



<https://doi.org/10.26512/ges.v11i2.29451>

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS

Artigo Original

## A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva e Enfermagem: uma análise dos Projetos Político-Pedagógicos

Management in Public Health and Nursing Graduations: an analysis of the Political-Pedagogical Projects

La Gestión en la Graduación en Salud Colectiva y Enfermería: un análisis de Proyectos Político-Pedagógicos

Mariane Sanches Leonel<sup>1</sup>, Mariana Sodário Cruz<sup>2</sup>, Jéssica de Sousa Lopes<sup>3</sup>, Weverton Vieira da Silva Rosa<sup>4</sup>

### Resumo

O contexto de reorientação do modelo de atenção à saúde preconizado pelo Sistema Único de Saúde (SUS) proporcionou a antecipação da formação do sanitarista, por meio da criação do curso de graduação em Saúde Coletiva. O profissional egresso desse curso estará apto a atuar na gerência e na gestão dos sistemas de saúde, que pode se configurar como local em comum para outras profissões da saúde. Este estudo teve como objetivo comparar a formação de enfermeiros e sanitaristas de graduação no âmbito gestor e gerencial, a partir de seus Projetos Político-Pedagógicos (PPP) de curso. Foi realizada uma análise dos cursos em quinze universidades brasileiras, priorizando conteúdos e abordagens acerca de habilidades e competências gestoras e gerenciais previstas na formação dos estudantes. Os resultados

demonstraram que os dois cursos de graduação formam profissionais com potencial perfil para o gerenciamento e gestão em saúde. Contudo, detectou-se que as competências específicas das duas formações diferem quanto à respectiva abrangência. Enquanto na Enfermagem há o foco no gerenciamento do processo de trabalho dos profissionais dos serviços de saúde, na Saúde Coletiva amplia-se a atuação para os processos macros do sistema de saúde, como a gestão municipal.

**Palavras-chave:** Gestão, Gerenciamento, Atenção Primária à Saúde, Saúde Coletiva, Enfermagem.

### Abstract

The context of reorientation of the health care model recommended by the Brazilian Unified Health System (SUS) provided the anticipation of the sanitarians' training, through the creation of the undergraduate course in Collective Health. The professional who graduates from this course can work in the administration and management of health systems, which can be configured as a common locus for other health professions. This study aimed to compare the undergraduate training of nurses and sanitarians in the administration and management scopes, based on their course's Political-Pedagogical Projects (PPP). An analysis of the courses was carried out in fifteen Brazilian universities, prioritizing contents and approaches

<sup>1</sup> Sanitarista. Mestre em saúde coletiva. Ministério da Saúde. Brasília, Distrito Federal - Brasil. Email: [msanchesleonel@gmail.com](mailto:msanchesleonel@gmail.com) - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6760-3100>

<sup>2</sup> Fonoaudióloga. Doutora em saúde pública. Professor adjunto II Universidade de Brasília. E-mail: [mari.sodario@gmail.com](mailto:mari.sodario@gmail.com) - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8069-7797>

<sup>3</sup> Sanitarista. Mestre em saúde coletiva. Universidade de Brasília Universidade de Brasília, Distrito Federal - Brasil. E-mail: [jessicalopes.scunb@gmail.com](mailto:jessicalopes.scunb@gmail.com) - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8641-5474>

<sup>4</sup> Sanitarista. Especialista em Saúde Coletiva. Consultor CASSI. Brasília, Distrito Federal- Brasil. E-mail: [velber35@gmail.com](mailto:velber35@gmail.com) - Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0965-9760>

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
 about administration and management skills and  
 competences foreseen in the students' training. The  
 results showed that both undergraduate courses  
 train professionals with a potential profile for health  
 management and administration. However, it was  
 found that the specific skills of the two formations  
 differ in terms of range. While in nursing there is a  
 focus on the management of the work process of  
 health service professionals, in Collective Health  
 there is an increase in the performance of macro  
 processes in the health system, such as municipal  
 management.

**Keywords:** Management, Administration, Primary  
 Health Care, Collective Health, Nursing.

## Resumen

El contexto de reorientación del modelo de atención de salud recomendado por el Sistema Único de Salud (SUS) brasileño proporcionó la anticipación de la capacitación del higienista, a través de la creación del curso de graduación en Salud Colectiva. El profesional que se graduó de este curso puede trabajar en la gestión y administración de los sistemas de salud, que pueden configurarse como un lugar en común para otras profesiones de la salud. Este estudio tuvo como objetivo comparar la formación de graduación de enfermeros y higienistas en el ámbito de gestión y administración, en función de sus Proyectos Político-Pedagógicos (PPP) de curso. Se realizó un análisis de los cursos en quince universidades brasileñas, priorizando el contenido y los enfoques sobre las habilidades y competencias gerenciales y administrativas previstas en la capacitación de los estudiantes. Los resultados mostraron que los dos cursos de graduación capacitan a profesionales con un perfil potencial para la gestión y la administración en salud. Sin embargo, se encontró que las competencias específicas entre las dos formaciones difieren en términos de alcance. Mientras que en Enfermería hay un enfoque en la gestión del proceso de trabajo de los profesionales

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...  
 de servicios de salud, en la Salud Colectiva hay una  
 expansión de la acción para macroprocesos en el  
 sistema de salud, como la gestión municipal.

**Palabras clave:** Gestión, Administración, Atención  
 Primaria de Salud, Salud Colectiva, Enfermería.

## Introdução

A partir de 1993, a construção do Sistema Único de Saúde (SUS) passou a demandar diversas inovações (incluindo o âmbito técnico-organizativo e gerencial) e a impor a (re)conceitualização das práticas da Saúde Pública institucionalizada, além da reconfiguração dos processos de trabalho em saúde, do agente-sujeito e, conseqüentemente, da formação dos profissionais atuantes nesse campo<sup>(1)</sup>.

Historicamente, a gestão e gerência dos serviços de saúde estiveram concentradas em médicos e enfermeiros, seja por indicação política, ou por terem sido entendidas como funções naturais desses profissionais de saúde específicos<sup>(2)</sup>.

O surgimento do bacharel em Saúde Coletiva tem como proposta inovar a formação de profissionais para a área da saúde, retirando o foco da doença e direcionando-o para a promoção e a prevenção da saúde – “o SUS, depois de 20 anos ganhou um profissional de saúde capacitado para geri-lo”<sup>(3)</sup>. Por natureza, o curso forma um profissional para rever práticas, construir novos cenários e, acima de tudo, contribuir para a construção de um SUS humano, solidário e fraterno<sup>(3)</sup>.

Considerando o contexto anterior e que a formação para o gerenciamento dos serviços de saúde deveria estar presente no currículo de enfermeiros e sanitaristas, torna-se importante comparar diferenças e similaridades na formação universitária de ambos os cursos no que se refere à gerência em Atenção Primária à Saúde (APS) no Brasil.

A gestão é conceituada pela Norma Operacional Básica (NOB) 1/1996<sup>(4)</sup> como a atividade e a responsabilidade de dirigentes de um sistema de saúde, seja ele municipal, estadual ou nacional, mediante o exercício de funções de coordenação, articulação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria. Por sua vez, a gerência é a “administração de uma unidade ou órgão de saúde (ambulatório, hospital, instituto, fundação etc.), que se caracteriza como prestador de serviços ao sistema”<sup>(4)</sup>.

A partir dessas definições, pode-se dizer que para a APS desenvolver sua função, o papel desempenhado pela gerência da Unidade Básica de Saúde é crucial, pois reflete na qualidade dos serviços prestados à comunidade. Uma vez que a produção do cuidado em saúde tem características próprias, requer que o profissional com função gerencial na APS tenha conhecimentos e habilidades específicas.

O presente estudo teve como objetivo comparar a formação oferecida por universidades brasileiras a enfermeiros e

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... sanitaristas, no campo da gestão e da gerência, a partir de seus Projetos Político-Pedagógicos (PPP) de curso. O estudo também buscou analisar as diferenças de formação no que se refere à gerência em Atenção Primária à Saúde no Brasil. A escolha da análise do gerenciamento em APS se deu devido à sua importância na configuração do modelo de saúde orientador do SUS.

### **Revisão de Literatura**

A administração dos serviços de saúde esteve ligada ao enfermeiro desde a implementação da enfermagem moderna. Rothbarth, Woff e Peres<sup>(5)</sup> contextualizaram que no decorrer da história o gerenciamento dos serviços de enfermagem foi incorporado à sua prática e, inclusive, atribuído como restrito ao enfermeiro. A posição deste, portanto, é de gestor líder responsável pela equipe de enfermagem e também por parte da assistência na organização de saúde.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) definem a atuação gerencial no trabalho do profissional da enfermagem como uma ferramenta indispensável para auxiliar no seu cotidiano e nas expectativas do mercado de trabalho, principalmente dentro da perspectiva de consolidação do SUS. As competências gerais, orientadas para os cursos de graduação em Enfermagem pelas DCN, tentam demandar do profissional conhecimentos acerca de

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
atenção à saúde, tomada de decisão,  
comunicação, liderança, administração e  
gerenciamento<sup>(6)</sup>.

As DCN embasam os conhecimentos, competências e habilidades que os PPP dos cursos da área da saúde exigem que os estudantes desenvolvam ao longo do curso. Alguns autores discutem o real significado da inovação que os PPP podem trazer para uma formação mais consciente e uma produção mais humana, principalmente quando se refere às profissões de saúde. As inovações dos PPP podem ser de cunho regulatório, ou seja, voltado para a burocratização e cumprimento de normas técnicas por parte da instituição educativa, sem levar em consideração a produção coletiva, ou emancipatório, que provoca rupturas epistemológicas de natureza ético-social, proporcionando, assim, uma argumentação consciente e participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de aprendizagem<sup>(7)</sup>.

A formação do profissional sanitário na graduação implica na antecipação de um conjunto de competências gerais e específicas, que estão pautadas nas DCN e traz em seus PPP temáticas como análise e monitoramento da situação de saúde; planificação, programação, gestão e avaliação de sistemas e serviços de saúde; promoção da saúde e prevenção de riscos e agravos à saúde; e gerenciamento de processos de trabalho coletivo em saúde<sup>(8)</sup>.

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...

O sanitário qualifica-se “como um ator estratégico e com identidade específica não garantida por outras graduações disponíveis”<sup>(9)</sup>. Líderes do movimento estudantil salientam que, por melhor que seja o ensino das disciplinas dessa área nos cursos de graduação mais tradicionais, as competências adquiridas são limitadas e subalternas ao modelo médico hegemônico.

Dessa forma, um profissional especializado durante toda sua graduação para ocupar cargos de gestão e gerência no setor saúde vem para agregar e aperfeiçoar o trabalho em saúde, inclusive para desconstruir o modelo técnico de gestão desenvolvido historicamente por médicos e enfermeiros<sup>(10)</sup>. Bosi e Paim<sup>(11)</sup> afirmam que o bacharel em Saúde Coletiva está longe de se sobrepor aos demais integrantes da equipe de saúde, mas aparece como um novo ator que se associa de modo orgânico ao processo de trabalho em saúde.

### **Metodologia**

Trata-se de um estudo transversal, descritivo, com abordagem qualitativa. A amostra foi de conveniência, formada a partir do preenchimento dos seguintes critérios de inclusão: a) universidades brasileiras com cursos de graduação em Saúde Coletiva e Enfermagem, simultaneamente; b) disponibilidade dos

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
 Projetos Político-Pedagógicos, para que fosse possível realizar a análise.

Inicialmente, por se tratar de uma nova graduação, foi realizada uma consulta ao sítio eletrônico do Ministério da Educação (Emec), onde se identificou a existência de 21 universidades que possuíam a Graduação em Saúde Coletiva no Brasil.

Em seguida, realizou-se a busca pelos PPP de quatro formas diferentes, a fim de colher as informações necessárias para este estudo:

- I- busca no sítio eletrônico da instituição;
- II - encaminhamento de e-mail e/ou ligação à instituição;
- III- contato com os respectivos centros acadêmicos de curso; e,
- IV- contato com alunos conhecidos pela equipe de pesquisa na respectiva instituição e curso.

As universidades que não disponibilizaram seus PPP após as tentativas acima descritas não foram objeto de análise nesta pesquisa. O avanço em cada etapa dependia da obtenção do documento na etapa anterior.

Os documentos selecionados foram explorados por meio da análise de conteúdo. Para Bardin<sup>(12)</sup>, análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que, através de procedimentos objetivos e sistemáticos, descreve o conteúdo das mensagens de comunicações extremamente variadas, e deve ser formada das seguintes etapas: leitura flutuante; leitura em profundidade;

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... e categorização. A análise foi realizada com o apoio do software MaxQDA 12<sup>®</sup>. Nesse software, o processo de codificação é feito pelo próprio usuário e a ferramenta apenas auxilia na busca dos trechos de interesse, na separação e no agrupamento de acordo com os critérios estabelecidos pelo pesquisador.

A primeira etapa da análise, quantitativa, procurou enumerar quantas citações para gestão, gerência ou gerenciamento – isoladamente e na APS – ocorreram nos documentos selecionados. Essa etapa teve por objetivo estabelecer um panorama geral dos PPP em relação aos temas escolhidos e quantificar a participação de cada um nos diferentes projetos de curso.

A segunda etapa de análise, qualitativa, buscou entender em quais contextos textuais as palavras selecionadas na etapa anterior estavam inseridas, a fim de revelar possíveis enfoques e abordagens em cada curso. A terceira etapa buscou realizar o levantamento de habilidades e competências relacionadas a gestão e gerência, que poderiam estar indicadas nos textos selecionados. A opção por essa abordagem foi construída a partir da leitura das Diretrizes Nacionais Curriculares das profissões de saúde, ainda na etapa de elaboração do presente estudo, e reforçada pelo estudo de Vale e Guedes<sup>(13)</sup>. Para as autoras, as DCN norteiam o desenvolvimento de habilidades e competências gerais para o estudante em

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
 formação, e buscam preparar o profissional  
 para atenção à saúde, tomada de decisões,  
 comunicação, liderança, gerenciamento e  
 educação permanente.

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...  
 A partir dessas definições iniciais, foi  
 criada uma matriz de análise documental  
 com o objetivo de nortear a coleta de  
 dados, conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1- Matriz de Análise Documental dos Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos Estudados.**

Variáveis	Universidade 1		Universidade 2	
	Saúde Coletiva	Enfermagem	Saúde Coletiva	Enfermagem
1. Total de Créditos				
2. Total de Disciplinas que citam Gestão				
3. Total de Disciplinas que citam Gerência/Gerenciamento				
4. Total de Disciplinas que citam Gerenciamento em APS				
5. Total de Citação de Gerenciamento/Gerência				
6. Total de Citação de Gestão				
7. Contexto da Gestão				
8. Contexto do Gerenciamento/Gerência				
9. Contexto do Gerenciamento em APS				
10. Habilidades e Competências para Gestão				
11. Habilidades e Competências para Gerenciamento				
12. Habilidades e Competências para o Gerenciamento em APS				

Fonte: Elaboração própria.

Para o levantamento dos itens 7 a 12 indicados na matriz de análise documental, foram delimitadas palavras-chave que nortearam a busca de fragmentos textuais de interesse nos documentos selecionados. Para o item “Contexto da Gestão” utilizou-se as palavras-chave: gestão e gerir. Para a categoria “Contexto do Gerenciamento” utilizou-se as palavras-chave: gerenciamento, gerência, gerencial e gerenciar. Para a categoria “Contexto do Gerenciamento em APS” utilizou-se as palavras-chave: atenção primária, atenção básica, gerência, gerenciamento e promoção da saúde. Para a categoria “Competências e Habilidades para Gestão” utilizou-se também as palavras-chave:

gestão e gerir, e acrescentou-se: habilidades e competências.

Para a categoria “Competências e Habilidades para o Gerenciamento” utilizou-se as palavras-chave: gerenciamento, gerência, gerencial e gerência, e acrescentou-se: habilidades e competências. Por fim, para a última categoria, denominada “Competências e Habilidades para o gerenciamento em APS”, utilizou-se as palavras-chave: gerenciamento da atenção primária, gerenciamento da atenção básica, competências, habilidades, atenção básica e atenção primária.

Após a coleta dos fragmentos textuais para cada item da matriz de análise, foram

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
 criadas frequências de palavras pelo  
 comando MAXDictio do software  
 MaxQDA. Para a quantificação das  
 repetições, foram consideradas a  
 quantidade de vezes que as palavras-chave  
 apareceram nos documentos, dentro do  
 contexto delimitado para cada variável,  
 com o auxílio do comando “Pesquisa  
 Lexical”. Após essa etapa, os trechos  
 selecionados foram submetidos às etapas  
 propostas por Bardin<sup>(12)</sup>: leitura flutuante,  
 leitura em profundidade, e por fim, foram  
 categorizados.

### Resultados e Discussão

Considerando a metodologia empregada, obteve-se retorno das buscas no total de 15 Projetos Político-Pedagógicos de universidades brasileiras, as quais oferecem os cursos de graduação em Saúde Coletiva e Enfermagem, de acordo com os critérios de inclusão do estudo, sendo elas: Universidade de Brasília (UnB), Campus Darcy Ribeiro e Campus Ceilândia; Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal da Bahia (UFBA); Universidade

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...  
 Federal do Recôncavo Baiano (UFRB);  
 Universidade Federal do Acre (UFAC);  
 Universidade Federal de Rondônia  
 (UFRR); e, Universidade Estadual do  
 Amazonas (UEA).

Os termos “gestão”, “gerenciamento/gerência” e “gerenciamento na atenção primária à saúde” foram o foco da análise nos PPP. Verificou-se quantas disciplinas citaram os três termos em cada universidade e quantas vezes esses termos surgiram nos PPP dos dois cursos, cujos dados serão apresentados mais adiante.

Nos PPP de graduação em Enfermagem, as palavras “gerenciamento” ou “gerência” apresentaram um total de 122 registros, e a palavra “gestão” apresentou 224 registros. Por sua vez, nos PPP de Saúde Coletiva a palavra “gestão” teve 1.196 registros e a palavra “gerenciamento” ou “gerência” teve 394 registros.

Os cursos de Enfermagem que mais citaram a palavra “gestão” e “gerenciamento” foram UFPR, UFMG, UnB e UEA, e os que mais citaram “gerenciamento” na APS foram UFMT, UFAC, UEA e UFPE. Já os cursos de Saúde Coletiva que mais citaram “gestão” e “gerenciamento” foram UEA, UnB, UFPE e UFBA.

O total de vezes que as palavras citadas apareceram nos PPP também sugere que a graduação em Saúde Coletiva, no geral, tem abordado o contexto da gestão e

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
 gerência de maneira mais prevalente  
 (1.590) do que a graduação em  
 Enfermagem (346).

Analisou-se, também, o contexto em que os termos estudados foram empregados nos PPP dos cursos de Saúde Coletiva e Enfermagem. A matriz de análise documental criada para nortear a análise dos dados foi usada como base para o

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... estudo dos contextos nos PPP e, a partir disso, identificou-se os temas que mais foram abordados nos documentos relacionados a cada variável estabelecida. Os temas mais abordados deram origem a categorias dentro de cada contexto anteriormente identificado, conforme demonstrado nos quadros 2 e 3.

**Quadro 2 – Contextos, habilidades e competências para Gestão, Gerenciamento e Gerenciamento da Atenção Primária nos Projetos Político-Pedagógicos de Enfermagem, Brasil.**

Variável	Contexto	Categoria
Contexto da Gestão	Inserido nos <i>processos de cuidar em enfermagem</i> , articulando-os com a educação permanente voltada para a equipe de trabalho em enfermagem	<b>Gestão de Serviços e do Trabalho em Enfermagem</b> 74 registros
Contexto da Gerência	Enfoque nas <i>ações curativas e assistenciais</i> , administração e o gerenciamento dos serviços e recursos usados no trabalho de enfermagem.	<b>Gerenciamento do Trabalho em Enfermagem</b> 46 registros
Contexto do Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde	Garantia da <i>formação de enfermeiros</i> para atuar na atenção primária com ênfase na assistência à saúde da família.	<b>Formação para Atenção Primária e Parceria Serviço-Universidade</b> 14 registros
Habilidades e Competências para Gestão	Relacionadas à <i>condução do trabalho em equipe</i> e articulação da equipe interdisciplinar para a efetivação das ações planejadas.	<b>Processo de Trabalho em Equipe de Saúde</b> 11 registros
Habilidades e Competências para o Gerenciamento	Ações específicas com foco voltado para <i>o cuidado</i> . Prestação de assistência sistematizada individual e coletiva, por meio de ações integrais de promoção, prevenção sistematizada individual e coletiva.	<b>Ações da Equipe de Trabalho no Cuidado em Enfermagem</b> 74 registros
Habilidades e Competências para o Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde	O <i>processo de cuidado em enfermagem</i> no contexto da APS, visando a atenção integral e humanizada às necessidades de saúde dos usuários em Unidades Básicas de Saúde.	<b>Atenção às Ações e Serviços de Enfermagem na Atenção Primária à Saúde</b> 11 registros

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3. Contextos, habilidades e competências para Gestão, Gerenciamento e Gerenciamento da Atenção Primária nos Projetos Político-Pedagógicos de Saúde Coletiva, Brasil.**

Variável	Contexto	Categoria
<b>Contexto da Gestão</b>	Priorizam a <i>gestão dos sistemas de saúde</i> , gestão dos serviços. A avaliação dos sistemas e serviços de saúde, assim como dos projetos e programas de saúde ganha protagonismo.	<b>Gestão e Avaliação de Sistemas e Serviços de Saúde</b> 73 registros



<b>Contexto da Gerência</b>	Priorizam o <i>monitoramento e avaliação de sistemas de saúde</i> , processos técnicos cognitivos e gerenciais. O gerenciamento engloba um conjunto articulado de atividades ou tarefas que são planejadas para o alcance de um resultado gerencial, educativo, epidemiológico ou sanitário.	<b>Gerenciamento de Sistemas e Serviços de Saúde</b> 43 registros
<b>Contexto do Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde</b>	Se relacionam com a <i>promoção da saúde no âmbito do trabalho</i> intersetorial e participativo, e com um processo de atenção à saúde que garanta integralidade e participação popular.	<b>Atenção à Saúde e Informação nos Serviços</b> 38 registros
<b>Habilidades e Competências para a Gestão</b>	Enfatizam o desenvolvimento de saberes que proporcionem ao profissional <i>uma participação ativa no processo de gestão</i> dos sistemas e serviços de saúde, desenvolvimento do planejamento participativo para a tomada de decisão da gestão articulada tanto com as RAS quanto com a equipe multiprofissional, trabalhando de forma transdisciplinar.	<b>Planejamento de Ações para Gestão de Serviços de Saúde</b> 88 registros
<b>Habilidades e Competências para o Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde</b>	Ações voltadas para <i>prevenção de agravos</i> , levando em consideração as necessidades em saúde da comunidade, assim como seus determinantes e condicionantes de saúde no âmbito da atenção básica, dentro da Estratégia de Saúde da Família. Portanto, as habilidades e competências irão subsidiar a criação de estratégias de prevenção de agravos e promoção da saúde no contexto do gerenciamento de serviços.	<b>Serviços de Atenção à Saúde com Enfoque em Prevenção</b> 29 registros

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados referentes à abordagem de gestão, gerenciamento de forma ampliada e gerenciamento da APS nos PPP demonstram que algumas universidades dão maior visibilidade aos termos nas disciplinas ofertadas do que outras. As universidades que mais citaram as palavras analisadas nas ementas dos cursos Enfermagem e a quantidade de disciplinas nas quais ocorrem as palavras “gestão” e “gerência” estão descritas a seguir:

UFPR (11 citações em 10 disciplinas), UFMG (8 citações em 8 disciplinas), UnB (7 citações em 7 disciplinas), UFAC (7 citações em 6 disciplinas) e UEA (5 citações em 4 disciplinas). As que menos

citaram são: UFBA (2 citações em 1 disciplina), UFRGS (1 citação em 1 disciplina), UFRJ (2 citações em 1 disciplina) e UFMT (2 citações em 2 disciplinas). Algumas universidades nem chegaram a citar uma das palavras em suas ementas, como: USP, UFPE e UFRR.

Os cursos de Saúde Coletiva que mais abordam “gestão” e “gerência” nas ementas são: UEA (12 citações em 15 disciplinas), UnB (12 citações em 13 disciplinas), UFPE (10 citações em 10 disciplinas), UFBA (10 citações em 10 disciplinas) e UFMT (8 em 7 disciplinas). Os que menos citam são UFPR (2 citações em 2 disciplinas) e UFRJ (1 citação em 1

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
disciplina). A UFU foi a única  
universidade que não mencionou nenhum  
dos dois termos em suas ementas.

A totalidade de vezes que as palavras  
apareceram nos PPP sugere que a  
graduação em Saúde Coletiva, no geral,  
tem abordado o contexto da gestão e  
gerência de maneira mais prevalente do  
que a graduação em Enfermagem, visto  
que a palavra “gestão” apareceu 224 vezes  
em todos os PPP de Enfermagem  
analisados e 1.096 vezes nos de Saúde  
Coletiva, assim como a palavra  
“gerenciamento/gerência” foi citada 354  
vezes nos PPP de Saúde Coletiva,  
enquanto que nos de Enfermagem,  
apareceu 122 vezes.

As categorias “Gestão de serviços e  
sistemas de saúde”, “Administração de  
serviços e sistemas de saúde” e “Serviços  
de atenção básica à saúde da família”  
demonstram os contextos em que a gestão  
e o gerenciamento são abordados nos  
cursos de Enfermagem e Saúde Coletiva,  
de acordo com seus respectivos PPP.

São atuações gerenciais comuns às duas  
profissões, que revelam uma preocupação  
por parte dos cursos com o  
desenvolvimento de conhecimentos  
relacionados a interprofissionalidade.

As políticas de reorientação da formação  
em saúde voltam a ter um papel central  
neste cenário, porque expõem estratégias  
que criam a ambiência necessária para que

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...  
esses conhecimentos sejam incorporados  
às graduações em saúde.

Nesse sentido, uma das estratégias  
utilizadas pelas DCN para o  
aprimoramento das ações interprofissionais  
foi priorizar pontos comuns ou  
“habilidades gerais” nas formações para a  
saúde, tais como: tomada de decisões,  
comunicação, administração e  
gerenciamento, e a educação  
permanente<sup>(13)</sup>.

Os PPP das graduações em Saúde Coletiva  
no Brasil seguem o padrão nacional das  
diretrizes curriculares comuns às demais  
profissões da área da saúde. Percebe-se,  
portanto, que as formações em  
Enfermagem e Saúde Coletiva têm  
aspectos semelhantes e este fato pode  
induzir a parcerias ou concorrências na  
dimensão profissional. Dessa maneira,  
inovações em saúde também refletiram em  
diferenciações para o mercado de trabalho  
em saúde, criando novas profissões e  
descredenciando outras<sup>(13)</sup>.

Há uma lógica de que a formação e a  
atuação profissional podem acarretar  
também uma diferenciação dos saberes,  
produzindo um ambiente propício à  
competição por espaços políticos,  
econômicos e sociais entre os  
trabalhadores da saúde, o que  
caracterizaria uma barreira para ações  
colaborativas. Entretanto, partindo do  
pressuposto de que a graduação em Saúde  
Coletiva tem como prerrogativa somar e

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
compartilhar saberes e práticas em saúde pública, entende-se que é possível produzir oportunidades de vivência colaborativa no trabalho em equipe envolvendo enfermeiros e sanitaristas.

A partir desse contexto, pode-se dizer que, apesar das ações interprofissionais agregarem um valor muito positivo ao trabalho no serviço de saúde, as atividades específicas de cada profissão sobressaem nos Projetos Político-Pedagógicos dos respectivos cursos de graduação. Este fato se evidencia quando, ao analisar os PPP da Enfermagem e da Saúde Coletiva separadamente, os resultados demonstram diferenças significativas quanto ao sentido em que a gestão e a gerência são trabalhadas nos cursos.

Nos PPP de Enfermagem, as categorias “Gestão de serviços e do trabalho em enfermagem”, “Gerenciamento do trabalho em enfermagem” e “Formação para APS e parceria ensino-serviço” trazem um panorama da abordagem gerencial trabalhada pela formação. Este panorama pode ser considerado como ações focadas no enfermeiro e na equipe de enfermagem, de modo que os processos gerenciais sejam ferramentas para garantir a assistência. Nesse modelo de formação, os enfermeiros entendem que o administrar é inerente ao cuidado, ou seja, ao desenvolver ações de planejamento, avaliação e coordenação também estão cuidando<sup>(14)</sup>.

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...

É relevante destacar, também, que os PPP deixam clara a importância da garantia de espaços de ensino-aprendizagem que propiciem aos futuros enfermeiros contato com o processo de tomada de decisão e de gerenciamento em enfermagem na APS.

Nesse sentido, Abbad et al.<sup>(15)</sup> defendem que é preciso agregar possibilidades que estabeleçam parcerias entre unidades acadêmicas e serviços de saúde para integração de práticas e recursos formativos fundamentais, tanto para a qualificação dos profissionais que atuam no setor e produzem conhecimento na área, quanto para fomentar a revisão de situações de saúde.

No que se refere aos cursos de graduação em Saúde Coletiva, as categorias “Gestão e avaliação de sistemas e serviços de saúde”, “Gerenciamento de Sistemas e Serviços de Saúde” e “Atenção à Saúde e Informação nos Serviços” corroboram o fato de que a gestão e a gerência não estão focadas apenas no processo de trabalho, mas tem um papel central na formação do futuro profissional sanitaria. Tais categorias demonstram os conceitos-chaves que evidenciam um perfil generalista, enfatizando a proposta de promoção da saúde.

O processo de reorientação do modelo de atenção à saúde é fortalecido através da atuação desse profissional no contexto da descentralização, da participação social e da atenção em saúde, como atores e

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
agentes de mudanças positivas na  
organização e funcionamento dos sistemas  
e serviços de saúde<sup>(3)</sup>.

O SUS, como sistema comprometido com questões sociopolíticas, econômicas e culturais, compõe um cenário que indaga não só a necessidade de (re)pensar modelos e práticas assistenciais, mas também a organização e a dinamicidade do processo de trabalho administrativo<sup>(1)</sup>.

Nesse sentido, a gestão e o gerenciamento dos serviços de saúde podem ser entendidos como um instrumento para a efetivação das políticas de saúde, podendo fortalecer a manutenção ou transformação de um determinado contexto. Configura-se, portanto, um desafio não só para enfermeiros e sanitaristas, mas para todos os profissionais inseridos no trabalho multidisciplinar, pois a gerência tem se mostrado estratégica para transformar as práticas de saúde, pela sua posição intermediária entre as estruturas centrais, com poder de definição de diretrizes políticas e a prestação direta de serviços.

Sabe-se que o ensino superior no Brasil passou por significativas transformações para atender às demandas atuais da sociedade. A partir dessa conjuntura de mudanças e melhorias no ensino na área de saúde, a análise das habilidades e competências comuns aos cursos de Enfermagem e Saúde Coletiva reforça a ideia contida nos contextos da gestão e gerência. A categoria “Trabalho em equipe

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...  
no serviço de saúde” retoma a importância da inclusão de conhecimentos e práticas de trabalho colaborativo, além de habilidades e competências específicas, incorporando assim a natureza complexa da interprofissionalidade no cotidiano do serviço.

Competências e habilidades são termos interligados. Vale e Guedes<sup>(13)</sup> definem competência como “capacidade de conhecer e agir sobre determinadas situações”, o que envolve habilidades para o desenvolvimento de ações e atividades ligadas ao planejamento, implementação e avaliação. O conceito de habilidade, por sua vez, está relacionado com a forma de execução das tarefas, na aplicação de conhecimentos, no agir e no pensar. Neste sentido, as habilidades favorecem a aplicação de competências e de aptidão no ambiente de trabalho.

As competências e habilidades necessárias para a gestão do serviço de saúde e, principalmente, da APS, explicadas pelas categorias “Ações e recursos para o trabalho em saúde” e “Processo de atenção à saúde nos serviços”, têm como premissa a integração de equipes multiprofissionais que participem do processo decisório no trabalho, de modo que o planejamento, a avaliação e a mobilização dos recursos não sejam centralizados em uma única categoria profissional, mas compartilhados através da cogestão. Dessa maneira, a assistência na atenção primária poderá ter

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
seus processos de promoção, prevenção e  
cura mais bem desempenhados<sup>(16)</sup>.

Estudos<sup>(15;17)</sup> apontam que as perspectivas inter- e transdisciplinar estimulam o desenvolvimento de experiências de educação que provoquem uma reflexão acerca da produção do conhecimento voltado para o cotidiano do trabalho em saúde e para as competências fundamentais para as práticas coletivas. Tais estudos demonstraram que a educação interprofissional está atrelada ao surgimento de comportamentos mais colaborativos entre equipes nos diferentes cenários do sistema de saúde, inclusive a APS, o que proporciona a melhoria da gestão do cuidado. Logo, entende-se que a plena implementação desses saberes e práticas nas instituições de ensino e saúde configura-se como algo essencial e desafiador, pois pode encontrar barreiras.

Percebe-se uma preocupação nos PPP de Enfermagem com o desenvolvimento de competências para o enfrentamento dos desafios do trabalho em equipe, através da integração coletiva multidisciplinar.

Porém, autores como Vaghetti et al<sup>(14)</sup> constataram que o exercício de ações administrativas desenvolve um papel decisivo no trabalho do enfermeiro, mas ao mesmo tempo que o fazem coletivamente, essas ações estão fracionadas pela divisão do trabalho e pelo processo de cuidar em Enfermagem, que demandam saberes gerenciais bem consolidados,

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... principalmente quando envolvem a assistência das situações de saúde diferenciadas que estão presentes na realidade da APS. É o que as categorias “Processo de Trabalho em Equipe de Saúde”, “Ações da Equipe de Trabalho no Cuidado em Enfermagem” e “Atenção às Ações e Serviços de Enfermagem na Atenção Primária à Saúde” reforçam.

Já nos cursos de graduação em Saúde Coletiva, para além de habilidades e competências gerais, os conhecimentos específicos da profissão para a gestão e gerência são expressos pelas categorias “Planejamento de Ações para Gestão de Serviços de Saúde” e “Informação e Avaliação das Ações nos Sistemas e Serviços de Saúde”, e estão voltados para a garantia da formação generalista preconizada nos contextos que envolvem os aspectos gerenciais do curso, como mencionado anteriormente. O planejamento das ações de saúde para a tomada de decisão ganha protagonismo, assim como a avaliação dessas ações e das políticas de saúde intrínsecas ao serviço. Nesse sentido, Mota e Santos<sup>(18)</sup> chamam atenção para a ideia de que o sanitarista graduado tem capacidade de reinstaurar o papel e a ação dos serviços de saúde, ao tirar o foco da doença e reorientá-lo para a saúde, colaborando para a eficiência da prevenção de agravos e promoção da saúde em todos os níveis de atenção.

A diferença crucial entre os cursos de Saúde Coletiva e Enfermagem, que desmistifica a questão da Saúde Coletiva ser apenas mais um dos campos de atuação de profissões da saúde em geral, é o fato das habilidades e competências desenvolvidas em sua graduação serem de cunho técnico-científico, voltado para análise e monitoramento da situação de saúde, avaliação de sistemas e serviços, promoção da saúde e prevenção de agravos, gerenciamento e processos de trabalho coletivo em saúde, abrangendo Como em toda pesquisa de análise documental, é preciso assumir que os estudos dos PPP têm limitações, pois não necessariamente o documento traz o que realmente é abordado nas atividades de ensino.

Portanto, é importante refletir sobre até que ponto o amadurecimento e a evolução histórica das graduações se refletem no projeto ao longo dos anos, pois o PPP é uma ferramenta que norteia e direciona as atividades, competências e habilidades que devem ser desenvolvidas pelos discentes durante a formação, porém não deve se constituir em um documento programático que institui as regras máximas das condutas docentes<sup>(13)</sup>. Dessa forma, os atores envolvidos na formação dos futuros profissionais têm liberdade para trabalharem no que acreditam ser de maior relevância e há a possibilidade desses aspectos não constarem no PPP.

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... uma dimensão macro do sistema de saúde e não o cuidado assistencial direto.

Pode-se inferir que, de acordo com os PPP, por mais que a Enfermagem aborde esses contextos durante o curso, isso se dá em momentos específicos da formação. As ações gerenciais do enfermeiro consistem em planejamento, delegação de atividades e supervisão de equipe, execução e avaliação da assistência, voltando-se, portanto, para o gerenciamento do cuidado<sup>(11)</sup>.

Também é importante ressaltar que a análise realizada pelo presente estudo se baseou nas citações das palavras “gestão” e “gerência” nos PPP. Entretanto, habilidades e competências relacionadas a esses contextos podem ser trabalhados pelos cursos diluídos em disciplinas correlatas, sem a citação direta das palavras em estudo. Destaca-se que as universidades podem ou não estar trabalhando mais os aspectos gerenciais do que consta nos PPP analisados, sendo esta uma segunda limitação inferencial para a presente análise.

### **Conclusão**

Com a reorientação do modelo de atenção à saúde e a consolidação da formação em Saúde Coletiva desde a graduação, os teóricos do campo, graduandos e egressos do curso, sentem a necessidade de estudar sobre a identidade desse profissional e sua

Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Leonel MS, Cruz MS, Lopes JS, Rosa WVS  
inserção no mercado de trabalho, tendo em vista o novo perfil de sanitарista que a graduação propõe.

Nesse sentido, o presente estudo contribuiu para a ampliação dos conhecimentos sobre a formação acadêmica e atuação profissional de enfermeiros e sanitарistas nos espaços de gestão e gerência do SUS, no âmbito da APS, levando em consideração que os dois cursos de graduação formam profissionais com potencial perfil para o gerenciamento do trabalho em saúde.

Tal cenário se confirma com a análise da formação das profissões tendo como base os PPP. As habilidades preconizadas na formação em Enfermagem se relacionam com o gerenciamento do processo de trabalho da equipe de enfermagem, enquanto as habilidades preconizadas na formação em Saúde Coletiva se voltam ao gerenciamento dos sistemas e serviços de saúde.

A partir desse contexto, é importante enfatizar que a competência para gerenciar recursos humanos ou fazer a gestão do trabalho não está posta como competência específica da Enfermagem nos PPP, e nem sequer nas DCN, que colocam tais competências de modo geral para as profissões da saúde.

Pautando-se nos documentos norteadores de formação das profissões, defende-se que as competências específicas voltadas para funções gerenciais de enfermeiros e

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva... sanitарistas diferem, principalmente, quanto à sua abrangência. Enquanto a primeira é focada no processo de trabalho dos serviços de saúde, a segunda amplia o olhar de fazer saúde para processos macro do sistema, como a gestão municipal.

O gerenciamento de equipe de trabalho em enfermagem é uma prioridade do gerente enfermeiro, que está preparado para lidar com as demandas assistenciais. Enquanto o sanitарista, como gerente, estaria atuando na gestão dos sistemas e serviços técnicos gerenciais. Levando em consideração que, de acordo com os PPP, o gerenciamento de equipe não é uma habilidade priorizada na formação em Saúde Coletiva, mas tal habilidade provavelmente será demandada do profissional quando estiver atuando na APS, emerge a necessidade de refletir, mais uma vez, sobre as prioridades do modelo pedagógico de formação dos sanitарistas.

É importante salientar que o presente artigo foi publicado nas atas do 8º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ 2019) com o título “Formação de Enfermeiros e Sanitaristas para a gerência da Atenção Primária em Saúde: Uma análise dos Projetos Político-Pedagógicos de curso” e foi escrito pelos mesmos autores, a fim de evitar autoplágio.

**Referências**

1. Paim, JS. Uma análise sobre o processo da reforma sanitária brasileira. *Saúde em Debate*. 2009; 33(81): 27-37
2. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto contexto - enferm. [Internet]. 2006 Sep [cited 2020 May 14]; 15(3): 492-499. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S0104-07072006000300015&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S0104-07072006000300015&lng=en).
3. Sampaio, JRC, Santos RDS. Graduandos em saúde coletiva Brasil: perspectivas, opiniões e críticas sobre os cursos. *Tempus: Actas Saúde Col.*, Brasília; 2013; 7(3):81-89
4. Conselho Nacional de Saúde. Ministério da Saúde (Brasil). Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde - SUS (Publicada no D.O.U.de 6/11/1996). Disponível em <https://conselho.saude.gov.br/legislacao/nobsu/s96.htm>
5. Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. Texto contexto - enferm. [Internet]. 2009 June [cited 2020 Feb 1]; 18(2): 321-329. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S0104-07072009000200016&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S0104-07072009000200016&lng=en).
6. Weirich CF, Munari DB, Mishima SM, Bezerra ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. Texto contexto - enferm. [Internet]. 2009 June [cited 2020 Jan 31]; 18(2): 249-257. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S010407072009000200007&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S010407072009000200007&lng=en).
7. Veiga, IPA. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? *Cad. Cedes*, Campinas.2003; 23(61): 267-281.
8. Teixeira CF. Graduação em Saúde Coletiva: antecipando a formação do Sanitarista. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2003 Aug [cited 2020 Feb 01]; 7(13): 163-166. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S141432832003000200019&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S141432832003000200019&lng=en).
9. Cardoso AJC; Sousa MF. Bacharel em saúde coletiva: um elo que faltava na rede. *Tempus Actas Saúde Coletiva*, Brasília. [Internet] 2013 [cited 2020 Feb 01] 7(3):205-216. Disponível em: <http://www.tempus.unb.br/index.php/tempus/article/view/1405/1181>
10. Paim JS. Reforma sanitária brasileira: contribuição para a compreensão e crítica. Salvador: EDUFBA; Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008. [internet]:356. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/4ndgv/pdf/paim-9788575413593.pdf>.
11. Bosi MLM, Paim JS. Graduação em Saúde Coletiva: limites e possibilidades como estratégia de formação profissional. *Ciênc. saúde coletiva* [Internet]. 2010 July [cited 2020 May 14]; 15( 4 ): 2029-2038. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S1413-81232010000400017&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S1413-81232010000400017&lng=en). <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000400017>
12. Bardin L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: 70. Ferreira, B. *Análise de Conteúdo*.1977.
13. Vale EG.; Guedes MVC. Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. *Rev. bras. enferm.* [Internet]. 2004 Aug [cited 2020 Feb 02]; 57(4): 475-478.



14. Vaghetti H; Reis D; Kerber NC; Azambuja E;

Fernandes G. Percepções dos enfermeiros

acerca das ações administrativas em seu

processo de trabalho. Rev. bras. enferm.

[Internet]. 2004 June [citado 2020 Feb 01]

;57(3): 316-320. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672004000300012&lng=en.](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672004000300012&lng=en)

15. Abbad, GDS. et al. Ensino na Saúde no Brasil:

desafios para a formação profissional e

qualificação para o trabalho: Formação e

Processos educativos em Saúde. Curitiba:

Psicologia; 2016

16. Lazzarotto, EM. Competências essenciais

requeridas para o gerenciamento de unidades

básicas de saúde [dissertação]. Florianópolis:

Engenharia de Produção - Universidade

Federal de Santa Catarina; 2001.

17. Reeves S, et al. *Interprofessional education:*

*effects on professional practice and*

*healthcare outcomes*. Cochrane Database of

Systematic Reviews 2013, Issue 3. Art. No.:

CD002213. DOI:

10.1002/14651858.CD002213.pub3.

18. Mota, E; Santos, L. O que se pode alcançar

com a Graduação em Saúde Coletiva no

Brasil? Tempus Actas de Saúde Coletiva,

[S.l.]. 2013; 7(3): 37-41.

A Gestão na Graduação em Saúde Coletiva...

Weverton Vieira da Silva Rosa atuou na elaboração o do artigo, revisão de literatura, coleta e análise de dados, redação de resultados, discussão e conclusão.

Recebido: 13.02.2020

Revisado: 02.03.2020

Aprovado: 26.05.2020

#### **Participação dos autores na elaboração do artigo:**

Mariane Sanches Leonel atuou na elaboração do artigo, revisão de literatura, coleta e análise de dados, redação de resultados, discussão e conclusão.

Mariana Sodário Cruz atuou na elaboração do artigo, revisão de literatura, coleta e análise de dados, redação de resultados, discussão e conclusão.

Jéssica de Sousa Lopes atuou na elaboração do artigo, revisão de literatura, coleta e análise de dados, redação de resultados, discussão e conclusão.