidade como mola propulsora em prol do desenvolvimento e crescimento da nação.

Ressalta-se, que alguns adventos históricos, como o Iluminismo na França, o Renascentismo no século XVIII e a Industrialização na Inglaterra, juntamente como o novo modelo econômico, denominado de capitalismo, contribuíram para diversas transformações econômicas, políticas, sociais e históricas, acarretando várias conseqüências no cenário mundial, que por sua vez impulsionaram novas formas de pensar e fazer da Universidade.

Na historicidade da evolução das Universidades, um importante marco para o Brasil, materializou-se por meio do processo de modernização da Universidade pública, a qual foi objeto central da reforma universitária de 1968. Segundo Fávero (2007, p. 32) a reforma buscou redirecionar os rumos universitários, em prol:

Do fortalecimento do princípio de autoridade e disciplina nas instituições de ensino superior; ampliação de vagas; implantação do vestibular unificado; criação de cursos de curta duração e ênfase nos aspectos técnicos e administrativos.

A estrutura organizativa de uma Universidade, de modo geral, apresenta-se por meio da Reitoria, Pró-reitorias, centros, departamentos, colegiados, dispõem de instalações físicas, como auditório, biblioteca, quadra de esporte, conta com um significativo número de docentes qualificados em diversas áreas de conhecimento, discentes oriundos de diversas regiões do país, compreendendo diferentes faixas etárias. Ainda, oferece várias opções de cursos, bem como proporciona inúmeros serviços a população acadêmica e em geral.

A universidade contemporânea, por meio de novos modelos de estrutura organizacional, busca privilegiar alguns aspectos, como por exemplo: a autonomia, a auto-motivação, aprender, ser, conviver, confiança, conhecimento, criatividade, comprometimento, democracia, diversidade, descentralização, estruturas em redes, estruturas planas, liberdade, flexibilidade, globalização, integração, relações, interações, inteligência organizacional, missão, pluralismo, solidariedade, transparência, visão, além de outros (REINART; REINART, 2003).

No que tange ao sistema brasileiro de Educação Superior, segundo a Carta Magna de 1988, em seu Art. 207, existem três tipos de instituições, sendo elas: a Universidade, Centros Universitários e as

Faculdades. Tais instituições são credenciadas segundo sua organização e princípios acadêmicos, conforme estabelece o MEC (Ministério da Educação e Cultura). A Faculdade é o credenciamento básico para atuar em determinada área do conhecimento, todavia não é obrigada a desenvolver atividades de Pesquisa ou de Extensão. Os Centros Universitários aliam diversos cursos e programas em uma ou mais áreas do conhecimento, necessitando o desenvolvimento de atividades de Extensão. Por fim, a Universidade, abrange o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, deve ter produção intelectual, por meio de grupos de pesquisa e Programas de Mestrado e Doutorado (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Para ocorrer o credenciamento de uma instituição como universidade necessita-se o atendimento de certos requisitos, dentre eles: dispor de produção intelectual, ter uma titulação mínima do corpo docente para o ensino, a pesquisa e a extensão e, um adequado regime de trabalho. Além desses requisitos quanto à pesquisa e às qualificações dos docentes, a nova Lei, estipula exigências de gestão colegiada autônoma para as universidades. Nessa tradição, a autonomia didático-científica da instituição reside em seu colegiado. Neste sentido, a autonomia didático-científica, inerente à universidade, seguindo o que preconiza a nova LDB é outorgada pela sociedade à instituição e exercida por órgãos colegiados de ensino e pesquisa. As universidades públicas, além de obedecerem ao princípio da gestão colegiada, também devem submeter-se ao princípio da gestão democrática, conforme a nova LDB (BRASIL, 1997).

A Resolução da Instituição pesquisada apresenta o Regulamento dos cursos de graduação da Universidade, cujo objetivo é de proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário. Em relação ao colegiado de curso, no seu **Art. 2º** - A coordenação didática e a integração de estudos de cada Curso de Graduação serão efetuadas por um Colegiado. Assim, conforme o seu art. 3º - são definidas as atribuições do colegiado do curso (BRASIL, 1997):

- I** - estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso;
- II** - elaborar o seu regimento interno;
- III** - elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações;
- IV** - analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias;

- V** - fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica;
- VI** - fixar o turno de funcionamento do curso;
- VII** - fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação;
- VIII** - deliberar sobre os pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso;
- IX** - emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior;
- X** - deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso;
- XI** - exercer as demais atribuições conferidas por lei, neste Regulamento ou Regimento do Curso.

Esses órgãos de colegiados são organizados de forma autônoma, como define a LDB/96, embora, já venham se instituindo historicamente, ancorados nos movimentos sociais desde a década de 70. Apresentam em comum a característica de envolver múltiplos atores, professores, alunos representantes (PNEPS, 2004).

Neste sentido, ressalta-se, que a gestão colegiada, caracteriza-se como um importante espaço de participação e de discussão, constituído por um grupo de pessoas que representam todas as categorias/equipes, integrantes de uma escola, de uma unidade de saúde, ou de uma instituição pública ou privada, sendo escolhidos por seus pares, que realizam reuniões deliberativas em períodos já pré-determinados, com pauta preparada antecipadamente ou extraordinária, quando se fizer necessário, com o objetivo de discutir e deliberar sobre os assuntos oriundos do cenário de trabalho (LUCK, 2000; BERNARDES et al., 2011).

Destaca-se, que a criação dos colegiados, está sendo utilizada em vários setores, públicos ou privados, como instrumento de gestão, com vistas a maior resolutividade das ações, reduzindo as dificuldades, objetivando a implantação e implementação de mudanças, se necessárias, a fim de atender as necessidades dos sujeitos envolvidos e da organização. Desse modo, a gestão colegiada visa o fortalecimento da

construção de um espaço organizacional que impulse o indivíduo a pensar e agir numa perspectiva coletiva em prol da melhoria da qualidade do serviço dispensado (FARIAS, 2003).

Ao profissional, implica o esforço direcionado em romper as amarras históricas do passado, focando para uma gestão colegiada, buscando articular uma gestão mais horizontal, participativa e democrática, por meio da pluralidade e dialogicidade na tomada de decisão, na tentativa de desmembrar os organogramas de recorte mais tradicionais. Por sua vez, no decorrer de suas atividades, o profissional assume o desafio por tentar operacionalizar um modelo gerencial aberto e flexível, com múltiplas visões, alcançando dimensões dialógicas, comunicativas, ampliando as possibilidades de autonomia e poder de decisão. Neste sentido, visa priorizar nas deliberações, a não restrição destas, ou seja, necessita ser voltada no sentido de descentralizar e pluralizar as decisões (BERNARDES et al., 2007).

A educação presente *in locu* universitário, está inserida muitas vezes no âmbito de uma complexa teia de relações/interações entre seus atores sociais. Neste contexto permeiam dentre outras, as relações de poder, estando, muitas vezes, intrinsecamente associadas/re-lacionadas ao saber. Estas relações são construídas no espaço organizacional, nas instituições de ensino, de saúde, em colegiados, entre os membros coordenadores, representantes de professores, alunos, coordenadores, funcionários, colaboradores, dentre outros.

Nesta perspectiva, sabe-se que em um estabelecimento de saúde, “a estrutura formal estabelece os níveis hierárquicos de serviços e dos agentes sociais, indicando pelas diferentes posições no desenho organizacional, as relações de poder entre os cargos” (KURGANT, 2010, p. 27). Para as autoras, o poder penetra visivelmente no processo de viver do ser humano, independentemente do nível hierárquico o qual está alocado, sendo que, neste cenário, o sujeito pode caracterizar-se como um ser ativo e passivo no âmbito das relações e interações de poder.

O poder, numa perspectiva educativa, pode ser encontrado nas relações, interações e associações nas múltiplas dimensões humanas. Por sua vez, o indivíduo pode ser ativo ou passivo nas relações de poder, no entanto, implica ao representante do colegiado dispor de competências e habilidades a fim de legitimar sua participação, por meio de conhecimento acerca da estrutura e domínio da legislação institucional, da missão, dos valores, da visão, da política, das leis de desenvolvimento, do currículo, estando atento as decisões coletivas, as quais são amparadas pela legislação.

Constantemente, no seu processo de viver o indivíduo tem a necessidade de optar por decisões, desde as mais simples até aquelas consideradas de maior complexidade, que podem repercutir de forma positiva ou negativamente. Tais características também são evidenciadas ao trabalhar em equipe, diversas situações emergem no espaço laboral, neste sentido, as decisões assumem vital importância tanto para o bom andamento da organização quanto em relação ao relacionamento interpessoal.

No passado, as decisões eram tomadas em um cenário de poucas informações, entretanto, nos dias atuais, com o predomínio da era tecnológica, da informática por meio de aparelhos eletrônicos, encontra-se cada vez mais a disponibilidade crescente de informações. Por isso, torna-se necessário dispor de habilidades, aptidões e competências para discernir a melhor decisão a ser tomada, sem prejudicar a si mesmo e os demais personagens envolvidos diretamente ou indiretamente com a escolha da decisão (ANGELONI, 2003).

O modelo de gestão colegiada, utilizado nas esferas universitárias possibilita o fortalecimento da representação e participação de seus membros por meio das reuniões deliberativas. Cada representante tem a possibilidade de participar e ajudar a decidir, a partir do seu voto, da sua escolha, sob a ótica da legislação. Logo, justifica-se a importância do colegiado como um espaço democrático, em que seus membros, representantes, por meio de suas experiências partilhadas de gestão, tornam possível desencadear construções decisórias numa perspectiva coletiva.

O Colegiado caracteriza-se como um espaço democrático e suas decisões devem ser aprovadas pela maioria dos membros. Ele deve ter uma programação de reuniões ordinárias, ou seja, reuniões regulares, previstas, assim como, podem ter reuniões extraordinárias, implicando em ações deliberativas. Por sua vez, a função deliberativa corresponde às competências para elaborar, aprovar e tomar decisões pré-relatadas pela ata da reunião. Neste sentido, a ata representa um registro formal e oficial das reuniões do colegiado onde devem constar as decisões/deliberações, em prol de afirmar por escrito o que foi dialogado/discutido na reunião, assim como para esclarecimento qualquer dúvida ou questionamento que podem surgir posteriormente (SOUZA, 2008).

Na contemporaneidade, torna-se importante reconhecer, valorizar e incentivar a representação e participação dos membros nas reuniões deliberativas na esfera colegiada. Por sua vez, o pluralismo decisório, que nada mais é do que a decisão coletiva possibilita múltiplos olhares,

maiores chances de acerto na tomada de decisão repercutindo positivamente no cenário em questão, mesmo demandando um pouco mais de tempo.

Percebe-se, que inserida nas organizações contemporâneas a gestão colegiada gradativamente vem alcançando múltiplos espaços, conseqüentemente, tendo suas ações deliberativas tomadas a partir de uma pluralidade de membros, de olhares, dividindo as responsabilidades, possibilitando-os ao empoderamento decisório. Assim, destaca-se a importância da representatividade e participação por parte dos membros do colegiado com vistas a fomentar decisões mais justas e igualitárias (SOUZA, 2008).

Neste momento, importa destacar, que a partir da minha experiência como pesquisadora do grupo GEPADES - Grupo de estudo e pesquisa em administração de enfermagem e saúde, assim como a minha participação como representante do mestrado acadêmico do Colegiado Delegado, despertaram-me o interesse e o desejo de em ampliar meus conhecimentos acerca do colegiado no âmbito Universitário, bem como em relação aos significados para os representantes frente a essa experiência. Acredita-se que, em posse desse conhecimento, pode-se contribuir efetivamente para melhor entender os significados que permeiam tal prática gerencial, destacando, assim para a importância a gestão colegiada na esfera universitária.

Percebe-se, que por meio da gestão colegiada, pode-se proporcionar o engajamento e a participação dos vários atores, diversos olhares, possibilitando compartilhar as responsabilidades, fortalecendo e potencializando os processos de deliberações coletivas em relação as situações que emergem no cotidiano laboral. Vale ressaltar, que só a existência do colegiado não garante a democratização da gestão. Compete aos indivíduos envolvidos neste processo, garantir que a gestão de colegiado, seja um instrumento de construção coletiva (LUCK, 2000). Neste sentido, importa conhecer o significado para representantes acerca das deliberações colegiadas, os quais podem oferecer subsídios claros e amplos para potencializar/melhorar/redirecionar este processo, além de fornecer elementos para reflexão, fortalecendo-o na conjuntura atual.

Com base no discurso, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem?

Dada à importância da temática, objetiva-se, neste estudo: Compreender os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem, e construir um

modelo teórico acerca destes significados.

Justifica-se esta pesquisa devido à importante contribuição da temática à comunidade científica e a sociedade em geral, em especial aos profissionais de enfermagem no cenário educacional. Busca-se a compreensão do significado das deliberações colegiadas na perspectiva dos representantes de um curso de enfermagem fim de subsidiar este estudo assim como estimular outros profissionais e pesquisadores a pensar/discutir/refletir sobre o tema de forma a ampliar a produção científica e a qualidade das ações gerenciais. Entende-se que, quanto mais avanços existirem na construção de conhecimento acerca da gestão Universitária, na esfera colegiada, maior será o fortalecimento da práxis da enfermagem, assim, repercutindo positivamente no cenário global.



## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO DAS TEORIAS CLÁSSICAS DE ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO COLEGIADA

No decorrer deste tópico será abordada brevemente a evolução histórica da administração científica no cenário mundial, bem como sua repercussão no processo de trabalho até a atualidade.

No cenário mundial, com o advento da revolução Industrial e do capitalismo, mudanças significativas ocorreram na sociedade no que tange aos aspectos históricos, econômicos e políticos. Principalmente em meados do século XVIII, com a Revolução Industrial e a urbanização, ocorreram modificações tanto na dinâmica e funcionamento do processo de trabalho, quanto em relação aos seus trabalhadores. Neste período, houve avanço tecnológico por meio da inserção e fortalecimento da utilização de máquinas nas indústrias, consolidando assim, o processo de trabalho. Motta, Vasconcelos (2004) pontuam, que como consequência, gerava-se o aumento no ritmo de produção, menores preços, maiores demandas de produtos e mercadorias, em contrapartida obtinha-se um aumento significativo do número de pessoas desempregadas.

Gradativamente, a população foi percebendo e também vivenciando as diversas transformações ocorridas no mundo do trabalho. Em seu estudo, Del Fiaco (2006) acrescenta, que na história da administração, importa destacar aqueles que contribuíram significativamente para a evolução do pensamento científico nesta área. Henry Ford foi um destes precursores que contribuiu com esta evolução, introduzindo o sistema de fabricação de automóveis em linha de produção em série.

Paralelamente, Frederick Winslow Taylor (1925) - teórico fundador da Administração Científica -, teve como prioridade focar na produtividade, aperfeiçoando cada vez mais os sistemas de linha de produção, com base na aplicação de métodos rigorosos aos funcionários visando à máxima obtenção dos resultados desejados. Taylor buscava a centralização do poder, no sentido de planejar e de decidir os rumos que a empresa deveria seguir, limitando, assim a participação, a criatividade, a autonomia, a iniciativa, e até mesmo o poder aquisitivo de seus trabalhadores (RIBEIRO, 2010; SOBRAL, 2008).

Posteriormente a Taylor e Fayol, o desenvolvimento da teoria Clássica da Administração, concentrou esforços para a construção dos conceitos de “estrutura e funcionalismo” em prol do aumento do rendimento e da eficiência da empresa. Nesta perspectiva, Fayol definiu algumas atividades cuja responsabilidade era do administrador, como por exemplo, prever, organizar, comandar e controlar. Ainda, elaborou os princípios gerais da administração, como a divisão do trabalho, a centralização da autoridade, a responsabilidade e a disciplina (OLIVEIRA, 2008; PIRES; MATOS, 2006).

Continuando com a história da evolução da administração, houve na década de 1940 o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a partir da experiência de Elton George Mayo, desenvolvida nos Estados Unidos (RIBEIRO, 2010; PAIVA et al., 2010). Enquanto os teóricos anteriores focavam nas tarefas de produção e de organização, Mayo, juntamente com seus colaboradores, buscava por meio da teoria das relações humanas, corrigir a tendência de desumanização no mundo do trabalho, visando assim, direcionar a atenção para o ser humano e o desenvolvimento das ciências humanas (SILVA, 2008).

A partir da década de 50, foi desenvolvida a Teoria da Burocracia de Max Weber, baseada nos padrões de racionalidade e eficiência. O surgimento desta teoria deu-se em decorrência da insatisfação em relação às Teorias Clássicas e Teoria das relações humanas, as quais não conseguiram apresentar uma visão geral da organização. Posteriormente, no ano de 1970, foi desenvolvida a Teoria de Sistemas, que compreendia a empresa como um sistema aberto, limitando o ser humano em demonstrar sua capacidade criativa e produtiva (RIBEIRO 2010).

Ao retornar ao contexto da teoria das Relações Humanas, destaca-se que um acontecimento fundamental em prol do fortalecimento desta teoria, ocorreu a partir dos estudos e da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton George Mayo (1880-1949). A experiência viabilizou aos estudiosos da área obter conclusões, mesmo que atrelado a fortes críticas, o que contribuiu significativamente, até a atualidade, para o avanço das atividades administrativas nas organizações na perspectiva humana. Neste sentido, mencionam-se algumas contribuições, sendo elas: o “aumento da participação de diversos profissionais nas organizações, a melhoria da comunicação em todos os níveis hierárquicos, estruturação e aplicação de pesquisas e das ciências do comportamento”, dentre outros (OLIVEIRA, 2008, p. 142).

Destaca-se, ainda, que segundo Motta e Vasconcellos (2004), o surgimento da teoria das relações humanas trouxe uma nova linguagem

que começou a ser utilizada, como por exemplo, a motivação, a liderança, a comunicação, a organização, trabalho de grupo, dentre outros. Aos poucos foi sendo substituído o foco na produção, nas tarefas e estruturas para enfatizar os aspectos e nas necessidades do ser humano. Tal teoria remete para novas reflexões e concepções acerca da busca pelo entendimento e ao mesmo tempo da valorização de um novo homem, agora denominado de homem social.

Nesta perspectiva, destaca que o indivíduo apresenta diferenças nas dimensões biológicas, fisiológicas, físicas, emocionais e culturais, uns com os outros. Conseqüentemente, suas necessidades podem ser diversas, por sua vez, seu padrão de comportamento também poderá apresentar diferenças. Em contrapartida, a autora ressalta, que mesmo considerando tais diferenças que constituem o padrão de comportamento, a maneira como se dinamiza o comportamento revela semelhanças entre os seres humanos.

Os seres humanos, nas últimas décadas, vêm sofrendo constantes mudanças no tocante as suas necessidades intrínsecas e extrínsecas, em detrimento às mudanças sociais, econômicas, culturais, atreladas ao avanço da tecnologia e da informática, que acabam influenciando o viver humano. Tais modificações, aos poucos vão transformando as formas/maneiras de pensar e agir em relação ao outro, a si mesmo e ao ambiente.

Ao se tratar do profissional de saúde, em especial do enfermeiro, este assume um papel importante no sentido de estar e se relacionar com pessoas, profissionais, pacientes, amigos, colegas, colaboradores, dentre outros. Sendo que nesta trama, o enfermeiro é o elo que constrói e/ou desconstrói e re-constrói as complexas relações, interações e associações entre os indivíduos/personagens envolvidos nesta teia vital.

Imbuído pela função de gestor, no gerenciamento das ações e serviços de saúde e de enfermagem, repetidas vezes, prevalece o enfermeiro na função de liderança, nas ações deliberativas, muitas vezes, sendo visto como um ser mediador, que busca estreitar e aproximar as relações e interações humanas entre os atores sociais, visando manter um ambiente harmonioso, saudável e equilibrado, propiciando sanar as dificuldades, aumentando assim, a resolutividade das necessidades reais e potenciais de cada indivíduo.

No mundo contemporâneo, ao dispor de uma gestão colegiada, evita-se utilizar-se de uma gestão vertical, com predomínio de autoridade com poder de decisão de um sujeito apenas. Portanto, com o exercício do colegiado, possibilita-se uma oportunidade vital em prol da democracia, da participação plural de seus membros, assim, dispondo de

múltiplos olhares, dividindo o poder e as responsabilidades entre seus representantes. Cada representante, que atua no colegiado possui um papel fundamental no sentido de fortalecer este modelo de gestão coletivo, viabilizando ações deliberativas e compartilhadas (LUCK, 2000).

Torna-se importante mencionar que a partir da implantação da gestão colegiada, pode-se disponibilizar mudanças no processo gerencial sob uma perspectiva coletiva, focando nas relações e interações construídas no ambiente organizacional, impulsionando a democratização e fortalecendo a participação dos sujeitos envolvidos efetivamente no processo decisório (BERNARDES; ÉVORA; NAKAO, 2008).

Atualmente, a aplicabilidade da função do gestor não necessita apenas, que este profissional possua conhecimentos administrativos, habilidades e competências técnicas, mas também a capacidade de trabalhar com os diferentes sujeitos e múltiplas visões de mundo, que possibilite o diálogo, a empatia, o respeito, possibilitando reconhecer suas necessidades, promovendo a motivação pessoal e profissional em prol da realização atividades pessoais, profissionais e organizacionais (BERNARDES; ÉVORA; NAKAO, 2008).

Segundo um estudo de Luck (2000), o colegiado busca apoiar e organizar a gestão para tornar-se um ambiente tranqüilo, com engajamento social, dinâmico, de aprendizagem, imbuídos de responsabilidade e ética na formação de cidadãos, com o compromisso de contribuir em prol do crescimento e desenvolvimento da instituição, tendo como finalidade potencializar e qualificar as ações educativas.

Em suma, pode-se dizer, que a gestão colegiada apresenta aspectos importantes defendidos pela Teoria das relações humanas, como por exemplo, a liderança, a comunicação, o diálogo e a valorização do sujeito como um ser engajado dentro do seu grupo laboral, dentre outros. Neste contexto, o indivíduo não é visto apenas como uma máquina, ou instrumento de uso, ele é um ser ativo e construtivo de suas redes sociais e de sua própria história.

Na contemporaneidade, torna-se importante conhecer de forma breve a evolução das teorias clássicas na esfera administrativa e seus reflexos na sociedade e nas organizações. Ao aproximar e contextualizar tais relações com o processo de gestão de colegiado, afloram alguns questionamentos ao final deste tópico, como por exemplo: Qual o significado de compartilhar relações, interações e decisões coletivas na esfera colegiada? O que representa para a organização dispor de uma instância decisório pautada na diversidade e coletividade de seus representantes?

Espera-se, ao final desta pesquisa, encontrar respostas para as perguntas lançadas. Porém, independentemente do resultado, permanecerão os estudos e as buscas para sanar estas e outras questões que poderão emergir neste percurso.

## 2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com o passar dos anos, cada vez mais está se exigindo qualidade das Instituições de ensino superior, públicas ou privadas. Desse modo, a produção de ciência, atrelada a tecnologia e ao desenvolvimento de pesquisas em extensão assumem vital importância, colaborando positivamente para o crescimento e desenvolvimento da universidade e o seu entorno.

Neste cenário, os docentes universitários, muitas vezes, acabam desempenhando nas instituições universitárias, múltiplas atividades, como as funções de gerenciamento, atividades acadêmicas, dentre outras, buscando adotar no seu cotidiano práticas gerenciais, que facilitem o alcance das metas e objetivos traçados pela organização (MARRA; MELLO, 2005).

Marra e Mello (2005) estudaram sobre as práticas gerenciais desenvolvidas por docentes universitários e descobriram que a maior dificuldade na gestão acadêmica ocorre devido a sua complexidade e ao pouco preparo gerencial para administrá-la. O estudo destaca, que dentre as práticas desenvolvidas pelos docentes, está à participação e coordenação de reuniões (63,33%), visando à resolutividade de problemas.

Entende-se, que por meio da gestão universitária, busca-se estabelecer um adequado andamento das atividades internas e externas da organização. Ela depende de seus responsáveis, de seus representantes, na sua grande maioria, docentes que acabam dividindo seu tempo entre as ações gerenciais e acadêmicas.

No cotidiano, surgem algumas situações, como o excesso de atividades, que podem exigir um pouco mais de habilidade por parte do profissional. Em seu estudo, Marra, Mello (2005) revelam alguns exemplos de adversidades enfrentadas no cotidiano laboral: os conflitos vivenciados pelos gerentes universitários relacionado à gestão de pessoas (23,33%), tarefa abarcar e motivar representantes (6,67%); administrar a insatisfação dos subordinados (6,67%); reunir professores

(6,67%); administrar conflitos interpessoais (6,67%); ser cobrado pelas pessoas (3,33%); ser constantemente julgado (3,33%); ser incompreendido por pares e discentes (3,33%).

Na sua prática laboral o gestor Universitário enfrenta conflitos, desentendimentos, interesses e divergências pessoais, dificuldades nas relações e interações em equipe. Neste sentido, torna-se um desafio ao profissional responsável pela gestão universitária desenvolver as atividades gerenciais nas esferas institucionais, independentemente de ser público ou privado, inserido nos diferentes níveis de complexidade.

Ao sintetizar sobre as dificuldades encontradas pelos docentes gestores, Marra, Mello (2005, p.28) entendem que:

O gerente universitário tem na gestão de pessoas sua principal fonte de conflitos e pressões. Administrar grupos, principalmente seus pares docentes, com interesses divergentes, e fazer com que eles trabalhem em equipe é, além de fonte de conflito, um desafio gerencial.

Corroborando, Sampaio e Laniado (2009) em seu estudo sobre uma experiência de mudança de gestão, destacam, que as exigências impostas às universidades de grande porte possuem semelhanças quando equiparadas com as aquelas enfrentadas por instituições de médio e pequeno porte no Brasil. Em que pese, apresentam estruturas e diferentes níveis de complexidade, os desafios enfrentados pelos gestores possuem semelhanças, seja relacionada aos aspectos organizacionais, ou as políticas de ensino superior implantadas, dentre outros.

Neste sentido, Cunha (2003) em seu estudo enfatiza, que a partir das políticas públicas direcionadas em prol do ensino superior impulsionaram reformas em prol da melhoria do cenário da educação no país. Primeiramente, na reforma da Constituição, destacando a educação; seguido com projeto de LDB e a nova redação da Carta Magna, posteriormente complementando a LDB por meio das diretrizes e bases da educação nacional. Entende-se, que esses movimentos ocorridos, foram em prol da educação no sentido de reformar e fortalecer as políticas nacionais da educação no país.

Cunha (2003) aborda, que a universidade tem sido a instituição idealizada para o ensino superior brasileiro, desde a promulgação do primeiro documento legal que lhe faz referência (o Estatuto de 1931), por mais que ela tenha sido entendida, na prática, como mera

aglomeração de escolas, faculdades ou institutos. Vale destacar, que nos anos 70, com o desenvolvimento e o crescimento da pós-graduação e da implantação dos projetos de pesquisa nas universidades federais e nas estaduais paulistas, impulsionou uma produção de conhecimento científico e tecnológico, considerando-os de fundamental para consolidação universitária sob esta perspectiva.

Na atualidade, algumas universidades estão trabalhando em busca da construção de projetos, como instrumentos e estratégias em prol de uma renovação na prática da gestão. Sampaio, Laniado (2009) em seu estudo referente à modernização da gestão, abordam, que os profissionais gestores, sujeitos do seu estudo, elencaram quatro aspectos centrais, que poderiam fazer a diferença neste contexto, sendo eles: “descentralização da gestão, qualificação profissional, elaboração conjunta da proposta de modernização e reestruturação organizacional”. A congruência e a visibilidade destes aspectos no âmbito laboral da gestão universitária poderão contribuir efetivamente para a melhoria das ações gerencias, bem como para a qualificação do processo formativo e do futuro profissional inserido na sua área de atuação.

Uma ferramenta importante que contribui para conhecer e identificar as potencialidades e as fragilidades enfrentadas no cotidiano das universidades refere-se às avaliações. Os autores Marchesam, Souza, Menezes, (2011) em seu estudo apontam, que os diferentes métodos de avaliação concebidos pelas instituições de ensino superior têm em comum a finalidade de contribuir para a qualidade e a eficiência institucional, bem como subsidiar a gestão acadêmica. A avaliação, enquanto compromisso de gestão, deverá proporcionar o conhecimento necessário para incorporar mudanças nas práticas acadêmicas.

Outro aspecto relevante e presente no cotidiano do profissional responsável pela gestão universitária, por meio da gestão colegiada, referem-se às reuniões deliberativas. A Instituição desenvolve esta atividade para decidir assuntos, resolver situações que precisam ser discutidos e deliberados dentro de uma perspectiva coletiva.

Pereira, Lobler, Simonetto (2010) em seu estudo sobre a esfera decisório, entendem que o ser humano inserido na sociedade ou nas organizações, busca utilizar-se como base os modelos construídos a partir de suas experiências e vivências para se relacionar-se consigo, com o outro e com o ambiente. Para os autores, “estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa” (2010, p. 261).

As empresas, as instituições de saúde, os hospitais, os postos de

saúde, bem como as instituições educacionais, as escolas, faculdades, universidades, dentre outros, representam espaços organizacionais de extrema importância para uma nação, para um país. As organizações apresentam-se das mais diversas formas, caracterizam-se como espaço social de relações, interações e associações entre seus pares ou não, estabelecendo níveis hierárquicos de comando e poder de decisão, influenciando efetivamente nos rumos de cada organização.

Na atual conjuntura, a dinâmica e a complexidade do ambiente organizacional implica em diversos desafios aos responsáveis pelo gerenciamento das ações e serviços de cada organização.

Portanto, as organizações neste mundo contemporâneo esperam por profissionais qualificados, competentes, que revelem no seu cotidiano laboral seus potenciais e aptidões, desvelando sabedoria e equilíbrio frente às circunstâncias positivas ou não. No espaço organizacional universitário, a gestão pública ou privada, apresenta semelhanças e disparidades, assim como diferentes níveis de complexidade. Por meio da gestão universitária, pode-se contribuir para o desenvolvimento desta instituição como um espaço social, bem como para os indivíduos e o seu entorno, visando à melhoria da qualidade de vida.

### 2.3 EDUCAÇÃO E GESTÃO NA ENFERMAGEM

Em uma breve retrospectiva ressalta-se que o ensino de enfermagem foi perdendo gradativamente o seu enfoque assistencial curativo voltado para o cenário hospitalar, com mudança do foco para a educação em saúde, centrada basicamente nas ações de educação, promoção e prevenção de saúde, com vistas a manter o equilíbrio e a harmonia das complexas relações/interações existentes entre o docente enfermeiro e o discente no cenário do ensino e de cuidado (BASTABLE, 2010).

Alguns autores ressaltam que o papel do educador de enfermagem está diretamente associado ao crescimento e desenvolvimento da profissão, inserido no seu contexto histórico. Principalmente a partir da metade do século XIX, quando a enfermagem foi reconhecida pela primeira vez como disciplina independente, a aplicação do ensino tornou-se uma mola propulsora de conhecimento para a formação do profissional no âmbito do cuidado (CARVALHO, 2009; BASTABLE, 2010).

Um marco histórico na enfermagem que não pode ser esquecido se refere à Florence Nightingale. Autores como, Bastable (2010); Carvalho, (2009); Kruse, (2008), pontuam que a fundadora da enfermagem moderna tornou-se um exemplo de educadora. Sua preocupação era ensinar pacientes quanto à necessidade de manter uma alimentação adequada, realizar exercícios físicos e manter bons hábitos de higiene pessoal, dentre outros. Por décadas, o ensino de pacientes ficou reconhecido como uma função especialmente desenvolvida pelos profissionais de enfermagem. Ao observar a necessidade de desenvolver a educação em saúde e este se caracterizar como função da enfermagem, no ano de 1950, no currículo do curso de enfermagem foram designados enfermeiros para assumir o papel de educadores.

Neste sentido, para melhor desenvolver suas ações educativas, o enfermeiro docente, necessita ultrapassar os limites de uma educação tradicional, verticalizada, no estilo bancário, na qual o discente é meramente receptor de conhecimento, para alcançar uma formação de forma horizontal, embasada por um pensamento libertador, onde os atores sociais – docente e discente – apresentam-se como sujeitos que trocam conhecimentos, e estes passam a ser comprometidos com a prática social à qual está alocado. Bastable (2010) enfatiza, que um dos objetivos do processo educativo é oportunizar aos alunos, nas suas relações inter pessoais, de se tornarem seres sociais, culturais, biológicos, históricos, pensantes e comunicativos, estabelecendo o diálogo como base para suas ações e serviços de saúde.

A partir desse contexto, implica ao educador de enfermagem articular novas propostas de ensino com vistas a promover alterações/modificações na forma/estilo/mo de ensinar, impulsionando o discente a atuar de forma transformadora, sob uma ótica holística acerca da realidade que o permeia, voltado para os aspectos técnicos e científicos, sem esquecer-se de estabelecer relações, interações, associações humanas de cuidado, com vistas a ampliar e valorizar o processo de conhecimento em enfermagem e saúde.

Vale enfatizar, que para promover a educação como desenvolvimento humano, foi apresentado por Jacques Delors, no Relatório da Comissão Internacional sobre a educação no Século XXI, os **Quatro Pilares da Educação**, sendo eles: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a fazer, aprender conhecer (aprender). Estes pilares visam aprimorar saberes e competências na prática pedagógica, fortalecendo o processo de formação por meio de uma educação holística, reforçada por ações de criação, reflexão, compreensão, descobertas, re-descobertas, construções e re-construções, a fim de

vivificar a educação (DELORS, 2006).

Pelo exposto, considera de suma importância, que a formação do enfermeiro esteja também voltada para a educação, no que se refere ao ensino-aprendizagem, assim como em relação à administração, gestão e gerenciamento das atividades e de recursos humanos no âmbito educativo, em prol de potencializar e disseminar os conhecimentos em enfermagem e saúde, acima de tudo, contribuindo para a formação humana.

No âmbito da gestão em enfermagem e saúde, historicamente, percebe-se no que no seu cotidiano, as enfermeiras têm adotado princípios da Teoria da Escola Científica e da Escola Clássica da Administração para gerenciarem o seu trabalho, visando melhor estruturar e organizar as ações e serviço de Enfermagem nas instituições de saúde.

O enfermeiro desenvolve inúmeras atividades, tendo algumas como ações exclusivas, por exemplo: dirigir o órgão de Enfermagem; organizar serviços e as unidades e suas atividades técnicas e auxiliares; planejar, organizar, coordenar, executar e avaliar os serviços de assistência de enfermagem; realizar consultoria, auditoria; consultas de enfermagem, prescrições de assistência de Enfermagem; prestar cuidados diretos de Enfermagem a pacientes graves e/ou cuidados de Enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos científicos.

Neste sentido, em seu estudo, Silva, Erdmann, Cardoso, (2008, p. 449) mencionam, que as atividades administrativas são intrínsecas e essenciais no processo produtivo do Sistema de Enfermagem. “Em outras palavras, cuida-se administrando ou gerenciando e administra-se ou gerencia-se cuidando. São processos e contra-processos interdependentes cuja competência da profissão de Enfermagem se sustenta por uma forte exigência de conhecimentos sobre o processo produtivo gerencial”.

Por essas características, observa-se na prática profissional, a enfermeira tem desenvolvido um visível papel de comando, controlando do trabalho dos demais elementos da equipe de enfermagem. Repetidas vezes, a enfermeira acaba priorizando o seu trabalho nas atividades administrativas burocráticas, afastando-se, assim, do gerenciamento do cuidado dispensado ao paciente.

Bauli, Matsuda (2009) desenvolveram um estudo em um hospital de ensino público, na perspectiva de profissionais do ensino médio, com o intuito de “levantar informações” acerca da gestão do serviço de enfermagem, obteve-se os seguintes resultados: do total 8 (30%)

participantes desconhecem a estrutura hierárquica da instituição onde trabalham, 13 (48%) relatam que o eixo hierárquico não é adequada. Posteriormente, apontam sugestões para qualificar as ações gerenciais do Serviço de Enfermagem, focando no enfermeiro, por exemplo, aumentar o comprometimento destes com a profissão. Sua atuação deveria ser baseada em normas e condutas éticas, assim como, buscar dispor de uma gestão participativa e em uma perspectiva coletiva.

Percebe-se, que o crescente avanço tecnológico em diversas áreas, humanas, sociais, políticas, econômicas, atrelada às mudanças nos processos de trabalho, contribuíram para o surgimento de mudanças em relação às necessidades da população. Assim, os profissionais de enfermagem na esfera da gestão e gerenciamento das suas atividades, assumem vital importância, no sentido de acompanhar tais mudanças e aplicar no seu cotidiano condutas qualificadas, adequadas e humanizadas para com os atores envolvidos neste cenário.

Em estudo sobre o serviço de enfermagem, na perspectiva de uma gerência de qualidade, as autoras Backes, Silva, Siqueira, Erdmann (2007, p. 165), abordam que, “as novas demandas gerenciais associadas aos avanços tecnológicos e científicos requerem, das instituições, melhorias contínuas para manter a credibilidade, a qualidade e a humanização da assistência, como foco de diferenciação”. Neste contexto de cuidar/cuidado ao estabelecer ações e serviços humanizados, possibilita efetivamente à melhoria contínua das relações/interações e condições de trabalho e, resultando na satisfação dos usuários.

Na contemporaneidade, percebe-se que alguns hospitais estão buscando novos modelos assistenciais e novas formas de gestão, a fim de alcançarem resultados capazes de melhorar o bem-estar do indivíduo e da comunidade, humanizar a assistência, otimizar recursos e garantir a qualidade dos serviços prestados. Neste cenário, o Enfermeiro sendo considerado como um sistema de produção tem a possibilidade de oferecer produtos, “além de assistenciais, as atividades gerenciais, como por exemplo, o planejamento, a organização, a direção e o controle, bem como investigativas, educativas e informacionais” (SILVA; ERDMANN; CARDOSO, 2008, p. 452).

Dessa forma, acredita-se que a enfermagem deverá também acompanhar as transformações da atual conjuntura. Portanto, implica a estes profissionais, os quais são responsáveis pela gerência do cuidado, nas instituições de saúde, buscarem cada vez mais inovações na esfera gerencial que permitam amenizar as conseqüências do modelo gerencial clássico adotado até hoje na maioria das instituições de saúde.

Neste sentido, torna-se necessário ao profissional de enfermagem, a integração/sociação de novos conhecimentos, habilidades e competências, impulsionando uma prática administrativa aberta, flexível e participativa, unindo saberes distintos, considerando o científico, empírico, o objetivo e o subjetivo, a racionalidade e a sensibilidade, agregando distintas formas de aprender a ser, a conhecer, fazer e conviver em prol do bom desempenho profissional e da qualidade dos serviços prestados a população.

Em outro estudo referente ao papel do enfermeiro no contexto hospitalar no sul do Brasil, na visão de profissionais de saúde, os autores destacam, que a atuação do enfermeiro foi considerada complexa, pelo fato de associar no seu cotidiano ao mesmo tempo atividades de assistência, de gerência e às questões burocráticas (BACKES et al., 2008, p. 322). Para as autoras, os resultados deste estudo, clarificam a importância da atuação do enfermeiro nas instituições de saúde, em contrapartida suas ações e serviços ainda apresentem pouca visibilidade e reconhecimento pela equipe de saúde.

Trilhar no terceiro milênio, possibilita vivenciar a era globalização, da informação e do domínio tecnológico, para acompanhar esta evolução, a enfermagem se esforça em construir sua própria história, visando novas alternativas e perspectivas de atuação frente ao novo cenário que se apresenta. Tais caminhos necessitam ser amparados na inovação, na criatividade, na criticidade e pela reflexão, com o intuito de não se afastar somente, mas buscar compreender, encontrar e reconhecer a complexidade e totalidade natureza do homem, valorizando a unidade e multiplicidade de suas dimensões (PROCHNOW, 2004; CUNHA, 2003).

Com o objetivo de alcançar um novo pensar/fazer na enfermagem torna-se imprescindível incentivar os profissionais a produzirem práticas gerenciais que atendam efetivamente as necessidades da população, para isso torna-se necessário a utilização de ferramentas capazes de fazer a diferença nos serviços de saúde, por meio de uma gestão de qualidade.

Por este prisma, vale ressaltar que, o presente estudo poderá contribuir para reflexão sobre o processo de gestão na enfermagem, face às novas demandas gerenciais e educacionais, assim, impulsionando o surgimento de novos saberes técnicos - científicos que poderão propiciar novos conhecimentos em enfermagem e saúde.

### 3 MARCO REFERENCIAL: PENSAMENTO COMPLEXO

A gestão organizacional está imersa sob duas perspectivas paradigmáticas, a primeira com enfoque no paradigma tradicional disjuntor-redutor, a segunda pautada sob uma perspectiva emergente ou da complexidade. A primeira está relacionada com o paradigma dominante, no positivismo, em contrapartida, a segunda, está envolvida com a vertente fenomenológica ou interpretacionista.

Pode-se destacar que alguns princípios do paradigma disjuntor – redutor, da ciência moderna também chamada de paradigma da simplificação, são identificados como: o princípio da eliminação da irreversibilidade temporal, redução dos conjuntos ou sistemas de conhecimento das partes ou das unidades que as constituem, princípio da causalidade linear, soberania da ordem, ou seja, do determinismo universal, princípio da separação do objeto e o seu ambiente, eliminação sobre toda a problemática do sujeito, eliminação do ser e de sua existência, a autonomia não é concebível, princípio da confiabilidade absoluta, dentre outros (SILVA; MELO, 2006).

A palavra complexidade foi descrita entre o século XIX e início do século XX. O pensamento complexo, segundo Edgar Morin assume sentido etimológico da palavra complexidade, o qual "aquilo que é tecido em conjunto", e interroga alguns princípios de separação, isolamento e redução que acabam favorecendo para a fragmentação do conhecimento e do saber em disciplinas. Dessa forma, aspectos considerados diferentes, sob a ótica da complexidade são indissociáveis, como por exemplo, a cultura, a história, a biologia, a sociologia, a mitologia dentre outros. Desenvolver um olhar complexo implica em valorizar princípios e aspectos de não completude, de incertezas, de reconhecer o outro ser na sua totalidade, permitindo a pluralidade e singularidade, o objetivo e o subjetivo, ordem e desordem, sujeito e objeto (MORIN, 2008).

Neste sentido, visando consolidar a transdisciplinaridade científica e filosófica e, aproximar a fenomenologia, dialética e a teoria de sistemas, Morin avigora a construção do paradigma emergente ou paradigma da complexidade que defende a autonomia, a organização, auto-organização, ordem, desordem e incertezas. Enquanto a ciência antiga, focada na linearidade, previsibilidade; a transdisciplinaridade constrói o seu arcabouço pautada no entrelaçamento dos conhecimentos físicos, biológicos e culturais (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010).

Segundo o pensamento complexo, a dimensão paradigmática vai além de simples questões epistemológicas ou metodológicas, pois envolve o questionamento do pensamento da realidade e da natureza da realidade, os quais se referem aos princípios fundamentais que regem os fenômenos e o pensamento. A problemática epistemológica, fundamenta-se nas dimensões de pluralidade e complexidade que abarcam os sistemas físicos, biológicos e antropossociológicos, cuja compreensão e o entendimento implica em outro paradigma, o da complexidade ancorado por uma razão aberta reconhecida como evolutiva, complexa e dialógica (ESTRADA, 2009).

O ser humano, desde cedo, aprendeu a separar, fragmentar, reduzir, simplificar, dividir os problemas para facilitar a resolução das tarefas, e o tratamento de assuntos complexos. Assim, limita-se a capacidade humana de ver o mundo de forma global, interconectada e, entrelaçada e relacionada entre si com o outro e com o universo. Inconscientemente, o ser humano ao longo do seu viver acaba gravado pensamentos que levam a ocultar as situações problemas, tal situação se deve, pois, habita intrinsecamente e subjetivamente um paradigma oculto que governa as ideias sem que o indivíduo perceba. Ademais, é necessidade uma revolução da forma de pensamento e de paradigma, em direção à complexidade (SCHNITMAN, 1996).

Segundo Morin (2006), o humano não poder ser visto como um ser isolado/separado/fragmentado do contexto/ambiente onde se encontra. Através da simbiose de suas múltiplas dimensões o ser humano age/reage/interage com o outro e com o universo, construindo uma teia de complexas relações humanas. Desse modo, o ser humano está inter conectado entre as partes e o todo, o todo e as partes e as partes entre si. Estabelece inter relações consigo, com o outro e com o universo a sua volta. Morin (2006, p. 47) afirma, que “conhecer o humano é, antes de mais nada situá-lo no universo, e não separá-lo dele”. Neste sentido, importa conhecer/compreender/perceber a estrutura complexa da natureza humana, bem como, contemplar o ambiente/habitat no qual o ser humano está inserido, com vistas a valorizar a existência humana na sua singularidade e pluralidade de ser.

Nessa direção, Silva, Erdmann, Cardoso, (2008, p. 449) em seu estudo, pontuam que:

a ciência da complexidade vem sendo utilizada para dar respostas a questionamentos de ordem das interatividades, conexões, pluralidade, diversidades, complementaridade, contradições, incertezas, dentre outros, que caracterizam os

fenômenos sociais no cotidiano das organizações sociais.

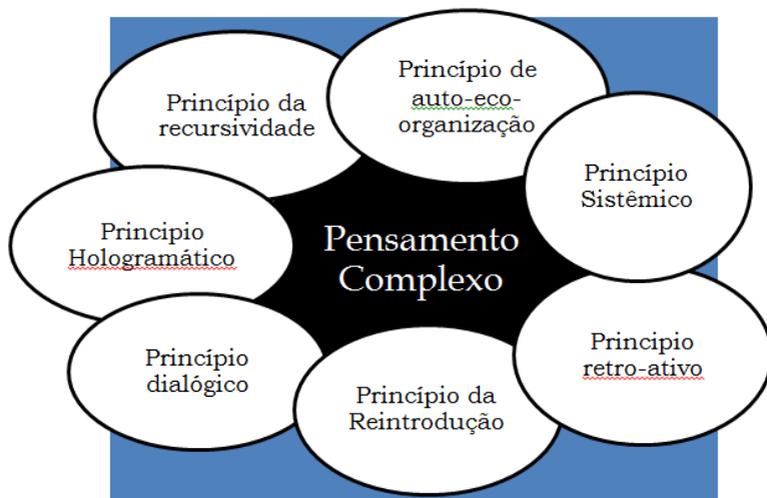
Neste sentido, importa abordar sobre o pensamento Morin (2008, p. 93) o qual se constitui por sete princípios básicos, complementares e interdependentes entre si:

1. Princípio sistêmico ou organizacional: liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo, sendo que o todo é menos do que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização de conjunto.
2. Princípio "hologramático" (inspirado no holograma, no qual cada ponto contém a quase totalidade da informação do objeto representado): coloca em evidência o aparente paradoxo dos Sistemas complexos, onde não somente a parte está no todo, mas o todo se inscreve na parte. Cada célula é parte do todo - organismo global - mas o próprio todo está na parte: a totalidade do patrimônio genético está presente em cada célula individual; a sociedade como todo, aparece em cada indivíduo, através da linguagem, da cultura, das normas.
3. Princípio do anel retroativo, sendo introduzido por Norbert Wiener, o qual permite o conhecimento dos processos de auto-regulação. Rompe com o princípio de causalidade linear: a causa age sobre o efeito, e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento no qual o termostato regula a situação da caldeira. De maneira mais complexa, a "homeostase" de um organismo vivo é um conjunto de processos reguladores fundados sobre múltiplas retroações. O anel de retroação (ou feedback) possibilita, na sua forma negativa, reduzir o desvio e, assim, estabilizar um sistema.
4. Princípio do anel recursivo: Busca superar a noção de regulação com a de autoprodução e auto-organização. Caracteriza-se como um anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz. Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas - e através de - suas interações, mas a sociedade, enquanto todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos aportando-lhes a linguagem e a cultura.
5. Princípio de auto-eco-organização (autonomia/dependência): os seres vivos são auto-organizadores que se autoproduzem incessantemente, e através disso despendem energia para

salvaguardar a própria autonomia. Como têm necessidade de extrair energia, informação e organização no próprio meio ambiente, a autonomia deles é inseparável dessa dependência, e torna-se imperativo concebê-los como auto-eco-organizadores. O princípio de auto-eco-organização vale evidentemente de maneira específica para os humanos, que desenvolvem a sua autonomia na dependência da cultura, e para as sociedades que dependem do meio geocológico.

6. Princípio dialógico: Une dois princípios ou noções devendo excluir um ao outro, mas que são indissociáveis numa mesma realidade. Sob as formas mais diversas, a dialógica entre a ordem, a desordem e a organização, através de inumeráveis inter-retroações, esta constantemente em ação nos mundos físico, biológico e humano.
7. Princípio da reintrodução daquele que conhece em todo conhecimento: esse princípio opera a restauração do sujeito e ilumina a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica de todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo.

Morin, a partir da construção dos sete princípios, busca nortear e clarificar o processo cognitivo do pensamento complexo, ao mesmo tempo em que, trabalha com a dualidade, a certeza e a incerteza, o múltiplo e o singular, o separável e o inseparável. Na sequência, o diagrama apresenta os princípios desenvolvidos por Edgar Morin (2006).



**Figura 1:** Sete Princípios do Pensamento Complexo adaptado de Edgar Morin (2008).

Fonte: HIGASHI, 2012.

O ser humano sob a perspectiva da complexidade é dotado de peculiaridades e particularidades, ativo e passivo, subjetivo e objetivo, singular e plural, de ordem e desordem, de controle e descontrole, finito com possibilidades infinitas, de espaço e tempo, de vontades e necessidades, intrínseco e extrínseco, estabelece relações, interações e associações que constrói, desconstrói e constrói consigo mesmo, com o outro e com o universo o qual esta alocado, está nas partes e no todo, assim como está no todo e suas partes (MORIN, 2008).

Nesta perspectiva, a complexidade permeia o processo de viver, da sociedade, das organizações, dos sistemas e subsistemas. Assim, entende-se que o desafio da complexidade requer um novo olhar, uma nova forma de pensar e repensar a vida, o contexto, as experiências, as vivências em relação a si próprio, o outro e o ambiente, contemplar a diversidade na unidade, o subjetivo e o objetivo, contemplar as relações, interações e associações entre o compreensível e o incompreensível.

No final do século XX pode-se presenciar um cenário de mudanças nas teorias organizacionais, principalmente, no que tange as formas de gestão dos recursos humanos. As tarefas foram sendo

realizadas de forma menos mecanizada, no sentido que, a diversidade/heterogeneidade galgou novas possibilidades e espaços em relação as funções laborais, por sua vez, os avanços tecnológicos contribuíram para a construção de novas relações e interações humanas nas organizações. Alguns aspectos como, a cultura, atitude, valores, subjetividade e motivação foram reconhecidos e valorizados em prol de resultados positivos na dinâmica organizacional (LANER, 2008).

Indubitavelmente, os modelos de organização fundamentados pelos princípios de Taylor, Fayol e Weber influenciaram fortemente o processo de trabalho nas organizações e, ainda podem ser encontrados nas organizações. Em contrapartida, na contemporaneidade, é necessário compreender que as organizações, em sua maioria, são dinâmicas, produtivas, e por vezes, competitivas, por outro lado, os seres humanos são complexos, reflexivos, subjetivos, criativo, indutivo, dedutivo, de ordem e desordem, o finito com possibilidades infinitas, de espaço e tempo. A organização está para o ser humano assim como o ser humano está para a organização em que se entrelaçam por meio de relações, interações e associações em que não apenas as partes estão ligadas ao todo, como o todo está inscrito na parte.

Na contemporaneidade, os indivíduos inseridos nas organizações, independentemente de qual seja, devem romper com as raízes históricas do pensamento linear, fragmentado, redutivo e previsível deve, dar espaço para a o dialogo, a auto-eco-organização, ordem, desordem, organização e as incertezas, com vistas a romper com a causalidade linear.

A complexidade do cotidiano da atuação em enfermagem impulsiona um progresso nas formas de pensar e agir objetivando conectar, religar novamente os saberes e conhecimentos, considerando as relações/interações entre os seres inseridos neste prisma. Complexidade significa “tecer junto”, dessa forma aspectos considerados diferentes, sob a ótica da complexidade são indissociáveis, como por exemplo, a cultura, a história, a biologia, a sociologia, a mitologia dentre outros. Desenvolver um olhar complexo implica em valorizar princípios e aspectos de não completude, de incertezas, de reconhecer o outro ser na sua totalidade, permitindo a pluralidade e singularidade, o objetivo e o subjetivo, ordem e desordem, sujeito e objeto (FALCON; ERDMANN; MEIRELLES, 2006).

Na esfera colegiada, cabe ao docente representante contemplar ao mesmo tempo a unidade da espécie humana com a diversidade. Assim como, torna-se necessário educar e preparar os discentes, futuros líderes, gestores no seu espaço laboral, para enfrentar a incompreensão acerca

da complexidade humana, combatendo o egocentrismo, o etnocentrismo e o sociocentrismo, que muitas vezes colocam em posição secundária aspectos essenciais para o processo de viver humano. Todo o desenvolvimento humano deve compreender o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e da consciência de pertencer à espécie humana (MORIN, 2006).

Percebe-se, que no colegiado, por meio da possibilidade de democracia e decisão coletiva de seus representantes, pode-se ao “dar voz e ao ser ouvido”, construir um modelo de gestão participativa e flexível para os sujeitos envolvidos direto ou indiretamente ao colegiado. Assim, torna-se necessário despertar para um pensamento complexo acerca do cotidiano do profissional de enfermagem, voltado para a complexidade e conexão/interco-nexão dos saberes e conhecimentos na área da enfermagem e saúde.

Implica ao profissional que atua em uma gestão de colegiado, ultrapassar os limites de uma visão linear, fragmentada e reducionista para alcançar no seu cotidiano visão circular da totalidade e complexidade de seu entorno. A educação presente até os dias de hoje, moldou os ser humano a ter uma concepção linear da causalidade, porém, com o intuito de romper essas amarras históricas e aplicar no seu cotidiano um pensamento complexo, busca distinguir, não objetivando separar, fragmentar, mas sim, ligar, religar, conectar conhecimentos, saberes... É necessário um modo de conhecimento que possibilite conhecer e compreender como a sociedade, as organizações, os sistemas, se produzem e autoproduzem, assim, como o ser humano age, reage, se relaciona e interaciona, sendo dependente e independente entre si, com o outro e com o universo (MORIN, 2006; BACKES et al., 2007).



## 4 GROUNDED THEORY: TECENDO OS FIOS DA INVESTIGAÇÃO METODOLÓGICA

O que descobrimos ao fazer pesquisa é exatamente o quanto o mundo é o complexo (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.63).

O campo do conhecimento se constitui como a mediação fundamental em prol da compreensão e de entendimento acerca da realidade. Neste particular, destaca-se a ciência como ramo particular da produção do conhecimento - caracterizado não como instância acabada, fechada, abstrata, mas como campo de saber situado historicamente que está sempre sendo posta por meio de métodos, linguagem, porque também constitui produção e comunicação que orbita o processo de viver humano (BRASIL; TASSIGNY, 2012).

Neste capítulo será abordada a trajetória metodológica desenvolvida para o alcance dos objetivos propostos; delineando o tipo de pesquisa, cenário e sujeitos pesquisados, coleta e análise dos dados e aspectos éticos.

### 4.1 TIPO DE ESTUDO

Configura-se como um estudo qualitativo, orientado pela Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) ou *Grounded Theory*. A TFD foi desenvolvida pelos sociólogos americanos: Barney Glaser e Anselm Strauss em 1976, sendo que esse método se caracteriza como um modo de construir indutivamente uma categoria assentada nos dados, através da análise qualitativa destes e que, agregada ou relacionada a outras teorias, poderá acrescentar ou trazer novos conhecimentos a área do fenômeno”. A metodologia de investigação tem por objetivo explorar os significados das experiências vivenciadas pelos atores sociais, possibilitando interligar constructos teóricos, viabilizando a expansão de saberes e conhecimentos em enfermagem e nas demais áreas como psicologia, sociologia (DANTAS et al., 2009).

Na contemporaneidade, a utilização da pesquisa qualitativa vem aumentando nas últimas décadas. A TFD evoluiu significativamente durante

o período em que Barney Glaser e Anselm Strauss trabalharam juntos ou em outras parcerias no desenvolvimento e aprimoramento do método. Cumpre-se dizer, que as maiores diferenças remetem sobre abordagem de geração de problema de pesquisa em foco; em relação ao grau de formalidade na estrutura dos dados de codificação e no tocante ao grau de formalidade da geração de uma estrutura teórica (BIANKI; IKEDA, 2009).

O método configura-se de forma complexa e ampla sendo que esta bibliografia pode ser encontrada principalmente na literatura internacional, com uma série de autores que dedicaram e investiram tempo de sua carreira de pesquisa ao estudo da *grounded theory*, como por exemplos, Christina Goulding e Kathy Charmaz. No Brasil, o seu uso é mais frequente nas áreas de sociologia, psicologia e enfermagem. Na enfermagem, podemos destacar alguns trabalhos como, por exemplo, Betinelli (2001), Mello (2005), Fálcon (2007), Sousa (2008), Koerich (2009) (BIANKI; IKEDA, 2009).

No exercício da *TFD* como em outros métodos de pesquisa qualitativa (a etnologia e a fenomenologia, por exemplo), pode-se utilizar qualquer tipo de informação, vinda de qualquer fonte (entrevistas, observação, materiais escritos e relações envolvendo todas essas fontes). Recomenda-se a utilização desse método em pesquisas as quais pouco se conhece sobre a temática ou não se têm referências àquele assunto (BIANKI; IKEDA, 2009). O referido método busca estudar, pesquisar e descrever os fenômenos no cenário onde o indivíduo está inserido, com o intuito de compreender/entender o significado e as múltiplas relações/interações/associações que se constituem em torno do fenômeno pesquisado. Backes (2008) enfatiza que a teoria fundamentada nos dados está direcionada para o entendimento do significado e das relações que um determinado fato/acontecimento tem para o indivíduo e para a sociedade.

A *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) foi escolhida a fim de responder o objetivo da investigação, sendo o recurso metodológico para guiar a coleta e a análise dos dados com o intuito de desvelar o fenômeno que remete aos significados das deliberações a partir da vivenciar experiência na gestão colegiada do curso de graduação de enfermagem. Este método abarca a realidade experienciada a partir da compreensão ou significado que o contexto ou objeto tem para a pessoa, viabilizando a concepção e conseqüentemente, proporcionando um guia significativo para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

## 4.2 LOCAL

O cenário do estudo foi um curso da área da saúde em uma Universidade pública da região Sul do país.

## 4.3 SUJEITOS DO ESTUDO

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu por meio da análise dos dados (codificação das entrevistas, memorandos e diagramas) e das hipóteses construídas ao longo desse processo, sendo que a partir do primeiro grupo amostral foi surgindo a necessidade de construção de novos grupos amostrais a fim de alcançar a compreensão do fenômeno, totalizando quatro grupos amostrais.

O **primeiro grupo amostral** foi composto por seis docentes participantes no curso de graduação de enfermagem, sendo que os critérios de inclusão foram ser membros efetivos que participam ou já participaram tendo experiência na gestão colegiada do curso de enfermagem, os quais aceitaram participar do estudo por livre e espontânea vontade. Os participantes eram do sexo feminino e masculino.

O **segundo grupo amostral** foi constituído por 11 participantes docentes no curso de graduação de enfermagem, sendo que os critérios de inclusão foram possuir cargos de gestão/coordenação e paralelamente, ter vivenciado processos quem focalizassem experiências deliberativas. Os participantes eram do sexo feminino e masculino.

O **terceiro grupo amostral** foi constituído por oito participantes docentes no curso de graduação de enfermagem, sendo que o critério para inclusão deste grupo foi ter pouca experiência ou não participar ativamente das reuniões colegiadas e ser integrante docente de outros departamentos. Os participantes eram do sexo feminino e masculino.

O **quarto grupo amostral** foi constituído por cinco participantes estudantes do curso de graduação de enfermagem. Participaram deste grupo discentes com experiência no colegiado do curso de enfermagem e também àqueles que ainda não participaram do colegiado. Os participantes eram do sexo feminino e masculino.

Segundo Strauss e Corbin (2008) o objetivo da amostragem teórica é “procurar locais, pessoas, ou fatos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas

categorias em termos de suas propriedades e de suas dimensões” (2008, p.195). Ainda, reforçam que a amostragem teórica busca ampliar as possibilidades para comparar fatos, incidentes ou acontecimentos a fim de definir a variabilidade de uma categoria e o entorno de suas propriedades e dimensões. Para os autores, torna-se um real desafio para o pesquisador onde fazer a amostragem, ou seja, qual direção se deve seguir para alcançar dados necessários para desenvolver a teoria.

No presente estudo, a saturação teórica abarcou um total de 30 participantes. De acordo com Strauss e Corbin (2008) a saturação teórica dos dados ocorre a partir do momento em que não aparecem dados novos; ou quando a categoria apresentar-se bem desenvolvida em relação as suas propriedades e dimensões; e no momento em que categorias estiverem bem formadas e validadas.

#### 4.3 COLETA DOS DADOS

O cenário escolhido foi uma Universidade pública da região Sul do Brasil. A coleta dos dados ocorreu durante período de fevereiro a junho de 2012. A seleção dos participantes foi intencional com base no objetivo do estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista individual, semi-estruturada, utilizando-se do recurso de gravação digital de voz para o registro das falas. As entrevistas foram individuais e concedidas pelos participantes mediante explanação do objetivo da pesquisa e da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. O local da entrevista foi definido pelos participantes segundo a disponibilidade de cada um. As entrevistas tiveram duração média de sessenta minutos (uma hora).

No início da coleta de dados, indutivamente, foram entrevistados docentes que atuavam no colegiado de enfermagem do curso de graduação de enfermagem. Com o desenvolvimento da pesquisa, a partir da análise dos dados por meio da codificação das entrevistas, construção de memorandos e diagramas, atrelada elaboração das hipóteses durante o processo de codificação, emergiu a necessidade de buscar outros participantes em prol da compreensão do fenômeno estudado.

Participaram do estudo docentes, discentes e funcionários envolvidos direta e indiretamente com o colegiado do curso de enfermagem perfazendo 30 participantes, divididos em quatro grupos amostrais. O primeiro grupo amostral foi composto por **seis docentes integrantes** do colegiado do curso de graduação em enfermagem. Para

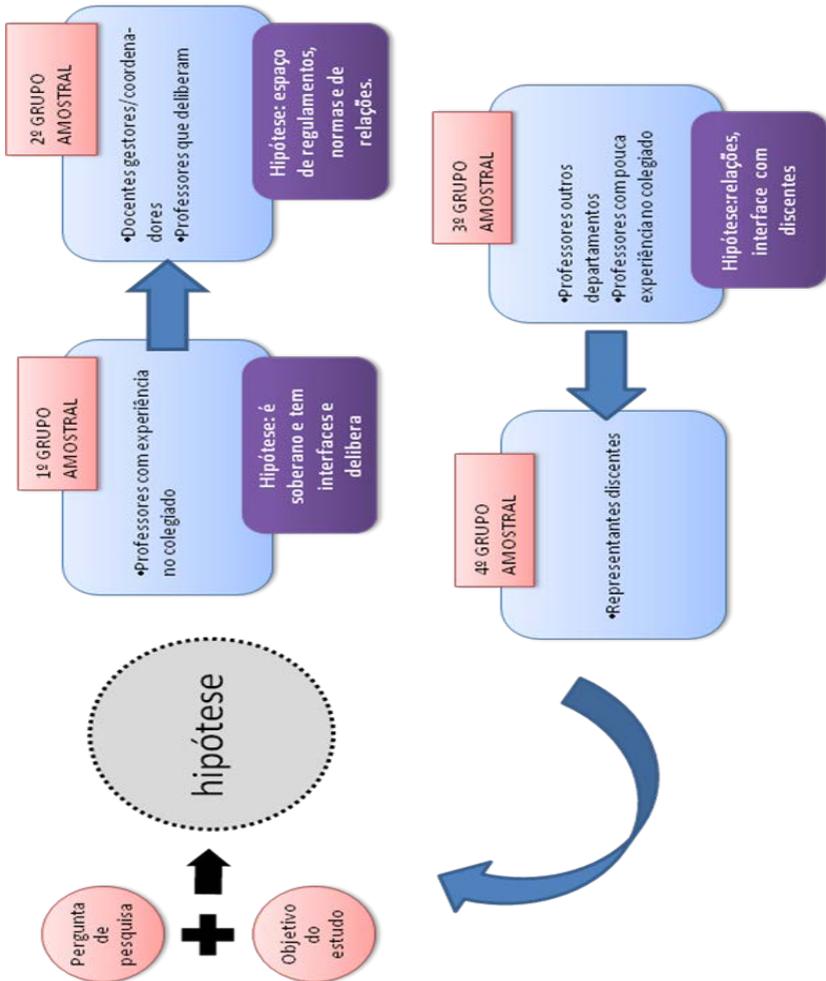
integrar este era necessário que o docente tivesse vivenciado a experiência de atuar no colegiado do curso de enfermagem. A pesquisa teve início a partir da seguinte pergunta inicial: Fale-me qual o significado as deliberações colegiadas no curso de graduação em enfermagem. A elaboração das questões subsequentes foi direcionada pela pesquisadora a partir das respostas dos entrevistados.

A partir da análise comparativa dos dados do **primeiro grupo amostral**, os participantes apontaram sobre suas experiências em cargos/chefias/ gestores/coordenadores dos serviços de enfermagem no qual vivenciaram, cotidianamente, situações as quais implicavam em tomar e legitimar decisões, individuais e/ou coletivas. Desse modo, a hipótese construída para esse grupo foi de que o colegiado constitui-se como soberano, porém tem interfaces com demais órgãos e instancias que, por sua vez, também deliberam. Por tal razão, considerou-se importante buscar os significados destas experiências para estes sujeitos. A questão norteadora da entrevista para este grupo foi: como ocorre o processo decisório no curso de enfermagem?

O **segundo grupo amostral** foi constituído por 11 participantes, sendo que os critérios de inclusão foram possuir cargos de gestão/coordenação e paralelamente, vivenciar experiências de cunho deliberativo. Após a análise comparativa do segundo grupo amostral, emergiram hipóteses as quais apontaram que o colegiado é um cenário regido por normas, regulamentos, leis, que possibilita a construção de relações e interações entre seus pares com interface entre docentes de outros departamentos e aqueles que não participam ativamente, na gestão colegiada do curso de enfermagem. Portanto, considerou-se importante buscar os significados destas experiências para estes sujeitos. Assim, a questão norteadora da entrevista para este grupo foi: Qual o significado das deliberações e da experiência colegiada no curso de enfermagem do curso de graduação?

O **terceiro grupo amostral** foi constituído por oito participantes, sendo que o critério para inclusão desse grupo foi ser docente em que no momento da pesquisa não estava participando ativamente do colegiado e ser integrante de outro departamento. Ao final da análise comparativa dos dados obteve-se a seguinte hipótese de que são construídas relações e interações entre os docentes e discentes representantes do colegiado do curso de graduação de enfermagem. Desse modo, a fim de compreender o significado destas experiências, elaborou-se a seguinte pergunta norteadora: qual é o significado de ter um modelo de gestão colegiada sob a ótica dos discentes? Assim, constituiu-se um **quarto grupo amostral** com cinco participantes discentes que dividiram-se entre

aqueles com e sem experiência no colegiado. A seguir, segue um esquema, ilustrando a construção teórica da totalidade dos grupos amostrais.



**Figura 2:** Representação da construção das hipóteses e dos grupos amostrais.  
Fonte: HIGASHI, 2012.

As entrevistas, a medida que eram realizadas e transcritas, foram

inseridas no *software NVIVO*<sup>®8</sup>, permitindo organização e classificação das informações coletadas. A coleta e análise dos dados ocorreram simultaneamente, seguindo as etapas propostas pela TFD: codificação aberta, axial e seletiva. Desse modo, os códigos foram sendo reagrupados, originando as categorias e subcategorias. Na codificação aberta os dados foram processados e analisados para serem transformados em conceitos; na codificação axial, os conceitos já organizados foram desenvolvidos pelo pesquisador, que buscou encontrar a explicação do(s) fenômeno(s) e, a codificação seletiva, por sua vez, possibilitou que os conceitos fossem unificados para definir o fenômeno central (STRAUSS; CORBIN 2008).

Do processo de análise emergiram cinco categorias que inter-relacionados sustentam o fenômeno: Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada do curso de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades.

Para classificar e organizar as associações emergentes entre as categorias foi utilizado um esquema organizacional, denominado paradigma ou modelo paradigmático. Trata-se de uma estrutura analítica que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados. Esse modelo estabelece uma relação entre as categorias a partir dos seguintes componentes: fenômeno, contexto, condições causais e intervenientes, estratégias e as consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A primeira categoria intitula-se Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada, foi considerada o **contexto** que se relacionam ao fenômeno. Esta categoria constitui-se por três subcategorias. A segunda categoria foi identificada Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação de enfermagem caracterizando-se a **condição causal** do fenômeno, com uma subcategoria. A terceira categoria foi classificada Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular, remetendo-se as **estratégias**. Está dividida em cinco subcategorias. A quarta categoria foi apresentada Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no colegiado, definida como as **condições intervenientes**, constituindo-se por duas subcategorias. Por fim, a quinta categoria intitula-se Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional dividida entre quatro subcategorias e representa a consequência do fenômeno.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A codificação é o processo de análise dos dados coletados para posteriormente serem organizados, relacionados e conceitualizados, segundo a teoria fundamentada nos dados (ALCÂNTARA et al., 2005). A codificação exige por parte do pesquisador, sensibilidade, criatividade, flexibilidade com o propósito de entender/compreender o fenômeno estudado e ao mesmo tempo estabelecer relações entre os conceitos (BACKES, 2008). Codificar, significa categorizar segmentos de dados com uma denominação concisa que, simultaneamente, resume e representa cada parte dos dados (CHARMAZ, 2009, p. 69).

A TFD sustenta que a explicação teórica do fenômeno ocorra por meio de procedimentos que não se constituem de forma fixa e fechada, no intuito de ajudar o pesquisador a desenvolver a investigação. Esses procedimentos são identificados como **análise comparativa**, configurando-se uma das principais características específicas da TFD. A análise comparativa caracteriza-se como um processo dinâmico em que os dados são coletados e constantemente comparados entre si, entre eles e os códigos, entre os códigos e os conceitos, entre os conceitos e as categorias. Neste contexto, é necessário o pesquisador dispor de qualidades/habilidades durante o desenvolvimento da pesquisa, ao utilizar a TFD, pois a sensibilidade teórica poderá contribuir significativamente no sentido de atribuir significados aos dados. É a capacidade de entender e separar aquilo que é importante para o estudo, concomitantemente, potencializar avanços de saber e conhecimento (STRAUSS; CORBIN, 2008; SOUZA, 2008).

A codificação dos dados, segundo Strauss e Corbin (2008), é classificada em três momentos, dentre eles a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva. Na codificação aberta os dados são processados e analisados com o intuito de serem transformados em conceitos. Principalmente, durante a codificação aberta e axial, algumas estratégias podem contribuir para a construção das categorias e subcategorias, como por exemplo, o questionamento aos dados: quando ocorre, onde ocorre, por que ocorre, quem provoca, com quais consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A codificação aberta é etapa inicial do processo de análise. Este processo deve ser realizado de forma atenta e sensível, pois os códigos surgem na medida em que o pesquisador realiza uma análise minuciosa dos dados e posteriormente define seus significados dentre dele. Os códigos iniciais são provisórios e não definitivos, pois o pesquisador

deve manter-se aberto as demais possibilidades de análise e de outros códigos que podem se adaptar melhor aos dados que vão surgindo (CHARMAZ, 2009). Nesta fase inicial, a codificação consiste no processo de separar, examinar, comparar e conceitualizar e categorização dos dados brutos em que o pesquisador explora e examina detalhadamente os aspectos relevantes que se destacam nos dados. Os dados brutos são analisados e para cada incidente, evento ou idéia é dado um nome, formando os códigos preliminares. Os dados são divididos em incidentes, idéias e eventos. Em seguida os códigos preliminares são unidos, por similaridades e diferenças, para elaborar os próximos códigos conceituais, ou seja, construir conceitos aos dados (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008) O exame minucioso também é chamado como a técnica de microanálise dos dados, sendo que o objetivo da análise é gerar e validar propriedades e categorias apoiadas nas comparações analíticas (BANDEIRA DE MELLO; CUNHA, 2006).

Na etapa da **codificação axial** foi realizado o reagrupamento dos dados para relacionar categorias às suas subcategorias que foram divididos durante a codificação aberta. Esta etapa é denominada axial porque ocorre em torno de um eixo de uma categoria buscando desvelar e compreender as especificidades e particularidades das propriedades e dimensões que permeiam o fenômeno do estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008; SOUZA, 2008).

Na **codificação seletiva**, as categorias e subcategorias encontradas, foram comparadas e analisadas sucessivamente com o intuito de integrar e de refinar a teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008), fazendo emergir dessa forma a categoria central. Este é o fenômeno ao redor da qual todas as categorias estão integradas, ou seja, ela tem a capacidade de reunir as outras categorias, formando um todo significativo. Neste sentido, é a partir da categoria central que será desenvolvida a explicação teórica. Uma categoria central deve expressar a essência do processo social que por sua vez explica o comportamento dos envolvidos e sua dinamicidade relacional e sua dinamicidade. A indissociabilidade entre as fases de coleta de dados e de análise também se materializa no processo de codificação. O movimento circular evolui no decorrer das etapas de codificação dos dados. O movimento circular que permeia a coleta e análise está apresentada pelo movimento de idas e vindas, a seguir (BANDEIRA DE MELLO; CUNHA, 2006).

Para organizar e explicar as conexões emergentes que emergiram da associação das subcategorias e categorias com a categoria central, foi construído um esquema organizacional, cujos autores

chamam de modelo paradigmático. Trata-se de uma estrutura analítica que “ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados”. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 128). Esse modelo estabelece uma relação entre as categorias envolvendo a condição causal, o fenômeno, o contexto, as condições causais e intervenientes, as estratégias de ação/interação e as consequências.

Para melhor explicar o modelo paradigmático, os elementos constituintes podem ser definidos da seguinte forma: o fenômeno é a ideia/evento/acontecimento central aos quais as ações e interações estão relacionadas; as condições causais são os elementos/situações que possibilitam o surgimento e desenvolvimento do fenômeno; o contexto configura-se como o local e o momento no qual o fenômeno acontece e condiciona as ações/interações; as condições intervenientes são constituídas pelo tempo, espaço, cultura, situação econômica e tecnológica, história, que interferem ou alteram o impacto das condições causais no fenômeno; as estratégias são atos/ações para conduzir, lidar e responder a um fenômeno, e as consequências devem ser consideradas como o resultado/resposta, positiva ou negativa. Delinear consequências e explicar como elas alteram o fenômeno permite ao investigador explicações mais completas. (DANTAS, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). A seguir, figura ilustrativa do modelo paradigmático (STRAUSS; CORBIN, 2008):



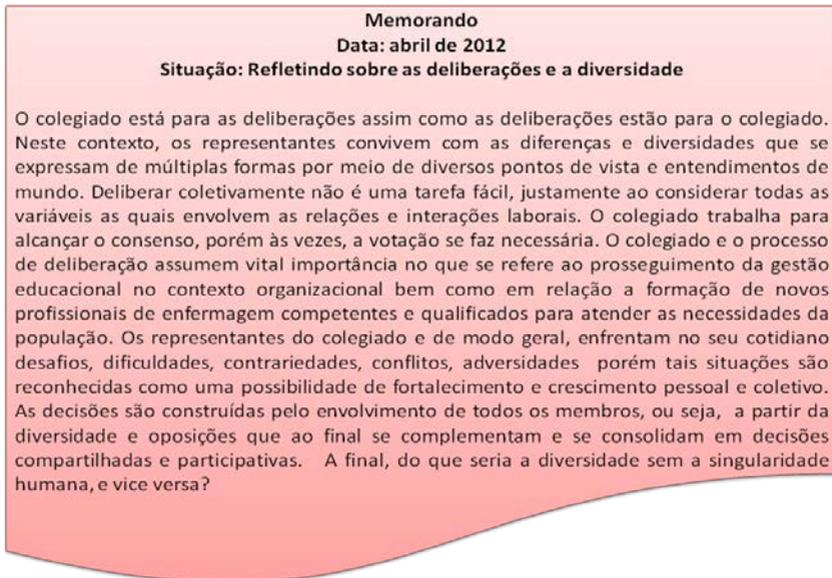
**Figura 3:** Modelo paradigmático da Teoria Fundamentada nos Dados, adaptado de Strauss e Corbin (2008).  
Fonte: HIGASHI, 2012.

O processo de análise dos dados permitiu construir o modelo teórico o qual sustenta o seguinte fenômeno: Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades. A validação deste Modelo Teórico foi efetivada com uma pesquisadora expertise em Teoria Fundamentada nos Dados.

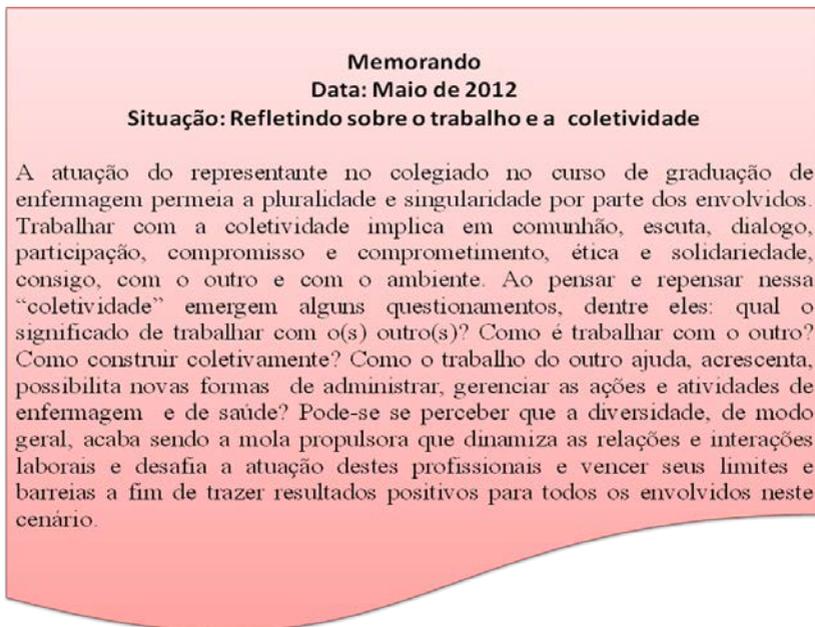
#### 4.5 ELABORANDO MEMORANDOS E DIAGRAMAS

A TFD utiliza alguns recursos que auxiliam na análise dos dados que são os **memorandos** e os **diagramas**. Os **memorandos** são analíticos e conceituais, não somente descritivos, que podem ter diversos formatos, dentre eles, notas de qualificação, notas teóricas, notas operacionais, etc... Neste sentido, “os memorandos tem duplo objetivo de manter a pesquisa embasada e de manter essa consciência para o pesquisador” (STRAUSS, CORBIN, 2008, p.210). Logo,

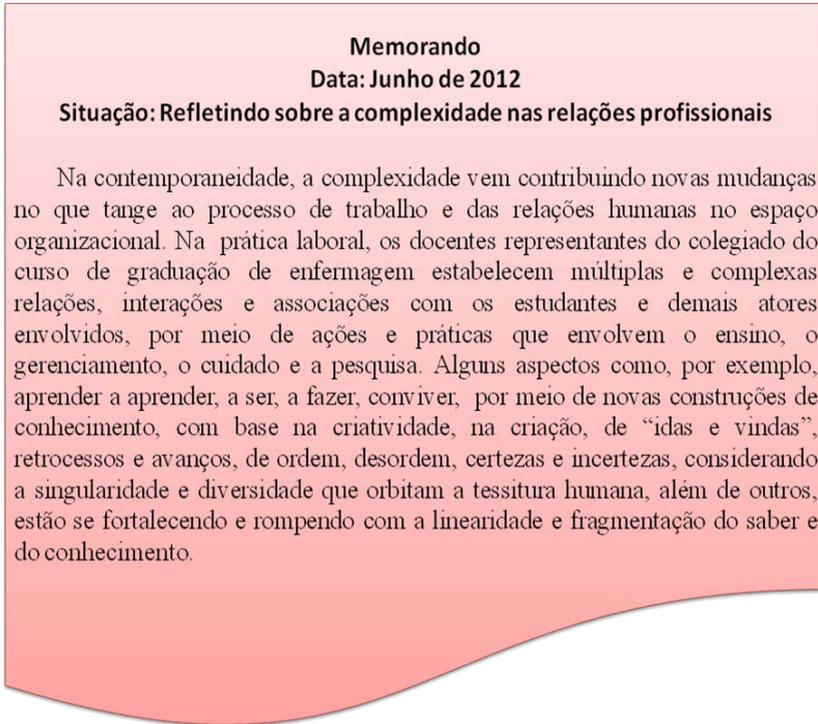
consistem em uma das etapas do processo de geração da teoria e externalizam ideias por meio de registros escritos, sobre os códigos e suas relações, levando ao nível mais abstrato conceitos que emergem do processo de análise de dados. Os **diagramas** são mecanismos visuais que revelam as relações e interações entre as categorias e subcategorias. A partir do desenvolvimento da pesquisa, os memorandos e diagramas também evoluem, de modo a ampliar sua complexidade, densidade e clareza na medida em que também o pesquisador avança (STRAUSS; CORBIN, 2008).



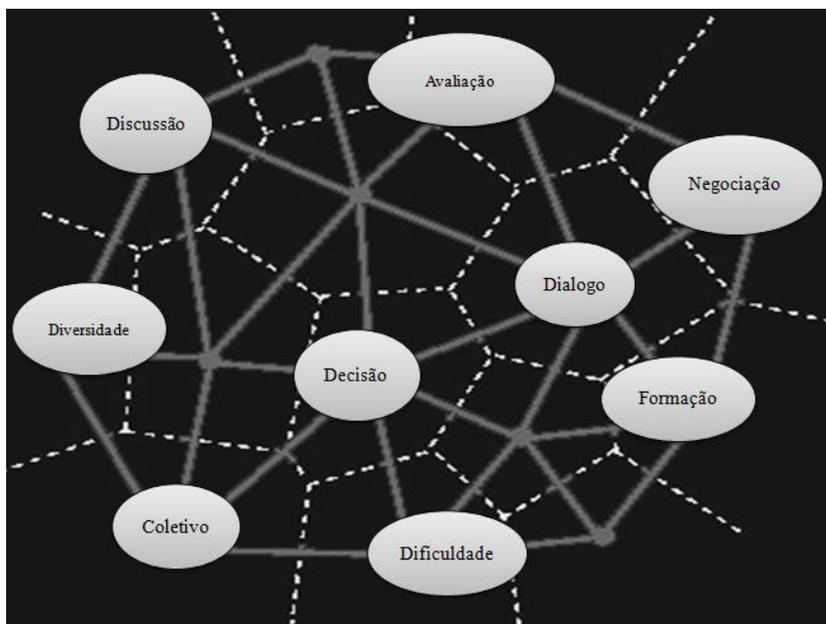
**Figura 4:** Memorando refletindo sobre as deliberações e a diversidade.  
Fonte: HIGASHI (2012).



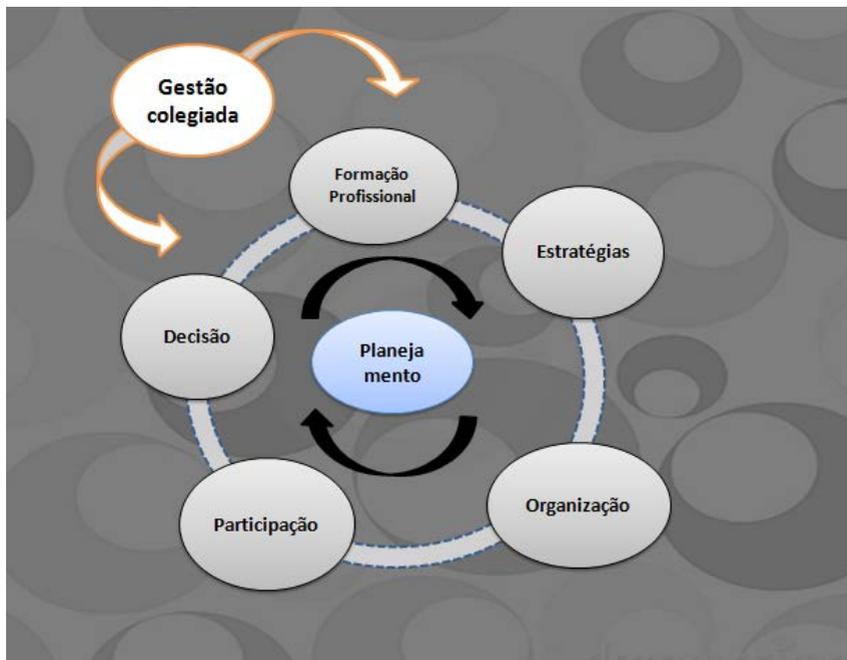
**Figura 5:** Memorando refletindo sobre Refletindo sobre o trabalho e a coletividade.  
Fonte: HIGASHI (2012).



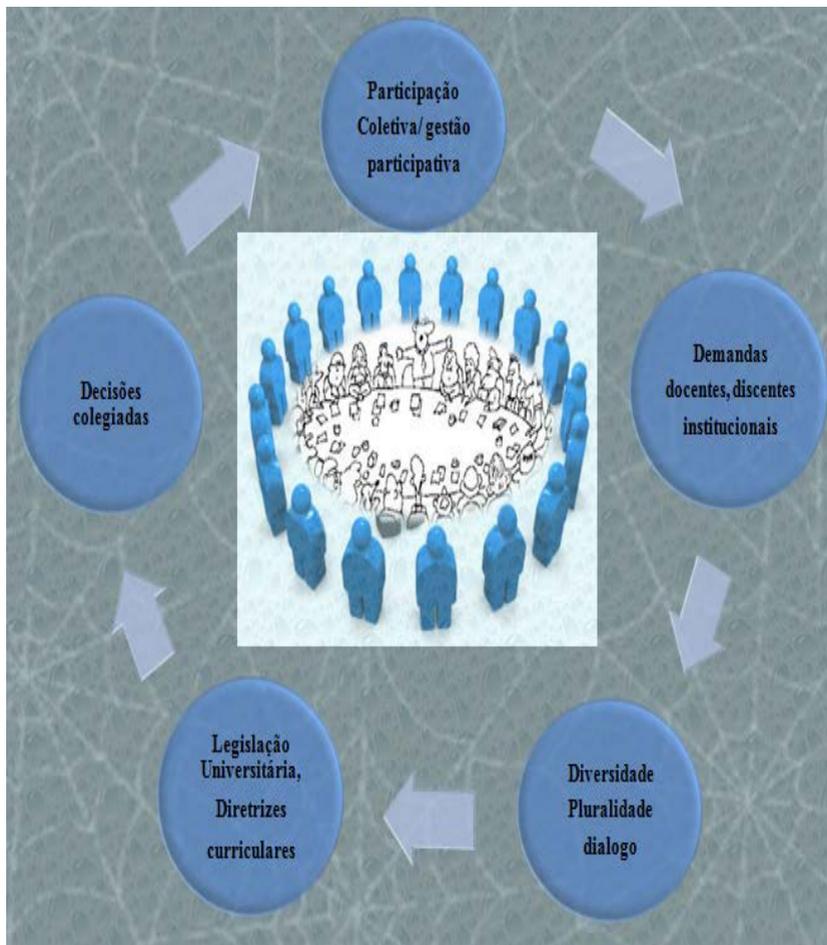
**Figura 6:** Memorando refletindo sobre a complexidade nas relações profissionais.  
Fonte: HIGASHI, 2012.



**Figura 7:** Representação dos significados das deliberações colegiadas.  
Fonte: HIGASHI, 2012.



**Figura 8:** Diagrama da Entrevista 03.  
Fonte: HIGASHI, 2012.



**Figura 9:** Diagrama da Entrevista 17.  
 Fonte: HIGASHI, 2012.

#### 4.6 QUESTÕES ÉTICAS

A pesquisa seguiu as recomendações da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde que prescreve sobre a ética na pesquisa com seres humanos, sendo aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa

com Seres Humanos, sob o nº 2285/11. A aprovação foi obtida em 23 de novembro (ANEXO A).

Iniciou-se a pesquisa após o parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa. Os sujeitos da pesquisa foram esclarecidos quanto aos objetivos e a metodologia do estudo, bem como foi assegurado o direito de acesso aos dados, a liberdade de deixarem o estudo, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. No intuito de utilizar as informações contidas nas entrevistas foi solicitado o consentimento por escrito através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A) com o propósito de resguardar a propriedade intelectual dos dados e a divulgação pública dos resultados pelas pesquisadoras. Os participantes terão assegurada sua privacidade quanto aos dados confidenciais da pesquisa, garantido o direito de confidencialidade e anonimato e de acesso aos dados, podendo consultá-los no momento em que desejarem. Para preservar a identidade dos representantes, estes foram identificados com as letras “GA, GB, GC” seguidos do número ordinal correspondente às participações nas falas (ex.: GA01; GA02; GB03; GB04...), garantindo-se desta forma o anonimato dos participantes.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados, inicialmente, os resultados completos da pesquisa e, em seguida, os dois manuscritos científicos da pesquisa de campo. O primeiro manuscrito objetivou compreender os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem e foi intitulado: **Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade**. O segundo manuscrito, apresenta-se como: **Potencializando a formação profissional de enfermagem na gestão colegiada na perspectiva da complexidade**, apresenta a condição causal e a consequência do modelo teórico elaborado a partir do pensamento complexo.

Do processo de análise emergiram cinco categorias que inter-relacionados sustentam o fenômeno: Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades. Este foi composto pelas seguintes categorias: Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada; Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem; Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular; Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no processo de deliberações esfera colegiada; Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional. Cada categoria possui suas respectivas subcategorias que serão identificadas através do sublinhado ao longo do texto.

As categorias e as subcategorias serão apresentadas a seguir:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<b>Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada (Contexto).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significando a experiência no colegiado.</li> <li>• Entendendo o colegiado de enfermagem como um espaço compartilhado.</li> <li>• Caracterizando o colegiado como um espaço de representatividade</li> </ul>
<b>Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem (Condição Causal).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivendo com a diversidade que entrelaça a gestão colegiada e a formação profissional</li> </ul>
<b>Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular (Estratégias).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significando as deliberações no colegiado.</li> <li>• Explicitando o processo de deliberação e o consenso.</li> <li>• Conhecendo e cumprindo com a legislação no colegiado.</li> <li>• Deliberando coletivamente no colegiado.</li> <li>• Apontando estratégias para deliberar.</li> </ul>
<b>Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no colegiado (Condições intervenientes).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivendo com o conflito/divergências/convergências nas relações profissionais.</li> <li>• Vislumbrando o dialogo e a comunicação no colegiado.</li> </ul>
<b>Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional (Consequência).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendo uma atuação profissional em defesa da enfermagem.</li> <li>• Vivenciando a transição do perfil dos estudantes na contemporaneidade.</li> <li>• Revelando as ações deliberadas no colegiado para a formação profissional.</li> <li>• Necessitando de capacitação pedagógica no colegiado.</li> </ul>

**Quadro 1:** Apresentação das categorias e subcategorias.

Fonte: HIGASHI, 2012.

## 5.1 CONSTRUINDO A TEIA SIGNIFICADOS E INTERFACES DA EXPERIÊNCIA COLEGIADA

Esta categoria se caracteriza como o **contexto** em que ocorre o fenômeno do estudo. A primeira subcategoria foi definida como Significando a experiência no colegiado. A organização colegiada está imersa em uma teia de significados múltiplos e complexos. Entre os

significados referidos pelos participantes da pesquisa, destaca-se o entendimento do colegiado como um espaço de participação coletiva, compartilhamento de ideias, divergências de opiniões e concepções de mundo, identificação e discussão de fragilidades e potencialidades do processo didático-pedagógico. Como evidenciado nos trechos dos depoimentos:

*Significa organização, resolutividade dos problemas, é uma interlocução entre as diferentes opiniões (GA6).*

*Significa aprendizagem, porque você aprende e, quando eu digo aprender a postura que você deve ter frente a uma discussão, existe o momento de você aprender a ouvir (GF18).*

*O significado do colegiado é de avaliar o curso pra saber as fortalezas e as fragilidades [...] (GA02).*

*A experiência no colegiado significou pra mim o trabalho coletivo, foi um aprendizado importante para minha carreira profissional para a minha trajetória profissional na universidade, perceber e experienciar a possibilidade de você fazer a gestão de você realmente compartilhar decisões, compartilhar as tarefas, compartilhar os encaminhamentos compartilhar enfim os encaminhamentos do processo formativo do profissional (GC17).*

Sob outra perspectiva, a experiência colegiada significa para os participantes o comprometimento, apoio e segurança, pois o colegiado direciona suas ações pensando no processo de formação dos estudantes, docentes na instituição e demais atores sociais envolvidos neste contexto.

*Significa apoio e um local que eu posso contar com aquilo e segurança, porque tudo que está sendo pensado e as informações que estão sendo passadas pra mim, como aluna e estudante de graduação estão sendo pensadas estão sendo reestruturadas nesse ambiente e isso me dá segurança de saber que existe e acontece (GF27).*

*O colegiado tem significado de comprometido e que tem uma preocupação real de desenvolver o melhor entre os colegas, com os colegas para os colegas e principalmente para os alunos, se não, eles não vão chegar na pós graduação com a bagagem suficiente com conhecimento adequado (GC13).*

A segunda subcategoria intitulou-se Entendendo o colegiado como um espaço compartilhado. O envolvimento dos representantes na esfera colegiada possibilita a construção de um espaço compartilhado, participativo e dialógico. Isso estimula a democracia e fortalece o desenvolvimento coletivo de ações gerenciais em prol das decisões colegiadas. Para os participantes do estudo, o planejamento participativo no colegiado foi identificado como uma “ferramenta” importante, pois contribui para uma gestão descentralizada por meio do envolvimento democrático dos representantes colegiados, como pode ser vislumbrado a seguir:

*A gestão participativa é uma ferramenta fundamental e também a viabilização deles através de mecanismos descentralizados de fóruns gestores e coletivos gestores como recursos indispensáveis pra colocar em pratica a gestão participativa (GA03).*

Sob outro ponto de vista, os participantes apontaram a dificuldade de implementar, sustentar e consolidar as experiências de gestão participativa no colegiado, reconhecendo a diferença entre decidir coletivamente e de forma solitária e centralizada:

*É difícil à implementação sustentável de experiências de gestão participativa, em que pese, existia espaços do colegiado, espaços de algum trabalho coletivo (GA03).*

*Quando contamos com a participação de todos, democraticamente falando, o produto dessa modalidade de reunião com o coletivo, **de gestão participativa**, é diferenciado, em relação aquele que o gestor toma de maneira solitária e arbitrária as decisões (GD19).*

Os participantes do estudo destacaram que a gestão colegiada adquire significado quando o papel da totalidade representativa é reconhecido de modo a possibilitar e estimular a participação e o engajamento dos representantes, como pode ser verificado no seguinte trecho:

*Como a gente vai construir isso, o que eu posso ajudar, eu posso ajudar nisso, eu posso ajudar naquilo, tu muda o eixo, então não basta ser colegiado, tem que possibilitar a participação (GE22).*

*Falta resgatar um projeto coletivo resgatar o que é participação mesmo não é porque eu convido A, B mais alguns que existe a participação, eu vejo participação quando tem pessoas diferentes com ideias diferentes pra chegar a um consenso isso pra mim é participação (GC15).*

*Reconhecer o papel de todos os envolvidos, estimular o trabalho multiprofissional, o trabalho interdisciplinar, então é uma coerência com essa concepção de gestão, de gestão participativa (GB10).*

Os participantes ressaltaram a influência da constituição histórica da Enfermagem Moderna na prática profissional atual. Desde o período de Florence Nightingale, que embasada nos princípios da divisão do trabalho intelectual e manual, propôs um modelo tradicional verticalizado e hierarquizado de gestão para a enfermagem, principalmente com os princípios de Taylor e Fayol os quais influenciaram e ainda estão presentes na prática profissional da enfermagem contemporânea. Seguem falas que ilustram tal premissa:

*A enfermagem tem um envolvimento muito tardio nessas transformações, assim como a própria saúde ela reproduz muito ainda os modelos tradicionais, de gestão que são verticalizados, hierarquizados, fragmentados. Acho que isso vem desde lá da Florence da divisão entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, porque isso é a base da antiga gerencia, que é a gerencia gestão taylorista, fordista que prevê exatamente essa divisão, que entende a gestão muito mais como*

*mecanismo de controle sobre o processo de trabalho do que efetivamente um envolvimento dos trabalhadores como sujeitos dos seus processos de trabalho (GA06).*

O colegiado, segundo os depoentes, deve ser um espaço de participação coletiva, de compartilhamento de experiências e vivências frente ao processo decisório. Compartilhar significa para eles principalmente a socialização das necessidades, dos problemas, das ações e da solução para obtenção de resolutividade frente às situações que permeiam o colegiado. Como pode ser constatado no relato a seguir:

*Você deve compartilhar o problema, a solução e ação (GA05).*

*Tem que ser diferente, na qualidade não no comprometimento, o comprometimento passa a ser de todos, agora, eu consigo o compromisso como? A partir que a pessoa introjete como sendo uma coisa de responsabilidade dela, importante pra ela, e isso é o compartilhar (GA04).*

*Prefiro um colegiado que compartilha, dinâmico dialógico discursivo, com suas controversas do que ter um que seja abonador das ideias e do chefe acho que isso é pior, isso é muito pior (GB11).*

*Você compartilhar as decisões, as tarefas, os encaminhamentos, enfim os encaminhamentos do processo formativo do profissional (GD20).*

*Não basta ser colegiado, deve ser compartilhado e dialógico, porque se você reúne as pessoas no colegiado e as questões não são colocadas claramente de uma forma solidaria, não é colegiado, pode parecer que é colegiado mas não é compartilhado, não é dialógico (GB12).*

Em contrapartida, ao se tratar da gestão compartilhada no colegiado, os participantes em seus depoimentos, apontam contrariedades, pois não entendem o colegiado como um espaço de

gestão compartilhada, apenas como um momento de votação e decisão. Como ilustram as falas a seguir:

*O colegiado eu vejo sempre como ir lá e votar, decidir A ou B, sempre dois caminhos, não há uma gestão compartilhada (GA05).*

*Acho que a gestão compartilhada, é saber do assunto e decidir, trazer uma posição mais estruturada com os lados positivos e negativos da tomada de decisão e partir para uma nova questão. Vejo como um momento de votação não como gestão compartilhada não (GA12).*

*A gestão ela deve ser compartilhada com todos os envolvidos no curso. Quanto mais cabeças, mais ideias e se realmente essa gestão compartilhada for levado a sério e encaminhar as ideias pra frente, aí funciona (GA09).*

Os participantes do estudo referiram que o cenário atual vem enfrentando um processo de reconstrução e renovação, por sua vez, é necessário romper com as amarras históricas de um modelo de gestão tradicional para adentrar em um contexto de gestão colegiada para excelência, com planejamento, participativa e compartilhada. A fala a seguir ilustra tal afirmação:

*A possibilidade de construção de um espaço onde o enfermeiro também é um protagonista, mas ele também é o protagonista ele não é o protagonista, único, e aí ele compartilha com outros, isso a mesma coisa modelo de gestão modelo de assistência de atenção que a gente tem trabalhar, mas estamos em processo de construção saindo de um modelo bem mais duro para a gente construir uma realidade um pouco mais compartilhada, coletiva, mais multiprofissional. O desafio seria o colegiado ter um papel mais protagonista, nesse sentido, que ele tivesse um planejamento, pautado nas carências nas necessidades do curso, da capacitação da excelência, da capacitação preocupada com as demandas da sociedade, com as necessidades da sociedade, com as necessidades dos estudantes, com as necessidades dos professores, mas que*

*fosse orientada uma prática coletiva, orientado por um planejamento concreto com metas com objetivos com princípios e com avaliação, acho que isso seria um desafio pra gente fazer uma grande mudança no papel do colegiado (GA03).*

A terceira subcategoria foi classificada Caracterizando o colegiado como um espaço de representatividade. Os participantes inseridos na esfera colegiada destacaram a importância e responsabilidade no que tange a representação nas reuniões colegiadas, como se observa nas falas a seguir:

*É um espaço de representatividade, todos os implicados e todos os envolvidos no curso de enfermagem, é um espaço vital, porque tem desafios para vencer (GB08).*

*É importante, tem que ter representação, mas tem que realmente representar os interesses de todos, da coletividade não pode ser representante que olhem somente para interesses daquele grupo só que esta ali, tem que representar o coletivo (GE21).*

*Percebo que é uma responsabilidade bem grande, é importante para nós alunos ter um representante no colegiado do curso ou no departamento (GF26).*

Os participantes discentes reconhecem a organização colegiada como um espaço que emite segurança aos demais estudantes durante o processo de formação profissional. Por tal razão, destacam a importância da assiduidade por parte dos docentes e discentes.

*Participar é construir junto com o olhar de graduando que é diferente, ele consegue agregar talvez intervir numa decisão que acha que não é coerente (GF29).*

*Se o professor que era representante não foi, não estava ele não pode opinar depois que foi deliberado, por isso que eu acho toda importância de os professores representantes participarem e dos alunos entenderem que eles têm essa*

*ferramenta também, entender a importância, e, sempre ter a representação discente junto ao colegiado de curso (GF30).*

*Acredito que é uma segurança, porque temos alguém dentro do teu espaço, representado dentro de outro espaço nessa organização (GF27).*

Os participantes ressaltaram que, segundo o regimental institucional, existe espaço para a representação discente a qual promove maior aproximação, e, por conseguinte, fortalece as relações profissionais e pessoais entre os representantes. Acrescido a esse fato, outro aspecto citado foi em relação à importância dos docentes representantes ouvirem as colocações dos representantes discentes, o que pode repercutir positivamente no processo deliberativo. A seguir, os recortes subsequentes retratam que:

*No nosso colegiado existe, regimentalmente falando, um espaço para a representação discente. É importante trazer mais os alunos para as reuniões para maior aproximação dos acadêmicos, trazê-los mais para os espaços de decisão. Quando tem uma decisão diretamente pertinente a eles, eles se posicionam e é muito legal, porque eles falam de um lugar que não é o nosso e trazem contribuições valiosas. Então penso que o aluno deveria ocupar melhor esses espaços de representação, nessas instâncias deliberativas (GE22).*

*É importante até para os nossos professores conhecerem o nosso ponto de vista questões de dificuldades e facilidades, o que os alunos estão achando que deve ser melhorado, acho que pra isso a gente tem que ser ouvido e também ouvir os professores porque as vezes a gente tem uma concepção de que funciona de um jeito e na verdade funciona de outro jeito totalmente diferente (GF29).*

*Parece que é uma voz que o aluno tem, você vai ouvir o que os alunos têm a dizer, que eles seriam o público dessa organização, vai partir deles, a partir de uma demanda não só deles, mas eles têm*

*uma voz, eles têm uma opinião a ser dada e eles devem ser ouvidos para que possa mudar talvez uma coisa que ficam quebrando a cabeça, muito tempo já teria sido observado pelos estudantes, acho importante a participação, é a voz do estudante (GF28).*

## 5.2 CONHECENDO A DIVERSIDADE QUE PERMEIA A GESTÃO COLEGIADA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ENFERMAGEM

Esta categoria representa a **condição causal** que leva ao fenômeno do estudo. A subcategoria denomina-se Convivendo com a diversidade que entrelaça a gestão colegiada e a formação profissional. No colegiado, assim como em qualquer outra organização, é salutar viver e conviver com a diversidade humana. O colegiado promove a oportunidade ao dispor de uma visão ampliada sob a ótica de diferentes pontos de vista da realidade. A necessidade de considerar diversidade foi enfatizada pelos participantes, conforme as falas a seguir ilustram:

*A importância do colegiado da gestão colegiada é que ela possibilita uma visão muito mais aprofundada e muito mais ampla exatamente porque as pessoas são diferentes umas das outras (GB09).*

*Colegiado só pode ser considerado construtivo quando de fato ele existe para construir com base nos diversos pontos de vista da realidade essa que é a riqueza dele e na explicitação desses diversos pontos de vista e na possibilidade de articulação (GE21).*

*No colegiado, você vai juntar diferentes pessoas com diferentes pontos de vista e vai trabalhar uma questão que vai ser abarcada por essas diferentes pessoas e se essas pessoas não compartilharem o seu ponto de vista não tem como formar uma consciência coletiva, isso é visível (GE25).*

*O discordar do outro é muito rico porque ele*

*possibilita a visualização da realidade de diversas formas que uma maneira só não abarca porque a realidade é muito complexa (GA05).*

No colegiado, cada integrante, docente ou discente, tem oportunidade de participação, de posicionamento de ideias e opiniões frente às pautas colegiadas. Alguns depoimentos reforçaram que a partir da diversidade de ideias e entendimentos é que se pode construir melhores possibilidades de aprendizagem e convivência com o outro. Os participantes destacaram a importância da participação, do compromisso e da responsabilidade por parte do representante na esfera colegiada, pois contribui para o processo de decisão coletivo. Como pode ser verificado no seguinte trecho:

*Tudo que é colocado no colegiado, porque a partir do momento que é colocado ele já passa a ser uma demanda do grupo, então é essa a visão de colegiado que eu tenho, pode até não ser elencado como a primeira prioridade, aí o desafio ele deixa de ser eu vencer a tua ideia, porque a tua ideia ela já é importante porque ela é do grupo, é tua e tu faz parte do grupo, agora aonde vai se dar a discussão? A discussão vai se dar se nesse primeiro momento, a gente vai priorizar a tua ideia ou a minha ideia não existe a negação de ideia, eu acho que é um jeito que tu consegue de possibilitar que as pessoas participem efetivamente, porque tu ter o órgão e tá todo mundo lá não significa nada, na verdade não significa nada, o que significa é a forma como caminha as coisas, a ideia que ela tem do assunto é tão importante quanto a ideia de qualquer outro, acho que eu esse é o primeiro princípio, não existe ninguém mais ou menos importante, todo mundo é importante porque é diferente, não é um peso e medida, é qualidade (GC13).*

Nesta linha de pensamento, nota-se que repetidas vezes, o indivíduo tem a tendência em acreditar que as suas razões, colocações e posicionamentos são os mais corretos e adequados. Assim, os participantes consideram que o desafio é deixar de acreditar que a sua ideia pessoal/individual deve ser exclusivamente, a prioridade, a

escolhida/eleita e a melhor. Os depoimentos sinalizam alguns desafios em conviver com as diferentes ideias, conceitos e concepções na esfera colegiada e evidenciam a necessidade de resgatar a prática coletiva profissional.

*O complicado para as pessoas é que, a partir da sua ótica entender que a ótica das pessoas vai ser diferente da dela pela própria. Eu tô certo, o problema é tu vai estar certa, os dois podem estar certos, entendesse? Na questão da gestão colegiada é o grande nó, pra mim esse é o grande problema, tu pega grandes discussões e o que acontece, os dois estão certos, aí que tu tem que votar em um ou no outro, eu já me posicionei em relação a isso, mas os dois têm fundamentos, porque os dois estão preocupados com a formação (GB07).*

*Acho que falta resgatar um pouco o projeto coletivo resgatar o que é participação mesmo não é porque eu convido A,B, uns cinco que existe a participação, eu vejo participação quando tem pessoas diferentes com ideias diferentes pra chegar a um consenso, isso pra mim é participação (GB08).*

*A gente tem a tendência, o ser humano tem a tendência de achar que o seu espaço, o seu olhar, a sua ideia a sua prática é a melhor e, portanto todos os outros devem fazer igual, eu penso ao contrario que é justamente na pluralidade das experiências que a gente pode ir construindo as melhores possibilidades (GC13).*

Para alguns representantes do colegiado, a diferença e diversidade podem ser positivas, pois possibilita aprender e conhecer outras opiniões e perspectivas, por outro lado, percebem que ambas podem gerar obstáculos e impeditivos no tocante as relações e interações profissionais, exigindo estratégias e negociações para o alcance de deliberações coletivas. Como pode ser acompanhado nas falas:

*Eu vejo a diversidade pelo lado positivo, agora a diferença pode ser vista pelo lado negativo e muitas vezes as pessoas acabam confundindo e utilizando esses espaços a regra é um exagero*

*alias muito exagero (GC19).*

*Trabalhar isso é complicado acho difícil, mas não tem o lado só ruim, tem um lado bom, no sentido que tu também cresce com essas discussões você analisa alguns pontos de vista teus então nesse sentido é bom, mas eu acho muito complicado (GE21).*

*Trabalhar com as diferenças é complicado para qualquer pessoa, saber que alguém é diferente às vezes você não consegue ouvir não é que você tenha que aceitar, mas muitas vezes você não consegue nem ouvir o que o outro tem pra falar e isso incomoda (GD20).*

*O que é mais difícil é justamente negociar, nós precisamos num ambiente democrático e negociar essas costuras não são fáceis de serem feitas (GB12).*

Sob outra perspectiva, no depoimento do participante a seguir, pode-se vislumbrar o cenário complexo em que está imerso as diferenças e diversidades que abarcam o contexto da gestão colegiada:

*Eu não digo que é mais difícil ou é mais fácil eu entendo que terá momentos que será mais fácil outros mais difíceis, mas eu acho que é mais forte, é mais sustentado é mais solido quando as coisas são discutidas e deliberadas pelo coletivo, por mais que isso tenha que exigir mais idas e vindas, retrocessos volta coisas que já foram discutidas, porque o coletivo também muda, assim como cada pessoa muda individualmente, o coletivo muda pelas pessoas [...] porque sempre nenhuma decisão ela pode ser tomada olhando só um lado da questão acho que as decisões tem que ser colocadas a prova sabe aquela coisa de piloto de prova você tem que testar a força de um argumento de uma decisão e isso só pode acontecer as vezes a própria (GC14).*

Trabalhar com a diversidade e as diferenças é um exercício que demanda tempo para ser entendido e compreendido, muitas vezes, exige por parte do profissional flexibilidade, esforço, dedicação e múltiplas habilidades em relação às relações laborais interpessoais no espaço organizacional. Como pode se vislumbrado nos recortes a seguir:

*Eu acho que trabalhar com essa diversidade, é conviver com ela, você tem que ter uma flexibilidade na gestão, eu acho que quando você esta gerenciando o teu serviço, tu tem que entender isso, faz parte, tu tem que ter habilidade com os relacionamentos interpessoais (GC16).*

*Trabalhar as diferenças é para o longo da tua vida, não é uma coisa do agora, você vai aprendendo cada dia um pouco e, nem sempre você consegue contornar as diferenças (GD18).*

*A gente trabalha na divergência, entendo grupo sempre heterogêneo, e isso faz parte a diversidade, existe mesmo quando você acha que você é uno com alguém, o unir significa dois se eu vou unir não é um só, são dois para unir, eu preciso ter um mais um no mínimo, então eu tenho diversidade, o grande desafio, principalmente quando a gente trabalha em situações que envolvem outras pessoas outros grupos como ocorrem um uma universidade é tentar negociar esses diversos para uma decisão (GC19).*

*Lidar com a diversidade é isso mesmo: um quer ir para o norte, outro que ir para o sul, um pensa que é amarelo, outro pensa que é vermelho, um defende rigorosamente princípios, o outro a sua flexibilização, e assim por diante. Como é então que você lida com tudo isso? É difícil, não tem uma fórmula mágica, uma receita (GC15).*

A diversidade no contexto da gestão colegiada também foi enfatizada pelos participantes como importante por se tratar da propagação de diversos conhecimentos, em espaços de ensino e aprendizagem e formação plural. Como pode ser contemplado nos trechos seguintes:

*A diversidade está na riqueza de trazer esses*

*diferentes aportes, pra você poder construir um espaço de ensino, um espaço de formação plural, eu vejo isso como uma riqueza desde que a gente compreenda que esse espaço rico e diverso (GC17).*

*Se todos fossem iguais não teria essa diversidade de pesquisa, essa diversidade no processo de formação, já que a nossa área é tão plural, mas eu vejo que a diversidade ela é importante desde que ela gere conhecimento e que traga essa possibilidade de uma produção coletiva (GC15).*

Diversos depoimentos apontaram para a necessidade de respeitar as diferenças e as diversidades, com o intuito de compreendê-las e construir relações e interações harmônicas e pacíficas entre docentes, discente e demais indivíduos:

*Tem que respeitar, eu acho que a adversidade ela é positiva, mas tem que saber respeitar o outro, mas o outro tem que saber respeitar a diferença, tem que ter maturidade pra compreender que a diversidade é importante, tem que saber respeitar e que todo mundo tenha respeito pelo outro, tendo respeito, tendo ética entre as pessoas tudo vai funcionar tranquilo (GE25).*

*Quando essa diversidade se transforma em diferença, e essas diferenças acabam sendo usados como instrumento de desqualificação como instrumento de dominação um em relação ao outro, ou mesmo como classificação como melhores ou piores, então ele diz assim, todo mundo tem o direito de ser igual desde que ou ate que a diferença não nos inferioriza, e todo mundo tem o direito de ser diferente desde que essa diferença não nos descaracterize, como daquele grupo então a diversidade tem essa lado importante, porém ela é vizinha prima da diferença (GD19).*

O colegiado, segundo os participantes, é um espaço que abrange diversos pontos de vista, opiniões, ideias, conceitos e dialogo, em

função das divergências postas pelos representantes como uma possibilidade de construção e mudança com o objetivo de fortalecer o processo de formação do estudante de enfermagem e as relações e interações constituídas no contexto organizacional. A seguir, os depoimentos ilustram tal ponto:

*Cada pessoa vai ter o seu entendimento próprio sobre o problema como que normalmente se faz, você traz o problema, aí todas as pessoas, ou, quem quer opinar sobre esse problema e claro que você vai construindo respostas, cada opinião que alguém dá vai sendo um tijolinho e assim por diante no final de toda a discussão vai se construindo uma resposta e essa resposta vai sendo construída a partir da discussão de pontos de vista sobre aquela situação e aí no final se delibera então é um conjunto de opiniões que formam uma deliberação (GB10).*

*Acho muito bom as diferenças, é mais construtivo quando você discute um determinado problema sob pontos de vistas de áreas diferentes eu acho que aí é mais construtivo porque daí vou olhar o problema com o olhar da minha profissão com o olhar do médico do dentista, do engenheiro do filósofo, acho que amplia o leque de olhares para aquele problema, é mais produtivo (GC16).*

*Temos uma diversidade de pessoas de origens diferenciadas, porém tem um objeto comum e esse objeto ele precisa ser pactuado e pra ser pactuado essa diversidade, precisa dialogar (GD17).*

### 5.3 VISLUMBRANDO AS DELIBERAÇÕES COLEGIADAS NUMA PERSPECTIVA PLURAL E SINGULAR

Esta categoria configurou-se como as **estratégias** que possibilitam o alcance das deliberações colegiadas. A primeira subcategoria foi significando as deliberações no colegiado. A tomada de

decisão faz parte do cotidiano dos profissionais de enfermagem, seja na assistência, na gerência ou no ensino. Na gestão universitária por meio dos colegiados, as deliberações ocorrem de forma compartilhada e coletiva. Os participantes do estudo revelaram múltiplos significados acerca do processo deliberativo, como por exemplo, a autoridade, a ética, a responsabilidade, a resolutividade e o compromisso prático, entre os representantes e representados. Como pode ser visto nos depoimentos, a saber:

*É uma responsabilidade que a gente encara quando se toma uma decisão (GB9).*

*São decisões que tem um componente ético, um componente afetivo (GA1)*

*O significado é de ser um compromisso prático concreto e não burocrático de decisão formal, burocrática (GB7).*

*Acho que significa resolver, o assunto é resolutividade, é resolver e saber para onde vamos e encontrar o caminho e a saída (GA6).*

*O significado é de autoridade não sei se teria tanta autonomia quanto eu imaginaria que deveria ter, mas ele exerce o significado de autoridade e, eu acho que precisa ter, todas as instâncias precisam ter pessoas que tenham autoridade que precisam responder por aquilo (GB11).*

Para os participantes do estudo, o colegiado é um espaço deliberativo que possibilita o entrelaçar de ideias, opiniões, argumentações, posicionamentos convergentes e divergentes, os quais resultam de processos de discussão e negociação compartilhada de múltiplas maneiras de gerir a organização. O sentimento de estar inserido neste processo repercute, positivamente, no espaço laboral, pois motiva, mobiliza e ajuda a decidir coletivamente. Os participantes do estudo apontaram significados que emergiram da experiência deliberativa, como pode ser observado nos trechos a seguir:

*Significa um processo de discussão, tomada de decisão por um grupo que tem a responsabilidade de implementação, daquelas ideias, daquele*

*modelo, daquela estrutura que foi acordada ali, uma deliberação sempre passa por definições e escolhas, e, não dá pra dizer que são as melhores ou as piores, mas são aquelas que o grupo que está no momento acha que serve para o curso (GA3).*

*O significado maior é estar dentro participando inserido do processo de negociação até o processo de deliberação, independente da instância de deliberação que seja, seja no colegiado do curso, seja no colegiado do departamento, então é significado de estar inserido é de estar dentro e, isso motiva, mobiliza e ajuda (GA2).*

*Significa compartilhar as maneiras de fazer, de tomar decisão e essas decisões vão ser um momento de ser consensual e que todo mundo concorde com aquelas decisões (GA5).*

A segunda subcategoria denomina-se Explicitando o processo de deliberação e o consenso. Os participantes do estudo citaram que o processo deliberativo no colegiado do curso de enfermagem inicia a partir da colocação da pauta colegiada em que se abre espaço para as discussões e argumentações entre os representantes, posteriormente são analisados os posicionamentos convergentes e divergentes até esgotar as possibilidades de argumentações com réplicas e trélicas para ao alcance do consenso. No entanto, há situações em que o voto é necessário, como pode ser observado nesta assertiva:

*Como toda gestão participativa, em que você tem esse momento de discussão e tal, é dada abertura para argumentação. Diante de um problema, é feita a análise, por todos que estão ali presentes, podendo manifestar-se e, é assim que se espera que nessa manifestação poderá haver o contraditório, às vezes é difícil alguém abrir mão da sua posição, porque acredita naquilo que está defendendo e o outro da mesma forma. Então, esgotam-se as possibilidades de argumentação, com réplicas, trélicas, procurando-se alcançar um consenso, mas quando não é possível, é o momento para se tomar uma decisão, não pode*

*ficar em aberto já que não tem o consenso, muitas vezes, quando tem essa situação, alguns colegas retiram a sua posição, daí vem o consenso, refletiu diante da argumentação do outro e aí retira a sua proposta, tranquilo e agora quando não tem e vai para votação aquela que vence ou aquele que perde, digamos assim, sempre aquele que perde fica com aquele gostinho de perda, de não aceitação. Mas isso é natural da natureza humana, mas no todo eu vejo como uma coisa bem positiva (GE22).*

Nesta perspectiva, outros participantes enfatizaram as deliberações como algo novo que precisa ser feito ou mudado. Sendo assim, é importante compreender que a questão a ser discutida pelo colegiado possui múltiplas alternativas/possibilidades de decisão, as quais não convergem a uma única possibilidade de escolha. Por fim, faz-se necessário pensar no impacto coletivo e nas consequências que a decisão implicará, tanto em relação às pessoas envolvidas direta e indiretamente, quanto ao cenário institucional.

*Se eu tenho uma questão a ser deliberada, tenho que compreender o que é aquela questão, fazer um contexto do problema, da questão, da necessidade, um problema, a deliberação envolve sempre a algo que precisa ser feito de novo e algo precisa ser mudado, tenho que compreender o por que disso e contextualizar o que está interferindo, depois eu tenho que ver todos os envolvidos, não posso imaginar que um problema X só tá envolvido uma pessoa ou um aspecto, tem que pensar nas possíveis alternativas, não acho que só tenha um caminho, acho que tem que pensar em ganhos e perdas de cada alternativa, acho que não existe a resposta, acho que nenhuma deliberação tenha alternativa A ou alternativa B e, uma é correta, eu acho que são múltiplas escolhas e uma vai ser mais correta, olhando por um lado outra pode ser mais correta, olhando por outro lado, por isso tem que pensar que impacto, que impacto que tem para curso, para aquele coletivo (GC14).*

Os participantes do estudo destacaram que o processo deliberativo no colegiado, normalmente é processual, porém tem situações que podem acontecer em caráter emergencial, por meio de um movimento formal e outro informal, conforme ilustram os seguintes recortes dos depoimentos:

*Vai depender o tipo de deliberação, do assunto que se exige a deliberação, normalmente, ele é processual, mas têm coisas que também são emergenciais, então nós tomamos deliberações em várias instancias sob todos os assuntos que envolvem a vida acadêmica (GB10).*

A organização colegiada, enquanto um espaço plural, de cidadania, respeito e dialogo, visa deliberar de forma consensual, ou seja, com base na participação coletiva. Para os participantes do estudo, muitas vezes, não é fácil chegar ao consenso o qual está atrelado a diversidade. O consenso pode ser construído por meio das relações e interações com base nas diferentes experiências, valores, ideias, concepções e visões de mundo, que se entrelaçam na teia da subjetividade e objetividade humana e refletem no espaço laboral. Os recortes subsequentes ilustram tal questão:

*Só existe o consenso se existir a diversidade. Onde não houve a diversidade que consenso é esse? Não existe consenso automático, consenso é construção e, se ele está sendo construído é porque tem diversidades, se não, não seria necessário, se todo mundo já pensasse igual não é? (GE22).*

*É difícil trabalhar com o consenso, porque pra negociar, você precisa ceder e isso nem sempre na nossa cultura é algo aceito, então nós estamos lidando com valores e valores tem a ver com subjetividade, embora todos tenhamos um determinado valor relacionado a enfermagem, nós somos sujeitos enfermeiros diferentes e nós temos valores diferenciados, então não é fácil alinhar quando você precisa chegar a uma decisão ( GC13).*

*Às vezes, a gente não chega, às vezes a gente tem que votar mesmo, tem muitos momentos que têm*

*opiniões diferentes que tem que ser confrontadas (GC15).*

A diversidade de ideias, opiniões e conceitos que se entrelaçam por meio das experiências profissionais ajudam o alcance do consenso. Relataram o consenso como algo benéfico, pois fortalece as relações laborais e acaba repercutindo positivamente no processo deliberativo. Ainda, apontaram que as decisões tomadas numa perspectiva coletiva, dentro do consenso, são mais sustentadas e fortalecidas, como pode ser conferido a seguir:

*Você discute coisas, decisões, modificações enfim, novos objetivos dentro do curso e eu acho que é muito importante, e não é uma cabeça pensando, são varias experiências juntas, sendo trocadas e chegando num consenso o que é muito positivo, claro que muitas vezes, a gente não toma a decisão mais acertada, mas parece acertado (GB7).*

*Quando você entra no consenso, você está num aspecto bem positivo para aquela decisão, ela esta bem amparada porque não é a opinião de uma única pessoa, se pessoas entraram num consenso de um parecer que sou favorável a tal coisa, por exemplo, e os membros do colegiado entram num consenso, nós apoiamos a decisão que nós vamos tomar isso eu acho que fortalece, do que quando você tem muitas pessoas contra, digamos você tem 5x4, em que você esta ganhando de uma minoria, será que realmente foi o melhor? Mas quando há o consenso você sai tranquilo da sua decisão, você sai apoiado, sai até fortalecido (GC16).*

A terceira subcategoria intitula-se Conhecendo e cumprindo com a legislação no colegiado. A prática profissional da enfermagem está apoiada em normas e leis que balizam os direitos e deveres da categoria para o exercício pleno de suas atribuições. Na esfera colegiada, os participantes do estudo ressaltaram que a atuação deve ser amparada pelas normas e legislação da instituição universitária. Evidenciaram a importância por parte dos representantes estarem informados e

atualizados, pois além de fortalecer as decisões, proporciona maior segurança para os representantes colegiados no tocante à tomada de decisão.

*O mundo das normas também faz parte desse processo decisório (GB07).*

*No colegiado você vê pessoas bem informadas, que estão por dentro das novas legislações, da universidade, do enfermeiro (GB12).*

*A medida que tu atende a legalidade tu tens o respaldo legal é muito mais tranqüilo. Quando eu tenho o respaldo legal, pra mim é melhor é o ideal, porque sempre quando eu for dizer não ou sim para alguém, eu estou respaldada numa lei, por outro lado ela engessa porque você não pode avançar, porque ela diz que não pode (GB11).*

*Como é importante um processo de argumentação e as pessoas estarem fundamentadas nas normas nas leis, no seu conhecimento, na sua experiência, isso tudo ajuda com relação à formação na sua compreensão do que é um processo de ensino aprendizagem, aí no final esse conjunto de ideias formam uma deliberação (GC15).*

Os participantes reconheceram que o enfermeiro torna-se “projeto de advogado”, pois possuem conhecimento das leis, que além de proteger oferecem amparo legal ao exercício profissional, principalmente pelo fato de estar cuidando de pessoas. Por outro lado, em algumas situações, as leis podem engessar a atuação profissional impedindo avançar em determinadas situações, conforme constatado nas seguintes falas:

*Temos que virar projetos de advogados, precisamos ter acesso e conhecer toda a legislação, principalmente da universidade, é a legislação que te protege (GD18).*

*A gente deliberou, com base na legislação, porque tu não vai fazer uma deliberação baseado no eu acho, as deliberações são pautadas nos dados que você tem dessa situação e na legislação existente, então tu não pode fugir disso, sempre*

*vamos levar em conta que tu tá formando profissional que vai lidar com vidas, que ele pode estar cuidando de mim, da minha família (GB09).*

Os participantes do estudo destacaram, repetidas vezes, a preocupação com a necessidade de buscar informações em relação ao processo de decisão, ou seja, o itinerário deliberativo no contexto institucional, por outro lado, reconhecem como uma oportunidade de aprendizagem e avançar seus conhecimentos na área. Como exemplificado nestes depoimentos:

*Você tem que buscar toda a legislação universitária você tem que sair correndo atrás dos tramites e você não tem nenhum preparo pra isso, mas por outro é um aprendizado (GD20).*

*Qual é a referencia, qual é a norma, qual é a regra, onde é que está escrito, qual é a lei? Aí se cumpre a lei, se busca aproximar do cumprimento lei, essa é a referencia, há a preocupação com a dimensão legal (GC17).*

Nas reuniões de colegiado, sempre existem funcionários responsáveis pela construção e elaboração das atas, as quais são um registro geral que abarca a totalidade dos assuntos e demandas que foram tratadas/abordadas na reunião do colegiado de enfermagem, devendo ser construídas minuciosamente e conter todas as decisões, os acordos e as definições estabelecidas na reunião colegiada. É um documento fundamental, pois se recorre a ela quando surgem dúvidas e/ou questionamentos a respeito do que ficou decidido na reunião.

*As atas, creio que todos têm consciência, nós tentamos fazer da melhor maneira possível o registro delas porque elas servem como um documento legal para que se possa estar retomando, ah naquela reunião foi decidido isso e o que foi decidido em relação a isso (GE22).*

*Vejo que toda reunião é registrada em ata e, tudo está muito bem documentado (GE21).*

A quarta subcategoria é identificada como Deliberando

coletivamente no colegiado. Os participantes mencionaram que quando as decisões ocorrem de forma coletiva, o envolvimento é maior o que resulta em maior compromisso com o processo decisório. A decisão que possibilita a discussão e o debate entre o coletivo é mais sólido, oferece mais respaldo, segurança e consistência ao colegiado, como pode ser visto nas explicações:

*Quando a decisão é colegiada, ela é de coletivo, a aceitação o envolvimento e o compromisso com a implementação dessa tomada de decisão ela é de outro nível, é de outro compromisso (GB9).*

*Quando é um pouco mais polêmico, ouvir o coletivo te dá muita sustentabilidade e credibilidade (GC16).*

*É uma instância de decisão e de decisão fortalecida, porque várias pessoas podem participar dessas decisões, porque não foi tomada de decisão de uma duas, três pessoas mas de um colegiado, acho um momento importante essas reuniões do colegiado (GB11).*

*Quando você pode tomar uma decisão ouvindo, discutindo tomando em conjunto com as pessoas envolvidas é mais sólido, é mais embasada, dá mais segurança, há mais respaldo, um processo de deliberação coletiva dá consistência e segurança (GB10).*

*É um coletivo que toma decisões, cada um dando uma ideia, refletindo sobre o seu ponto de vista, analisando, creio que é muito vantajoso que essas decisões ganham força, são mais efetivas, eficazes, fortalecidas, apoiadas. Se a decisão é acertada, o acerto é de todos e se não for, o ônus é de todos (GE24).*

Os participantes do estudo convergiram em relação ao entendimento de que tomada de decisão coletiva aprimora a condução das atividades laborais e conduz a uma visão geral da dinâmica gerencial, organizacional e formativa. Desse modo, as deliberações colegiadas impulsionam novas relações profissionais e dialógicas,

possibilitando a troca de informações entre o receptor e emissor de forma equilibrada e sensível. Como pode ser evidenciado nos seguintes recortes de depoimentos:

*Quando a gente toma decisões em grupo, essas deliberações ocorrem no sentido de melhorar a condução dos trabalhos (GE21).*

*Não tenho dúvidas de que o fazer coletivo, articulado e participativo propicia novas possibilidades de relações entre os atores envolvidos no processo, melhorando o diálogo e a convivência na universidade (GA02).*

*Quando você decide em equipe você tem uma visão ampliada, provavelmente, você consegue ver melhor esses impactos e visualizar melhor porque você pode ponderar melhor, abarcar mais as necessidades da tomada de decisão, vejo dessa forma, acho que contribui nesse sentido de tomar decisões pensando ampliado, pensando maior (GB08).*

Normalmente, as decisões tomadas no coletivo tendem a ser mais consistentes do que as tomadas de forma individual. Por outro lado, elas requerem maior tempo, comunicação e negociação. Imersas na coletividade, as relações pessoais e profissionais foram citadas pelos participantes como um instrumento importante em prol da condução do trabalho e do processo deliberativo da organização colegiada. Nessa perspectiva, os participantes do estudo relataram a necessidade de construir as relações equilibradas e harmoniosas, balizadas por respeito e responsabilidade partilhada, imbuídas pelo sentimento de compreender e entender o outro no tocante as suas múltiplas e complexas dimensões de ser e estar no mundo. Os depoimentos subsequentes exemplificam o exposto:

*É importante que o trabalho realizado pelo coletivo ocorra de maneira harmoniosa, que cada um respeite o colega, dentro da capacidade de compreensão e de relacionamento com o outro (GA01).*

*Embora as pessoas tenham seus papéis diferenciados uma representante discente, outra*

*representante docente, fora dali um é discente, outro é docente, e outro é coordenado, mas quando eles ali estão no colegiado o que sair dali é responsabilidade compartilhada por todos, acho que as relações e esse entendimento dos papéis, esse respeito pelo papel posição do outro, uma relação amistosa respeitosa, solidaria de compartilhar a informação de entender a perspectiva do outro ( GB12).*

De acordo com os participantes, quando as deliberações ocorrem de forma centralizada, homogêneas entre um ou dois membros, o responsável pela decisão submete-se a maior responsabilidade e torna-se propenso há maior possibilidade de descontentamento dos demais integrantes da organização. As deliberações que abarcam a coletividade, como é o caso da gestão colegiada, normalmente, possuem maior chance de acerto e resultados qualificados, de forma a reduzir/minimizar a possibilidade de tomar decisões pautadas por interesses individuais. Compartilhar coletivamente as decisões, segundo os participantes do estudo, implica em um processo deliberativo descentralizado, dialógico e participativo, o qual promove o alcance dos objetivos, da socialização e da transparência. Como pode ser observado nas assertivas, a seguir:

*O produto final dessas deliberações do coletivo, advindas de um colegiado, são muito positivas, as soluções e os resultados alcançados a partir da discussão colegiada, a meu ver, são mais sustentáveis e duradouros do que os alcançados por um gerente, um chefe, ou um diretor (GB07).*

*Quando as decisões são centralizadas num pequeno número de gestores, ou em apenas um chefe, além do peso da responsabilidade ser muito grande, uma vez que ele é que está tomando individualmente aquelas decisões, é muito provável que cometerá erros com maior frequência (GB08).*

*Alem disso, nem sempre tem o apoio necessário, para alcançar os objetivos da empresa, ou da instituição, ou por que ele é autoritário, não compartilha, aí o processo fica bem difícil (GC16).*

*Nós sempre temos que levar ao colegiado, quanto mais socializarmos, melhor. É o princípio da transparência. Isso ajuda ao gestor a não privilegiar/proteger/favorecer nenhum grupo, porque dentro de grande grupo como o nosso, tem evidentemente, subgrupos com maior aderência de ideias, outros que pensam diferentes (GE23).*

A quinta subcategoria foi definida Apontando estratégias para deliberar. O planejamento caracteriza-se como uma das ferramentas importante para o sucesso e concretização da administração organizacional. Planejar impulsiona o pensar, analisar, refletir para decidir de forma antecipada para obter resultados satisfatórios. Na enfermagem, o profissional responsável pela função de gestor/gerente/administrador, no seu cotidiano, deve focar a sua atuação no planejamento das ações e serviços a fim reduzir as situações adversas e inesperadas e otimizar o processo de trabalho. Os participantes afirmaram a necessidade de dispor de instancias de planejamento executada por um fluxo contínuo, de forma que as discussões no pequeno grupo podem ser estratégias para facilitar o alcance deliberativo, como pode ser identificado na sequência nos seguintes depoimentos:

*Acho que tá se buscando, através das comissões, fazendo pequenos grupos e esses pequenos grupos discutem e levam para o grande grupo, acho que essa é uma estratégia que facilita, acaba fazendo essa discussão nesses grupos de planejamento estratégico eles discutem e levam para o grande grupo, acho que vai colher mais frutos (GA05).*

*A estratégia pra mim deve ser o planejamento, é aquele planejamento que vem de fluxo contínuo planejar ela me parece uma boa estratégia pra ver a interlocução das pessoas, acompanhar resultados dar voz e vez para as pessoas eu acho que ela é uma excelente estratégia [...] (GA03).*

Em contrapartida, os participantes reconheceram que o planejamento deveria ser implementado e consolidado no exercício da gestão universitária, como elucidada este depoimento:

*Na universidade em que pese existia espaços do*

*colegiado, espaços de algum trabalho coletivo, mas no geral você tem um grande déficit de planejamento participativo, de implementação de experiências consolidadas de planejamento participativo, e de avaliação participativa também porque precisa avaliar também os resultados (GA03).*

Outras estratégias foram destacadas pelos participantes do estudo, como por exemplo, o diálogo, as relações e interações entre representantes, a compartilhamento do saber e conhecimento, a divulgação, socialização das informações e o debate; e, por fim, proporcionar um ambiente e um clima favorável, repercute como uma estratégia que favorece e potencializa o processo deliberativo. Estas narrativas ilustram tais afirmações, a saber:

*Acho que tem, eu acho que passam também por buscar compartilhar buscar compartilhar saber, poder (GB07).*

*Promover as relações podem ser estratégias, porque nós não estamos aqui falando de outra coisa. A relação para mim é sempre que existem qualquer tipo de troca nesse caso, é para um bem comum, que nesse caso é a deliberação então nesse sentido a **relação, o diálogo, a crítica coletiva** o debate, é sim estratégia para a deliberação eu tenho que colocar na roda o debate provocar promover facilitar o debate como uma estratégia para a deliberação, porque a decisão/deliberação passa por relações e quando eu não faço isso eu tomo deliberação própria, individual, específica, unilateral, então a relação é condição. Para que a deliberação seja a melhor (GD19).*

*Só acredito em deliberação informada, a gente só pode julgar e opinar sobre algo que você conhece, então a primeira coisa é informação e informação significa qualidade da informação, informação referenciada, informação confiada, informação completa, informação capaz de mobilizar decisão, a segunda eu acho que é essa questão das relações, acho que essa é outra*

*estratégia é um clima favorável, aí eu acho que os gestores também tem um papel importante de tornar esse clima favorável, se depois vão alcançar ou não vai alcançar, mas é a obrigação dele tornar o melhor possível esse clima ( GE21).*

Os participantes do estudo também identificaram como estratégias o processo de negociação, o poder de convencimento, a confiabilidade, sobretudo de conhecer sobre o assunto, a pauta, a demanda, o tema e o contexto a ser discutido no colegiado. Tais estratégias promovem a discussão, o posicionamento de ideias, o convencimento do grupo e a troca de conhecimentos em relação às possibilidades de tomada de decisão que podem contribuir para o alcance de decisões fortalecidas e efetivas, com base na pluralidade representativa, como pode ser conferir nos trechos das falas a seguir:

*Eu sempre achei que fossem estratégias a negociação, mas pra negociar é necessário a sinceridade e paciência , eu tenho que ser confiável , tem que ser confiável, você tem aparentar maturidade para a discussão e isso não é fácil (GE23).*

*A principal estratégia que é usada e que é ser usada é o poder de convencimento daquela pessoa que tá falando, então se eu tenho opiniões divergentes, mas a minha capacidade de convencimento de argumentação é maior eu levo o grupo comigo (GC16).*

*As estratégias que ajudam a deliberar é conhecer aquilo que elas vão votar, essa é uma estratégia porque quando você vai para uma reunião uma coisa é você deliberar sobre uma coisa que você aprendeu ali, não teve tempo para elaborar e pensar melhor sobre aquilo outra coisa é você deliberar sobre algo que você já sabe (GE25).*

## 5.4 PERCEBENDO A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DE CONFLITOS NO COLEGIADO

Esta categoria representa as condições intervenientes no processo de deliberação colegiada. A primeira subcategoria foi identificada Convivendo com o conflito/divergências/convergências nas relações profissionais. Os participantes ressaltaram que tomar decisões coletivamente é uma atividade complexa, pois, muitas vezes, acabam emergindo diversas situações, entre elas o conflito. O conflito pode emergir em múltiplos cenários por meio das relações e interações complexas do viver humano. Eles podem ser explícitos ou implícitos, exigindo por parte dos envolvidos habilidades interpessoais e sensibilidade para reconhecê-los e enfrenta-los por meio do diálogo e da negociação com vistas a contribuir com o alcance de deliberações coletivas. Conforme apontam os seguintes fragmentos das falas dos depoentes:

*Não é fácil tomar decisões, é extremamente complexo envolve uma gama de ingredientes, mas o conflito faz parte dele (GE24).*

*O conflito ele se constrói nas relações, ele emerge nas relações, então jamais o indivíduo é o conflito, mas as relações que se estabelecem em determinados espaços e grupos sociais (GC17).*

*Os conflitos acontecem em qualquer instancia e é necessário superar através da negociação do debate, porque quando existem relações existem ideias conflitivas e essas ideias entram em embates bastante fortes, mas que eu também entendo que esses são ingredientes para a tomada de decisões para as deliberações porque são pessoas são forças de grupos diferentes, são perspectivas diferentes embora nós tenhamos um objetivo comum, mas nós temos embates temos conflitos e que precisam ser enfrentados para que se chegue as deliberações (GC19).*

*O conflito faz parte das relações e nem sempre é fácil compreender isso quando se esta nele porque quando a gente esta no conflito as emoções também são exacerbadas o conflito é*

*necessário, o conflito é ingrediente. Às vezes é implícito, outras vezes explícito. Sua origem, quase sempre parece estar na divergência (GB13).*

*Em relação ao ser humano, basta ter duas pessoas para já ter divergências, conflitos. Claro que vão ter momentos de conflito, e isso a meu ver é salutar e absolutamente necessário para o desempenho eficaz do grupo (GB12).*

Os participantes docentes constataram a importância de enfrentar o conflito sem ocultá-lo, vislumbrando-o como um dispositivo de mudança. Uma vez que surge uma situação de conflito, é necessário circular e discutir entre todos os representantes no colegiado, pois com base nos diferentes pontos de vista é que pode extrair a riqueza da diversidade humana, assim contribuindo para a sua resolução. O compartilhamento e a corresponsabilidade configuram-se como uma importante estratégia para enfrentar as situações de conflitos. Como se pode contemplar nos depoimentos:

*Trabalhar com o conflito, é trazer a tona jamais ocultar, então a primeira questão do conflito é essa de se enfrentar o conflito porque se ele esta presente, significa que algo precisa ser colocado na mesa, que nós temos o objeto que é o conflito e que esse objeto precisa circular entre todos, todos precisam falar sobre ele, conscientizar em relação a ele e expor as suas ideias em relação a ele aí a riqueza das diferentes possibilidades de resolução (GE25).*

*A primeira questão do conflito é enfrentar o conflito entender ele como um dispositivo, um, disparador da transformação. Essa é a riqueza das diferentes possibilidades de resolução de um conflito, e, sobretudo de você se tornar co-responsável pelo conflito, mas pela resolução do conflito, então você compartilha com os outros a resolução do conflito tira a ideia que o conflito é uma questão individualizada. O compartilhamento e a co-responsabilidade frente aos conflitos é uma boa estratégia pra se lidar com os conflitos. [...] (GE22)*

Os participantes enfatizaram a importância da utilização de estratégias para enfrentar os conflitos organizacionais, como conhecer a situação que gera o conflito, e instrumentalizar-se para conviver e enfrentá-la no cotidiano laboral, buscando ver o conflito como uma possibilidade de mudança e não o vislumbrando somente como algo negativo. Como pode ser verificado a seguir:

*Para lidar com o conflito, é indispensável o conhecimento da situação que gera o conflito (GE24).*

*Têm algumas ferramentas, métodos algumas tecnologias que ajudam a lidar com o conflito, mas o principal antes da tecnologia é você ter a consciência do conflito, ou seja olhar para o conflito como uma possibilidade de mudança, não como algo negativo (GC14).*

*Na administração existem várias teorias, ferramentas para lidar com conflitos. Precisáramos nos instrumentalizar melhor neste aspecto (GB12).*

Para os participantes, conhecer as pessoas reflete positivamente nas relações e interações laborais e, conseqüentemente, facilita a resolutividade dos conflitos. Ainda, pontuam alguns tipos de conflitos, dentre eles, os conflitos ideológicos, críticos, conciliatório, amistosos, ou aqueles identificados como exercício de poder e os construtivos. Como ilustram os depoimentos:

*Todo o conflito tem uma raiz, uma causa seja de pensamento seja de ação e quando a gente conhece melhor as pessoas, fica melhor de trabalhar os conflitos. Creio que esses conflitos também poderiam ser minimizados. Agora existem conflitos ideológicos que aí é complicado mesmo, ninguém vai poder mudar a maneira de ver, de agir de uma pessoa que tem uma convicção muito enraizada a respeito de determinado tema, assunto. Eles são inevitáveis e até muitas vezes eles são necessários, se não ficaria muito normótico, assim todo dia a mesma coisa, não tem nada de diferente. Penso que o conflito de certo modo, tem seu aspecto positivo, ele é um promotor do desenvolvimento, mas tem que saber*

*trabalhar, lidar com as diferenças, para não levar tudo para o pessoal se não, ninguém mais fala com ninguém, e aí fica complicado (GC17). Sabemos que o conflito quando se torna conhecido pelas pessoas envolvidas, pode ser críticos, conciliatório ou amistoso; pode ser um exercício de poder ou pode ser construtivo. Temos que saber lidar com essas diferentes possibilidades diante do conflito (GD18).*

Os participantes destacaram que os conflitos podem ocorrer em qualquer ambiente, seja familiar, laboral, ou em outros grupos sociais, que necessitará de diálogo e negociação entre os atores envolvidos. Muitas vezes, ao vivenciar intensamente um conflito, existe a possibilidade de envolver-se emocionalmente e às vezes se tem dificuldade em separar o pessoal e profissional e o individual e o coletivo. As situações conflituais emergem a partir da diversidade humana que envolve divergências e convergências de posicionamentos, discussões, ideias e entendimentos, personalidades, crenças, experiências no âmbito organizacional. Como pode ser vislumbrado nas falas seguintes:

*O conflito faz parte de qualquer relação, isso é dentro da casa da gente, fora da casa da gente nos grupos sociais diversos, que implica em negociação, porque são pessoas, são seres humanos debatendo, são ideias diferentes, perspectivas diferentes as vezes sobre o mesmo tema, eu sempre entendi que conflito, embora a gente esteja no meio dele e quando se esta no meio dele, nem sempre tem essa clareza, que estou falando pra você agora, mas distanciada do conflito eu olho como algo absolutamente positivo, e eu acho que ele é importante para o crescimento, porque quando há conflito há debate e há possibilidade de posições divergentes, conflitos são posições divergentes e, isso deve ser colocado na discussão e isso possibilita até que os outros que eram parciais nas suas análises tenham a possibilidade na discussão de avançar um pouco ou as vezes avançar muito nas discussões, na análise no parecer na critica, em relação aquele ponto que esta sendo colocado em deliberação ( GC19).*

*A tendência é de quem tem uma posição divergente é de sair com uma sensação de que o seu pensamento não foi aceito não porque era um pensamento, mas porque era o que ela pensou, o mais difícil é exatamente isso é entender que o conflito faz parte e que não é uma questão pessoal a tendência da gente e assumir isso como uma inabilidade ou como uma fraqueza, mas na verdade faz parte do processo (GE24).*

A segunda subcategoria foi definida Vislumbrando o diálogo e a comunicação no colegiado. Os profissionais de enfermagem, inseridos em múltiplas dimensões laborais, no gerenciamento, na assistência, pesquisa ou ensino, constroem suas relações e interações por meio de diálogo, da comunicação, da sensibilidade, da empatia e respeito. No ambiente organizacional, a construção da gestão fundamentada no diálogo e na comunicação possibilita a inclusão e participação do indivíduo, ao passo que, uma comunicação adequada potencializa as relações e interações e o processo de trabalho. Na esfera colegiada, torna-se salutar acreditar na dialogicidade como elemento essencial para a conversa, a troca, a flexibilidade e a re-aproximação com o outro.

*Acreditar no diálogo, porque é o diálogo que promove, é a conversa que promove, é a troca a relação isso eu acho que é uma questão fundamental, eu preciso saber ouvir eu não posso ter apenas a minha opinião até porque eu vou com ela mas sujeito a mudanças porque eu tenho convicções, só que eu tenho convicções no momento em que elas são colocadas no grupo muda a perspectiva, porque se não for assim o que acontece eu jamais vou poder fazer a costura eu não negocio, não ajudo na deliberação, posso não concordar integralmente, mas eu preciso negociar se isso não fere os princípios e eu entendo que isso é algo ético que é justo, vou em frente com isso mas eu preciso, então ser flexível além de ter uma perspectiva dialógica eu preciso ser flexível, eu preciso compreender, eu preciso genuinamente ouvir a ideia que o outro tem para expor independente de quem seja esse outro (GA04).*

*Quando a gente para no colegiado para observar*

*eu tenho essa característica muito forte assim, quando a gente observa a gente vê a comunicação verbal ela é incrível o corpo ele fala todo tempo, então os gestos os olhos as expressões está muito presente na forma de comunicação não verbal, através dos gestos (GE25).*

O dialogo e a comunicação são dimensões intrínsecas nas relações pessoais, laborais, afetivas do viver humano. Na esfera organizacional, a comunicação caracteriza-se como uma ferramenta imprescindível em prol do um processo de transmissão de informações entre dois ou mais grupos de pessoas. A existência de déficit de comunicação acaba sendo, facilmente percebido pelos profissionais no espaço organizacional, repercutindo muitas vezes de forma negativa. Neste sentido, os participantes reconheceram que, no colegiado, o dialogo e a comunicação poderia ser mais efetivos, disseminados e divulgados entre docentes e discentes e com comunidade em geral. Como ilustrado a seguir:

*Percebo que falta ainda muita informação, o fluxo de informação nos ambientes que compõem o colegiado não são adequados, então o que acontece existem comunicações distorcidas, existem muitas tarefas pra se cumprir na verdade ainda são poucas as instancias decisórias e normalmente essas instancias decisórias já são pré-programadas em termos de desempenho digamos assim o que eu a gente gostaria é que houvesse maior agilidade e um fluxo de informação mais adequado pra que as questões relacionadas com o grupo de pesquisa aos programas de pós graduação pudessem fluir melhor então ainda é bem desarticulado, eu diria pra você, são muitas reuniões se a gente for pegar o calendário são muitas reuniões e eu acho que essas reuniões as vezes não são decisórias eu acho que se tivessem menos reuniões com pautas mais decisórias eu acho que seriam mais otimizadas (GB08).*

*Reforço e reitero que às vezes o dialogo é pouco no colegiado (GE23).*

*Às vezes acaba tendo uma comunicação com*

*empecilho, a decodificação acaba sendo insuficiente, inadequada e isso é uma preocupação que a gente deve ter, eu vejo que a comunicação dentro do colegiado não é efetiva (GC17).*

*A interlocução direta com a comunidade de alunos e com a comunidade de professores ela é muito frágil, sobretudo com os alunos porque tem um numero menor de representante de alunos é aquela percentagem definida legalmente, se eu não me engano é em torno de 20% então é um numero menor de alunos que ali representam os outros toda uma comunidade (GB09).*

A necessidade de uma comunicação mais efetiva e dialógica foi apontada em diversos depoimentos dos participantes docentes e discentes no sentido de dispor de maior divulgação das deliberações, contribuindo, dessa forma, para ampliar a visibilidade, o reconhecimento social e a comunicabilidade entre os atores envolvidos. Como exemplificado na sequência:

*Eu acho que poderia ter uma comunicação mais efetiva, hoje a gente tem tanta coisa, no moddle que é online, tem coisa no fórum de graduação que manda e-mail pra todo mundo do curso que é online, também tem os murais, então eu acho que falta essa comunicação da informação do colegiado para o aluno e também levar as necessidades do aluno para o colegiado, por exemplo, na semana que tem uma reunião do colegiado tem uma urna deposite aqui a sua solicitação, a sugestão ou a sua critica e pra ser levantado isso a questão de urna a questão de fórum, e porque que o colegiado pode fazer isso em informar o aluno porque as vezes é difícil o acesso do aluno com professores membros assim (GF28).*

*Uma comunicação e dialogo ideal seria quando em todos os momentos você está conversando, pra cumprir o seu trabalho, o seu papel você esta trocando informações com seus pares, esta prestando conta da tarefa que você fez no sentido*

*positivo não no sentido de fiscalização, mas no sentido positivo e com isso você publicisa os seus resultados positivos, isso cria um reforço pra todo o grupo e você dá o máximo de visibilidade pra essas decisões pra essas ações, pra essas iniciativas, pra essas atividades (GA03).*

*Acho que tinha que ter mais divulgação ate pra gente ter uma noção do que esta acontecendo no curso a gente tem o que 300 alunos quantos desse sabem das decisões que estão sendo tomadas todos os dias? (GF26)*

## 5.5 DESTACANDO A IMPORTÂNCIA DO COLEGIADO PARA FORTALECIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Esta categoria representa a consequência, ou seja, os resultados que emergem posteriormente ao processo deliberativo. A primeira subcategoria denomina-se: Tendo uma atuação profissional em defesa da enfermagem. Hodiernamente, os profissionais exercem suas atividades conforme preconizam as novas diretrizes curriculares nacionais para o curso de enfermagem. O colegiado é uma instancia coletiva de decisões que visa fortalecer a implantação, implementação e articulação de novas ações pedagógicas. Os participantes revelaram a preocupação com o processo de formação discente, em que a atuação é em prol do melhor curso e de um profissional qualificado e competente. A seguir, alguns trechos ilustram que:

*A minha atuação em defesa da enfermagem. Em defesa do melhor curso (GA04).*

*A gente trabalha pra que no final, você alcance, obtenha um profissional de enfermagem formado o melhor possível (GA02).*

*Existe uma preocupação do profissional enfermeiro em formar bons enfermeiros, é uma preocupação que é visível na mente de todas as pessoas que participam do colegiado, existe essa preocupação de formar bons profissionais (GE25).*

Os depoimentos dos participantes revelaram que no decorrer do processo de ensino e aprendizagem, os docentes concentram suas ações para formar profissionais, críticos, responsáveis, solidários, reflexíveis que contemplem as múltiplas dimensões do saber técnico-científico, com base nas competências gerenciais, políticas, filosóficas, sendo o órgão colegiado co-reponsável e participe da formação profissional, como ilustram as falas a seguir:

*Existe o colegiado do curso pra manter a qualidade do curso, que o curso seja melhor, mas melhor pra quê? Para poder formar melhor as pessoas, e pra quê? Pra que essas pessoas possam cuidar melhor as outras pessoas, esse é o objetivo do colegiado de curso, porque se não tinha razão de existir, aí, cada um ia lá e dava sua aula, a gente tá preocupado com o produto final que é o enfermeiro, que é um profissional capaz, ético, responsável, técnico, que tenha competência clínica (GA01).*

*Estamos formando pessoas com competências e habilidades técnicas, políticas e filosóficas (GA06).*

*Tenho uma profunda preocupação com a formação profissional do enfermeiro, e acho que o enfermeiro tem que conhecer coisas de biologia, patologias, de anatomia que são fundamentais na profissão dele, mesmo que ele não vá trabalhar em hospitais, fiquem no centros de saúde, ou nos lares, tenho interesse muito grande na formação profissional, foi uma grande oportunidade de dizer isso (GA04).*

A organização colegiada do curso de enfermagem se caracteriza por ser um espaço de decisões coletivas, que contempla a singularidade na diversidade humana. Enfatadamente, a preocupação primordial do colegiado é com a formação discente vislumbrando-o como futuro profissional que terá a responsabilidade de cuidar da vida humana. Frente a isso, torna-se necessário, formar enfermeiros competentes e qualificados na sua práxis laboral, a partir de incentivo e estímulo de professores habilitados e cuidadosos na pratica didático-pedagógica.

O enfermeiro docente é um dos responsáveis pela construção do

saber durante o processo de aprendizagem. No entanto, os participantes destacaram que o cuidado de enfermagem deve avançar no desenvolvimento e fortalecimento da sua prática profissional, por meio de uma reorientação do processo de ensino e aprendizagem de acordo com as diretrizes nacionais curriculares. Além disso, apontaram que a legislação universitária deveria acompanhar as mudanças no cenário atual de modo a ampliar a autonomia das instâncias colegiadas, como pode ser verificado nas assertivas:

*Temos que avançar no cuidado de enfermagem enquanto um instrumento uma intervenção humana, mas bem fundamentada, estamos muito distantes, poderíamos estar melhores, temos bons pesosores na área, mas ainda não galgamos isso, estamos pecando desde o momento da graduação (GB11).*

*Ah! Eu acho que deveria ter uma reorientação no processo de ensino aprendizagem que ainda esta muito lento em relação às próprias diretrizes nacionais curriculares do enfermeiro, o que tá faltando é ajustar isso na prática, ensino e na pesquisa (GA03).*

*Muitas vezes, a legislação está antiga, ultrapassada e atrapalha as decisões, porque 100% das decisões são baseadas na legislação [...] fizeram mudanças no currículo baseado nas diretrizes do MEC para o curso, mas a universidade esta lá atrás. (GB12).*

*O grande desafio do docente é ter mais autonomia porque tem coisa que você se vê muito amarrada a legislação a universitária ela é muito amarrada e ter mais suporte (GB08) .*

Os participantes do estudo elucidaram em seus depoimentos a necessidade de flexibilidade e avanços no que tange as ações e práticas profissionais de enfermagem, pois refletem o modelo clássico de gestão, como pode ser acompanhado nas seguintes falas:

*A enfermagem está no modelo fordista, taylorista, mecanicista e no modelo biomédico, acho que tem que ter um pouco de flexibilidade (GC14).*

*É uma estrutura infelizmente calcada no tradicional, na gestão tradicional (GC15).*

*Cada fase trabalha do seu jeito e define as suas estratégias que acha melhor, claro, todo mundo defende a estratégia pensando no bem do aluno no bem da formação, no processo político pedagógico criativo crítico, para aplicar metodologias inovadoras, todos tem essa preocupação, ninguém é irresponsável, mas estamos trabalhando isoladamente (GE21).*

A necessidade de trabalhar em equipe de modo coletivo e compartilhado foi relatada pelos participantes em seus depoimentos. Afirmaram que a formação de grupo favorece a fragmentação e a individualidade no colegiado. Como pode ser visto nas falas:

*A instituição (universitária) é corporativa, cada um tem a sua corporação, dividido em grupos (GB12).*

*O colegiado quando esta unido ele fica mais forte diferente de quando você tem grupos fragmentados (GE23).*

*A enfermagem ainda é muito individualista, um processo individualista, produtivista muito grande (GE25).*

Sob outra perspectiva, para os participantes é importante fortalecer os modelos colegiados nas instancias de ensino superior no sentido de potencializar a profissão como agente transformadora da sua realidade social resultando em visibilidade e reconhecimento, como destacam as falas seguintes:

*Se a gente tivesse uma atuação inovadora ali no sentido de criar colegiados gerar o envolvimento da equipe e criar protagonismo, sem dúvida a gente seria agente transformador, aí como consequência poderia reivindicar com muito maior propriedade melhores condições de trabalho e conquistar maior visibilidade e reconhecimento social da profissão (GA03).*

A segunda subcategoria foi categorizada Vivenciando a transição do perfil dos estudantes na contemporaneidade. O corpo discente constitui-se como uma parcela importante no contexto institucional universitário. Nesse sentido, é salutar a inserção e o envolvimento deles no colegiado com o intuito de fortalecer o processo de formação pessoal e profissional. Entretanto, na perspectiva docente, torna-se necessário o estudante de enfermagem conscientizar-se acerca da importância da participação no colegiado. Seguem alguns recortes das falas que exemplificam esse aspecto:

*A participação é importante, não tem como pensar em formação sem pensar no aluno, é um processo que o aluno deve estar presente (GB07).*

*O pessoal tem pouca consciência da importância que isso tem para a nossa formação, é muito importante a participação do aluno eu não sou membro, mas eu acho muito importante até para os nossos professores conhecerem o nosso ponto de vista questões de dificuldades, facilidades o que os alunos estão achando que deve ser melhorado, algumas estratégias que podem ser elaboradas para o processo formativo do aluno acho que pra isso a gente tem que ser ouvido e também ouvir os professores (GA06).*

A sensibilidade por parte do professor em reconhecer as potencialidades e as fortalezas por parte dos estudantes pode refletir positivamente na dinamicidade pedagógica. Em seu cotidiano, os docentes identificam os acadêmicos com maior facilidade e interesse em desenvolver atividades extraclases, como por exemplo, participar do colegiado, grupos de pesquisa e centro acadêmico, como eles afirmaram nas falas:

*Têm alguns alunos que não tem interesse de buscar fora, ele fica mais no seu espaço, a gente percebe já na graduação, que tem alunos que tem facilidade, que buscam além da sua formação de sala de aula, acho que é importante (GE25).*

*Uma participação mais efetiva do aluno, mais forte, dentro do processo pedagógico o próprio colegiado chamar e provocar a participação dele, questionar a opinião dele saber o que pensa sobre*

*determinado assunto (GC15).*

Nessa perspectiva, os estudantes também reconheceram a pouca participação e engajamento dos seus pares no sentido de ampliar seus conhecimentos além do espaço de sala de aula e, percebem este fato, como estivessem perdendo a oportunidade de ampliar os conhecimentos na área. Por outro lado, os discentes conseguem diferenciar aqueles que possuem experiência com outras atividades e os que não o possuem tal experiência acadêmica. A seguir, falas esclarecem:

*A gente vê que tem colegas interessados e, alunos que não se interessam, acho isso um problema, porque tu acaba perdendo a oportunidade de agregar conhecimento e sair um profissional diferenciado, no final, vai sair daqui igual a todo mundo igual a qualquer um (GF28).*

*Quem tem experiência, tem um olhar diferente para a formação e para a profissão, diferente daqueles alunos que não tem contato nenhum com extensão com pesquisa nem se envolve muito com as questões da universidade, vejo que tem gente bem preocupada com a formação que quer fazer diferente que quer ser um bom profissional, que lê artigos e vem pra sala e discute, vejo alunos que não se preocupam com isso( GF26).*

De acordo com os depoimentos dos participantes do estudo, o discente contemporâneo apresenta características diferentes, quando equiparado com aquele de outras décadas, exigindo por parte dos profissionais a necessidade de inclusão/inserção de novas didáticas e relações pedagógicas que contemplem as necessidades e expectativas discentes, conforme o relato, a saber:

*É uma visão da sociedade, não é porque os nossos alunos são assim, a sociedade está mudando, as pessoas que compõem a sociedade estão mudando, os valores são diferentes hoje e, algumas coisas estão sendo renovadas, mas com outras perspectivas, o que eu percebo nos nossos alunos, não é porque hoje estão mais assim, como os pais dizem que, quando eles eram filhos eles tinham um tipo de relação que hoje eles têm,*

*claro porque são pessoas diferentes, acho que isso faz parte da dinâmica social as exigências são outras, nós não funcionamos mais na sociedade como funcionávamos há 20, 30 anos atrás.[...] Os meus alunos hoje, são muito diferentes do que há 35 anos atrás, quando eu era aluna da graduação, porque novos valores foram engendrados e novas perspectivas de vida, novas possibilidades tecnológicas diferenciadas que permitem novas relações, hoje eu preciso acompanhar esse movimento social, eu preciso estimular esse meu aluno de maneira bem diferente do que era necessário o estímulo pra mim na graduação, é entender isso, nós estamos num momento atual que tem outras coisas sendo fomentadas (GC13)*

Nesse contexto, as declarações dos participantes mencionam sobre a mudança no perfil do estudante. Há algum tempo, ingressavam nas instituições de ensino superior jovens sem vínculo laboral que muitas vezes recebiam auxílio e ajuda dos pais. Hoje, eles são com frequência estudantes que trabalham e estudam e já constituíram família, o que, às vezes, dificulta a continuidade dos estudos. Como pode ser verificado nos seguintes trechos:

*O perfil dos alunos mudou hoje a maioria dos alunos são casados, são pessoas que trabalham, tem que sustentar pai e mãe e o perfil do aluno dentro da enfermagem é muito diferente do que os alunos que se tinha a algum tempo atrás, que os pais é que mantinham, hoje tem muito pouco, são pouquíssimos os alunos que tem essa vida em que os pais mantem tudo, a maioria são bolsistas então passam o dia inteiro fora de casa tem pessoa que gastam a bolsa com comida e não sobra muito (GD18).*

*Vejo que hoje na nossa formação tem dois perfis de alunos, uns que tem interesse e se dedicam e outros que não tem tanto interesse assim (GE24).*

*Eu acho que esta em transição de perfil não existe um perfil específico, tem muita gente que deseja ser enfermeiro e sabe o que quer só que, às vezes,*

*tem alguns indecisos, com dificuldade de se decidir (GD20).*

A terceira subcategoria denomina-se como Revelando ações deliberadas no colegiado para a formação profissional. A atuação dos representantes do colegiado está guiada por ações e atividades voltadas ao processo formativo do acadêmico por meio de relações entre discentes, docentes e demais colaboradores. Os participantes destacaram a importância das decisões, as quais podem interferir, muitas vezes, na vida desses indivíduos. Percebem que no colegiado são consideradas as divergências, as discussões, os interesses, construindo, assim um espaço democrático por meio de avaliações e consenso. A preocupação com a formação discente focaliza o objetivo de formar sujeitos críticos reflexivos, solidários e éticos, dotados de habilidades e competências teórico-práticas, centrado em um modelo holístico, humanizado e contextualizado, para atuar na prática profissional de forma a intervir positivamente no processo saúde-doença do ser humano. Como exemplificam os seguintes recortes de falas dos participantes:

*Todas as deliberações tem alguma influência, alguma interferência na vida dos estudantes, e também na sua formação (GC15).*

*Encaro como uma tomada de decisão que vai afetar os destinos das pessoas, o curso vai ter um ano a mais, ou reprovar um aluno, ou expulsar, ou jubilar [...] As decisões estão sendo discutidas até demais, porque há muitos interesses, há diferenças, e as decisões são tomadas democráticas, lá no colegiado tudo é votado, é discutido, é avaliado, é relatado, nada se faz por decreto (GA01).*

*No colegiado as pessoas têm uma visão formativa bem interessante se preocupam com formação profissional e estão batalhando que os enfermeiros que se formam nessa universidade sejam bons enfermeiros (GE23).*

*Se algum tema foi posto em debate, para ser deliberado é porque aquilo foi gerado como necessidade dos alunos, dos professores, da instituição, isso é fundamental, a repercussão*

*que isso vai ter no meu ponto de vista sempre será positiva (GB10).*

Os participantes apontaram a necessidade do estudante entender que as deliberações no colegiado fazem parte do processo de formação acadêmica e, conseqüentemente, repercutirão positivamente para a sua capacitação e qualificação como futuros profissionais. Dispor dessa da experiência no colegiado, caracteriza-se como um diferencial para a formação profissional. Ao aumentar o envolvimento e a responsabilidade das pessoas no coletivo representativo, a tendência é cada vez qualificar o processo decisório. Portanto, é fundamental aos discentes, docentes envolvidos direta ou indiretamente, reconhecer a importância de participar das deliberações colegiadas para qualificar a formação profissional e impulsionar à enfermagem a galgar novos patamares de reconhecimento e visibilidade social, como se apresenta a seguir:

*Entender que esse processo de discussão para deliberação é parte integrante da sua formação, com isso aprender essa competência e isso a longo prazo, estamos formando profissionais, para tomar deliberação nas instancias que estiverem, como professores, como enfermeiros, como gerentes, como diretores (GE21).*

*Vamos imaginar, aumentando o envolvimento e as responsabilidades das pessoas por fazerem parte daquele grupo que delibera, as pessoas buscando se qualificar para aquilo, a tendência é cada vez mais pessoas mais qualificadas, mais preparadas para a decisão, vão gerar decisões mais qualificadas e, decisões mais qualificadas vão gerar uma expressão da enfermagem melhor, vão gerar decisões com resultados mais positivos para a maioria, aí a maioria se desenvolve cresce porque foi favorecida por aquela decisão, mesmo que tenha sido de um círculo de colegiado de representantes que pensou que deliberou, a partir das necessidades de todos, acho que os ganhos são para todos, se qualifica o grupo e os resultados são para todos, todos ganham e a enfermagem se expressa melhor (GC14).*

Para os participantes do estudo, no colegiado do curso de enfermagem, o processo de decisão permeia em torno do projeto político pedagógico, sobre o planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, das às atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização, sobre as diversas e complexas situações em que o aluno poderá se envolver durante o período acadêmico, como, por exemplo, a transferência institucional, a reprovação, a formatura, dentre outros, sobretudo as ações administrativas também foram relatadas, como constatam tais afirmações, a saber:

*São ações para resolver as atividades de administração (GB11).*

*A maioria são deliberações administrativas, tudo voltado para a administração e ensino (GB14).*

*Tá voltado, novo currículo, necessidades de inclusão de novos temas, novas maneiras de administrar, e também como se manter como curso competitivo, de avançar no conhecimento (GD20).*

*Vem muito processo de revalidação de diploma, tem muitas questões relacionadas com as vagas, quando as vagas ficam ociosas, daí tem que abrir vagas e aí vem às pessoas que pleiteiam pra entrar no curso pelo menos, na outra gestão tinha muito disso, então a gente tinha que selecionar essas pessoas que estavam pleiteando vagas que eram muitos alunos que vinham das particulares para as públicas e mais recentes nesses anos que eu estou mais recente, é muito processo relacionado à revalidação de diploma (GB09).*

*O colegiado do curso vê outras coisas que, não só o currículo, é a relação de aluno professor, transferência de curso, chegada de novos alunos, o acolhimento dos alunos novos, formatura, transferência de outras universidades (GE25).*

*Validade de matéria, de transferência, de outras universidades e assuntos mais críticos referentes*

*ao curso mesmo o fato de um aluno que reprovou em tal matéria e entrou com recurso pedindo pra que fosse vista a situação dele novamente aí é feito uma conversa entre os professores e depois uma votação para solucionar o problema, é bem complexo a dinâmica, mas aí a gente e vai entendendo (GB12).*

Necessitando de capacitação pedagógica no colegiado, denominou-se a quarta subcategoria. Os participantes do estudo em diversos depoimentos destacaram a importância de existir a realização de capacitação pedagógica para discutir os processos de avaliações, as estratégias, por meio de oficinas e socialização de conhecimentos e experiências, bem como a necessidade de resgatar e trabalhar momentos de dinâmica de interação pessoal, assim, refletindo positivamente nas relações profissionais assim como na dinâmica laboral no contexto organizacional:

*É burocrático do trabalho do professor, então caberia ao colegiado do curso fazer capacitação pedagógica do professor (GE23).*

*Propor oficinas de trabalho [...] discutir pedagogicamente o instrumento de avaliação, estratégias pedagógicas o modo de construir a enfermagem (GC18).*

*Uma das coisas essenciais que mudaria muito o colegiado seria trabalhar em alguns momentos a dinâmica de interação interpessoal a gente via a diferença na comunicação as pessoas ficam mais amáveis, as pessoas aprendem a conhecer a outra e isso a gente percebe, nós trabalhamos em quase 50 professores e a maioria não conhece a história do outro (GE24).*

Os participantes mencionaram a necessidade de realização de instrumentalização técnica com os representantes do colegiado e também aumentar a carga horária para reuniões e encontros objetivando maior reflexão e fortalecimento das discussões e deliberações didático-pedagógicas. A seguir, os depoimentos direcionam que:

*Na universidade, não vou dizer curso, não existe*

*nenhuma orientação, capacitação, não tem, você assume essas condições sem saber o que você vai fazer [...] Deveria ter momentos educativos dentro do colegiado, para socializar nosso conhecimento uma das coisas seria essa questão da caminhada dentro da universidade, enquanto deliberações, eu sinto falta, deveria ter (GE24).*

*Uma instrumentalização técnica de como ocorre, do ponto de vista teórico, para ter conhecimento específico, sobre o processo de gestão, de como gerenciar conflitos, trabalhar com decisões compartilhadas (GB09).*

## 5.6 MANUSCRITO 1: TECENDO SIGNIFICADOS NA GESTÃO COLEGIADA DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM NA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE<sup>1</sup>

Giovana Dorneles Callegaro Higashi<sup>2</sup>  
Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo objetivou compreender os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem e construir um modelo teórico explicativo. O referencial metodológico adotado foi a *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). Foram entrevistados 30 participantes: docentes, discentes e funcionários representantes do colegiado, distribuídos em 4 grupos amostrais. As entrevistas foram semi-

<sup>1</sup> Artigo elaborado a partir da dissertação intitulada “Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PEN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2012.

<sup>2</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PEN) da UFSC. Bolsista CNPq. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração e Gerência do Cuidado de Enfermagem e Saúde (GEPADES). Florianópolis. Brasil. Endereço: Rua João Pio Duarte Silva, 114 apartamento 201, bloco A. Florianópolis. Santa Catarina. CEP: 88036070. Fone: (48)32328238. Email: gio.enfermagem@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Filosofia de Enfermagem, Professora Titular do Departamento de Enfermagem e do Programa de Pós Graduação em Enfermagem da UFSC, Pesquisadora 1A do CNPq, Líder do GEPADES, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: alacoque@newsite.com.br.

estruturadas e ocorreram no período de janeiro a junho de 2012, numa instituição pública de ensino superior localizada ao sul do Brasil. Os significados desvelados ao processo deliberativo foram: compromisso, resolutividade, compartilhamento e participação. O colegiado volta-se para as dimensões administrativas, pedagógicas e deliberativas que abarcam docentes, discentes e a instituição de ensino superior em prol de uma formação pessoal e profissional. Conclui-se, que as deliberações abarcam processos de discussão, ideias divergentes e convergentes, opostas e complementares, que requer diálogo, comprometimento e negociação entre o coletivo. É necessário, construir processos deliberativos descentralizados, consensuais, democráticos, com base na diversidade, singularidade e pluralidade de seus representantes.

**Descritores:** Educação superior, gestão administrativa, tomada de decisões, enfermagem.

## INTRODUÇÃO

A universidade caracteriza-se como um lócus privilegiado que favorece a produção, apropriação e socialização do saber para agregar, fomentar, construir, incentivar a produção de ciência, tecnologias e inovações, visando impulsionar a formação e qualificação dos indivíduos. Por este prisma, a universidade (SAMPAIO; LANIADO, 2009) é parte de uma sociedade civil capaz de garantir a liberdade, igualdade, justiça e a possibilidade de um bem viver. Corroborando, um estudo revela que uma “universidade se caracteriza pelo entrelaçar de suas dinâmicas relacionais e funcionais; a estrutura formal e administrativa apenas suporta esse conjunto” (KANAN; ZANELLA, 2011, p.58).

A partir da reforma universitária em 1968, as universidades sofreram modificações na estrutura acadêmica e administrativa. Nesse contexto, a Lei nº 5.540/68, consolidou o processo decisório para dirigentes das universidades federais por meio de instancias colegiadas, apoiadas em base estatutos e regimentos. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre a criação, expansão, modificação e extinção de cursos; ampliação e diminuição de vagas; elaboração da programação dos cursos; programação das pesquisas e das atividades de extensão; contratação e dispensa de professores e o plano de carreira docente (TRIGUEIRO, 2003).

As mudanças na esfera social, política, econômica e cultural, decorrentes de uma era marcada pela globalização tecnológica, têm ampliado novas construções e discussões acerca da gestão universitária tanto na esfera política quanto no contexto acadêmico (CALDERON et al., 2011).

A complexidade da sociedade pós-moderna tem incentivado o surgimento de novos modelos de gestão educacional, com novas abordagens gerenciais, como por exemplo, a gestão colegiada. Desse modo, torna-se salutar ao desenvolvimento do trabalho humano, assim como para o desempenho da organização, romper com a gestão tradicional de outrora, embasada no controle, na certeza e na eficiência, e incorporar na prática profissional novos modelos de gestão pautados na pluralidade, na flexibilidade e no diálogo, de modo a conviver com a incerteza, sensibilidade e criatividade.

A partir da década de 1970, tem-se destacado alguns modelos que sustentam as práticas gerenciais utilizadas pelas instituições de ensino superior (IES), tais como, o burocrático, político, colegiado e o da anarquia organizada (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011). Enfatiza-se a gestão colegiada, como sendo um novo modelo de gestão utilizado nas IES, que por sua vez, configura-se como uma estrutura coletiva, deliberativa, descentralizada, autônoma, que busca fortalecer as relações entre os trabalhadores e a organização institucional e, compartilhar decisões, responsabilidades e possibilidades para a resolução dos problemas e demandas que emergem neste cenário.

O colegiado representa um novo modelo gestão, cujas principais características são a descentralização na tomada de decisão, a aproximação e participação plural dos atores envolvidos no contexto (BERNARDES et al., 2011). Nesse contexto, a tomada de decisão faz parte do cotidiano laboral do profissional de enfermagem. A participação dos docentes e discentes no colegiado assume fundamental importância, pois potencializa a condução administrativa, pedagógica e deliberativa, amparada legalmente por normas e regulamentos institucionais. O processo decisório é complexo, participativo, coletivo e compartilhado pelos representantes do colegiado.

Diante deste cenário, considera-se importante buscar novos conhecimentos para conhecer a experiência colegiada e os significados das deliberações a fim de compreender e promover estratégias adequadas para a produção de novos conhecimentos sobre a gestão colegiada. Nesse sentido, questiona-se: **Quais os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem?**

Para buscar respostas a esses questionamentos, estabeleceu-se como objetivo deste estudo compreender os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem e construir um modelo teórico explicativo.

## METODOLOGIA

Estudo de natureza qualitativa, cujo referencial metodológico foi a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). Esse método possibilita a compreensão dos significados que um determinado fato/acometimento tem para os indivíduos, que nortearão a construção de conceitos, hipóteses, gerando teorias substantivas que se constituem em guias para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O cenário escolhido foi uma universidade pública da região Sul do Brasil. A coleta dos dados ocorreu durante período de fevereiro a junho de 2012. A seleção dos participantes foi intencional, com base no objetivo do estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista individual, semi-estruturada, utilizando-se do recurso de gravação digital de voz para o registro das falas. As entrevistas foram concedidas pelos participantes mediante explanação do objetivo da pesquisa e da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

O tamanho da amostra teórica foi determinado pela saturação teórica dos dados, conforme preconiza a TFD, sendo atingida com 30 entrevistas. A saturação teórica é alcançada quando não surgir novos dados importantes em relação a uma determinada categoria; quando essa estiver bem desenvolvida nas suas propriedades e dimensões; e, quando as relações entre as categorias estiverem bem estabelecidas e validadas (STRAUSS; CORBIN, 2008).

No início da coleta de dados, indutivamente, foram entrevistados docentes que atuavam no colegiado de enfermagem do curso de graduação de enfermagem. Com o desenvolvimento da pesquisa, a partir da análise dos dados por meio da codificação das entrevistas, construção de memorandos e diagramas, atrelada elaboração das hipóteses durante o processo de codificação, emergiu a necessidade de buscar outros participantes em prol da compreensão do fenômeno estudado.

Participaram do estudo docentes, discentes e funcionários envolvidos direta e indiretamente com o colegiado do curso de enfermagem perfazendo 30 participantes, divididos em quatro grupos amostrais. O *primeiro grupo amostral* foi composto por **seis docentes integrantes** do colegiado do curso de graduação em enfermagem. Para integrar este era necessário que o docente tivesse vivenciado a

experiência de atuar no colegiado do curso de enfermagem. A pesquisa teve início a partir da seguinte pergunta inicial: Fale-me qual o significado as deliberações colegiadas no curso de graduação em enfermagem. A elaboração das questões subsequentes foi direcionada pela pesquisadora a partir das respostas dos entrevistados.

A partir da análise comparativa dos dados do **primeiro grupo amostral**, os participantes apontaram sobre suas experiências em cargos/chefias/ gestores/coordenadores dos serviços de enfermagem no qual vivenciaram, cotidianamente, situações as quais implicavam em tomar e legitimar decisões, individuais e/ou coletivas. Desse modo, a hipótese construída para esse grupo foi de que o colegiado constitui-se como soberano, porém tem interfaces com demais órgãos e instancias que, por sua vez, também deliberam. Por tal razão, considerou-se importante buscar os significados destas experiências para estes sujeitos. A questão norteadora da entrevista para este grupo foi: como ocorre o processo decisório no curso de enfermagem?

O **segundo grupo amostral** foi constituído por 11 participantes, sendo que os critérios de inclusão foram possuir cargos de gestão/coordenação e paralelamente, vivenciar experiências de cunho deliberativo. Após a análise comparativa do segundo grupo amostral, emergiram hipóteses as quais apontaram que o colegiado é um cenário regido por normas, regulamentos, leis, que possibilita a construção de relações e interações entre seus pares com interface entre docentes de outros departamentos e aqueles que não participam ativamente, na gestão colegiado do curso de enfermagem. Portanto, considerou-se importante buscar os significados destas experiências para estes sujeitos. Assim, a questão norteadora da entrevista para este grupo foi: Qual o significado das deliberações e da experiência colegiada no curso de enfermagem do curso de graduação?

O **terceiro grupo amostral** foi constituído por oito participantes, sendo que o critério para inclusão desse grupo foi ser docente em que no momento da pesquisa não estava participando ativamente do colegiado e ser integrante de outro departamento. Ao final da análise comparativa dos dados obteve-se a seguinte hipótese de que são construídas relações e interações entre os docentes e discentes representantes do colegiado do curso de graduação de enfermagem. Desse modo, a fim de compreender o significado destas experiências, elaborou-se a seguinte pergunta norteadora: qual é o significado de ter um modelo de gestão colegiada sob a ótica dos discentes? Assim, constituiu-se um **quarto grupo amostral** com cinco participantes discentes que dividiram-se entre aqueles com e sem experiência no colegiado. A seguir, segue um

esquema, ilustrando a construção teórica da totalidade dos grupos amostrais.

As entrevistas, a medida em que eram realizadas e transcritas, foram inseridas no *software NVIVO*<sup>®8</sup>, permitindo organização e classificação das informações coletadas. A coleta e análise dos dados ocorreram simultaneamente, seguindo as etapas propostas pela TFD: codificação aberta, axial e seletiva. Desse modo, os códigos foram sendo reagrupados, originando as categorias e subcategorias. Na codificação aberta os dados foram processados e analisados para serem transformados em conceitos; na codificação axial, os conceitos já organizados foram desenvolvidos pelo pesquisador, que buscou encontrar a explicação do(s) fenômeno(s) e, a codificação seletiva, por sua vez, possibilitou que os conceitos fossem unificados para definir o fenômeno central (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Do processo de análise emergiram 5 categorias que inter-relacionados sustentam o fenômeno: Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades.

Para classificar e organizar as associações emergentes entre as categorias foi utilizado um esquema organizacional, denominado paradigma ou modelo paradigmático. Trata-se de uma estrutura analítica que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados. Esse modelo estabelece uma relação entre as categorias a partir dos seguintes componentes: fenômeno, contexto, condições causais e intervenientes, estratégias e as consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A categoria Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada caracteriza o **contexto** do fenômeno, sustentada por três subcategorias. A categoria Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem representa a **condição causal** do fenômeno, com uma subcategoria. A categoria Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular foi considerada como as **estratégias** que se relacionam ao fenômeno. Esta categoria constitui-se por cinco subcategorias. A categoria Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no colegiado foi definido como a **condição interveniente**, constituído por duas subcategorias. A categoria Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional remete a **consequência** do fenômeno. Está dividida em quatro

subcategorias.

O desenvolvimento do estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o parecer nº2285/11. Os aspectos éticos foram respeitados em todas as etapas da pesquisa, como prevê a Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde. Os depoimentos dos participantes do estudo foram identificados com as letras “**GA, GB, GC**” seguidos do número ordinal correspondente às participações nas falas (ex.: GA01; GA02; GB03; GB04...).

## RESULTADOS

O processo de codificação, análise e a comparação constante dos dados, somadas à sensibilidade teórica, possibilitaram a compreensão dos significados das ações, relações, interações e associações vivenciadas pelos participantes inseridos na organização colegiada, tornando possível, desse modo, identificar o fenômeno do estudo.

A seguir serão apresentadas as categorias e suas respectivas subcategorias que estão identificadas por meio da grafia sublinhada, as quais possibilitam vislumbrar um fenômeno complexo imerso na pluralidade e singularidade das relações, interações e associações que permeia o processo de gestão universitária.

### **Construindo a teia de significados e interfaces da experiência colegiada**

Esta categoria representa o contexto em que ocorre o fenômeno, composta por três subcategorias. A primeira subcategoria foi identificada Significando as experiências no colegiado. Os depoimentos revelam os significados atribuídos a sua experiência colegiada, entre os quais se destacam a avaliação, a organização, a resolutividade, o comprometimento e a responsabilidade com o processo decisório e o coletivo, como exemplificado nas falas a seguir:

*O significado do colegiado é de avaliar o curso pra saber as fortalezas e as fragilidades [...] (GA02).*

*Significa organização, resolutividade dos problemas é uma de interlocução entre as diferentes opiniões (GA06).*

*O colegiado tem o significado de comprometido, busca desenvolver o melhor entre os colegas, com os colegas para os colegas, principalmente para*

os alunos [...] (GC13).

Em contrapartida, na segunda subcategoria Entendendo o colegiado como um espaço compartilhado, os participantes revelam depoimentos contraditórios em relação à gestão compartilhada no colegiado.

*Você compartilha as decisões, as tarefas, os encaminhamentos, enfim os encaminhamentos do processo formativo do profissional (GD20).*

*O colegiado eu vejo sempre como ir lá e votar, decidir A ou B, sempre dois caminhos, não há uma gestão compartilhada (GA05).*

*Acho que a gestão compartilhada, é saber do assunto e decidir, trazer uma posição mais estruturada com os lados positivos e negativos da tomada de decisão e partir para uma nova questão. Vejo como um momento de votação não como gestão compartilhada não (GB12).*

Os depoimentos dos participantes afirmam a necessidade de resgatar a participação coletiva no colegiado, como elucidado nas falas a seguir:

*Falta resgatar um projeto coletivo resgatar o que é participação mesmo não é porque eu convido A, B, mais alguns que existe a participação, eu vejo participação quando tem pessoas diferentes, com ideias diferentes pra chegar a um consenso, isso pra mim é participação (GC15).*

A terceira subcategoria intitula-se Caracterizando o colegiado como um espaço de representatividade. Nessa subcategoria, os participantes mencionaram que o colegiado possibilita aproximação entre docentes e discentes:

*É importante até para os nossos professores conhecerem o nosso ponto de vista, questões de dificuldades e facilidades, o que os alunos estão achando que deve ser melhorado, acho que pra isso a gente tem que ser ouvido e também ouvir os*

*professores porque as vezes a gente tem uma concepção de que funciona de um jeito e na verdade funciona de outro jeito totalmente diferente (GF29).*

*[...] É importante trazer mais os alunos para as reuniões para maior aproximação dos acadêmicos, trazê-los mais para os espaços de decisão [...] (GE22).*

### **Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem.**

Esta categoria apresenta como subcategoria: Convivendo com a diversidade que entrelaça à gestão colegiada e a formação profissional e expressa a condição causal que leva ao fenômeno. Para os participantes, trabalhar com a diversidade é conviver com a pluralidade, flexibilidade e a ambiguidade. Revelaram que não existe uma fórmula ou uma receita pronta e, a diversidade e o diálogo devem mutuamente existir. Como pode ser verificado nas assertivas:

*Lidar com a diversidade é isso mesmo: um quer ir para o norte, outro que ir para o sul, um pensa que é amarelo, outro pensa que é vermelho, um defende rigorosamente princípios, o outro a sua flexibilização, e assim por diante. Como é então que você lida com tudo isso? É difícil, não tem uma fórmula mágica, uma receita (GC15).*

*Temos uma diversidade de pessoas de origens diferenciadas porém tem um objeto comum e esse objeto ele precisa ser pactuado, e pra ele ser pactuado essa diversidade precisam dialogar (GD17).*

*[...] é justamente na pluralidade das experiências que a gente pode ir construindo as melhores possibilidades para a formação (GC13).*

## **Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular**

Esta categoria foi dividida em cinco subcategorias e apresenta as estratégias para lidar/enfrentar o fenômeno. A primeira subcategoria Significando as deliberações no colegiado, revela os múltiplos significados mencionados pelos participantes do estudo, os quais emergem das experiências e vivências no colegiado que sustentam a prática profissional. Os significados remetem ao compromisso e o processo de discussão para a tomada de decisão, conforme as falas a seguir:

*O significado é de ser um compromisso pratico concreto e não burocrático de decisão formal, burocrática (GB7).*

*Significa um processo de discussão, tomada de decisão por um grupo que tem a responsabilidade de implementação, daquelas ideias, daquele modelo, daquela estrutura que foi acordada ali, uma deliberação sempre passa por definições e escolhas [...](GA3).*

Em outros depoimentos, para os participantes do estudo, os significados revelam que o processo decisório representa uma possibilidade de compartilhar as maneiras de pensar, refletir e discutir, para posteriormente, tomar uma decisão, podendo ou não ser mediado pelo consenso entre os representantes. Os entrevistados afirmaram a importância do processo de negociação até o alcance da deliberação, a fim de atender/suprir e resolver positivamente as demandas e necessidades do coletivo:

*Acho que significa resolver, o assunto é resolutividade, é resolver e saber para onde vamos e encontrar o caminho e a saída (GA6).*

*Significa compartilhar as maneiras de fazer, de tomar decisão [...](GA5).*

*O significado maior é estar dentro participando inserido do processo de negociação até o processo de deliberação, [...] e isso motiva, mobiliza e ajuda (GA2).*

A segunda subcategoria denomina-se Explicitando o processo de deliberação e o consenso. Os participantes entenderam que o processo deliberativo, requer o conhecimento e a compreensão das razões pelas quais se está deliberando, de modo a contextualizar o que pode interferir na situação e nas possíveis alternativas, pois não existem escolhas únicas. Como pode se observar na assertiva, a saber:

*Se eu tenho uma questão a ser deliberada, tenho que compreender o que é aquela questão, fazer um contexto do problema, da questão, da necessidade, um problema, a deliberação envolve sempre a algo que precisa ser feito de novo e algo precisa ser mudado, tenho que compreender o porque disso e contextualizar o que está interferindo, depois eu tenho que ver todos os envolvidos, não posso imaginar que um problema X só tá envolvido uma pessoa ou um aspecto, tem que pensar nas possíveis alternativas, não acho que só tenha um caminho, acho que tem que pensar em ganhos e perdas de cada alternativa, acho que não existe a resposta, acho que nenhuma deliberação tenha alternativa A ou alternativa B e, uma é correta, eu acho que são múltiplas escolhas e uma vai ser mais correta, olhando por um lado outra pode ser mais correta, olhando por outro lado, por isso tem que pensar que impacto, que impacto que tem para curso, para aquele coletivo (GC14).*

Os participantes ressaltaram que o consenso está atrelado à diversidade. Dessa forma, não é fácil trabalhar com o consenso, o qual se constrói pela pluralidade das relações e interações entre os representantes do colegiado. Conforme as falas a seguir:

*Só existe o consenso se existir a diversidade. Onde não houve a diversidade que consenso é esse? Não existe consenso automático, consenso é construção e, se ele está sendo construído é porque tem diversidades [...] (GE22).*

*É difícil trabalhar com o consenso, porque pra negociar, você precisa ceder e isso nem sempre na nossa cultura é algo aceito, então nós estamos lidando com valores e valores tem a ver com subjetividade, embora todos tenhamos um*

*determinado valor relacionado a enfermagem, nós somos sujeitos enfermeiros diferentes de valores diferenciados, então não é fácil alinhar quando você precisa chegar a uma decisão (GC13).*

Conhecendo e cumprindo com a legislação no colegiado, configura-se como a terceira subcategoria. As falas evidenciaram sobre a importância dos representantes do colegiado disporem de informação e conhecimento das leis, normas e regulamentos da gestão universitária, pois enriquecem o processo de discussão e a aprendizagem entre os envolvidos e, contribui para o exercício da prática profissional, da tomada de decisão no colegiado e, conseqüentemente, no tocante ao processo de formação do estudante. . Conforme os depoimentos, a saber:

*No colegiado você vê pessoas bem informadas, que estão por dentro das novas legislações, da universidade, do enfermeiro (GB12)*

*Como é importante um processo de argumentação e as pessoas estarem fundamentadas nas normas nas leis, no seu conhecimento, na sua experiência, isso tudo ajuda com relação à formação na sua compreensão do que é um processo de ensino aprendizagem, aí no final esse conjunto de ideias formam uma deliberação (GC15).*

Os participantes do estudo reconheceram que quando atuam fundamentados pela legislação profissional, alcançam o respaldo e a tranquilidade necessários para deliberações. Entretanto, às vezes pode “engessar” avanços profissionais. Como pode ser exemplificado nas falas, a seguir:

*Temos que virar projetos de advogado, precisamos ter acesso e conhecer toda a legislação, principalmente da universidade, é a legislação que te protege (GD18).*

*A medida que você atende a legalidade tens o respaldo legal, é muito mais tranquilo. Quando eu tenho o respaldo legal, pra mim é melhor é o ideal, por outro lado ela engessa porque você não*

*pode avançar (GB11).*

Os participantes pontuaram sobre a necessidade de maior orientação no que se refere ao itinerário e trâmites da legislação em voga, mas por outro lado, entendem essa busca de conhecimento como um aprendizado. As falas sinalizam tais afirmações, a seguir:

*Você tem que buscar toda a legislação universitária você tem que sair correndo atrás dos tramites e você não tem nenhum preparo, mas por outro é um aprendizado (GD20).*

*Qual é a referencia, qual é a norma, qual é a regra, onde é que está escrito, qual é a lei? Aí se cumpre a lei, se busca o cumprimento lei, essa é a referencia, há a preocupação com a dimensão legal (GC17).*

A quarta subcategoria foi identificada Deliberando coletivamente no colegiado. Para os participantes, quando a decisão ocorre fundamentada na opinião da coletividade, a aceitação e o envolvimento é de “outro nível” e, conseqüentemente, o compromisso é maior. Como pode ser verificado na fala:

*Quando a decisão é colegiada, ela é de coletivo, a aceitação o envolvimento e o compromisso com a implementação dessa tomada de decisão ela é de outro nível, é de outro compromisso (GB9).*

Nos depoimentos, os participantes evidenciaram que o trabalho coletivo, articulado e participativo potencializa novas relações, interações e associações humanas e laborais, estreitando a dialogicidade e qualificando o viver/conviver na esfera institucional. Desse modo, a decisão realizada em um espaço que aceita a diversidade de opiniões, sugestões, dúvidas, dificuldades, representa maior solidez, segurança e respaldo em relação à deliberação. Como evidenciado nos trechos a seguir:

*Não tenho dúvidas de que o fazer coletivo, articulado e participativo propicia novas possibilidades de relações entre os atores envolvidos no processo, melhorando o diálogo e a*

*convivência na universidade (GA02).*

*Quando você pode tomar uma decisão ouvindo, discutindo tomando em conjunto com as pessoas envolvidas é mais solido, é mais embasada, dá mais segurança, há mais respaldo[...] (GB10).*

Os participantes vislumbram a necessidade que o processo de decisão ocorra em um ambiente de tranquilidade, harmonia, e respeito, dentro da capacidade de compreensão decada representante. Como mostra a fala seguinte:

*É importante que o trabalho realizado pelo coletivo ocorra de maneira harmoniosa, que cada um respeite o colega, dentro da capacidade de compreensão e de relacionamento com o outro (GA01).*

A quinta subcategoria intitula-se, Apontando estratégias para deliberar. Os participantes mencionaram como estratégias, a deliberação informada, o planejamento numa perspectiva de fluxo contínuo, como pode ser observado nas falas:

*A estratégia pra mim é o planejamento, é aquele planejamento que vem de fluxo contínuo, planejar ela me parece uma boa estratégia pra ver a interlocução das pessoas, acompanhar resultados dar voz e vez para as pessoas, acho que ela é uma excelente estratégia (GA03).*

*Acredito em deliberação informada, [...] a gente só pode julgar algo e opinar sobre algo que você conhece [...] (GE21).*

Por outro lado, os participantes reconheceram que ainda existe um déficit de implementação e consolidação de ações planejadas coletivas e participativas, como exemplificado na assertiva:

*Na universidade em que pese existia espaços do colegiado, espaços de algum trabalho coletivo, mas no geral você tem um grande déficit de planejamento participativo, de implementação de experiências consolidadas de planejamento*

*participativo, e de avaliação participativa também porque precisa avaliar também os resultados (GA03).*

As relações, também foram identificadas como estratégias para o alcance deliberativo. De acordo com os participantes, as relações e o dialogo estão mutuamente envolvidos, pois a crítica coletiva motiva, estimula e provoca o posicionamento dos representantes de modo a fortalecer as relações e a decisão final:

*Promover as relações podem ser estratégias, porque nós não estamos aqui falando de outra coisa. [...] relação, o dialogo, a crítica coletiva o debate, é sim estratégia para a deliberação eu tenho que colocar na roda o debate provocar promover facilitar o debate como uma estratégia para a deliberação, porque a decisão/deliberação passa por relações e quando eu não faço isso eu tomo deliberação própria, individual, especifica, unilateral, então a relação é condição. Para que a deliberação seja a melhor (GD19).*

### **Percebendo a comunicação e gestão de conflitos no colegiado**

**Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no colegiado**, foi quarta categoria e remete as condições intervenientes no processo de deliberação colegiada. Essa categoria está subdividida em duas subcategorias. Na primeira subcategoria é denominada Convivendo com o conflito/divergências/convergências nas relações profissionais, os participantes apontaram para a necessidade de entender o conflito como um “dispositivo de transformações”, ou seja, como uma possibilidade de renovação e mudanças na dinamicidade organizacional.

*A primeira questão do conflito é enfrentar e entender ele como um dispositivo, um, disparador da transformação. Essa é a riqueza das diferentes possibilidades de resolução de um conflito [...] (GE22).*

Os participantes do estudo mencionaram que o conflito é construído nas relações interpessoais estabelecidas nos espaços

organizacionais complexos, constituídos por pessoas com diferentes opiniões e pontos de vista, como ilustram as falas a seguir:

*O conflito faz parte das relações e nem sempre é fácil compreender isso quando se está nele, porque quando a gente está no conflito as emoções são exacerbadas. [...] Sua origem, quase sempre parece estar na divergência (GB13).*

*O conflito faz parte de qualquer relação, isso é dentro da casa da gente, fora da casa da gente nos grupos sociais diversos, que implica em negociação, porque são pessoas, são seres humanos debatendo, são ideias diferentes, perspectivas diferentes às vezes sobre o mesmo tema [...] (GC19).*

Na segunda subcategoria, denominada Vislumbrando o diálogo e a comunicação no colegiado. Os participantes do estudo expressaram que no colegiado, o diálogo, a interlocução e a troca de informações apresenta fragilidade, principalmente entre os estudantes:

*A interlocução direta com a comunidade de alunos e com a comunidade de professores ela é muito frágil, sobretudo com os alunos porque tem um número menor de representante de alunos é aquela porcentagem definida legalmente, se eu não me engano é em torno de 20% então é um número menor de alunos que ali representam os outros toda uma comunidade (GB09).*

*Reforço e reitero que às vezes o dialogo é pouco no colegiado (GE23)*

*Vejo que a comunicação dentro do colegiado é pouco efetiva (GB12).*

Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional

Esta categoria representa a consequência do fenômeno, constituída por quatro subcategorias. Na primeira subcategoria, Tendo uma atuação profissional em defesa da enfermagem, os depoimentos expressam a preocupação dos representantes do colegiado em formar

profissionais com conhecimentos, aptidões técnicas e cognitivas, habilidade na tomada de decisão, de modo a repercutir positivamente na prática profissional:

*A gente trabalha pra que no final, obtenha um profissional formado o melhor possível (GA02).*

*Estamos formando pessoas com competências e habilidades técnicas, políticas e filosóficas (GA06).*

*Tenho uma profunda preocupação com a formação profissional do enfermeiro, e acho que o enfermeiro tem que conhecer coisas de biologia, patologias, de anatomia que são fundamentais na profissão dele, mesmo que ele não vá trabalhar em hospitais, fiquem no centros de saúde, ou nos lares, tenho interesse muito grande na formação profissional, foi uma grande oportunidade de dizer isso (GA04).*

A segunda subcategoria foi Vivenciando a transição do perfil dos estudantes na contemporaneidade. Os depoimentos dos participantes apontam mudanças no cenário social que refletem na prática profissional e implicam em novas relações e novas perspectivas no mundo do trabalho em um contexto emergente. Além disso, foi destacada a importância da participação do discente, pois contribui positivamente com o processo de formação. Alguns recortes exemplificam isso:

*A participação é importante, não tem como pensar em formação sem pensar no aluno, é um processo que o aluno deve estar presente (GB07).*

*Os meus alunos hoje, são muito diferentes do que há 35 anos atrás, porque novos valores foram engendrados e novas perspectivas de vida, novas possibilidades tecnologias diferenciadas que permitem novas relações,[...] nós estamos num momento atual que tem outras coisas sendo fomentadas (GC13).*

A terceira subcategoria apresenta-se Revelando ações deliberadas no colegiado para a formação profissional. Os participantes revelaram

que as ações e deliberações do colegiado abarcam aspectos técnicos - administrativos, assim como em dimensões didáticas – pedagógicas que visam atender a dinâmica curricular, as demandas dos docentes, discentes e da instituição. Como revelado nas colocações subseqüentes:

*Se algum tema foi posto em debate, para ser deliberado é porque aquilo foi gerado como necessidade dos alunos, dos professores, da instituição [...](GB10).*

*[...] a relação de aluno professor, transferência de curso, chegada de novos alunos, o acolhimento dos alunos novos, formatura, transferência de outras universidades (GE25).*

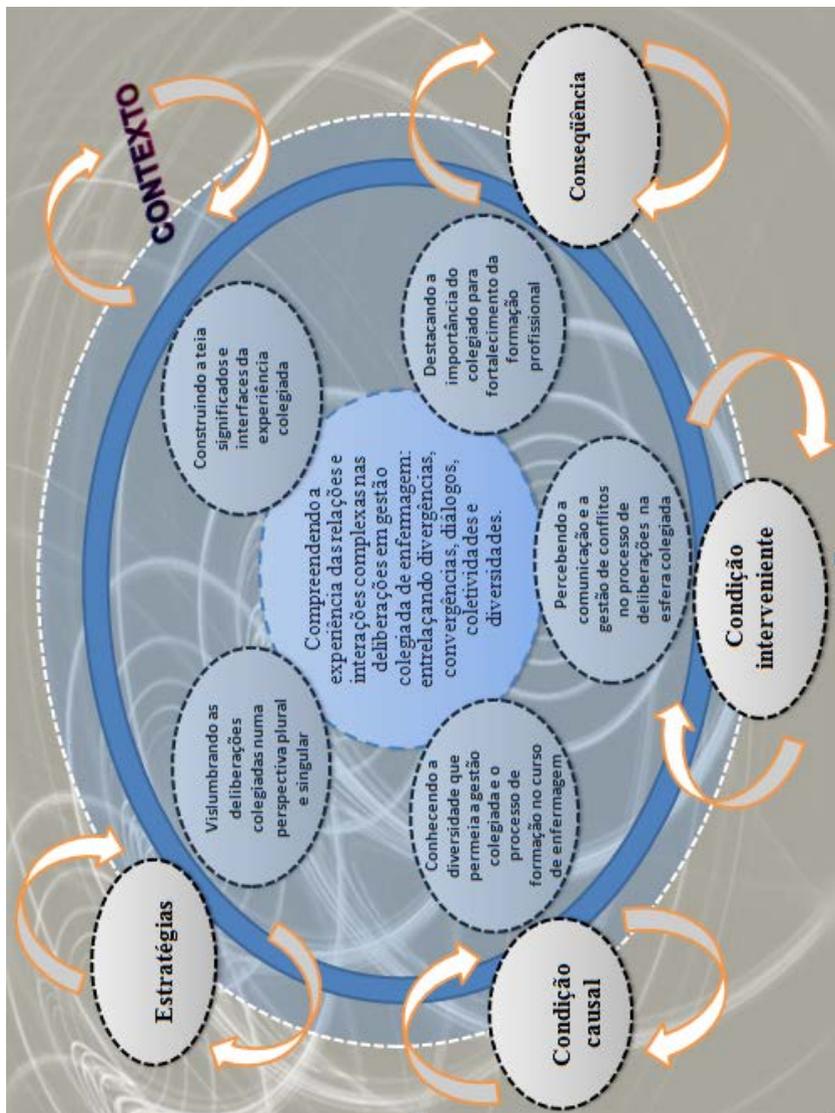
A quarta subcategoria foi classificada Necessitando de capacitação pedagógica no colegiado. Os participantes enfatizaram a necessidade de uma capacitação pedagógica e instrumentalização técnica para aprimorar suas ações pedagógicas, avaliações para contribuir com o processo de formação e o exercício profissional. Os trechos a seguir ilustram o exposto:

*É burocrático do trabalho do professor, então caberia ao colegiado do curso fazer capacitação pedagógica do professor (GE23).*

*Propor oficinas de trabalho [...] discutir pedagogicamente o instrumento de avaliação, estratégias pedagógicas o modo de construir a enfermagem (GC18).*

*Uma instrumentalização técnica, de como ocorre, do ponto de vista teórico, para ter conhecimento específico, sobre o processo de gestão, de como gerenciar conflitos, trabalhar com decisões compartilhadas (GB09).*

As relações e integrações entre as categorias e as subcategorias resultaram no modelo teórico representado na figura a seguir:



**Figura 10:** Representação do fenômeno Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades.  
Fonte: HIGASHI, 2012.

## DISCUSSÃO

Cada participante foi singular e plural ao emitir suas percepções, seus entendimentos e seus significados a respeito da experiência colegiada e deliberativa, de modo que é possível a inferência de que a gestão colegiada está imersa em uma teia de significados, múltiplos e complexos. A organização, a avaliação, o trabalho coletivo, a autoridade, o processo de discussão, a resolutividade e o comprometimento, foram alguns significados mencionados pelos participantes a partir das experiências/vivências no colegiado e nos processos deliberativos. A construção desses significados foi ancorada na objetividade e subjetividade, que permeiam relações, interações e associações de um cenário dinâmico, veloz e complexo.

De forma semelhante, um estudo com docentes gestores revelou significados sobre o seu trabalho, sendo que para alguns participantes o trabalho foi visto como algo positivo que possibilita uma a construção de projetos de vida e ajuda a manter a sua individualidade. Por outro lado, pode gerar insatisfações pessoais de modo a refletir no processo de viver do indivíduo (KANAN; ZANELLI, 2011). Acredita-se, que o trabalho deve repercutir positivamente na vida do indivíduo, pois isso potencializa a satisfação pessoal e o sucesso profissional.

A organização colegiada, para os participantes do estudo, é um espaço deliberativo com base no comprometimento e responsabilidade de participação por parte de seus representantes, em prol do desenvolvimento pessoal, acadêmico, profissional e institucional. A construção das relações, interações e associações entre os sujeitos na perspectiva plural é condicionada, muitas vezes, pelos processos históricos, políticos, sociais, econômicos e culturais. Estudo revela que os diferentes grupos sociais constroem projetos distintos, mas complementares e, por vezes, contraditórios, em que cada um busca expressar a sua perspectiva na esfera decisória política. Desse modo, a forma como cada um defende e declara seus interesses coloca-os ora em posições opostas, ora como parceiros. Nesse cenário, a comunicação e o diálogo são necessários entre os diferentes setores e segmentos da sociedade, pois aproximam as diversas realidades e viabiliza soluções mais concretas, apropriadas e viáveis, para tanto, requer competências, habilidades e atitudes numa perspectiva individual e coletiva, para ser efetivada e adequadamente utilizada entre os atores na organização (COELHO, 2012).

A comunicação e o diálogo foram aspectos mencionados pelos

participantes do estudo que destacaram a necessidade de utilizar tais ferramentas no cenário do colegiado, entre os representantes e os representados. Porém, afirmaram que a divulgação e disseminação das decisões e ações realizadas pelo colegiado poderiam ocorrer de forma mais efetiva, abarcando a totalidade dos envolvidos de forma direta e indiretamente na instituição. Nesse sentido, as informações não devem ser limitadas, fragmentadas, pois podem ofuscar e limitar possibilidade de vislumbrar o real. Esse resultado corrobora com os achados de outro estudo que também retratou dificuldades no processo de comunicação, que acaba refletindo diretamente nas as relações/interações pessoais e laborais e na dinamicidade organizacional do trabalho (KANAN; ZANELLI, 2011).

Por tal razão, comunicação entre o receptor e o emissor deve fluir em sintonia, de forma clara e objetiva. O diálogo estreita os laços profissionais entre os representantes e, conseqüentemente, promove a gestão participativa e compartilhada em prol de decisões consensuais, plurais e efetivas, entre o representativo e o coletivo. Entende-se representativo como o órgão colegiado e o coletivo dos demais indivíduos que integram a instituição de ensino superior.

Em seus depoimentos, os participantes desvelaram entendimentos contraditórios sobre a decisão compartilhada, no colegiado. Sob uma perspectiva compartilhada, possibilita-se partilhar ações, encaminhamentos, atividades e decisões em prol das deliberações colegiadas e da formação profissional. Em contrapartida, podem gerar a exclusão, o isolamento, de modo a fragmentar as relações e o poder decisório em detrimento de alguns indivíduos, somente. Para tanto, o exercício é possibilitar o envolvimento e a participação em prol de um coletivo heterogêneo, com diferentes olhares, valores e, perspectivas de mundo, pois essa diversidade é essencial as relações e benéficas para a sustentação de processos deliberativos coletivos, democráticos e participativos.

Em seus depoimentos, os participantes afirmaram que no colegiado, múltiplas deliberações são tomadas, principalmente em relação ao processo de formação profissional. O processo decisório tem como pano de fundo a diversidade, divergências convergências, contrastes e complementaridade que desvelam a complexidade do colegiado. Convergindo a complexidade, achado semelhante em outro estudo destaca que a deliberação remete a complexidade porque ela abarca a incerteza, a subjetividade e a pluralidade das relações e interações humanas e laborais imersas no ambiente organizacional (SHIMIZU, 2006). Deliberar implica em estratégias, dialogo,

sensibilidade, criatividade, compreensão da realidade social, econômica e política, fundamentando-se por leis e regimentos da gestão universitária que sustentam as decisões e o exercício profissional.

O consenso foi constantemente abordado pelos participantes do estudo como sendo algo necessário, porém em algumas situações o voto é necessário no colegiado. Desse modo, as ações colegiadas visam atender as necessidades dos discentes, docentes, funcionários e da instituição, cada qual com suas singularidades e especificidades, buscando deliberar de forma consensual. Por fim, acredita-se que, construir processos deliberativos fundamentados pelo consenso, pode contribuir significativamente para minimizar o surgimento de conflitos.

Nos depoimentos, algumas estratégias que ajudam no processo deliberativo foram apontadas, entre as quais se destaca o planejamento, entretanto, afirmaram sobre a necessidade de fortalecimento e consolidação do planejamento na esfera da gestão universitária de forma mais incisiva. Nessa direção, outro estudo enfatizou a necessidade de implementação e de planejamento estratégico no âmbito universitário. O planejamento universitário implica em prever e atender as necessidades humanas, econômicas (financeiras), materiais no tocante às esferas acadêmicas e órgãos administrativos, sobretudo requer habilidades para refletir, questionar e agir com vistas a propor soluções para as demandas, serviços, problemas enfrentados cotidianamente pelas instituições (MORITZ et al., 2012).

Os participantes do estudo entenderam o conflito como um “disparador de mudança” o qual não se encontra no indivíduo, mas se constrói no entrelaçamento das relações e interações entre eles, sendo que para resolvê-lo é necessária compreensão e entendimento por parte dos envolvidos. Resultado semelhante pode ser vislumbrado em outro estudo o qual revelou que o conflito acaba se tornando algo frequente no exercício da função gerencial, sendo necessário observar e administrar as situações que possam dificultar ou afetar o desempenho da gerência, com vistas a estimular o crescimento e desenvolvimento coletivo, a fim de conviver e interagir de forma harmônica e saudável no ambiente laboral (GUERRA et al., 2011).

Nessa perspectiva, um estudo aponta outros conflitos vivenciados pelos gerentes universitários, como por exemplo, na gestão de pessoas, administração da insatisfação dos e conflitos entre os funcionários, ao reunir os docentes, dentre outros. Além disso, os dados apontam que os gerentes universitários dedicam grande parte de seu tempo à resolutividade de problemas, envolvendo desde o contexto acadêmico-administrativo até a dimensão pessoal, docentes, discentes e

funcionários (MARRA; MELO 2005). Entende-se que, reconhecer a situação de conflito e agir de forma proativa procurando ouvir, observar, avaliar refletir e agir democraticamente poderá contribuir para solucionar o conflito.

Os participantes destacam que o conflito pode emergir em qualquer organização materializando-se por meio das relações, interações no convívio entre os indivíduos, seja no seio laboral, familiar, social. Nessa direção, um estudo aponta que em razão da diversidade cultural da pluralidade das experiências e vivências, dos indivíduos envolvidos, pode emergir ideias e entendimentos diversos com visões distintas da mesma realidade. Por outro lado, ainda, faz-se necessário resgatar a concepção do conflito como elemento determinante em prol do fortalecimento da democracia. O “conflito não deve ser ponderado somente nas teorias democráticas, mas como um elemento constitutivo do debate público e meio de construção do interesse público” (PEREIRA, 2012). Posteriormente a um evento conflituoso, torna-se necessário, a organização e planejamento de novas ações laborais, a fim de fortalecer as relações e interações entre os profissionais.

Os participantes do estudo ressaltaram à importância de resgatar a presença e participação no colegiado, a partir da diversidade e pluralidade dos seus representantes. O processo de escolha de representantes para os espaços institucionais de decisão assume responsabilidade vital tanto em relação à instituição assim como entre atores envolvidos no contexto. A representação caracteriza-se como uma forma de participação, no entanto muitas vezes pode apresentar limitações. Quando o grupo representado está fragmentado, ela pode se tornar frágil, pois neste caso, dificilmente surgirão momentos que impulsionem o debate. Ressalta-se, sobre a necessidade de escolher os representantes de maneira correta, para ampliar o diálogo e a comunicação entre os representantes e os representados. A ampliação do vínculo e do comprometimento legitima a representação e consequentemente, fortalece a organização (COELHO, 2012).

No colegiado, a participação democrática é salutar para proporcionar uma educação pautada na diversidade e pluralidade de seus representantes. Nessa direção, o colegiado, potencializa a ampliação do saber, do conhecimento e da informação por meio de novas relações e interações a partir de múltiplas dimensões de ser, saber, conviver consigo, com o outro e com o universo. Dessa forma, o ser docente e pode contribuir para a construção e formação de um profissional direcionado para a excelência na gestão universitária e, de modo geral, no exercício da enfermagem, dotado de conhecimento, ético,

qualificado, crítico reflexivo, com habilidades técnicas e conhecimento científico, bem como, um ser que valorize aspectos imersos na subjetividade humana, como a generosidade, solidariedade e humanidade.

## CONCLUSÃO

A compreensão dos significados do processo deliberativo a partir da experiência no colegiado do curso de graduação de enfermagem desvelou o fenômeno **Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades**, cuja estruturação apresenta as categorias, a saber: Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular (estratégia); Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada (contexto), Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional (conseqüência); Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no processo de deliberações esfera colegiada (Condição interveniente); Conhecendo a diversidade que se processam as deliberações colegiadas (Condição causal).

O colegiado do curso de enfermagem por meio de múltiplas ações profissionais tem buscado ultrapassar o modelo tradicional de gestão pautado na linearidade, na hierarquia gerencial, na fragmentação e centralização do poder e, construir de um modelo de gestão coletiva que favorece a gestão descentralizada ampliando o potencial de democracia em defesa de processos decisórios pautados na pluralidade e singularidade de seus representantes. Algumas fragilidades apontam a necessidade de fortalecer participação dos representantes no colegiado, aprimorar o processo de comunicação entre representantes e representados, implantar e consolidar ações e estratégias de planejamento na gestão universitária.

Os significados desvelados pelos participantes do estudo ao processo deliberativo foram: compromisso, resolutividade, compartilhamento e participação, processo de discussão, negociação, tomada de decisão coletiva. Conclui-se, que o percurso para o desfecho deliberativo perpassa por idas e vindas, retrocessos e avanços que requer a participação e comprometimento nas atividades e ações coletivas em prol do desenvolvimento do colegiado e da formação profissional. Nessa direção, é necessário, construir processos deliberativos descentralizados, consensuais, democráticos, com base na participação e na diversidade.

O colegiado é um espaço voltado para as dimensões administrativas, pedagógicas e deliberativas em prol da formação pessoal e profissional. Preocupa-se em contribuir efetivamente com a formação cognitiva, política, cultural, social, técnica e científica, no sentido de que este profissional possa ser um agente produtor, construtor e transformador de sua realidade e prática social. As deliberações abarcam processos de discussão, de posicionamento de ideias e conceitos divergentes e convergentes, que requer diálogo, compromisso, comprometimento e negociação entre os representantes em busca do consenso. O fato de envolver seres humanos possibilita contrariedades e oposições podendo surgir situações de conflitos, os quais foram vistos como ingredientes e salutares para o desenvolvimento do coletivo.

Acredita-se que se faz necessário ampliar os conhecimentos no tocante a gestão universitária a outros cenários e dimensões em enfermagem, a fim de construir novas possibilidades, inovações e estratégias em prol do exercício profissional. Desse modo, pode-se impulsionar a formação de docentes gestores de enfermagem com conhecimentos e aptidões para trabalhar com o coletivo, na diversidade, entre divergências, com habilidades para deliberar de forma compartilhada com base na participação plural entre/com os atores envolvidos nesse contexto.

## REFERÊNCIAS

BERNARDES, A. et al. Modelo de gestão colegiada e descentralizada em hospital público: a ótica da equipe de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 4, p. 1003-1010, 2008.

CALDERON, A. I.; PEDRO, R. F.; VARGAS, M. C. Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. **Interface**, v. 15, n. 39, p. 1185-1198, 2011.

COELHO, J. S. Construindo a participação social no SUS: um constante repensar em busca de equidade e transformação. **Saude Sociedade**, v. 21, sup. 1, p. 138-151, 2012.

GUERRA, S. T. et al. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro

no âmbito hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 2, p. 362-369, mar-abr. 2011.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Involvement of teachers-managers with the work in the university context. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MORITZ, M. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TEDEUCCI, M. S. R. **Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal**: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0415\\_1828.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0415_1828.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2012.

PEREIRA, M. A. Movimentos sociais e democracia: a tensão necessária. **Opinião Pública**, v. 18, n. 1, p. 68-87, 2012.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOARES, Maria Susa Arrosa. **A educação superior no Brasil**. 2002.

Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-6-2013-a-educacao-superior-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2012.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Reforma universitária e mudanças no ensino superior no Brasil**. Caracas: UNESCO, 2003.

## 5.7 MANUSCRITO 2: POTENCIALIZANDO A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM NA GESTÃO COLEGIADA NA PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE<sup>4</sup>

Giovana Dorneles Callegaro Higashi<sup>5</sup>  
Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>6</sup>

**Resumo:** Este estudo objetivou compreender os significados das relações e interações colegiadas para o fortalecimento da formação profissional de enfermagem na perspectiva da complexidade. Os dados foram analisados e interpretados pela teoria fundamentada nos dados (TFD), durante o período de janeiro a junho de 2012, numa instituição pública de ensino superior localizada no Sul do Brasil. Foram entrevistados 30 participantes: docentes, discentes e funcionários

---

<sup>4</sup> Artigo elaborado a partir da dissertação intitulada “Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PEN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011.

<sup>5</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PEN) da UFSC. Bolsista CNPq. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração e Gerência do Cuidado de Enfermagem e Saúde (GEPADES). Florianópolis. Brasil. Endereço: Rua João Pio Duarte Silva, 114 apartamento 201, bloco A. Florianópolis. Santa Catarina. CEP: 88036070. Fone: (48)32328238. Email: gio.enfermagem@gmail.com.

<sup>6</sup> Doutora em Filosofia de Enfermagem, Professora Titular do Departamento de Enfermagem e do Programa de Pós Graduação em Enfermagem da UFSC, Pesquisadora 1A do CNPq, Líder do GEPADES, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: alacoque@newsite.com.br

representantes do colegiado, distribuídos em 4 grupos amostrais. Constatou-se que o colegiado ao deliberar focaliza a qualificação do processo de formação discente, o qual envolve múltiplos personagens e abrange dimensões diversas e complexas. Conclui-se que o colegiado, sob a perspectiva da complexidade, contribui por meio de suas deliberações em prol do processo de formação, no momento em que não apenas simplifica ou fragmenta os conhecimentos e saberes disciplinares, mas contempla a multiplicidade, interdisciplinaridade e pluralidade de experiências e vivências que abarcam a tessitura humana nos processos de gestão.

**Descritores:** educação em enfermagem, educação superior, deliberações.

## INTRODUÇÃO

De acordo com os dados do Ministério da Educação e Cultura (MEC), no que tange as instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados, foram registrados, em 2010, 598 cursos de graduação em enfermagem ativos no Brasil, distribuídas entre instituições públicas e privadas (SILVA et al, 2011). Destaca-se que, o sistema de divulgação dos resultados do Censo da Educação Superior do ano de 2012 apontou que neste ano a maior parte das matrículas, se concentrou nas universidades (54,3%), seguida das faculdades (31,2%) e dos centros universitários (14,5%) (CENSO, 2010).

O aumento das Instituições de Ensino Superior (IES) pode representar democratização do acesso ao ensino superior, de modo ampliar a oferta de profissionais no mercado, capacitados para atender as necessidades população. Por outro lado, a expansão do número de cursos pode estar ocorrendo sem uma estreita relação com as políticas de saúde, em relação à qualidade e quantidade dos profissionais para a consolidação do sistema único de Saúde (SUS) (SILVA et al., 2011). Frente a esse cenário, torna-se necessário o replanejamento e a implementação das políticas de formação a fim de reduzir os desequilíbrios regionais, buscando aproximar os serviços de saúde e as organizações formadoras de profissionais de nível superior, fundamentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação, impulsionando mudanças na concepção e no perfil dos profissionais, egressos das instituições de educação superior (HADDAD, 2011).

Na educação contemporânea, ainda, prevalecem em muitos espaços processos didáticos pedagógicos pautados no estilo bancário, de depósito de conhecimento, que impera a racionalidade, autoridade, compartimentação disciplinar, deixando de lado a participação e o envolvimento plural, a subjetividade, a criatividade e a flexibilidade na dinâmica relacional. Desse modo, também é necessário romper com o modelo de gestão tradicional, e construir práticas gerenciais mais dinâmicas, complexas, criativas, inovadoras que possibilitam o compartilhamento e participação coletiva.

A organização colegiada é um espaço de decisões coletivas a partir da participação de seus representantes. O colegiado, ao deliberar coletivamente, abarca a diversidade e a complexidade humana. A atuação dos representantes no colegiado do curso de enfermagem é sustentada com base nas normas, leis e regulamentos, repercutindo em maior segurança, sustentabilidade e consolidação das decisões tomadas coletivamente. O colegiado por meio de suas ações e decisões focaliza a qualificação do processo de formação discente, o qual envolve múltiplos personagens e abrange dimensões diversas e complexas.

O conhecimento, assim como a complexidade, está contido nas partes, no todo e nas partes entre si, estão intrinsecamente conectados, interligados, constituindo-se num contexto de circularidade e complexidade. O ser humano ou a sociedade caracterizam-se ao mesmo tempo, como unidades complexas e multidimensionais. O indivíduo materializa-se como um ser biológico, fisiológico, afetivo, racional, e por sua vez, a sociedade configura-se por suas dimensões históricas, políticas, culturais e filosóficas. Desse modo, implica ao conhecimento, reconhecer tal pluralidade e considerar as interconexões e interdependências entre as partes e a totalidade, sem reduzir umas as outras (MORIN, 2008).

Na contemporaneidade, a complexidade está atrelada ao processo de viver humano que se materializa no mundo do trabalho, no seio familiar, pessoal, cultural, social, em todas as coisas e seres que dele fazem parte, para tal necessita ser reconhecida, estudada e questionada em prol da sua compreensão. Em muitas áreas do conhecimento humano, esse pensamento está presente no cotidiano de trabalhadores e pesquisadores em geral (SILVA et al., 2006).

O colegiado impulsiona a formação profissional, pois a partir de suas deliberações contribui para formação de profissionais inovadores, empreendedores, críticos, reflexivos, construtor da cidadania, relacional, com ampla visão micro e macrosocial, dotado de potencial político e gerencial com habilidades para tomada de decisão e trabalhar

coletivamente e transformadores das realidades e contextos que permeiam o seu exercício laboral (ERDMANN et al., 2011).

Torna-se importante desvelar a complexidade existente nas ações dos profissionais docentes e discentes que atuam na gestão colegiada de um curso de enfermagem. A complexidade não mais pode ser entendida como algo difícil, complicado, mas como “uma nova postura diante do mundo que precisava de outras verdades e modos de pensar, ser e fazer” (SILVA et al., 2006, p. 614). Diante desse cenário, questiona-se: qual o significado das relações e interações colegiadas para o fortalecimento da formação profissional de enfermagem? Diante do exposto, busca-se compreender os significados das relações e interações colegiadas para o fortalecimento da formação profissional de enfermagem.

A busca para responder tal objetivo emergiu dos dados obtidos por meio de um estudo de Dissertação de Mestrado, cuja questão norteadora foi: Quais os significados atribuídos pelos membros, às deliberações colegiadas em um curso de graduação em enfermagem?

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo qualitativa, o qual utilizou como referencial metodológico a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). Esse método possibilita a compreensão dos significados que um determinado fato/acometimento tem para os indivíduos, que nortearão a construção de conceitos, hipóteses, gerando teorias substantivas que se constituem em guias para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O cenário escolhido foi uma universidade pública da região Sul do Brasil. A seleção dos participantes foi intencional, com base no objetivo do estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista individual, semi-estruturada, utilizando-se do recurso de gravação digital de voz para o registro das falas, durante período de fevereiro a junho de 2012. As entrevistas foram concedidas pelos participantes mediante explanação do objetivo da pesquisa e da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Foram participantes do estudo docentes, discentes e funcionários envolvidos direta e indiretamente com o colegiado do curso de enfermagem, sendo que o tamanho da amostra teórica foi determinado pela saturação teórica dos dados, perfazendo 30 participantes, divididos em quatro grupos amostrais. A pesquisa teve início a partir da seguinte pergunta inicial: Fale-me qual o significado as deliberações colegiadas no curso de graduação em enfermagem. A construção das questões seguintes foi direcionada pela pesquisadora a partir das respostas dos

entrevistados.

Após análise comparativa dos dados do **primeiro grupo amostral**, os participantes apontaram sobre suas experiências em cargos/chefias/ gestores/coordenadores dos serviços de enfermagem no qual vivenciaram, cotidianamente, situações as quais implicavam em tomar e legitimar decisões, individuais e/ou coletivas. Desse modo, a hipótese construída para esse grupo foi de que o colegiado constitui-se como soberano, porém tem interfaces com demais órgãos e instancias que, por sua vez, também deliberam. Por tal razão, considerou-se importante buscar os significados destas experiências para estes sujeitos.

O **segundo grupo amostral** foi constituído por 11 participantes, tendo como critérios de inclusão possuir cargos de gestão/coordenação e paralelamente, vivenciar experiências de cunho deliberativo. A partir da análise, as hipóteses apontaram que o colegiado é um cenário regido por normas, regulamentos, leis, que possibilita a construção de relações e interações entre seus pares com interface entre docentes de outros departamentos e aqueles que não participam ativamente, do colegiado do curso de enfermagem.

O **terceiro grupo amostral** foi constituído por oito participantes. Após análise comparativa dos dados obteve-se a seguinte hipótese de que são construídas relações e interações entre os docentes e discentes representantes do colegiado do curso de graduação de enfermagem. O **quarto grupo amostral** foi constituído por cinco participantes discentes que dividiram-se entre aqueles com e sem experiência no colegiado.

Conforme as entrevistas eram realizadas e transcritas, foram inseridas no *software NVIVO*<sup>®8</sup>, possibilitando a organização e classificação das informações coletadas. A coleta e análise dos dados ocorreram concomitantemente, seguindo as etapas propostas pela TFD: codificação aberta, axial e seletiva. Desse modo, os códigos foram sendo reagrupados, originando as categorias e subcategorias. Na codificação aberta os dados foram processados e analisados para serem transformados em conceitos; na codificação axial, os conceitos já organizados foram desenvolvidos pelo pesquisador, que buscou encontrar a explicação do(s) fenômeno(s) e, a codificação seletiva, por sua vez, possibilitou que os conceitos fossem unificados para definir o fenômeno central (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Considerando a importância e relevância da condição causal e das consequências, optou-se por analisá-las separadamente, explorando os significados dos dados revelados. Portanto, neste artigo, serão apresentadas e discutidas a **condição causal**, intitulada Conhecendo a

diversidade e a diferença que se processam as deliberações colegiadas, e, paralelamente, a **consequência** denominada Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional, organizada em quatro categorias.

O desenvolvimento do projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o nº 2285/11. Os aspectos éticos foram respeitados em todas as etapas da pesquisa, como prevê a Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde. Para preservar a identidade dos representantes, estes foram identificados com as letras “**GA, GB, GC**” seguidos do número ordinal correspondente às participações nas falas (ex.: GA01; GA02; GB03; GB04...), garantindo-se desta forma o anonimato dos participantes.

## **RESULTADOS**

### **Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem**

Esta categoria remete a **condição causal** que condiciona o desenvolvimento do fenômeno. A primeira subcategoria é Convivendo com a diversidade que entrelaça a gestão colegiada e a formação profissional. Diversos foram os entendimentos sobre as diversidades que se entrelaçam no contexto da gestão colegiada. Para os participantes do estudo, é importante a comunhão das diversas compreensões da realidade e diferentes pontos de vista, pois entendem que está é a riqueza, justamente em articular e construir as relações e decisões em prol da formação profissional com base na consciência coletiva, como pode ser observado nos seguintes fragmentos:

*Colegiado só pode ser considerado construtivo quando de fato ele existe para construir com base nos diversos pontos de vista da realidade essa que é a riqueza dele e na explicitação desses diversos pontos de vista e na possibilidade de articulação (GE21).*

*No colegiado, você vai juntar diferentes pessoas com diferentes pontos de vista e vai trabalhar uma questão que vai ser abarcada por essas diferentes pessoas e se essas pessoas não compartilharem o seu ponto de vista não tem como formar uma consciência coletiva, isso é visível (GE25).*

Por outro lado, os discursos abordam que todos os representantes do colegiado são importantes, pois são diferentes, dotados de características que convergem e divergem entre si, as quais, ao final, são complementares. Entendem que, inicialmente, são ideias individuais, porém ao ser expressa no coletivo, a singularidade acaba entrelaçando-se com a pluralidade. Como pode ser verificado na assertiva, a saber:

*Tudo que é colocado no colegiado, é importante, porque a partir do momento que é colocado ele já passa a ser uma demanda do grupo, é essa a visão de colegiado que eu tenho, aí o desafio ele deixa de ser eu vencer a tua ideia, porque a tua ideia ela já é importante porque ela é do grupo, é tua e tu faz parte do grupo, agora aonde vai se dar a discussão? A discussão vai se dar se nesse primeiro momento, a gente vai priorizar a tua ideia ou a minha ideia não existe a negação de ideia, eu acho que é um jeito que tu consegue de possibilitar que as pessoas participem efetivamente, porque tu ter o órgão e tá todo mundo lá não significa nada, na verdade não significa nada, o que significa é a forma como caminha as coisas, a ideia que ela tem do assunto é tão importante quanto a ideia de qualquer outro, acho que eu esse é o primeiro princípio, não existe ninguém mais ou menos importante, todo mundo é importante porque é diferente, não é um peso e medida, é qualidade (GC13).*

Nessa perspectiva, os participantes do estudo reconhecem, que no colegiado, trabalham na diversidade e em um espaço heterogêneo com vistas a formação profissional. Neste cenário, é necessário conviver com a diversidade de ideias, conceitos, pensamentos, entendimentos e desafio, por sua vez, é a negociação entre os representantes para a tomada de decisão.

*A gente trabalha na divergência, entendo grupo sempre heterogêneo, e isso faz parte à diversidade, existe mesmo quando você acha que você é uno com alguém, o unír significa dois se eu vou unír não é um só, são dois para unír, eu preciso ter um mais um no mínimo, então eu tenho diversidade, o grande desafio, principalmente quando a gente trabalha em situações que*

*envolvem outras pessoas outros grupos como ocorrem em uma universidade é tentar negociar esses diversos para uma decisão (GC19).*

*O que é mais difícil é justamente negociar, a negociação é o mais difícil, nós precisamos num ambiente democrático e negociar essas costuras não são fáceis de serem feitas (GB12).*

No colegiado, os relatos dos participantes apontaram que trabalhar com a diversidade perpassa por momentos de facilidades e dificuldades. Entenderam que deliberar implica em idas, vindas e que podem resultar em mudanças individuais e grupais são mais sólidas. Referem, ainda que na gestão é necessário ter flexibilidade e habilidade para trabalhar com o coletivo. Como pode ser verificado, a seguir:

*Eu não digo que é mais difícil ou mais fácil, eu entendo que terá momentos que será mais fácil outros mais difíceis, mas eu acho que é mais forte, é mais sustentado é mais sólido quando as coisas são discutidas e deliberadas pelo coletivo, por mais que isso tenha que exigir mais idas e vindas, retrocessos, voltar coisas que já foram discutidas, porque o coletivo também muda, assim como cada pessoa muda individualmente, o coletivo muda pelas pessoas (GC14).*

*Trabalhar com essa diversidade, é conviver com ela, você tem que ter uma flexibilidade na gestão, eu acho que quando você está gerenciando o teu serviço, tu tem que entender isso, faz parte, tu tem que ter habilidade com os relacionamentos interpessoais (GC16).*

Os discursos dos participantes do estudo remetem ao entendimento que a partir dos diversos posicionamentos dos representantes no colegiado é que ocorre a construção das respostas, na comunhão das opiniões é que se alcançam as deliberações. Como pode ser exemplificada a assertiva a seguir:

*Cada pessoa vai ter o seu entendimento próprio sobre o problema como que normalmente se faz, você traz o problema, aí todas as pessoas, ou,*

*quem quer opina sobre esse problema e claro que você vai construindo respostas, cada opinião que alguém dá vai pondo um tijolinho naquela resposta aí vai tendo outro tijolinho e assim por diante no final de toda a discussão vai se construindo uma resposta e essa resposta vai sendo construída a partir da discussão de pontos de vista sobre aquela situação e aí no final se delibera então é um conjunto de opiniões que formam uma deliberação que ajudam na formação (GB10).*

A diversidade, segundo os participantes do estudo, pode contribuir no processo de formação acadêmica por meio de relações de ensino e aprendizagem fundamentadas na pluralidade dos atores envolvidos em prol de uma construção coletiva. Como pode ser exemplificado nas assertivas, a seguir:

*A diversidade está na riqueza de trazer esses diferentes aportes, para você poder construir um espaço de ensino, um espaço de formação plural, eu vejo isso como uma riqueza desde que a gente compreenda que esse espaço rico e diverso (GC17).*

*Se todos fossem iguais não teria essa diversidade de pesquisa, essa diversidade no processo de formação, já que a nossa área é tão plural, mas eu vejo que a diversidade ela é importante desde que ela gere conhecimento e que traga essa possibilidade de uma produção coletiva (GC15).*

### **Destacando a importância do colegiado para o fortalecimento da formação profissional consequência**

A seguir serão apresentadas as categorias e suas respectivas subcategorias, as quais possibilitam vislumbrar um fenômeno complexo imerso em múltiplas dimensões de significados, de crenças, de motivações, de expectativas, de relações, aproximações de diálogo permeadas pela subjetividade.

Esta categoria representa a consequência que emerge a partir das deliberações colegiadas. A primeira subcategoria foi definida como Tendo uma atuação profissional em defesa da enfermagem. Os

participantes do estudo destacaram que o colegiado trabalha para manter e elevar a qualidade do curso e promover a formação de profissionais qualificados e capacitados, exercer suas atividades e demandas laborais com dignidade, cidadania e ações humanizadas. Como pode ser verificado na fala:

*Existe o colegiado do curso pra manter a qualidade do curso, que o curso seja melhor, mas melhor pra quê? Para poder formar melhor as pessoas, e pra quê? Pra que essas pessoas possam cuidar melhor as outras pessoas, esse é o objetivo do colegiado de curso, porque se não tinha razão de existir, a gente tá preocupado com o produto final que é o enfermeiro, que é um profissional capaz, ético, responsável, solidário, técnico, que tenha competência clínica (GA01).*

Foi apontado pelos participantes a necessidade de avançar no desenvolvimento de ações de cuidado enquanto instrumento de intervenção humana. Reconheceram que existem profissionais qualificados, porém são necessários ajustes e reorientações em relação às diretrizes curriculares e o processo de ensino e aprendizagem na enfermagem. Os depoimentos sinalizam que:

*Temos que avançar no cuidado de enfermagem enquanto um instrumento uma intervenção humana, mas bem fundamentada, estamos muitos distantes, poderíamos estar melhores, temos bons pesosores na área, mas ainda não galgamos isso, estamos pecando desde o momento da graduação (GB12).*

*Ah! Eu acho que deveria ter uma reorientação no processo de ensino aprendizagem que ainda esta muito lento em relação às próprias diretrizes nacionais curriculares do enfermeiro, o que tá faltando é ajustar isso na pratica, ensino e na pesquisa (GA03).*

Os participantes do estudo destacaram que as deliberações colegiadas são fundamentadas pela legislação universitária, porém em algumas situações, as diretrizes regimentais no âmbito universitário (resoluções), não acompanham as mudanças no cenário contemporâneo

nacional. Além disso, reconheceram a necessidade de maior autonomia por parte do docente inserido em instâncias colegiadas em relação a legislação universitária. Como pode ser observado no depoimento, a seguir:

*Muitas vezes, a legislação está antiga, ultrapassada e atrapalha as decisões, porque 100% das decisões são baseadas na legislação [...] fizeram mudanças no currículo baseado nas diretrizes do MEC para o curso, mas a universidade está lá atrás (GB12).*

*O grande desafio do docente é ter mais autonomia porque tem coisa que você se vê muito amarrada a legislação a universitária ela é muito amarrada e tem mais suporte (GB08).*

Para alguns participantes do estudo, reflete na atuação profissional do enfermeiro o modelo biomédico e as teorias de gestão clássicas “taylorista e fordista”. Referiram sobre a importância da flexibilidade das ações e relações profissionais, como pode ser vislumbrado a seguir:

*A enfermagem está no modelo fordista, taylorista, mecanicista e no modelo biomédico, acho que tem que ter um pouco de flexibilidade (GC14).*

*É uma estrutura infelizmente calcada no tradicional, na gestão tradicional (GC15).*

Os depoimentos dos participantes apontaram que as estratégias adotadas pelos docentes focam o processo de formação, apoiado no processo político pedagógico com base em novas metodologias. As falas exemplificam que:

*Cada fase trabalha do seu jeito e define as suas estratégias que acha melhor, claro, todo mundo defende a estratégia pensando no bem do aluno no bem da formação, no processo político pedagógico criativo crítico, para aplicar metodologias inovadoras, todos tem essa preocupação, ninguém é irresponsável, mas estamos trabalhando isoladamente (GE21).*

Os participantes expressaram em seus depoimentos que na instituição universitária assim como em outros segmentos de nichos sociais existe a formação de grupos e de corporificação, como pode ser vislumbrado a seguir:

*A instituição (universidade) é corporativa, cada um tem a sua corporação, dividido em grupos (GB12).*

*O colegiado quando esta unido ele fica mais forte, diferente de quando você tem grupos fragmentados (GE23).*

*A enfermagem ainda é muito individualista, um processo individualista, produtivista muito grande (GE25).*

A segunda categoria foi intitulada Vivenciando a transição do perfil dos estudantes na contemporaneidade. Os participantes apontam diferenças entre os estudantes que participam, ou já tiveram experiências extraclasses em relação àqueles que não vivenciaram tais situações acadêmicas ou em outros espaços sociais. Identificam os acadêmicos preocupados com a formação engajados em novos e construtivos espaços sociais que promovem a ampliação de saber e conhecimento profissional, como exemplificado no trecho a seguir:

*Quem tem experiência, tem um olhar diferente para a formação e para a profissão, diferente daqueles alunos que não tem contato nenhum com extensão com pesquisa nem se envolve muito com as questões da universidade, vejo que tem gente bem preocupada com a formação que quer fazer diferente que quer ser um bom profissional, que lê artigos e vem pra sala e discute, vejo alunos que não se preocupam com isso (GF26).*

Os participantes do estudo refletiram sobre as mudanças sociais, políticas, culturais que circundam o processo de viver humano. Afirmaram que a sociedade vem sofrendo transformações nos últimos anos e com isso repercutindo direta e indiretamente na vida das pessoas, seus contextos, culminando com novas dinâmica e relações entre as pessoas e o seu entorno. Como pode ser contemplado no depoimento

subseqüente:

*É uma visão da sociedade, não é porque os nossos alunos são assim, a sociedade está mudando, as pessoas que compõem a sociedade estão mudando, os valores são diferentes hoje e, algumas coisas estão sendo renovadas, mas com outras perspectivas, porque são pessoas diferentes, acho que isso faz parte da dinâmica social as exigências são outras, nós não funcionamos mais na sociedade como funcionávamos há 20, 30 anos atrás (GC13).*

Revelando ações deliberadas no colegiado para a formação profissional, corresponde à terceira subcategoria. Os participantes entendem a tomada de decisão como uma atividade importante, pois poderá refletir na vida dos estudantes, direta ou indiretamente. Reconhecem que nada é realizado por decreto, mas por meio de decisões pautadas nas diferenças, nos interesses singulares e globais, em meio à discussão e ao posicionamento de ideias e opiniões divergentes e convergentes numa perspectiva plural, tendo como fio condutor, a qualificação da formação profissional. Como pode ser visualizado nos discursos abaixo:

*Encaro como uma tomada de decisão que vai afetar os destinos das pessoas, o curso vai ter um ano a mais, ou reprovar um aluno, ou expulsar, ou jubilar [...] As decisões são discutidas, porque há muitos interesses, há diferenças, e as decisões são tomadas democráticas, lá no colegiado tudo é votado, é discutido, é avaliado, é relatado, nada se faz por decreto (GA01).*

Os participantes revelaram que a experiência do discente representante no colegiado de enfermagem em acompanhar e tomar decisões pode repercutir positivamente na vida acadêmica e na vida profissional. Afirmaram sobre a necessidade de entender o processo de discussão e argumentação como parte integrante do seu processo de formação de modo que tal vivência decisória coletiva, ajudará enfrentar à dinâmica profissional, principalmente quando estiver inserido no mercado de trabalho e ter a necessidade e responsabilidade de tomar decisões. A seguir, depoimento evidencia:

*Entender que esse processo de discussão para deliberação é parte integrante da sua formação, pra que ele possa com isso aprender essa competência e isso a longo prazo, nós também estamos formando profissionais, para tomar deliberação nas instancias que estiverem, como professores, como enfermeiros, como gerentes, como diretores (GE21).*

Os depoimentos apontam que as deliberações são realizadas pelo colegiado – coletivo, porém representam as necessidades e demandas individuais, singulares, de docentes, discentes e demais atores envolvidos, que se manifestam e expressam por meio das partes – representantes - do colegiado (totalidade). Quanto mais intenso for o envolvimento e engajamento dos representantes e o seu sentimento de pertencer ao grupo, ao coletivo, interagindo de forma ativa e compromissada, maior será a qualidade das decisões e resultados e, conseqüentemente, a habilidade profissional na sua execução. Como pode ser verificado, a saber:

*Vamos imaginar, aumentando o envolvimento e as responsabilidades das pessoas por fazerem parte daquele grupo que delibera, as pessoas buscando se qualificar para aquilo, a tendência é cada vez mais pessoas mais qualificadas, mais preparadas para a decisão, vão gerar decisões mais qualificadas e, decisões mais qualificadas vão gerar uma expressão da enfermagem melhor, vão gerar decisões com resultados mais positivos para a maioria, aí a maioria se desenvolve cresce porque foi favorecida por aquela decisão, mesmo que tenha sido de um círculo de colegiado de representantes que pensou que deliberou, a partir das necessidades de todos, acho que os ganhos são para todos, se qualifica o grupo e os resultados são para todos, todos ganham e a enfermagem se expressa melhor (GC14).*

Inúmeras são as ações, atividades e demandas deliberadas na esfera colegiada, segundo os participantes do estudo, dentre elas pode-se destacar revalidação de diploma, vagas internas e externas, transferências, formatura, reprovação, validação de matérias, dentre

outras, configurando-se em um cenário complexo e dinâmico. As falas exemplificam que:

*Vem muito processo de revalidação de diploma, tem muitas questões relacionadas com as vagas, quando as vagas ficam ociosas (GB09).*

*Validade de matéria, de transferência para a ufsc de outras universidades e assuntos mais críticos referentes ao curso mesmo o fato de um aluno que reprovou em tal matéria e entrou com recurso pedindo pra que fosse vista a situação dele novamente, é bem complexo a dinâmica mas aí a gente e vai entendendo (GB12).*

A quarta subcategoria foi classificada como Necessitando de capacitação pedagógica na esfera colegiada. Os participantes enfatizaram a necessidade de uma capacitação pedagógica e instrumentalização técnica para contribuir com o processo de formação e o exercício profissional. Os trechos a seguir ilustram o exposto:

*Na universidade, não vou dizer curso, não existe nenhuma orientação, capacitação, não tem, você assume essas condições sem saber o que você vai fazer (GE24).*

*Uma instrumentalização técnica de como ocorre, do ponto de vista teórico, para ter conhecimento específico, sobre o processo de gestão, de como gerenciar conflitos, trabalhar com decisões compartilhadas (GB09).*

## DISCUSSÃO

Em geral, as narrativas apresentam entendimentos comuns ao apontarem sobre as idas, as vindas, os retrocessos e os avanços que permeiam as deliberações, sob a perspectiva da diversidade esfera colegiada e, de modo geral, o processo de aprendizagem no âmbito educacional em prol da formação profissional. O processo formativo de outrora, calcado na fragmentação de conhecimentos, saberes, disciplinas, processos, gradativamente, vem deixando lacunas e se distanciando das novas exigências e mudanças contemporâneas, que incluem novas formas de ser, saber, conviver e aprender, com vistas a

uma reforma de pensamento em prol da construção de um conhecimento plural e complexo, que abarca o indivíduo, as partes e a sua totalidade. Por tal razão, a complexidade estimula mudanças e progresso nas formas de agir a fim de religar os conhecimentos, o contexto e a singularidade das relações e interações. Considerar as múltiplas possibilidades, as incertezas e a dinâmica social contemporânea, impulsiona novos desafios na educação profissional.

A universidade, assim como o colegiado, caracteriza-se como um espaço coletivo e, para combater a desordem na organização, a ordem está representada pela legislação, regimentos e normas que buscam nortear a atuação profissional em prol da formação e qualificação do indivíduo. Desse modo, em vários depoimentos estão presentes elementos que permitem revelar a significativa preocupação dos representantes do colegiado, em relação ao processo de formação acadêmica, pois se reconhecem como profissionais responsáveis e atentos, a fim de contribuir e oportunizar ao estudante, uma a formação pessoal, profissional, técnica, científica numa perspectiva cultural, política, filosófica, solidária e humana.

Nessa direção, os participantes apontaram que os docentes integrantes do colegiado devem realizar atividades de capacitação e instrumentalização técnica, do ponto de vista administrativo, para ampliar conhecimentos e informação acerca da estrutura e dinâmica da instituição universitária em prol do domínio da legislação. Frente a este cenário, pode-se questionar: qual é o preparo oferecido aos docentes para ocuparem cargos gerenciais? Quais são os critérios pactuados para o alcance de uma gestão universitária e, conseqüentemente, para uma formação profissional com foco de excelência?

A partir das mudanças políticas em voga, a atuação do docente na instituição de ensino superior deve, necessariamente estar em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com intuito de potencializar o estudante a aprender a aprender, ser, fazer, viver e conhecer, enquanto agentes inovadores e transformadores de sua realidade. Neste contexto, a implementação curricular deve fortalecer o trabalho coletivo dos docentes inseridos no processo formativo, os quais se constituem de experiências, habilidades e conhecimentos diversos, aparentemente opostos, porém necessários e complementares à formação profissional. Caso contrário, pode-se perfazer o caminho inverso, ou seja, oferecer uma formação embasada no saber compartimentado e singular. O desafio para o docente implica em romper a dicotomia entre o pensar e o fazer, a fragmentação e tecnicismo, que se constituem como algumas das contradições que

necessitam ser trabalhadas e superadas coletivamente.

Os depoimentos dos participantes apontam que a formação de grupos no colegiado, e de modo geral, na instituição como um todo, é algo negativo, pois acaba fragmentando as relações e o trabalho profissional. Sob outra perspectiva, a formação de grupos faz parte da natureza humana, pois desde os primórdios o homem já começa constituindo suas redes e comunidades com as quais mais se identifica. A gestão colegiada representa uma possibilidade de avançar e aproximar as relações interpessoais por meio de ações gerenciais pautadas na coletividade e pluralidade do ser humano nos espaços organizacionais.

Foram evidenciados nos depoimentos que, inicialmente, o desejo é individual, porém ao ser diluído entre as partes, ou seja, com os demais representantes, acaba se materializando como uma vontade coletiva. Por esse prisma, ao contemplar o processo de formação pode-se considerar que as partes (indivíduos/representantes) e o todo (colegiado/universidade/sociedade) constroem relações, interações, interconexões singulares e plurais, de antagonismos e complementaridades. Desse modo, sob a perspectiva **hologramática**, não apenas as partes estão contidas no todo como o todo está presente nas partes (SILVA; CAMILO, 2007). Convergindo ao **pensamento sistêmico**, autores sinalizam sobre a necessidade de conhecer as partes para conhecer o todo, pois o conhecimento das partes está associado/interligado/conectado ao conhecimento do todo, de modo a construir uma interação/relação de interdependência entre a totalidade e as partes (ALVES; SEMINOTTI, 2006; MORIN, 2006).

Nessa perspectiva, o colegiado ao impulsionar a formação e qualificação numa perspectiva global, por meio da interação, integração e articulação entre os indivíduos, cada uma das partes também acaba se transformando e aprimorando-se (SANTOS, 2009). Este entendimento converge com os achados do presente estudo, uma vez que, os participantes afirmam que da mesma forma como o “coletivo muda” o indivíduo também pode mudar. Compreende-se o colegiado como o todo e os representantes como as partes que constituem o todo. Desse modo, a relação intrínseca entre o coletivo e o individual, o singular e o plural, as partes e o todo, o parcial e o total, a redução e o global, o micro e o macro, se configuram como novas maneiras de ver e perceber a realidade e o processo formativo, não mais de forma linear e fragmentado, mas interconectado e de relações plurais, que acabam se entrelaçando e tecendo a teia da complexidade (MORIN, 2008).

Entende-se que, no âmbito da gestão universitária, a partir do esforço e trabalho coletivo, com base no compromisso e

comprometimento dos gerentes, gestores e demais envolvidos na esfera administrativa e decisória, pode-se contribuir positivamente para atender as demandas formativas, institucionais, profissionais e acadêmicas. No colegiado, deliberações acontecem por meio da participação dos representantes com base na diversidade de opiniões, posicionamentos e ideias, que ao final resultam em decisões.

Percebe-se que de maneira geral, os participantes relatam que as ações e deliberações colegiadas acabam intervindo na vida dos discentes e docentes. Por outro lado, entende-se, que também os indivíduos podem influenciar e interferir nas decisões coletivas, numa relação retroativa e recursiva. Esse resultado corrobora com os achados dos autores no tocante à epistemologia da complexidade ao contextualizar que o conhecimento dos processos “auto-reguladores rompe com o princípio da causalidade linear, no qual a causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa”, assim como, sinaliza que a recursividade remete a um “circuito gerador em que os produtos e os efeitos são produtores e causadores daquilo que o produz” (SILVA; CAMILO, 2007, p. 404).

O representante do colegiado (docente, discente, funcionário), na sua essência, é um ser de diversidade, pluralidade e de unidade, que se constitui ao mesmo tempo biológico, psíquico, social, afetivo e racional, cultural. Tão logo, o indivíduo/ ser humano imerso em múltiplas e complexas relações e interações, acaba tornando-se **dependente** do sistema/contexto o qual está inserido, porém, ao manter a sua **autonomia** como sujeito crítico, reflexivo e criativo introduz na sua vida novas possibilidades a sua renovação, inserindo novos comportamentos ambíguos/paradoxais que se entrelaçam (SANTOS, 2008, MORIN, 2006). Na construção de conhecimento e saberes sobre a formação profissional, a tríade, discente – docente – universidade entrelaça-se por meio de relações e interações, ora de autonomia, ora de dependência, de contrariedades e complementariedades, mutuamente implicadas e interligadas.

Em seus relatos, os participantes apontaram que quanto maior o envolvimento com o grupo, o coletivo de representantes do colegiado melhor são as relações e interações e, conseqüentemente, a tomada de decisão, o que, impulsiona a formação de profissionais qualificados. Acredita-se que as decisões coletivas, compartilhadas, discutidas e embasadas na pluralidade e diversidade dos sujeitos no colegiado remetem a deliberações fortalecidas e sustentadas, desse modo, minimizando a chance de equívocos e insatisfações entre representantes e representados.

Os participantes destacaram que na enfermagem, o modelo de

gestão tradicional, pautado na racionalidade e hierarquia, ainda, repercute no exercício profissional. Em contradição às tendências gerenciais hegemônicas de outrora, os docentes gestores devem ultrapassar o saber fragmentado de relações autoritárias, verticalizadas e hierarquizadas, para possibilitar o trabalho coletivo, dialógico, aberto e compartilhado.

Os depoimentos dos participantes enfatizaram a necessidade da enfermagem resgatar a essência da profissão: o cuidado e romper com o modelo biomédico. O sentido da enfermagem fundamenta-se por ações e relações de cuidado, o qual não deve ocorrer sob a perspectiva imposta pelo modelo mecanicista-reducionista. Implica ao profissional renovar e atualizar suas ações e serviços buscando fortalecer a profissão, de modo a impulsionar a visibilidade e o protagonismo social. Desse modo, torna-se necessário romper com o modelo biomédico, centrado na cura e na doença para construir novas práticas de cuidado em prol do cuidado biológico, psicológico, emocional, espiritual de modo a contemplar o indivíduo na sua singularidade, especificidade e pluralidade de ser.

Nessa direção, a formação profissional por competências, além de formar profissionais qualificados para atender as novas exigências e demandas globais, necessita abarcar uma formação crítica reflexiva visando a desenvolver, no futuro profissional, aptidões e habilidades a atender as necessidades da população atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (CORBELLINI et al., 2010).

Os depoimentos dos sujeitos reafirmam sobre as mudanças que vem ocorrendo no cenário social, político e econômico, o que têm repercutido direta e indiretamente no contexto educacional, na área de enfermagem e de saúde. Além disso, apontaram que a diversidade, emerge de um cenário heterogêneo e dinâmico. A transição de perfil e as mudanças sociais na contemporaneidade vêm reconstruindo-se e religando saberes e conhecimentos, até então desconectados, para uma nova perspectiva, que possibilita o diálogo, a diversidade e a incertezas.

O processo de formação do enfermeiro vem sofrendo transformações ao longo dos anos, sendo que a sua trajetória e o perfil dos egressos está atrelado ao modelo político-econômico-social vigente do país. Tal trajetória, contudo, não ocorreu de forma linear; cotidianamente, vem experienciando e vivenciando desafios que fortaleceram e contribuíram de forma a construir a história da profissão (SILVA et al., 2010).

Sob a égide da formação acadêmica, a enfermagem busca proporcionar uma formação que considere os aspectos objetivos e

subjetivos, intrínsecos na relação profissional e humana e valorize a complexidade das experiências pessoais, estimulando o estudante como um ser ativo, produtivo e comprometido com a construção do saber.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A categoria **Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem** foi constituída pela subcategoria: “Convivendo com a diversidade que entrelaça a gestão colegiada e a formação profissional”. A segunda categoria **Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional** apresentou como subcategorias: “Tendo uma atuação profissional em defesa da enfermagem”, “Vivenciando a transição do perfil dos estudantes na contemporaneidade” e “Revelando as ações deliberadas no colegiado para a formação profissional”. Estas categorias remetem a condição causal e consequência, respectivamente, que compõem do modelo paradigmático intitulado *Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades*.

O colegiado é um cenário que abarca a complexidade, possibilita a participação de múltiplos representantes, discentes, docentes e funcionários, que se materializam como seres singulares e plurais, de diversidade, diferenças e de unidade, de razão e emoção, críticos e reflexivos, ator e construtor de conhecimentos, saberes de relações, interações e associações, consigo, com o outro e com o contexto o qual circunda.

Os representantes atuam no sentido de deliberar coletivamente a partir da exposição de ideias, posicionamentos e pensamentos diversos, porém complementares, em prol da formação de indivíduos competentes, qualificados, dotados de conhecimento técnico-científico, assim como com habilidades humanas e solidárias, de modo a fortalecer a sua atuação por meio do exercício da cidadania e o compromisso com a transformação social. Todavia, o pouco preparo dispensado aos docentes representantes do colegiado, a desatualização da legislação universitária, a necessidade de reorientação no processo de ensino aprendizagem em relação às diretrizes curriculares e os grupos, foram algumas fragilidades apontadas pelos participantes, acabam gerando entraves no processo de gestão e de formação profissional.

O pensamento complexo possibilita novas construções de

saberes, vivências e experiências o qual está fundamentado pela sua dinamicidade e circularidade, principalmente, por não limitar-se ao reducionismo, linearidade e fragmentação do conhecimento. Desse modo, a atuação dos representantes no colegiado busca focalizar ações e atividades em prol da formação profissional rumo a excelência, que privilegia uma formação plural, participativa, de ação e produção, de relações e interações, de construções e renovações, ensinar e aprender, aprender a aprender, a conviver, a ser, saber e fazer, para si, para o outro e, sobretudo para a coletividade.

Nesse emaranhado, o ser humano/docente/discente/representante constitui-se como ser autônomo e dependente, sendo que suas relações laborais/humanas perpassam pela autonomia pela dependência, por divergências e convergências, pela retroatividade e recursividade, ordem e desordem, certezas e incertezas e a dialogicidade, mutuamente implicadas e imersas na complexa teia do viver humano.

A gestão colegiada sob a perspectiva da complexidade contribui por meio de suas deliberações em prol do processo de formação, no momento em que não apenas, reduz, simplifica ou fragmenta os conhecimentos e saberes disciplinares, mas contempla a multiplicidade, interdisciplinaridade e pluralidade de experiências e vivências com suas especificidades e peculiaridades que abarcam a tessitura humana a qual se materializa no espaço laboral. O modelo de gestão tradicional de outrora, ainda requer mudanças no sentido de viabilizar a participação, o comprometimento, ações compartilhadas e dialogadas, descentralizando decisões, expondo a diversidade e a singularidade, que se entrelaçam e complementam no contexto da complexidade emergente.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. **Psicologia USP**, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília: Ministério da Educação/INEP, 2011.

CORBELLINI, V. L. et al. Nexos e desafios na formação profissional do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 4, p. 555-

560, 2010.

ERDMANN, A. L. et al. The profile of nursing management graduates from The nursing programs in southern Brazil. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n.esp, p. 1551-1557, 2011.

HADDAD, A. E. A enfermagem e a política nacional de formação dos profissionais de saúde para o SUS. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n.spe 2, p. 1803-1809, 2011.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 11 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2006.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

NUNES, E. C. D. A.; SILVA, L. W. S.; PIRES, E. P. O. R. O ensino superior de enfermagem: implicações da formação profissional para o cuidado transpessoal. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 2, p. 252-260, 2011.

SANTOS, A. Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13 n. 37, p. 71-73, jan./abr. 2008.

SANTOS, P. M. A abordagem de Morin frente à construção do todo. **REA**, n. 99, ano IX, 2009.

SILVA, A. L.; CAMILLO, S. O. A educação em enfermagem à luz do paradigma da complexidade. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, n. 3, p. 403-410, 2007.

SILVA, L. C. et al. Pensamento complexo: um olhar em busca da solidariedade humana nos sistemas de saúde e educação. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 14, n. 4, p. 613-619, 2006.

SILVA, M. G. et al. Processo de formação da(o) enfermeira(o) na contemporaneidade: desafios e perspectivas. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 176-184, 2010.

SILVA, K. L. et al. Oferta dos cursos de graduação em enfermagem no estado de minas gerais. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 20, n. esp., p. 124-130, 2011.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão dos significados do processo deliberativo a partir da experiência no colegiado do curso de graduação de enfermagem possibilitou revelar o fenômeno: **Compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de enfermagem: entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades**, definido pelo entrelaçar de cinco categorias e respectivo modelo teórico construído, os quais se apresentam como: Construindo a teia significados e interfaces da experiência colegiada (**Contexto**); Conhecendo a diversidade que permeia a gestão colegiada e o processo de formação no curso de enfermagem (**Condição causal**); Vislumbrando as deliberações colegiadas numa perspectiva plural e singular (**Estratégia**); Percebendo a comunicação e a gestão de conflitos no colegiado, (**condição interveniente**); Destacando a importância do colegiado para fortalecimento da formação profissional (**consequência**). A aproximação com os participantes do estudo no tocante a sua experiência no colegiado e os significados vivenciados durante o processo de deliberação possibilitou a pesquisadora adentrar em um contexto dinâmico e pulsante, dotado de subjetividade, pluralidade e de potencialidades infinitas.

O desenvolvimento desta pesquisa apoiou-se no método da Teoria Fundamentada nos Dados, com o intuito de aproximar-se e alcançar o objetivo do estudo, percorrendo o caminho da complexidade, não para atribuir respostas, mas para continuar questionando, compreendendo, refletindo e construindo novas histórias, experiências, saberes e conhecimentos no âmbito da gestão universitária.

Nesse cenário, a universidade é um espaço que estimula a construção, produção, apropriação e disseminação do saber em que a política, a gestão e os processos se auto-eco-organizam, com intuito de oferecer uma formação pessoal e profissional de qualidade. Acredita-se, que o colegiado assume vital importância no que se refere ao prosseguimento da gestão educacional em prol de formar profissionais de enfermagem qualificados, habilitados com conhecimentos técnicos, científicos e humanos, ético, crítico reflexivo, de modo a impulsionar o seu protagonismo social, repercutindo positivamente na assistência à saúde da população.

No seu cotidiano, o docente de enfermagem no ensino superior

está incumbido de múltiplas funções e demandas profissionais, cujas ações perpassam por atividades de cunho administrativo no qual assume cargos/funções de gestão e gerenciamento e também desempenha atividades didáticas pedagógicas que abarcam as dimensões de ensino pesquisa e extensão.

A gestão colegiada configura-se como um exercício/esforço em prol de uma prática de participação coletiva, todavia, a representação por pares ainda carece de maior planejamento e estratégias. Por outro lado, acredita-se que a participação e o comprometimento dos representantes fortalecem as relações e interações resultando em processos deliberativos compartilhados. Por sua vez, as deliberações colegiadas estão fundamentadas em normas, leis e regulamentos referentes à gestão universitária que representam maior segurança, a sustentabilidade e consolidação das decisões coletivas.

A complexidade é intrínseca ao processo de viver humano que se materializa no espaço laboral, formativo, profissional, familiar e, constitui-se pela comunhão da ordem e desordem, certezas e incertezas, divergências e convergências, fracassos e fortalezas, dimensões opostas, porém complementares à tessitura humana. Desse modo, o colegiado abarca a inter-relação entre das partes e o todo, do todo e suas partes e das partes entre si, por meio de processos dinâmicos, de relações, integrações e associações, formações, transformações que se expressam através das diferenças, diversidades, singularidades e pluralidades que orbitam a teia colegiada.

A coletividade humana é essencialmente complexa. O ser humano é um ser autônomo e dependente. As relações colegiadas perpassam pela autonomia pela dependência, por divergências e convergências, pela retroatividade e recursividade, ordem e desordem, certezas e incertezas e a dialogicidade, mutuamente implicadas. Na perspectiva da complexidade, o colegiado é um tecido de emaranhados fios, imerso em um cenário complexo, multidisciplinar, de aprendizagem, de conhecimentos, de convivência, de responsabilidades e comprometimento, movido por diferentes personalidades, histórias e vivências múltiplas.

Percebe-se que novas exigências e demandas estão surgindo, por sua vez incentivam a construção de novas relações e interações humanas complexas, de ser, estar, conviver no mundo. Acompanhar tais mudanças sob a perspectiva da complexidade é um desafio, tanto para o docente quanto para o discente, pois o conhecimento compartimentado, linear e centralizado não mais sustenta as novas necessidades de um cenário plural, dinâmico e complexo.

Urge a necessidade de romper com o modelo de gestão tradicional hegemônico e construir modelos/estruturas de decisão coletiva, descentralizada. Esse é o grande desafio não só para a enfermagem, mas para as demais áreas e instituições de ensino superior. Acredita-se que ao incorporar à dinâmica de trabalho e às relações e interações profissionais entre os representantes e representados na esfera universitária, novas possibilidades de aprender a aprender, a ser, a conviver e fazer, de modo a articular, integrar e construir conhecimentos, por meio da criatividade, reflexão, dialogicidade, diversidade, pode-se romper com a linearidade e fragmentação do saber e acrescentar complexidade ao viver e aprender.

Todavia, o pouco preparo dispensado aos docentes representantes do colegiado, a desatualização da legislação universitária, a necessidade de reorientação no processo de ensino aprendizagem em relação às diretrizes curriculares e os grupos, foram algumas fragilidades apontadas pelos participantes que acabam gerando entraves no processo de gestão e de formação profissional.

Assim, este estudo apresenta um modelo teórico explicativa que aponta, contribuiu para compreensão dos significados das deliberações colegiadas sob a ótica da complexidade. Reconhece-se como limitação como a desatualização da legislação universitária, a necessidade de reorientação no processo de ensino e aprendizagem a partir das diretrizes curriculares e a necessidade da participação coletiva, compartilhada com base no consenso e na pluralidade dos seus representantes. O estudo apresentou como limitação a escassa literatura produzida acerca da temática, o que limitou a análise e discussão dos dados desta pesquisa com outros estudos. No entanto, acredita-se que a TFD contribui para a superação dessa dificuldade, pois permitiu a compreender o fenômeno pesquisa de forma ampla e aprofundada.

Espera-se que a construção do modelo teórico fundamentado a partir dos significados das deliberações colegiadas fomente a discussão sobre o exercício na gestão universitária pelos docentes gestores na esfera institucional de ensino superior. Acredita-se que a complementaridade de outros estudos e saberes possa ampliar e aprimorar reflexão e (re) construção de novos conhecimentos, acerca da gestão colegiada do curso de enfermagem no âmbito da gestão universitária. Assim, ressalta-se a importância da construção de novos estudos com o objetivo de ampliar e avançar na produção de conhecimento acerca das relações e interações que permeiam a gestão colegiada na enfermagem e em outros cursos da área da saúde, outros

contextos e realidades, na esfera da gestão educacional do país e internacionalmente.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, L. M. LEITE, J. L. DANTAS, C; ERDMANN A. L. Gerenciando o cuidado operativo de enfermagem em situação de guerra. **Enfermeria Global** n.7. 2005. Disponível em: <http://revistas.um.es/eglobal/article/viewFile/474/484>. Acesso em: março 2011.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan/abr. 2003.

BACKES D. S. et al. O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde. **Ciência Cuidado e Saúde**, v.7, n.3, p.319-326, jul/set. 2008.

\_\_\_\_\_. O produto do serviço de enfermagem na perspectiva da gerência da qualidade. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.28, n. 2, p.163-170, 2007.

BACKES, D. S. **Vislumbrando o cuidado de enfermagem como prática social empreendedora**. 2008. 244f. Tese (Doutorado em Enfermagem) Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BASTABLE, S. B. **O enfermeiro como educador: princípios de ensino-aprendizagem para a prática da enfermagem**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 688p.

BAULI, J. D.; MATSUDA, L. M. Diagnóstico situacional do serviço de enfermagem de hospital de ensino sob a ótica dos profissionais de nível médio. **Revista de Administração em Saúde**, v. 11, n. 43, p.55-62, abr/jun, 2009.

BERNARDES, A. et al. Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.12, n.4, p. 861-870, jul/ago. 2007.

\_\_\_\_\_.Modelo de gestão colegiada e descentralizada em hospital público: a ótica da equipe de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n.4, p. 1003-10, jul/ago. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/pt\\_20.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/pt_20.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2011.

BERNARDES, A; ÉVORA, Y. D. M. ; NAKAO, J. R. S. Gestão colegiada na visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem em um hospital publico brasileiro. **Ciencia y Enfermería**, v. 14, p. 65-74. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v14n2/art09.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

BIANCHI, E. M. P. G; IKEDA, A.A; IKEDA, A. A. Analisando a grounded theory em Administração. **FACES R. Administração**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 107-122, abr./jun. 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/150/147>. Acesso em: 15 jul. 2012.

BITAR, M; OLIVEIRA, J. F; MOROSINI, M (Org). **Educação superior no Brasil – 10 anos pós LDB**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira, 2008. 348 p.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Casa Civil, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES Nº 3 de 7 de novembro de 2001**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília: MEC, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece a Lei das diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Parecer Nº 600/97 CES/CNE**. Dispõe sobre a autonomia didático-científica das universidades e centros universitários do sistema federal de ensino, e do seu exercício pelos colegiados de ensino e pesquisa. Brasília: MEC, 1997.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Política nacional de educação permanente para o controle social no Sistema Único de Saúde – SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Portaria Nº1.996 GM/MS**. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2007.

CARVALHO, V. Por uma epistemologia do cuidado de enfermagem e a formação dos sujeitos do conhecimento na área da enfermagem-do ângulo de uma visão filosófica. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 406-14. abr/jun. 2009.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CUNHA, L. A. O ensino superior no octênio FHC. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.24, n.82, p. 37-61, abr. 2003.

DANTAS, C. C. et al. Teoria fundamentada nos dados - aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 17, n. 4, 2009.

DANTAS, C.V. Teoria fundamentada nos dados - aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.17, n. 4 jul/ago. 2009.

DEL FIACO, J. L. M. **Das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior**. 2006. 19 p. artigo não publicado.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2006.

ESTRADA, A. A. Os fundamentos da teoria da complexidade em Edgar Morin. **Akrópolis** Umuarama, v. 17, n. 2, p. 85-90, abr./jun. 2009.

FALCON, G. S.; ERDAMNN, A. L.; MEIRELLES, B. H. S. A complexidade da educação dos profissionais para o cuidado em saúde. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 2. p. 343-51, abr/jun. 2006.

FARIA, H. P. Gestão colegiada: conceitos e pressupostos para o alcance da alta responsabilidade organizacional. **Saúde Digital**, out. 2003. Disponível em: <<http://www.pbh.gov.br/smsa/biblioteca/saudedigital/outubro2003/especializacao.html>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36. 2006.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médica, 2000.

HOUAISS, Antônio. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

KRUSE, M. H. L. É possível pensar em outro modo a educação em enfermagem? **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 12. n. 2. p. 348-352, jun. 2008.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. 2 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

LANER, A.S.; JÚNIOR, J.B.C. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí: Unijuí, 2008. 272 p.

LUCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, Brasília, v.17, n.72, p. 156-62, fev/jun. 2000.

MARCHESAN, T. M; SOUZA, A. M; MENEZES, R. Avaliação do processo de ensino: uma abordagem multivariada. **Produção**, Santa Maria, v. 21, n. 2, p. 271-283, abr/jun. 2011.

MARRA, A.V; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista Administração Contemporânea**, v.9, n.3, p. 9-31, jul/set. 2005.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 11 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, T. Origem e memória das universidades medievais a preservação de uma instituição educacional. **Varia historia**, Belo Horizonte, v. 23, n. 37, p.113-129, jan/jun. 2007.

PAIVA, S. M. A. et al. Teorias administrativas na saúde. **Revista de Enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p.311-16, abr/jun. 2010.

PEREIRA, B. A. D; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai/ago. 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/2347/1414>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

PIRES, D; MATOS, E. Teorias administrativas e organizações do trabalho: de Taylor aos dias atuais no setor da saúde e da enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 3, n. 15, p.508-514, jul/set. 2006.

PROCHNOW, A. G. **O exercício da gerência do enfermeiro:** cultura e perspectivas interpretativas. 2004,143 f. Tese (Doutorado em enfermagem) Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem Anna Nery, Rio de Janeiro, 2004.

REIBNITZ, K S. Profissional crítico-criativa em enfermagem: a construção do espaço interseção na relação pedagógica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 6. P. 698-702. Nov/dez.

2004.

REINERT, J. N; REINERT, C. A Universidade como modelo de estrutura organizacional. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, III, Buenos Aires, 2003. **Anais...** Buenos Aires, 2003. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/viewFile/123/98>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SAMPAIO, R. M; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.1, p. 151-174, jan/fev. 2009.

SCHNITMAN, D. F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G.D. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3 jul./set. 2010.

SILVA, M.A; ERDMANN, A.L.; CARDOSO, R.S. O sistema de enfermagem hospitalar: visualizando o cenário das políticas gerenciais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v.10, n.2, p.448-59. 2008. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n2/v10n2a16.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, F. G. M. **Tecendo a teia do cuidado à criança na atenção básica de saúde: dos seus contornos ao encontro com a integralidade.** 2008. 333 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SOUZA, A. C. **Democracia, participação e representação – os espaços deliberativos no Brasil: a experiência do Conselho Municipal de Saúde de Araraquara (2001-2007).** 2008, 206 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2008.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Tradução Luciane de oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TASSIGNY, M. M.; MARCUS; BRASIL, V. O. Pesquisa na graduação de administração: mediação necessária ao processo ensino-aprendizagem. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 158-173, ago. 2012.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Reforma universitária e mudanças no ensino superior no Brasil.** Caracas: UNESCO, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 17/CUN/97, de 30 de setembro de 1997.** Dispõe sobre o regulamento dos cursos de graduação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Alacoque Lorenzini Erdmann (pesquisadora responsável), juntamente com a pesquisadora Giovana Dorneles Callegaro Higashi, estamos desenvolvendo a pesquisa intitulada: **Desvelando significados atribuídos pelos representantes, às deliberações colegiadas, de um curso de graduação em enfermagem.**

Frente à importância de conhecer o significado pelos representantes das deliberações na esfera colegiada, esta pesquisa poderá beneficiar a enfermagem e a sociedade em geral com inusitados ou aperfeiçoados conhecimentos acerca do tema da pesquisa.

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da referida pesquisa e, por meio deste termo de consentimento, certificá-lo (a) da garantia de sua participação. Sua participação na pesquisa ocorrerá por meio de concessão de entrevista.

Não pretendemos expô-lo (a) a riscos ou desconfortos e você tem a liberdade de recusar-se a participar da pesquisa, ou se aceitar a participar, retirar o seu consentimento a qualquer momento, uma vez que sua participação é voluntária. A recusa ou desistência da participação do estudo não implicarão nenhuma penalização ou prejuízo.

A pesquisadora, Giovana Dorneles Callegaro Higashi, coloca-se a disposição para quaisquer esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, pessoalmente ou pelo telefone 48-84750921. O conteúdo da entrevista poderá ser acessado sempre que desejar, mediante solicitação.

Os aspectos éticos relativos à pesquisa com seres humanos serão respeitados, conforme determina a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Portanto, são assegurados o sigilo e a privacidade da identidade dos participantes, o anonimato e a confidencialidade das informações, bem como os princípios de autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e equidade.

Nesses termos e considerando-me livre e esclarecido (a) sobre a natureza e objetivo da pesquisa proposta, consinto minha participação

voluntária, resguardando as autoras do projeto a propriedade intelectual das informações geradas e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados.

Nome \_\_\_\_\_ do  
participante: \_\_\_\_\_.

RG: \_\_\_\_\_.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_.

## **ANEXOS**



# ANEXO A - APROVAÇÃO COMITÊ ÉTICA EM PESQUISA

Certificado

Page 1 of 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão  
Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CERTIFICADO Nº 2285

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina, instituído pela PORTARIA Nº 0584 GR-99 de 04 de novembro de 1999, com base nas normas para a constituição e funcionamento do CEPSH, considerando o conteúdo no Regulamento Interno do CEPSH, CERTIFICA que os procedimentos que envolvem seres humanos no projeto de pesquisa abaixo especificado estão de acordo com os princípios éticos estabelecidos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP.

APROVADO

PROCESSO: 2285 FR: 470126

TÍTULO: Desenvolvendo significados atribuídos pelos representantes às deliberações colegiadas de um curso de graduação em enfermagem

AUTOR: Alacque Lorenzini Erdmann, Alacque Lorenzini Erdmann, Giovana Dornelles Callegaro

FLORIANÓPOLIS, 31 de Outubro de 2011.

  
Coordenador do CEPSH UFSC  
Prof. Washington Pinheiro de Souza  
Coordenador do CEPSH UFSC