

CONDIÇÕES QUE LEVAM DOCENTES ENFERMEIROS A ASSUMIR CARGOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

CONDITIONS THAT LEAD TEACHERS TO ASSUME UNIVERSITY MANAGEMENT POSITIONS

CONDICIONES QUE LLEVAN A QUE ENFERMEROS DOCENTES ASUMAN PUESTOS DE DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Kamylla Santos da Cunha ¹
Alacoque Lorenzini Erdmann ¹
Carolina Kahl ¹
Daniele Delacanal Lazzari ¹
Murilo Pedroso Alves ¹
Patrícia Klock ¹

¹ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Departamento de Enfermagem. Florianópolis, SC – Brasil.

Autor Correspondente: Kamylla Santos da Cunha. E-mail: kamyllascunha@gmail.com
Submetido em: 07/03/2018 Aprovado em: 22/06/2018

RESUMO

Objetivo: compreender as condições que levam os enfermeiros docentes de uma universidade pública a assumirem os cargos de gestão universitária. **Método:** pesquisa qualitativa com aporte teórico-metodológico na teoria fundamentada nos dados. O cenário do estudo foi uma universidade pública federal e a coleta de dados ocorreu entre maio e setembro de 2016, compondo a amostragem teórica 19 participantes distribuídos em dois grupos amostrais. **Resultados:** os dados evidenciaram que os docentes assumem cargos de gestão universitária por compromisso com o coletivo e por possuírem competências de gestão. Destacou-se a motivação dos docentes para assumirem esses cargos devido a experiências anteriores na gestão de universidades privadas e/ou serviços de saúde. **Conclusão:** os docentes de uma unidade universitária assumem cargos de gestão pelo compromisso com o coletivo e domínios, por experiências acumuladas.

Palavras-chave: Docentes de Enfermagem; Universidades; Educação Superior; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: To understand the conditions that lead the teaching nurses of a public university to assume the roles of university management. **Method:** This is a qualitative research with theoretical-methodological contribution from Grounded Theory. The study scenario was a federal public university, and the data collection took place between May and September 2016, with the theoretical sample with 19 participants divided into two sample groups. **Results:** The data evidenced that the professors assume roles of university management by commitment with the collective and for having management competences. The motivation of the professors to assume these positions due to previous experiences in the management of private universities and/or health services is highlighted. **Conclusion:** The professors of a university unit assume management positions by the commitment to the collective and domains, by accumulated experiences.

Keywords: Faculty, Nursing; Universities; Education, Higher; Nursing Administration Research.

RESUMEN

Objetivo: entender las condiciones que llevan a que enfermeros docentes de una universidad pública asuman puestos de dirección universitaria. **Método:** investigación cualitativa con aporte teórico-metodológico en la Teoría Fundamentada en los Datos. El escenario del estudio fue una universidad pública federal; la recogida de datos fue realizada entre mayo y septiembre de 2016; el muestreo teórico estuvo compuesto de 19 participantes divididos en dos grupos. **Resultados:** los datos indicaron que los docentes asumen puestos de dirección universitaria por compromiso con el colectivo y por sus competencias en gestión. Se realiza la motivación de los docentes para asumir dichos cargos debido a experiencias anteriores en la dirección de universidades privadas y/o de servicios de salud. **Conclusión:** los docentes de una unidad universitaria asumen puestos de dirección por su compromiso con el colectivo y dominios, por experiencia acumulada.

Palabras clave: Docentes de Enfermería; Universidades; Educación Superior; Investigación en Administración de Enfermería.

Como citar este artigo:

Cunha KS, Erdmann AL, Kahl C, Lazzari DD, Alves MP, Klock P. Condições que levam docentes enfermeiros assumir cargos de gestão universitária. REME – Rev Min Enferm. 2018[citado em ____];22:e-1126. Disponível em: _____. DOI: 10.5935/1415-2762.20180049

INTRODUÇÃO

As universidades públicas são instituições pluridisciplinares que, apoiadas na integração do ensino, pesquisa e extensão, visam à formação de profissionais de nível superior qualificados, que possam contribuir para a construção e o desenvolvimento da sociedade.¹⁻³

Considerando a complexidade das universidades públicas e sua legislação, nada há mais intrínseco que os cargos de gestão dentro dessas organizações sejam também ocupados por docentes, os quais possuem a compreensão do contexto educacional em que estão inseridos.^{2,4}

As atividades de gestão universitária pública, no Brasil e em alguns outros países, são inerentes à docência⁵. Entretanto, mesmo com a legislação vigente, mostra-se na literatura que os docentes brasileiros nem sempre foram preparados para assumir cargos de gestão universitária.^{3,6-8} Assim como os outros docentes universitários, os enfermeiros docentes não são formados para exercer esses cargos, uma vez que os cursos de pós-graduação em Enfermagem estão pautados na formação docente e na pesquisa científica, não abordando questões de gestão dos serviços que permeiam e dispõem essas práticas de ensino.^{9,10}

A carreira do docente gestor compõe-se de múltiplas funções de fomento, incentivo e gerência dos mecanismos de processo e desenvolvimento organizacional da universidade, articulando simultaneamente atividades atreladas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Posto que essas atividades são imprescindíveis em sua carreira, o docente gestor, além da formação técnica e científica, necessita também de condições para o desenvolvimento de competências gerenciais, tendo em vista as especificidades das atribuições docentes e gerenciais, requeridas para o domínio acadêmico e efetivação da sua missão na universidade.¹¹

Diante desse contexto, o presente estudo objetivou compreender as condições que levam os enfermeiros docentes de uma universidade pública a assumirem os cargos de gestão universitária.

MÉTODO

Pesquisa qualitativa ancorada na teoria fundamentada nos dados (TFD). A TFD busca a compreensão dos fenômenos sociais a partir dos significados das relações e interações entre as pessoas e é orientada por meio de uma análise sistemática dos dados, de forma que estrutura e processo sejam integrados e possibilitem a criação de uma teoria.¹² O cenário estudado foi o departamento de enfermagem de uma universidade pública no sul do Brasil. Os participantes foram convidados a participar do estudo via *E-mail*, sendo todas as entrevistas previamente agendadas e realizadas em seu local de trabalho, após leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e aceite participar do estudo. A coleta dos dados foi realizada por uma das pes-

quisadoras no período de maio a setembro de 2016 por meio de entrevistas abertas e individuais, registradas em gravação de áudio digital de voz com duração média de 40 minutos.

Compuseram a amostragem teórica deste estudo 19 participantes distribuídos em dois grupos amostrais. O primeiro grupo, escolhido intencionalmente, foi formado por enfermeiros docentes que ocuparam atividades de chefia de departamento, tendo como questão norteadora a esses participantes: como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade?

A partir das entrevistas e análise dos dados do primeiro grupo amostral, novos questionamentos foram feitos aos participantes, emergindo a hipótese: a microgestão está diretamente relacionada à macrogestão, e vive-versa, sendo ambas interdependentes. A microgestão, de acordo com os dados e a análise realizada, refere-se à gestão departamental (relacionada ao departamento de enfermagem) e gestão de ensino (que engloba atividades do curso de Enfermagem); e a macrogestão refere-se à gestão institucional (vinculada às estruturas organizacionais da universidade como um todo).

Para confirmar essa hipótese, sentiu-se necessidade de entrevistar outros docentes gestores do departamento de enfermagem. Assim, o segundo grupo amostral foi formado por enfermeiros docentes, que ocuparam cargo de coordenadores e subcoordenadores do curso de Enfermagem e enfermeiros docentes que estavam atuando em cargos de gestão em outros espaços dentro da universidade. Esse grupo teve como questões norteadoras aos participantes “como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade?” e “como você vivencia a relação e interação da microgestão do curso de Enfermagem e da macrogestão universitária como gestor?”. Após análise das entrevistas desse segundo grupo amostral, desvelou-se que embora ambas as gestões sejam independentes nas suas esferas de atuação, determinadas ações implicam consequências para ambos os cenários de gestão, explicitando a relação de interdependência entre elas.

Os critérios de inclusão para ambos os grupos foram: enfermeiros docentes universitários lotados no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva, que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou que estivessem no mínimo há seis meses nesses cargos e enfermeiros docentes universitários aposentados que já tivessem assumido cargos de gestão universitária. Os critérios de exclusão foram: docentes gestores ou ex-gestores afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados.

Foram elaborados memorandos e diagramas durante a análise dos dados,¹² que dizem respeito aos registros e *insights* dos pesquisadores no processo de construção da teoria. O *software* NVIVO® foi utilizado para organização dos dados durante a fase

de análise comparativa e codificação dos dados. O processo de análise seguiu a codificação aberta, codificação axial e integração.¹² Na codificação aberta, os dados foram analisados linha por linha, com o objetivo de identificar cada incidente. Foram gerados códigos que, depois de agrupados, promoveram a elaboração dos conceitos. Na codificação axial, os dados foram reagrupados, visando obter uma explicação mais clara e completa sobre o fenômeno, relacionando categorias às suas subcategorias por meio de um processo analítico sistematizado de comparação e conexão norteado pelo modelo paradigmático de três componentes da versão atualizada dessa vertente.¹² “Condição” responde a questões sobre por que, quando e como determinado fenômeno acontece, designado por meio de uma ação; “ação-interação” é a resposta expressa aos eventos ou situações, bem como as pessoas se movimentam a partir de um significado; e “consequência” expressa os desfechos e resultados previstos ou reais¹¹. Por fim, na fase de integração, as categorias e subcategorias encontradas foram comparadas, analisadas e refinadas,¹² emergindo o fenômeno intitulado “Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros”. Alcançou-se a saturação teórica dos dados a partir da repetição de informação trazida pelos participantes sobre o fenômeno e ausência de novos elementos relevantes para o objetivo do estudo.

Optou-se por ampliar e aprofundar a discussão do componente “condições”, inerente ao modelo paradigmático proposto pelo método, considerando que o movimento indutor promove a compreensão do fenômeno central. Foram atendidos os preceitos éticos da Resolução n. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, sob parecer número 1.468.660 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 54254116.1.0000.0121. Para garantir o sigilo e anonimato dos participantes, utilizou-se a letra E seguida do número correspondente à ordem de realização das entrevistas para designá-los (E1, E2...) e da indicação do grupo amostral – primeiro grupo (G1) e segundo grupo (G2) – da seguinte forma: (E1G1); (E1G2).

RESULTADOS

A amostragem teórica, que integrou 19 participantes, foi composta por nove enfermeiros docentes que ocuparam atividades de chefia de departamento, as quais participaram do primeiro grupo amostral, e 10 docentes enfermeiros, sendo que oito ocuparam cargo de coordenadores e subcoordenadores do curso de Enfermagem e dois estavam atuando em cargos de gestão em outros espaços de gestão dentro da universidade e que agregaram o segundo grupo amostral.

Do processo de análise sistemática e comparativa dos dados do componente **condições**, emergiram duas subcatego-

rias que apresentam movimentos indutores que propiciaram os enfermeiros docentes de uma universidade pública a assumirem cargos de gestão universitária: *assumindo a gestão universitária por compromisso com o coletivo e competências de gestão; e motivando-se para assumir cargo de gestão universitária devido a experiências anteriores.*

A primeira subcategoria revelou que, de modo geral, há resistência da parte dos docentes quanto à ocupação de cargos de gestão dentro da universidade pública, por se tratar de uma atribuição para a qual não tiveram preparo formal prévio. Entretanto, compreendem que em algum momento da carreira acadêmica haverá a necessidade desenvolver atividades de gestão universitária.

Como são cargos que são ocupados por professores, nós em algum momento temos que nos comprometer com alguma atividade de gestão, seja de chefia do departamento ou coordenação do curso. Eu nunca pensei que assumiria algum cargo de gestão, mas quando resolvi assumir foi principalmente pelo compromisso com o grupo e universidade (E01 G1).

Conforme mencionado pelos participantes, os enfermeiros docentes universitários podem assumir atividades em diversos espaços dentro da instituição, tais como Pró-reitorias, departamentos, setores e áreas de conhecimento, regidos por legislação, regimentos e normativas da estrutura administrativa. Para assumir cargos de gestão em cada espaço, os docentes obedecem a processos de indicação ou disputa eleitoral. Especificamente os cargos de chefia do departamento e coordenação do curso de Enfermagem são ocupados necessariamente por enfermeiros, conforme rege a Lei de Exercício Profissional do Enfermeiro.

Para uma gestão da formação de enfermeiros em ensino superior universitário, não há dúvidas que deve ser realizada por enfermeiros. Enfermeiros que sejam líderes e referência na profissão. [...] isso é fundamental, pois compreendem as necessidades da categoria para a sua formação, o que permite formar novas lideranças para a profissão (E03 G1).

Além do que rege a legislação, os participantes acreditam que esses gestores devem ser de fato enfermeiros, pois compreendem as particularidades da profissão e as necessidades na formação do enfermeiro, contribuindo efetivamente para o processo de ensino, pesquisa e extensão, que compreende além das atividades técnico-administrativas inerentes dos cargos de gestão, as articulações políticas da profissão.

Em um cargo de gestão de formação, tem que ser um profissional que tenha o conhecimento da enfermagem,

com certeza não dá pra ser alguém que não tenha domínio da enfermagem [...] Nesses espaços não acontecem apenas encaminhamentos, o encaminhamento técnico-administrativo pode ser feito por um chefe de expediente administrativo. Agora, a articulação política da disciplina e suas nuances é responsabilidade do chefe do departamento em conjunto com o coordenador do curso, nestes casos enfermeiros (E06 G1).

Os participantes foram unânimes ao relatarem que, em princípio, não foram preparados para atuar na gestão universitária. Entretanto, valorizaram o conhecimento adquirido na formação do enfermeiro sobre aspectos administrativos e gerenciais, presentes no currículo do curso. A interface que a formação do enfermeiro possui com a gestão conferiu mais domínio sobre as ferramentas de gestão que podem ser aplicadas na realidade universitária e contribuiu para desenvolver as atividades nesses cargos.

Uma coisa que eu percebo é que o enfermeiro tem muito mais facilidade de fazer gestão pública em saúde do que outros profissionais, exatamente pelo instrumental de formação dele. A gestão é uma coisa bem forte na enfermagem e, independente das diferenças e peculiaridades de cada serviço, o enfermeiro é formado com uma base para fazer, além do cuidado, também a gestão e essas também podem ser aplicadas em diferentes organizações (E13 G2).

É muito importante que ele [docente gestor] domine as ferramentas da gestão geral, o conhecimento em administração, em gestão [...] Eu acho que ele tem que ter competências nas ferramentas da gestão, saber manejar, planejamento, saber como se monta uma organização [...] Se pegarmos a nossa área da gestão, a competência move essas dimensões, o conhecimento teórico e científico, de saber aplicar esses conhecimentos na prática e ao mesmo tempo ter atitudes adequadas para que ele possa fazer essa "coisa" [gestão] acontecer, fazer a organização funcionar com eficiência. Então eu acho que essas competências de gestão são fundamentais e possíveis de aplicação na realidade universitária (E03G1)

Ainda que a gestão universitária apresente suas especificidades, a gestão de modo geral, principalmente relacionada à gestão de conflitos, gerenciamento de pessoas, infraestrutura e materiais, entre outros aspectos, são ensinados ao enfermeiro, possibilitando a atuação desses profissionais nos diferentes níveis de gestão em saúde e também gestão de ensino superior.

A segunda subcategoria destacou por meio dos relatos que a motivação em assumir os cargos de gestão dentro da universi-

dade está nas experiências anteriores à academia, principalmente dentro de instituições de saúde e por desejarem efetivamente contribuir com o processo político-pedagógico do curso de graduação em Enfermagem, refletindo na formação discente.

Fui estimulada pelos meus pares a assumir cargo de gestão devido à minha experiência anterior de gestão em uma secretaria de saúde (E02 G1).

Eu queria dar a minha contribuição para o curso de Enfermagem, contribuindo para o processo político-pedagógico [...] como eu já havia assumido cargo de gestão em saúde, me sentia mais motivada e segura para assumir agora na universidade (E14 G2).

Conforme relataram os participantes, grande parte dos docentes já ocupou cargos de gestão hospitalar, como gestão de unidades clínicas, gestão de serviços de enfermagem, entre outros. Essas experiências conferiram experiência em atividades gerenciais e das ferramentas disponíveis para o desenvolvimento do trabalho.

Eu tinha experiência de gestão antes de assumir cargo de gestão universitária, sabia quais eram os princípios básicos e sabia qual tipo de gestão que eu me identificava para desenvolver o meu trabalho (E09 G2).

Aquela gestão de diretoria de enfermagem no hospital universitário me instrumentalizou e me deu uma bagagem de experiência muito grande para assumir a gestão universitária de ensino (E04 G1).

As experiências em cargos de gestão fora da universidade, principalmente em instituições de saúde, facilitaram o entendimento sobre como desenvolver planos, metas, avaliações dos resultados, modos de gerir, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos administrativos inerentes a esses cargos, além de despertar o interesse por aspectos relacionados ao funcionamento da universidade.

Eu sempre atuei na área de gestão. Depois eu já estava como professor da área de gestão em saúde e enfermagem. Eu fiz essa conversão mais fácil para a questão da universidade, de como aplicar essas ferramentas de gestão nesse contexto, como que se faz um plano de trabalho, como se faz um planejamento estratégico, como se faz uma avaliação de resultados, como se estabelece metas, como se faz a gestão das pessoas, como é importante trabalhar com as pessoas no trabalho em equipe, participativo na universidade (E03 G1).

Outro aspecto evidenciado pelos participantes foram experiências anteriores em cargos de gestão em instituições de ensino privado. Relataram que embora haja diferenças entre gerir instituições privadas e públicas, essas experiências forneceram subsídios de gestão de ensino superior, o que os fez sentir motivados e mais confiantes a assumir o cargo de gestão universitária pública.

Nessa maquinaria da universidade eu venho de uma universidade privada, de um cargo de gestão de uma universidade privada e a oportunidade de fazer gestão em contexto e espaço diferentes, também, em instituições diferentes, me permitiu perceber e reconhecer a importância da gestão universitária realizada pelo docente gestor (E06 G1).

Assim, os participantes deste estudo, ao longo do exercício de suas competências, constroem e aperfeiçoam seu papel como gestor no contexto universitário, permeado pelo compromisso e, consequentemente, motivado para sua prática docente nesse espaço social complexo de formação de futuros enfermeiros.

DISCUSSÃO

De maneira geral, os resultados deste estudo foram marcados por desvelar as condições que levaram os enfermeiros docentes a assumirem cargos de gestão universitária. De fato, como apresenta a literatura,^{7,8,13} a partir de características dos gestores docentes em qualquer nível ou área de universidades, as dificuldades concentram-se, principalmente, na falta de formação para a gestão. Por ser um instrumento importante nas organizações, a gestão não deveria ser desenvolvida de maneira empírica ou em tentativas de erros e acertos, o que mediante ausência de formação acaba por marcar as tomadas de decisões, responsabilidades e alcance dos resultados.^{6,8}

A vulnerabilidade mediante a escassez de formação para a gestão compromete o desempenho desses docentes no ensino, pesquisa e extensão, pois devido à carga horária muitas vezes ser exclusiva para a gestão, implica as atividades do docente em sua área de atuação. Esses fatores podem explicar em parte a resistência dos professores em ocupar cargos de gestão dentro da universidade pública. Mesmo nos casos de cargos que são ocupados necessariamente por enfermeiros, tais como as coordenações de cursos ou departamentos de enfermagem,¹⁴ a formação ofertada pela graduação em Enfermagem não contempla a formação para a gestão universitária, cenário complexo, marcado, inclusive, por políticas pessoais e relacionais.

No entanto, mesmo que a formação seja incipiente para a gestão universitária, a grade curricular do curso de graduação em Enfermagem contempla aspectos administrativos e ge-

renciais que corroboram o perfil gestor do enfermeiro. Estudo realizado em 11 instituições de ensino superior destacou no processo de ensino de Administração em Enfermagem oportunidades de conhecimento relacionado a questões administrativas como a gestão do cuidado, a gestão de serviços de saúde, a problematização da realidade a partir dos diferentes tipos de planejamento (planejamento estratégico-situacional, estratégico-participativo e hipotético), abrangendo recursos humanos e o perfil da população, colocando em prática situações que enfrentará no futuro desempenho profissional.¹⁵ Nesse sentido, pode-se inferir que o perfil do enfermeiro confere-lhe um perfil gestor que o auxilia no desempenho, motivação e comprometimento com funções administrativas.

O comprometimento com atividades de gestão perpassa pelo compromisso assumido com a universidade, ressaltando-se a necessidade de possuir visão abrangente, capacidade de articulação e propostas estratégicas que ultrapassem as rotinas do cargo,¹⁶ nesse sentido, a motivação assume papel de destaque.

Entre os aspectos que motivaram muitos dos enfermeiros docentes a assumir cargos de gestão está o estímulo pelos pares, além do próprio interesse de alguns, devido à experiência prévia em cargos de gestão, tanto em serviços de saúde quanto em instituições de ensino. Estudos nacionais e internacionais destacam a atuação de enfermeiros em cargos de gestão como uma prática frequente em instituições de saúde.¹⁷⁻²⁰ Enfermeiros gestores são fundamentais na garantia de uma prática de excelência e bom desempenho organizacional e incentivo à liderança,¹⁷ aspectos estes que podem ser aplicados ao contexto universitário.

As competências de gestão perpassam, além das atribuições inerentes ao cargo, por aspectos de liderança, gestão de pessoas, gestão de conflitos, além da capacidade de gerir recursos, materiais e infraestrutura. Enquanto a gestão é um cargo ocupado pelo enfermeiro docente, a liderança é uma competência que pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais e também pessoais, considerando, além do compromisso e responsabilidade com a organização, a tomada de decisões, a capacidade de comunicação e gerenciamento efetivos,²¹ oportunizando um ensino de qualidade em busca da formação de enfermeiros que possam atuar de acordo com as necessidades da sociedade.

Além de líder, o enfermeiro docente gestor tende a ser, sobretudo, um mediador da atuação, participação e envolvimento dos demais envolvidos na gestão universitária, com a capacidade de saber ouvir e aceitar críticas e sugestões e, ainda assim, se deparar com situações conflitantes decorrentes da gestão de pessoas e das relações estabelecidas entre os pares.²²

Ademais, o enfermeiro docente gestor líder pode impulsionar a eficiência do trabalho de todo o corpo docente gestor e a satisfação de todos os envolvidos no processo de gestão universitária, motivando outros docentes e incentivando formação universitária de qualidade.²¹

Compreender fatores relacionados à motivação, satisfação ou não com atividades de gestão pode contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão em compromisso com os pares e com os objetivos institucionais do ensino superior universitário.²³

CONCLUSÃO

Os participantes deste estudo, ao longo da sua carreira docente em uma universidade pública, assumem cargos de gestão universitária pelo compromisso com o coletivo e competências de gestão adquiridas na formação como profissional enfermeiro, bem como domínios por experiências acumuladas de gestão de ensino superior. Portanto, os docentes enfermeiros têm condições que os levam a assumir a gestão universitária.

Trata-se de uma prática importante para o domínio acadêmico e efetivação da missão da universidade frente a sua estrutura, desempenho e expressividade como instituição de ensino geradora de ciência e tecnologia, formação de profissionais altamente qualificados e impactos produzidos na sociedade.

Este estudo limitou-se a apenas um cenário específico de gestão universitária, com enfoque exclusivo em uma instituição pública de ensino superior. A lacuna de conhecimento científico para a discussão dos resultados do presente estudo também é destacada como uma limitação encontrada pelos autores.

Os resultados deste estudo podem contribuir para a prática de Enfermagem no tocante à gestão universitária ao promover reflexões acerca das condições que levam os enfermeiros docentes a assumirem, ou não, cargos de gestão dentro das universidades. Ademais, reforça-se a necessidade de realização de novos estudos em contextos similares, na busca por fortalecimento dessa lacuna de conhecimento e do aperfeiçoamento do ser enfermeiro docente gestor, bem como do processo de formação de futuros enfermeiros.

REFERÊNCIAS

- Almeida ME, Pimenta SG. Pedagogia universitária – Valorizando o ensino e a docência na universidade. *Rev Port Educ*. 2014[citado em 2017 jul. 28];27(2):7-31. Disponível em: <http://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/6243>
- Santos L, Bronnemann MR. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Rev GUAL*. 2013[citado em 2017 jul. 28];6(1):01-21. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1>
- Tosta HT, Dalmau MBL, Tosta KCBT, Tecchio EL. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Rev GUAL*. 2012[citado em 2017 jul. 28];5(2):01-15. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p1>
- Tauchen G, Cofferi FF, Castilla OE, Alvarenga BT, Borges DS, Neves CFP. Gestão da docência universitária: o stress na vida dos professores iniciantes. *Rev GUAL*. 2016[citado em 2018 fev. 26];9(4):255-73. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3193/319349825014.pdf>
- Santiago R, Carvalho T. Managerialism rhetorics in portuguese higher education. *Minerva*. 2012[citado em 2017 jul. 28];50(1):511-32. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43548565>
- Peixoto ALA, Souza JAJ. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. *Rev GUAL*. 2015[citado em 2018 fev. 26];8(3):240-60. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3193/319342694012.pdf>
- Wilhelm FA, Zanelli JC. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. *Estud Pesqui Psicol*. 2013[citado em 2017 jul. 28];13(2):704-23. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v13n2/v13n2a16.pdf>
- Melo MCOL, Lopes ALM, Ribeiro JM. O Cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. *ROC*. 2013[citado em 2017 jul. 28];9(17):205-27. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3676>
- Bolzan DPV, Isaia SMA, Maciel AMR. Formação de professores: a construção da docência e da atividade pedagógica na Educação Superior. *Rev Diálogo Educ*. 2013[citado em 2018 fev. 27];13(38):49-68. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=7625&dd99=view&dd98=pb>
- Dipietro M, Buddie AM. Graduate teacher training in the U.S.: Snapshots from the landscape. *REDU*. 2014[citado em 2018 fev. 27];11(3):41-52. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4558005>
- Barbosa MAC, Mendonça JRC. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. *E & G Economia Gest*. 2016[citado em 2018 fev. 27];16(42):61-88. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p61/9410>
- Corbin J, Strauss A. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. California: SAGE; 2015.
- Salles MASD, Villardi BQ. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma lfe centenária. *RSP*. 2017[citado em 2018 fev. 27];68(2):467-98. Disponível em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795/1067>
- Coelho CH. Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso. *RG & S*. 2017[citado em 2017 ago. 02];8(1):162-79. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/23923>
- Caveiao C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH. Percepção de docentes sobre o processo de aprendizado em administração de enfermagem. *Cogitare Enferm*. 2015[citado em 2017 ago. 02];20(1):103-11. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/40628>
- Soares LH. Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. *Univ Gest TI*. 2013[citado em 2017 ago. 02];2(3):79-87. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/viewFile/2647/2267>
- Warshawsky NE, Havens DS. Nurse manager job satisfaction and intent to leave. *Nurs Econ*. 2014[citado em 2018 fev. 27];32(1):32-9. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2466053>
- Lopes-Junior LC, Assega ML, Machado ML, Flória-Santos M, Pirolo SM. Competências gerenciais em situações de urgência na atenção básica: experiência de um currículo de enfermagem orientado por competências. *RG & S*. 2013[citado em 2017 ago. 02];3(4):995-05. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/14168>
- Deckman LR, Deon SMP, Silva EF da, Lorenzini E. Competência gerencial na enfermagem: uma revisão integrativa. *RG & S*. 2013[citado em 2017 ago. 02];2(4):2261-72. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22952>
- Ventura PFEV, Freire EMR, Alves M. Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares. *RG & S*. 2016[citado em 2017 ago. 02];1(7):126-47. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5555870.pdf>

21. Silva VLS, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. *Rev Enferm UERJ*. 2013[citado em 2017 ago. 02];21(4):533-9. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031/7817>
 22. Lopes ER, Souza JEO, Almeida MLS, Silva WA. Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. *ÚNICA Cad Acad*. 2015[citado em 2017 ago. 02];1(1):1-10. Disponível em: <http://co.unicaen.com.br:89/periodicos/index.php/UNICA/article/view/10>
 23. Klein FA, Mascarenhas AO. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Rev Adm Pública*. 2016[citado em 2017 ago. 02];50(1):17-39. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>
-