

Kamylla Santos da Cunha

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADO PARA  
ENFERMEIROS DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ENFERMAGEM DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Enfermagem.

Área de Concentração: Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem.

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

Orientadora: Dr<sup>a</sup>Alacoque Lorenzini Erdmann

Florianópolis  
2016

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

Cunha, Kamylla Santos da

Gestão Universitária: : Significado para enfermeiros docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública / Kamylla Santos da Cunha ; orientadora, Alacoque Lorenzini Erdmann - Florianópolis, SC, 2016.  
125 p.

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

Inclui referências

1. Enfermagem. 2. Educação superior. 3. Docentes de enfermagem. 4. Universidades. 5. Enfermeiros e enfermeiras. I. , Alacoque Lorenzini Erdmann. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Enfermagem. III. Título.

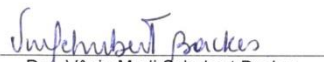
**KAMYLLA SANTOS DA CUNHA**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADO PARA  
ENFERMEIROS DOCENTES DO CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

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

**MESTRE EM ENFERMAGEM**

e aprovada em 19 de dezembro de 2016, atendendo às normas da legislação vigente da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Área de Concentração: Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem.

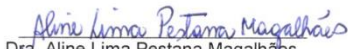
  
Dra. Vânia Marli Schubert Backes  
Coordenadora do Programa

**Banca Examinadora:**

  
Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann  
Presidente

  
Dra. Vânia Marli Schubert Backes  
Membro (titular)

  
Dr. José Luís Guedes dos Santos  
Membro (titular)

  
Dra. Aline Lima Pestana Magalhães  
Membro (titular)



À minha fortaleza: José Paulo e Icléia,  
meus pais.



## AGRADECIMENTOS

“Não é sobre ter  
Todas as pessoas do mundo pra si  
É sobre saber que em algum lugar  
Alguém zela por ti”  
(Ana Vilela)

A Deus que me concedeu a vida através do amor dos meus pais.

Agradeço à minha mãe **Icléia dos Santos da Cunha**, por ser escuta, abrigo, doce aconchego e compreensão. Obrigada por todas as orações, por sempre incentivar os meus sonhos e objetivos, mesmo quando eles ultrapassam a sua realidade, você continua acompanhando os meus passos com perseverança e sorriso largo no rosto. Agradeço ao meu pai **José Paulo da Cunha**, por toda a sua força, determinação, coragem, integridade. Obrigada por ser o meu melhor orientador, exercitando o meu pensamento por meio de inúmeros questionamentos e inquietações necessárias para a minha construção e caráter. Obrigada por não me deixar esmorecer a cada obstáculo, mantendo-me firme e sempre acalmando o meu coração. Agradeço a vocês por me presentear com os melhores irmãos que eu poderia imaginar ter **José Paulo da Cunha Júnior** e **Paulino Joaquim da Cunha Neto**. Por vocês mil vezes.

Agradeço, de forma muito carinhosa à minha orientadora Professora **Dra. Alacoque Lorenzini Ermann**, por ser a minha inspiração profissional. Obrigada por todas as oportunidades para o meu desenvolvimento profissional, pelos momentos compartilhados, compreensão, afeto e muitas risadas. Obrigada por sempre me incentivar a seguir em frente e voar longe, acreditando no meu potencial acadêmico e pessoal. Para você toda a minha admiração.

À Professora **Dra. Nadirlene Pereira Gomes**, hoje uma carinhosa amiga, por ter valorizando a minha força de vontade, a qualidade do meu trabalho e me proporcionado oportunidades. Obrigada por sempre impulsionar o meu crescimento intelectual, fosse um importante pilar nessa trajetória. A você toda a minha gratidão.

À amiga e Professora **Dra. Laura Cristina da Silva Lisboa de Souza** (*in memoriam*), pela oportunidade de convívio e portas sempre abertas,

por todas as palavras doces e sinceras de incentivo, carinho, muitas risadas, por sempre estar me motivando e me recordando a acreditar sempre no meu potencial. Seus ensinamentos continuarão, neste e em outros passos de minha trajetória acadêmica, vivos em minhas reflexões e ações. Obrigada por fazer parte da minha vida. A você o meu mais doce afeto.

À Professora **Dra. Selma Regina de Andrade** pela presença para uma conversa franca, mesmo em meio a muito trabalho. Obrigada por toda a parceria e conhecimento compartilhado, certamente você é um exemplo de profissional sério e competente para mim. Ofereço a você todo o meu respeito.

À minha amiga **Elaine Cristina Novatzki Forte**, pelo acolhimento, suporte, palavras sinceras e de força. Você é exemplo de persistência, sabedoria e profissionalismo. Agradeço por todo o seu apoio, ensinamentos, incentivos e convivência em minha trajetória acadêmica. Obrigada por me fazer olhar no espelho e reconhecer a fortaleza que ali existia.

Às colegas, carinhosamente denominadas por mim, “Meninas Super Poderosas”, **Dra. Giovana Dorneles Callegaro Higashi, Dra. Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni e Doutoranda Cintia Koerich**, pelo trabalho em equipe, todos os ensinamentos, trocas de conhecimento e disponibilidade em ajudar. Vocês foram especiais na minha trajetória acadêmica. Ofereço a vocês a minha eterna gratidão. Aproveito para estender o agradecimento a todos os **integrantes do Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação em Enfermagem e Saúde (GEPADES)**, pelos muitos momentos de crescimento acadêmico compartilhado.

À **turma do Mestrado Acadêmico 2015**, especialmente a **Graciela Mendonça Medeiros e Elizimara Ferreira Siqueira** pelo companheirismo, amizade, e muito carinho. O nosso crescimento foi evidente, obrigada por estarem comigo nessa caminhada até aqui. Contem comigo sempre!

À minha amiga **Carolina Kahl** pela amizade, carinho, sinceridade, companheirismo, ajuda mútua, infinitas reflexões e aprendizagens que fizeram esse trabalho menos árduo e deram força para seguir em frente. Obrigada pela parceria desde a graduação até a finalização do mestrado



e espero que perpetue por toda a vida acadêmica e pessoal. Que continuemos emitindo felicidade, amor pelo que fazemos e respeito no olhar de todos que nos observam. A você, dedico o meu imenso carinho.

Ao amigo **Murilo Pedroso Alves** pela plena amizade especial que nutrimos todos esses anos de caminhada conjunta, compartilhando sonhos, abraços, sorrisos e muitas gargalhadas. Sendo você meu amigo escuta e companheiro em todos os momentos. Cheguei aqui, o próximo é você!

À minha amiga **Talita Caetano Silva** pela amizade, identificação e respeito, por todos os almoços e cafés intelectuais, pelos momentos sociais de muita descontração. Por toda a torcida recíproca para comigo e por ter se feito presente à sua maneira, tornando-se uma pessoa especial em minha vida.

Aos amigos **Ana Karolliny Testoni, Cláudio Claudino da Silva Filho e Daniele Lazzari**, pelas conversas descontraídas e palavras de força e incentivo em momentos difíceis dessa caminhada, vocês foram renovação e oxigênio. Quero vocês sempre por perto!

À Coordenação e professores do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela atenção e seriedade com que trabalham na busca constante pela excelência.

Aos funcionários do PEN/UFSC, em especial à **Monique Rocha e Viviane Aaron Xavier**, pela seriedade e amizade. Vocês contribuem ainda mais com a humanização do programa.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo fomento ao longo da minha trajetória acadêmica desde a Iniciação Científica e agora como Bolsista de Mestrado.

Aos membros da Banca Examinadora **Dra. Vânia Marli Schubert Backes, Dra. Aline Lima Pestana Magalhães e Dr. José Luís Guedes dos Santos** por suas críticas construtivas e contribuições relevantes para a qualificação do produto final deste estudo.

Aos Enfermeiros docentes gestores e ex-gestores que aceitaram participar desta pesquisa, contribuindo para a realização desse estudo. Muito Obrigada!

A todos aqueles que não foram citados, mas que contribuíram para a realização desta etapa tão esperada em minha vida, meus sinceros agradecimentos.

Por fim e não menos importante agradeço a mim, que independente de todas as adversidades encontradas nessa trajetória me mantive forte, com brilho nos olhos e focada no que era o meu sonho e objetivo. Você vai longe menina.

“(...) Mas é preciso ter força  
É preciso ter raça  
É preciso ter gana sempre  
Quem traz no corpo a marca  
Maria, Maria  
Mistura a dor e a alegria”  
(Milton Nascimento)

"Vem por aqui" — dizem-me alguns com os  
olhos doces  
Estendendo-me os braços, e seguros  
De que seria bom que eu os ouvisse  
Quando me dizem: "vem por aqui!"  
Eu olho-os com olhos lassos,  
(Há, nos olhos meus, ironias e cansaços)  
E cruzo os braços,  
E nunca vou por ali [...] Se vim ao mundo,  
foi  
para desflorar florestas virgens,  
E desenhar meus próprios pés na areia  
inexplorada!

(José Régio)



CUNHA, Kamylla Santos da. **Significados da gestão universitária realizada por docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.** 125f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.  
Orientador: Dr<sup>a</sup>Alacoque Lorenzini Erdmann

## RESUMO

Estudo com objetivo de compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública. Adotou-se como referencial teórico o pensamento complexo de Edgar Morin. Pesquisa qualitativa, ancorada pela Teoria Fundamentada nos Dados (*GroundedTheory*). O cenário da pesquisa foi uma Universidade Federal do sul do Brasil. A coleta de dados ocorreu entre maio e setembro de 2016. A seleção dos participantes foi intencional, por amostragem teórica e apoiada nos seguintes critérios de inclusão: enfermeiro docente universitário lotado no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva, que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou estejam, no mínimo, há seis meses nesses cargos e enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária. Os critérios de exclusão: ex-gestores docentes afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados e docentes substitutos. Compuseram este estudo 19 enfermeiros docente gestores divididos em dois grupos amostrais, sendo o primeiro grupo constituído por 09 docentes (02 chefes de departamento e 07 ex-chefes de departamento). O segundo grupo amostral foi formado por 10 docentes (04 coordenadores do curso, 04 ex-coordenadores e 02 atuando em cargos de gestão em outras instâncias universitárias). O processo de coleta e análise dos dados ocorreu simultaneamente, sendo a análise realizada em três etapas, a saber: codificação aberta, codificação axial e integração. Foi utilizado o *software* NVivo10® para auxiliar na organização dos dados no processo de análise. Do processo analítico dos dados, emergiu o fenômeno da pesquisa, intitulado “*Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros*”, sustentado por três categorias que promovem um movimento indutor para o fenômeno central, concernentes aos componentes: condições “Percebendo o compromisso com o coletivo, as experiências anteriores e formação para a gestão do

cuidado, como motivações para ser docente gestor.”, ações-interações “Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos.” consequências, sendo “Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária.”. Evidencia-se que a compreensão dos significados da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública, possibilitou compreender o fenômeno do estudo, no qual emergiram ações individuais e coletivas que diluídas nesse espaço social e complexo, condicionaram experiências de ações e interações para os docentes e os envolvidos, emergindo repercussões no processo da gestão universitária. Por fim, ao incorporar a dinâmica de trabalho os participantes destacaram a importância da educação permanente para aprimorar a sua prática na gestão universitária, possibilitando o conhecimento global das especificidades da organização, o aperfeiçoamento do seu trabalho, dos demais docentes e envolvidos ao gerenciar e articular interesses de coletivos complexos a fim de prover condições necessárias para a formação de enfermeiros qualificados e responsáveis com a sociedade.

**Descritores:** Educação Superior. Docentes de Enfermagem. Universidades. Enfermeiros e Enfermeiras. Pesquisa em administração de Enfermagem

CUNHA, Kamylla Santos da. **Meanings of university management performed by nursing professors in the undergraduate nursing course of a public university.** 125f. Dissertation (Master in Nursing ) – Post Graduation Course in Nursing, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2016.  
Supervisor: Alacoque Lorenzini Erdmann, PhD

## **ABSTRACT**

A study aimed at understanding the meaning of university management performed by nursing professors who act and/or have acted as managers in the undergraduate nursing course of a public university. The complex thinking of Edgar Morin was adopted as a theoretical reference. This is a qualitative study based on Grounded Theory. The research scenario was a Federal University in the south of Brazil. Data collection took place between May and September, 2016. Participant selection was intentional by theoretical sampling and based on the following inclusion criteria: University nursing professor exclusively working in the Nursing department, having already held university management positions or having served in office for at least six months, or retired university nursing professors who have held university management positions. Exclusion criteria were: former managing professors who are on leave for any reason during the data collection period and substitute professors. This study was composed of 19 nursing professor managers divided into two sample groups, with the first group consisting of 09 professors (02 department heads and 7 former department heads). The second sample group consisted of 10 professors (04 course coordinators, 04 former coordinators and 02 working other management positions). The data collection process and analysis occurred simultaneously, and the analysis was performed in three stages, namely: open coding, axial coding and integration. NVivo10® software was used to help organize the data in the analysis process. The study phenomenon emerging from the analytical data processing is entitled “*Articulating complex groups through university management for qualified training of new nurses*”, supported by three categories which promote an inductive movement towards the central phenomenon, concerning the following components: conditions - “Realizing the commitment to the collective, previous experiences and training for care management as motivations for being a managing professor”; actions-interactions - “Getting to know and recognizing the university management process, limits and possibilities in coordinating complex collective issues in practice”; and consequences

- "Improving teaching work and taking responsibility for university education." We highlight that understanding the meanings of university management by nursing professors who act and/or have acted as managers in the Nursing undergraduate course at a public university has enabled them to understand the study phenomena, from which have emerged individual and collective actions that are diluted in this social space and complex conditioned experiences of actions and interactions for teachers and those involved, with repercussions in the university management process. Finally, by incorporating work dynamics, participants emphasized the importance of continuing education to improve their university management practice; thus enabling knowledge about organizational specificities, improvement in their work and for other professors and those involved in managing and articulating the interests of complex collectives in order to provide the necessary conditions for the training of qualified and responsible nurses for society.

**Keywords:** Education, Higher. Faculty, Nursing. Universities. Nurses. Administration Research



CUNHA, Kamylla Santos da. **Significados de la gestión universitaria realizada por enfermeros docentes del Grado en Enfermería en una universidad pública.** 125f. Disertación (Maestría em Enfermería) – Curso de Posgrado en Enfermería, Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Orientadora: Dra. Alacoque Lorenzini Erdman

## RESUMEN

Se objetivó comprender el significado de la gestión universitaria realizada por enfermeros docentes que actuaron y/o actúan como gestores del Grado en Enfermería en una universidad pública. Se adoptó como referencial teórico el pensamiento complejo de Edgar Morin. Investigación cualitativa, anclada en la *Grounded Theory*. El escenario de la investigación fue una universidad federal del sur de Brasil. La recolección de los datos ocurrió entre mayo y septiembre del 2016. La selección de los participantes fue intencional, se dio por mostraje teórico y apoyado en los siguientes criterios de inclusión: enfermero docente universitario del departamento de enfermería con régimen de trabajo de dedicación exclusiva, que ya haya asumido los cargos de gestión universitaria o que haya estado como mínimo seis meses en ese cargo y enfermero docente universitario pensionado que ya haya asumido cargos de gestión universitaria. Los criterios de exclusión: ex-gestores docentes apartados del trabajo, por cualquier motivo, durante el periodo de recolección de datos y docentes substitutos. Compusieron este estudio 19 enfermeros docentes gestores (02 jefes de departamento y 07 ex-jefes de departamento). El segundo grupo mostral fue formado por 10 docentes (04 coordinadores del curso, 04 ex-coordinadores y 02 actuando en cargos de gestión en otras instancias universitarias). El proceso de recolección y análisis de los datos ocurrió simultáneamente, siendo que el análisis fue realizado en tres etapas: codificación abierta, codificación axial e integración. Fue utilizado el software NVivo10® para auxiliar en la organización de los datos en el proceso de análisis. Del proceso analítico de datos, emergió el fenómeno de investigación titulado: “*Articulando colectivos complejos por medio de la gestión universitaria para la formación calificada de nuevos enfermeros*”, sustentado por tres categorías que promueven un movimiento inductor para el fenómeno central, concernientes a los componentes: Condiciones “Percibiendo el compromiso con el colectivo, las experiencias anteriores y la formación para la gestión del cuidado, como motivaciones para ser docente gestor.” Acciones-interacciones “Conociendo y reconociendo

en la práctica el proceso de gestión universitaria, límites y posibilidades en la coordinación de asuntos colectivos complejos.” Consecuencias, “perfeccionando el trabajo docente y responsabilizándose con la formación universitaria.” Se evidencia que la comprensión de los significados de la gestión universitaria realizada por enfermeros docentes que actuaron y/o actúan como gestores en el curso de grado en enfermería de una universidad pública, posibilitó comprender el fenómeno en el estudio, en el cual emergieron acciones individuales y colectivas que diluidas en este espacio social y complejo, condicionaron experiencias de acciones e interacciones para los docentes y los involucrados, emergiendo repercusiones en el proceso de la gestión universitaria. Por fin, al incorporar la dinámica de trabajo, los participantes destacaron la importancia de la educación permanente para perfeccionar su práctica en la gestión universitaria, posibilitando el conocimiento global de las especificidades de la organización, el perfeccionamiento de su trabajo, de los demás docentes y de los involucrados al gerenciar y articular intereses de colectivos complejos a fin de proveer condiciones necesarias para la formación de enfermeros calificados y responsables con la sociedad.

**Descriptor:** Educación Superior. Docentes de Enfermería. Universidades. Enfermeros. Investigación en Administración de Enfermería

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Codificação aberta no <i>software</i> NVIVO®10.....	48
Figura 2. Codificação axial no <i>software</i> NVIVO®10.....	49
Figura 3. Integração no <i>software</i> NVIVO®10.....	50
Figura 4. Diagrama representativo da hipótese elaborada por meio dos dados do primeiro grupo amostral, direcionada para o segundo grupo amostral.....	52
Figura 5. Modelo paradigmático.....	54



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Memorando elaborado a partir da entrevista 08 do primeiro grupo amostral.....	51
---	----



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNS	Conselho Nacional de Saúde
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
GEPADES	Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão de Cuidado e da Educação em Enfermagem e Saúde
IES	Instituto de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PEN	Programa de Pós-graduação em Enfermagem
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TFD	Teoria Fundamentada nos Dados
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>25</b>
<b>2 OBJETIVO .....</b>	<b>29</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
3.1 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....	31
3.2 ENSINO SUPERIOR DE ENFERMAGEM NO BRASIL .....	33
3.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	34
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>37</b>
4.1 PENSAMENTO COMPLEXO POR EDGAR MORIN.....	37
<b>5 DESENHO METODOLÓGICO.....</b>	<b>43</b>
5.1 TIPO DE ESTUDO.....	43
5.2 LOCAL DO ESTUDO.....	44
5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	45
5.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
5.5 MEMORANDOS.....	50
5.6 DIAGRAMAS.....	52
5.7 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO .....	53
5.8 ASPECTOS ÉTICOS.....	55
<b>6 RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	57
6.2 MANUSCRITO 1: GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADOS PARA ENFERMEIROS DOCENTES GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA .....	59
6.3 MANUSCRITO 2: DESEVELANDO REPERCUSSÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA REALIZADA POR DOCENTES GESTORES PARA FORMAÇÃO DE ENFERMEIROS .....	83
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO “A GESTÃO UNIVERSITÁRIA ARTICULANDO</b>	

<b>COLETIVOS COMPLEXOS E APERFEIÇOANDO O PROCESSO DE TRABALHO DO DOCENTE ENQUANTO GESTOR PARA QUALIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO DE NOVOS ENFERMEIROS”</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>115</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>117</b>
<b>ANEXO I – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA EMITIDA PELO DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE</b> .....	<b>121</b>
<b>ANEXO II – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEPESH/UFSC</b> .....	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

As universidades públicas são organizações que têm como função a indissociabilidade do ensino, pesquisa, extensão para a formação de profissionais qualificados que atendam às necessidades internas e da sociedade. Nessas organizações a gestão universitária é um trabalho intelectual que envolve estratégias, dinâmica, comportamento de pessoas e grupos que atuam nas instituições universitárias (SILVA JUNIOR, 2006).

Os atores responsáveis pela gestão da universidade enfrentam uma realidade desafiante, sendo alvo de questionamentos e reflexões sobre a equidade de acesso ao ensino superior; processos de avaliação institucional; compromisso com o ensino, pesquisa e extensão; formação profissional e a autonomia universitária. Durante todo o processo de gestão universitária, busca-se qualidade, eficiência e eficácia, a fim de apresentar indicadores satisfatórios para as universidades públicas (CANTERLE; FAVARETTO, 2008).

Ao transcorrer a carreira universitária observa-se que os docentes desempenham atividades que ultrapassam a formação dos discentes, a pesquisa e a extensão, sendo ocupantes de cargos administrativos com ou sem experiência prévia na área de gestão, aprendendo na prática realizada dia a dia por meio de erros e acertos (MARRA; MELO, 2003).

Embora essas atividades gerenciais sejam de cunho legal aos docentes de ensino superior, conforme prevê o Art. 3º do Decreto 94.664/87, para muitos a gestão universitária não se mostra tão atrativa, sendo visualizada como um impacto adverso sobre a sua vocação fundamental de docente, estudioso e pesquisador (SILVA, 2012).

Os docentes universitários, no exercício da sua profissão, precisam articular suas atividades sendo especialistas em um campo de trabalho, responsáveis pela formação de profissionais, competentes como pesquisador ou cientista em uma área do conhecimento e, ainda assim, realizar atividades de gestão universitária (MIRANDA, 2010; MEYER, 2011; PEREIRA, SILVA, 2011; SILVA, 2012; MELO LOPES, RIBEIRO, 2013).

Nesse contexto, os gerentes das universidades públicas, em sua maioria, são docentes responsáveis por sua administração, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais, somando as atividades de gestão às acadêmicas (MARRA & MELO, 2005). Os cargos de gestão são temporários, podendo ser alcançados através de eleições ou indicações,

o que possibilita o docente ao longo de sua trajetória universitária alcançar diversos cargos de gestão, dentre eles: coordenação de curso, chefia do departamento, diretorias de unidades administrativas, órgãos de apoio e assessoria, cargos em pró-reitorias ou reitoria (SILVA, 2012, GONÇALVES, 2010).

As atribuições dos cargos de gestão das universidades públicas têm sido permeadas por algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito à escassez de recursos e rigidez da estrutura administrativa. Ao transitar por esses espaços, os docentes gestores deparam-se ainda com o excesso de atividades e adversidades enfrentadas no cotidiano laboral como a gestão de pessoas (23,33%), tarefa de 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%) (MARRA; MELLO, 2005).

Nesse envolvimento, os docentes gestores necessitam de práticas de gestão eficientes que superem a fragmentação e burocratização existente nas universidades, buscando resultados positivos, de modo que haja interação entre todas as partes envolvidas da organização (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

No entanto, assim como outros docentes universitários, os enfermeiros docentes não são formados para exercer cargos de gestão universitária, 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 estas práticas (BASTOS *et al.*, 2011; ERDMANN *et al.*, 2012).

Assim, apesar de haver um contexto de insipiente preparação formal para a gestão universitária do enfermeiro docente, esse deve possuir competências, no campo da administração, gerenciamento e gestão do cuidado como: gerenciamento da força de trabalho, recursos físicos, materiais e de informação, bem como tomada de decisões e liderança da equipe de saúde, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) que determinam o perfil do egresso. Tais proposições possibilitam uma repercussão positiva na gestão universitária realizada por enfermeiros docentes (BRASIL, 2001; VALE; GUEDES, 2004).

Torna-se então, uma preocupação importante que o enfermeiro docente gestor possua preparos e habilidades que interfiram diretamente no desempenho global das universidades, na busca de excelência do curso de atuação por meio do alcance de índices, metas e posicionamento em *ranking* de avaliações, como por exemplo, do

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Entende-se que, quanto mais avanços existirem na construção de conhecimento acerca da gestão universitária, na esfera do enfermeiro docente gestor, maior o entendimento ao buscar a necessária infraestrutura, promover captação de recursos, apoio logístico resultando no fortalecimento dos cursos de graduação em enfermagem e formando assim cada vez mais profissionais de excelência.

Nesse momento, importa justificar que o interesse por trabalhar essa temática, surgiu a partir da experiência da pesquisadora como representante discente no Colegiado de Curso de graduação e de Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além do interesse pela área docente e por ser membro do Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação em Enfermagem e Saúde – GEPADES.

No decorrer das atividades desempenhadas como discente, a pesquisadora observou e vivenciou alguns desafios e dificuldades enfrentados pelos docentes ao desenvolver a gestão e escassez de publicações acerca da temática que pudessem dar subsídio para nortear o trabalho realizado. Frente a essa realidade, em busca avançada na base de dados *Gopubmed*® com os descritores: “*Education, Higher*”, “*Faculty, Nursing*”, “*Universities*”, “*Nurses*”, “*Administration Research*” sem restrição de datas de publicação dos artigos, obteve-se como resultado de busca 02 artigos, constatando-se que a temática da gestão universitária realizada por docente gestor enfermeiro não é o núcleo de investigação nos estudos apresentados, caracterizando uma lacuna de conhecimento na área em questão.

Assim, a relevância deste estudo está na contribuição técnica e científica da prática profissional do enfermeiro docente gestor no cenário educacional universitário, buscando a compreensão dos significados da gestão universitária na perspectiva desses docentes, e também o estímulo a outros profissionais e pesquisadores a refletir e discutir sobre o tema e a qualidade das ações gerenciais desenvolvidas nas universidades.

Compreender o papel profissional do docente gestor enfermeiro e incorporar novos enfoques ao seu desempenho é um desafio, assim, por meio da consciência crítica, é possível apontar inquietações: Como os enfermeiros docente vem exercendo a prática de gestão de cunho político administrativo em sua carreira universitária? Como direciona a

aquisição de competências para o exercício do trabalho docente diante das políticas da universidade?

Considerando a complexidade do supracitado e dado os apontamentos destacados acima, questiona-se **“Como os enfermeiros docentes que exerceram ou exercem cargo de gestão do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública significam a gestão universitária?”**.

## 2 OBJETIVO

Este estudo teve como objetivo central:

**Compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.**





### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa seção será apresentada uma revisão de literatura junto da temática da pesquisa, trazendo inicialmente uma breve contextualização do ensino superior e do ensino superior de enfermagem no Brasil. Posto isso, considerações a cerca da gestão universitária e do docente gestor são apresentadas.

#### 3.1 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação caracteriza-se como uma atividade humana necessária à existência e ao funcionamento da sociedade; é também um processo para prover conhecimento, experiências culturais, científicas, morais e adaptativas. Desse modo, a educação é concebida como um instrumento fundamental da existência humana, sendo o meio para o homem assimilar o que ocorre na sociedade, concretizando-se pelo diálogo, formação da consciência crítica e visão ampliada, além de impulsionar esforços na construção de saberes que podem tornar os sujeitos aptos a atuar no meio social, econômico, político e cultural (PASCHOAL, MANTOVANI, MÉIER, 2007; PERES, LEITE, KUREGANT, 1998).

Um exemplo desses esforços para a transformação social a partir da educação é a Educação Superior. O sistema de ensino superior influencia e é influenciado pela sociedade, em todos os seus aspectos e, ao mesmo tempo é determinado por condições histórico-sociais. Além dos seus processos de inovação tecnológica, produção e difusão da ciência e da cultura, onde assume uma posição estratégica no desenvolvimento do país, exerce impactos na formação e qualificação da força de trabalho e nos processos de modernização e melhoria da sociedade (LEONELLO, MIRANDA NETO & OLIVEIRA, 2011).

No Brasil, as primeiras instituições de ensino superior foram criadas a partir da chegada ao país da família real portuguesa, em 1808, caráter tardio em relação às universidades católicas nos países vizinhos da América Latina, que já estavam em desenvolvimento desde o século XVI (MARTINS, 2000).

Assim, o surgimento das universidades se efetivou a partir da chamada Reforma Francisco Campos, embora alguns estados brasileiros já tivessem tomado à iniciativa da criação de universidades como é o caso do Paraná, em 1912. No que tange ao ensino universitário, a referida reforma fixou, no Decreto nº. 19.851 de 11 de abril de 1931, os fins do ensino universitário conforme expressa o artigo 1º:

Art. 1º - o ensino universitário tem como finalidade: elevar o nível cultural geral; estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior, concorrer, enfim pela educação do indivíduo e da coletividade pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades universitárias, para a grandeza da nação e para o aperfeiçoamento da humanidade (ROMANELLI, 1989, p. 133).

No decorrer da reforma a lei, 5.540/68, traz dois artigos que fazem referência ao ensino superior: o 1º artigo fixa que o ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário; o 2º artigo determina que o ensino superior é indissociável das pesquisas, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado.

As instituições de ensino superior (IES) no Brasil podem ser classificadas em públicas ou privadas, sendo as públicas gratuitas, mantidas pelo Poder Público municipal, estadual ou federal e as privadas mantidas por meio de mensalidades ou ente privado, geralmente com fins lucrativos (BRASIL, 2006).

O perfil dessas instituições pode ser dividido entre faculdades, centro universitários, institutos federais e universidades que se diferenciam no contexto acadêmico-administrativo. As universidades públicas são instituições de ensino superior pluridisciplinar; autônomas para criar cursos; construir sedes acadêmicas e administrativas, definir currículos; propor o quadro docente, técnico e administrativo; plano de cargos e salários; elaborar o regulamento interno; aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos no que se referem a obras, serviços e aquisições; entre outras atividades que sejam de acordo com as normas constitucionais e legislações vigentes (BRASIL, 1996a).

### 3.2 ENSINO SUPERIOR DE ENFERMAGEM NO BRASIL

A enfermagem profissional teve início em 1890 no Brasil, com a Escola Profissional de Enfermeiros (as) do Hospital Nacional de Alienados, no Rio de Janeiro, com a finalidade de preparar enfermeiros para os hospícios e hospitais civis e militares. Por volta de 1901, foi criado, sob a orientação de enfermeiras inglesas, outro curso, no então Hospital Evangélico (hoje Hospital Samaritano), em São Paulo. Esse curso foi criado com o objetivo de preparar pessoal para o referido hospital que se destinava ao atendimento de estrangeiros residentes no Brasil (CARVALHO, 1972). Esses cursos profissionalizantes tinham a duração de dois anos e o objetivo claro de formar profissionais para uma determinada necessidade da sociedade no seu contexto.

Em 1926 a Escola de Enfermeiras “Ana Néri” foi denominada escola-padrão do país, em 1931 pelo Decreto nº. 20.109, inicia-se no Brasil, o “Sistema Nightingale”, escola moderna que preconizava o ensino da enfermagem pela prática repetitiva, sem grandes preocupações com as bases científicas que fundamentam a assistência. Esse era o referencial para a formação do enfermeiro na década de 1930 com estágios somente em área hospitalar.

Assim, o ensino de Enfermagem seguiu às determinações da Reforma Universitária que direcionaram um novo currículo, formalizado pelo Parecer nº 163/72 e Resolução 4/72 do então Conselho Federal de Educação. Currículo voltado para o modelo biologicista, individualista e hospitalocêntrico, marcado por uma visão tecnicista da saúde, dificultando a compreensão dos determinantes sociais do processo saúde/doença. Desde então o sistema de ensino superior continuou a se expandir dentro do possível, acompanhando todas as transformações sociais, políticas e culturais.

A formação pretendida no meio universitário decorre de novas modalidades de organização do mundo do trabalho em saúde e de exigências da sociedade em relação ao perfil dos novos profissionais, confrontando diferentes culturas e linguagens que permitam ao aluno aprendizagens e práticas para uma formação sólida e integrada (PRADO, REIBNITZ & GELBKE, 2006).

Na contemporaneidade, em busca do desenvolvimento e da qualificação profissional, a formação do enfermeiro está em constante movimento e construção. Esperam-se egressos com habilidades técnicas e conhecimentos biológicos, mas também críticos e criativos para a sociedade, diferentemente do que se esperava na década de 1930. Essa busca da qualificação profissional exigem a definição de estratégias que

relacionem ensino e aprendizagem, teoria e prática em um currículo integrado, proporcionando o essencial aproveitamento para formação de enfermeiros cidadãos (KEISER & SERBIM, 2009).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), promulgada em 1996, estabeleceu diretrizes gerais para a formação superior no país, permitindo autonomia política e administrativa das IES. Então, a partir de 1997, as Escolas de Enfermagem do Brasil iniciaram a implantação do denominado Novo Currículo, tendo como referência a LDB, reordenando e readequando as estruturas acadêmico-administrativas das escolas e um programa de capacitação docente para concretizar o propósito de transformação do modelo de formação do enfermeiro.

Em 2001, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Graduação em Enfermagem foram aprovadas pelo Ministério da Educação (MEC), estabelecendo, dentre outros aspectos, as competências e as habilidades a serem desenvolvidas no processo de formação de profissionais generalistas, críticos e reflexivos. A implementação das DCN fundamenta-se em um novo marco estruturante para a educação de enfermagem, orientando e impulsionando a efetivação dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) no redirecionamento da formação (BRASIL, 2001).

Atender às exigências em relação aos novos profissionais e adequar a formação às necessidades que o sistema de saúde brasileiro impõe pode contribuir para a efetivação das políticas de saúde vigentes, suprimindo as demandas da população e organizando a oferta de serviço a partir da necessidade de um diagnóstico situacional das condições de vida das pessoas nos diferentes cenários sociais (BACKES & ERDMANN, 2009). Assim, importa-se formar sujeitos não só para a excelência na produção de conhecimentos, mas também que atendam às necessidades de saúde da população, por meio da integralidade da atenção e pela qualidade e humanização do atendimento nos diversos setores da sociedade.

### 3.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O termo Gestão vem do latim “*gestio-gestionis*”, que significa executar, obter sucesso, resultados de qualidade, através do planejamento. É também a ação e o efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio. A função da gestão é otimizar o funcionamento dos negócios ou das organizações através da resolução de tomar decisões que sejam racionais e fundamentadas na coleta de informações

de relevância, e assim, contribuir para o seu desenvolvimento(DAFT, 2010).

No âmbito universitário a gestão permeia atividades de cunho administrativo, acadêmico, pedagógico e institucional sendo a interação de todos esses elementos desenvolvidos por meio do diálogo, discussão, estratégias, planejamento, negociações e deliberações colegiadas e compartilhadas para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. (HIGASCHI; ERDMANN, 2014).

As instituições universitárias estão estruturadas por meio de regulações, mediadas por organismos internacionais como o Banco Mundial e setores governamentais como o Ministério da Educação (MEC), os quais visam o controle frente às políticas de gestão por meio de normas, decretos, resoluções, dentre outros aparatos legais, envolvendo dimensões administrativas, didáticas e pedagógicas dos espaços universitários (RIBEIRO; CHAVES, 2011). Os órgãos internacionais e governamentais estabelecem para as universidades brasileiras a necessidade de alcance de resultados e metas específicas.

Os gestores universitários são pessoas responsáveis por manter o processo de organização e desenvolvimento das universidades, podendo ser docentes, servidores técnicos administrativos e funcionários contratados, assegurando a produção dos novos conhecimentos e garantindo a qualidade das atividades desempenhadas pela universidade (TOSTA et al., 2012).

No Brasil o Decreto 94.664/87 prevê em seu Art. 3, atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior:

I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;

II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.

Neste contexto, os docentes gestores, 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). Além

disso, necessitam também do ponto de vista político, habilidades como ser visionário, estratégico, disposto a mudanças, tomador de decisões, ter domínio e usar a tecnologia, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão (MEYER JÚNIOR, 2003).

Sendo assim, o docente pode ser caracterizado como aquele professor e/ou pesquisador que desempenha papel de gestão no ensino superior, fazendo não raramente sacrifícios pessoais e profissionais por longas horas de expectativas e conflitos intra e interpessoais, sentindo a pressão que emerge na mentalidade dicotômica entre academia e gestão por muitas vezes desconhecer a missão da universidade e o papel do docente gestor para o alcance dela, uma vez que tal tensão poderia ser reduzida caso fosse dada oportunidades a esses docentes de terem uma formação/capacitação prévia sobre gestão e políticas de ensino superior (CASTRO; TOMÁS, 2011).

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Foi utilizada a teoria da complexidade para orientar a compreensão dos fenômenos complexos emergentes deste estudo, suas relações e interações nas múltiplas dimensões, tendo como base teórica o pensamento complexo de Edgar Morin.

### 4.1 O PENSAMENTO COMPLEXO POR EDGAR MORIN

Edgar Morin ou David-Salomon Nahum nasceu em 08 de julho de 1921 em Paris-França, filho dos judeus Vidal Nahum e Luna Beressi. Enfrentou aos 10 anos de idade o falecimento de sua mãe vítima de um ataque cardíaco, e devido a esse trauma, ainda na infância, passou a se refugiar nos livros, teatro e cinema em uma busca constante e fervorosa quanto ao saber e à cultura com o objetivo de aprender e descobrir (PETRAGLIA, 2008).

Graduou-se em História, Geografia e Direito, desenvolvendo estudos nas áreas de Ciência Política, Sociologia, Filosofia e Economia, possuindo uma formação teórica e acadêmica que dialogava com diversas áreas do conhecimento humano. Foi também, estimulado por autores que se alimentavam de contradições como Heráclito, Pascal, Hegel e Marx a elaborar “um pensamento apto a reconhecer e a afrontar incessantemente as contradições, em situações em que o pensamento “normal” não vê senão alternativas” (MORIN, 2013, p. 10). Assim, a união de todos esses estudos e conhecimento profundo das ciências humanas e naturais formou um elemento basilar de sustentação e criação do Pensamento Complexo.

*Complexus* é um termo latino que significa em seu sentido original aquilo que é tecido junto, ou seja, o tecido formado por diferentes fios que se transforma em uma só coisa, que se entrelaça em movimentos contínuos para formar a unidade da complexidade, porém, a unidade *complexus* não destrói a variedade nem a diversidade das complexidades dos fios que o teceram (MORIN, 2008a).

Morin (2008b) define que é complexo aquilo que:

não pode se resumir numa palavra-chave, o que não pode ser reduzido a uma lei nem a uma ideia simples. Em outros termos, o complexo não pode se resumir à palavra complexidade, referir-se a uma lei da complexidade, reduzir-se a ideia de complexidade. Não se poderia fazer da

complexidade algo que se definisse de modo simples e ocupasse o lugar da simplicidade. A complexidade é uma palavra-problema e não uma palavra-solução (MORIN, 2008b, p.74).

Nessa perspectiva, o pensamento complexo foi elaborado a partir da necessidade de superar o pensamento simplificador absoluto e generalizado, disjunto na razão absoluta. O pensamento complexo emerge para reencontrar o tecido comum que está desintegrado por meio dos princípios de disjunção, de conjunção e de implicação.

O paradigma clássico centrado na redução e fragmentação sustenta a separação do sujeito/objeto em seus aspectos elementares, realizando a distinção das realidades inseparáveis sem visualizar suas relações, ou as percebe por meio de simplificações, reduções menos complexa para a mais complexa da realidade. O ser humano é plural, subjetivo e singular em suas especificidades, é impossível ser visto isoladamente, de forma separada do ambiente onde está inserido, pois ele se comunica, interage com o universo e com o outro, firmando relações e interações humanas.

O autor sustenta que “conhecer o humano é, situá-lo no universo, e não separá-lo dele” (MORIN, 2006, p. 47). Neste sentido, o ser humano é um todo e não simplesmente a junção das partes que forma o todo, uma vez que esse está interconectado entre as partes e as partes do todo estão interconectadas entre si, estabelecendo inter-relações consigo, com o outro e com o universo a sua volta. Conhecer, compreender e perceber a estrutura complexa da natureza humana, bem como contemplar o ambiente no qual o ser humano está inserido, é valorizar a existência humana na sua singularidade e pluralidade.

Assim, a fim de explicitar a Teoria da Complexidade, Morin (2008, p. 93) apresenta sete princípios complementares e interdependentes entre si que a compõem para sustentar a compreensão do ser, viver e conviver em um ambiente, sistema, organização nas relações e interações:

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 apresentado): coloca em evidência o aparente paradoxo dos Sistemas complexos, onde não somente a parte está no todo, mas o todo se inscreve na parte e Cada célula é parte do todo - organismo global - mas 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 possibilita 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 dependem

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.

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 age 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.

Percebe-se que a complexidade é um tipo de pensamento capaz de contextualizar práticas bem desenvolvidas de desconstrução, religação, transferência, compartilhamento, circulação dos saberes, opondo-se às estruturas reducionistas, disjuntas, simplificadoras e integrando os diferentes conhecimentos, saberes e modos de pensar (PRADEBON; ERDMANN; LEITE et al, 2011). Esta multiplicidade define os indivíduos e a sociedade como complexos, destacando a necessidade de compreensão de si e dos outros de modo abrangente e pluridimensional. Neste contexto, a educação se faz relevante justamente por aproximar os indivíduos à luz desta complexidade (MORIN, 2006).

A educação é marcada pela complexidade, pois é dialógica, singular e plural, pode ser construída e reconstruída de forma retroativa e recursivamente, numa relação, interação e associação de dependência e autodependência, de forma sistêmica e hologramática. Na contemporaneidade, ao se falar em educação é preciso levar em consideração a existência de uma fragmentação que ainda hoje permeia

o cenário educacional, dificultando o fluxo das ações movidas por ela, chegando a ser postas em prática (SANTOS, 2008; CARVALHO, 2008).

De maneira geral, a fragmentação do conhecimento, que se generaliza e se reproduz por meio da organização social e educacional, tem também configurado o modo de ser e de pensar dos sujeitos, assim ao propor a religação dos saberes compartimentado, a teoria da complexidade oferece uma perspectiva de superação do processo de atomização (SANTOS, 2008; CARVALHO, 2008).

Devido às novas tendências e mudanças nas teorias organizacionais, o ser humano tem vivenciado na contemporaneidade formas de gestão flexíveis, amplas, ou seja, menos rígidas, que possibilitam construções e criações nas diversidades de ideias, considerando as subjetividades e singularidades dos indivíduos e assim possibilitando emergir novos espaços de trabalho, inovações, avanços tecnológicos que contribuem para novas relações e interações humanas nas organizações (LANER, 2008).

As universidades são organizações consideradas complexas, possuem ambientes sociais que abarcam um conjunto de atividades, responsabilidades e atitudes que mudam rapidamente, apresentando-se de forma dinâmica, ativa e muitas vezes competitiva. Compreender esse ambiente e como se adaptar a ele é importante, uma vez que os indivíduos nesse cenário estão expostos a estímulos que os levam a apreender constantemente (VAZ, 2013).

O docente gestor munido desse conhecimento e responsável muitas vezes pela gestão universitária pode contribuir ao auxiliar na redução da fragmentação, isolamento e a separação do conhecimento e do saber para então, não apenas contemplar as partes como a totalidade, respeitando a singularidade e a diversidade que se complementam na formação humana. Romper com a linearidade de outrora e propor o diálogo, a pluralidade e as diversas formas de aprender, a ser, a viver, a conviver e a fazer, para si, com o outro e com o cenário ao seu entorno, que é veloz, dinâmico e complexo.

Sob essa ótica, entender as relações e interações que o docente faz com a universidade é entender que a gestão universitária está ligada ao docente enquanto gestor como o docente enquanto gestor está ligado à gestão universitária e que a ligação das partes não é estanque, pois estão também interagindo com todos os envolvidos nesse processo e com o ambiente. Assim, espera-se do docente gestor no cenário universitário não só a contribuição para a ciência, estudo, comunidade ou para sua disciplina, espera-se dele também contribuições para o desempenho global da sua universidade, habilidades para o exercício do

pensamento complexo, de modo à reconectar e interligar o saber, o fazer, o ser, e o conviver entre os envolvidos.

Frente a este cenário, é necessário, ultrapassar a limitação da dimensão linear de causa e efeito, fragmentada e reducionista e transpor no seu cotidiano visão circular, de forma retroativa e recursivamente, que abarca a totalidade e complexidade de seu entorno (BARBOSA, MENDONÇA, 2013; MORIN, 2006).

## 5 DESENHO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE ESTUDO

Estudo de natureza qualitativa, ancorado na *Grounded Theory*, ou conforme tradução para o português: Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). Esse método busca a compreensão da realidade a partir dos significados das relações, das interações, dos comportamentos, emoções que certo contexto organizacional, social, cultural ou objeto tem para a pessoa, gerando conhecimento, compreensão e proporcionando um guia significativo para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Esta metodologia foi idealizada em 1967, por dois sociólogos norte-americanos, Barney Glaser e Anselm Strauss, professores de sociologia da Universidade de Califórnia, São Francisco, Estados Unidos. Esses professores uniram-se para desenvolver técnicas para análise de dados qualitativos a partir de suas experiências. Anselm Strauss embasou-se no Interacionismo simbólico e pragmatismo, e utilizava a metodologia qualitativa. Barney Glaser destacava-se no método quantitativo, o que contribuiu para a formulação de um conjunto de procedimentos sistemáticos para o desenvolvimento da pesquisa. Consideraram que as teorias deveriam ser baseadas nos dados do campo, especialmente nas ações, interações e processos sociais das pessoas (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Os autores publicaram ainda, em 1967, a obra “*The Discovery of Grounded Theory*”, em que apresentaram estratégias articuladas da metodologia, defendendo o desenvolvimento de teorias baseadas no processo contínuo e sistemático de coleta e análise de dados a partir de uma área de estudo preconcebida e o aprofundamento permitiu que a teoria emergisse dos dados (CHARMAZ, 2009). Na continuidade de seus estudos e reflexões, Glaser e Strauss começaram a divergir suas direções para o desenvolvimento da TFD, desfazendo suas parcerias no estudo. No momento de separação, Glaser segue investindo na chamada vertente Clássica da TFD e Strauss firmou parceria com Juliet M. Corbin, fortalecendo a vertente Straussiana.

Strauss e Corbin publicam o livro “*Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*” no qual propõem o modelo paradigmático, esquema sistemático e organizacional para a condução da investigação e elaboração da teoria baseada nos dados. Esse esquema orienta o pesquisador a reunir e ordenar os dados conforme as afinidades para que o fenômeno possa emergir. Os

componentes do modelo paradigmático apresentados foram condições causais, condições contextuais, condições interventoras, interações estratégicas, consequência e o fenômeno. Esses componentes são resposta da pergunta que o pesquisador deve fazer ao olhar para os dados: O que está acontecendo aqui? Essa resposta deve ilustrar processos, situações e problemas que as pessoas se encontram.

Em 2015, Corbin e Strauss, lançaram um novo livro “*Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*” 4ª Edição, no qual sugerem uma nova reorganização do modelo paradigmático com três componentes sistemáticos, sendo eles condição, ações-interações, consequências e o fenômeno que emerge do movimento das relações e interações com os componente analíticos, tendo o contexto contido em todos os componentes de forma transversal.

O primeiro componente condições, expressa as razões dadas pelos informantes para o acontecimento de determinado fato, bem como as explicações dadas para o por quê de responderem da maneira que respondem através de uma ação. O componente ações-interações corresponde à resposta expressa pelas pessoas ou grupos aos eventos ou situações problemáticas ocorridas em sua vida. O componente consequências refere-se aos resultados previstos ou reais. Por fim, estes três componentes juntos, formam a categoria central, ou fenômeno da pesquisa (CORBIN; STRAUSS, 2015).

No presente estudo, optou-se pela perspectiva metodológica proposta por Corbin e Strauss (2015).

## 5.2 LOCAL DO ESTUDO

Escolheu-se como cenário do estudo o Departamento de Enfermagem de uma Universidade Pública do Sul do Brasil que assume compromisso com a Enfermagem desde o ano de 1969, inicialmente em nível de graduação, seguindo com a pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu*. A finalidade maior deste departamento é o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária em saúde e enfermagem na universidade. As estruturas envolvidas nos âmbitos da graduação, pós-graduação e Hospital Universitário configuram espaços da enfermagem nesta universidade e o departamento atua na promoção da articulação permanente dos mesmos, unindo esforços para fortalecimento do trabalho da enfermagem.

A estrutura organizacional do departamento de enfermagem é composta pelos seguintes órgãos: chefia e subchefia do departamento,

coordenação e subcoordenação do curso, colegiados, comitê gestor do planejamento estratégico participativo, coordenação das 10 fases curriculares do curso de graduação, coordenação de pesquisa, coordenação de extensão, coordenação dos trabalhos de conclusão de curso, coordenação dos laboratórios de tecnologias, coordenação dos estágios, coordenação de cooperação nacional e internacional, coordenação de educação permanente e secretaria executiva do departamento.

### 5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A TFD não exige delimitação do número de participantes da amostra do estudo. Identificam-se os participantes iniciais considerando os melhores informantes envolvidos com o objeto de estudo. No decorrer da análise dos dados, surgimento de hipóteses, conceitos e necessidade de explorar e compreender melhor os dados, o pesquisador pode escolher outras pessoas para ampliar e determinar a profundidade de sua amostra (CORBIN; STRAUSS, 2015).

Foram critérios de inclusão para participar da pesquisa: 1) Enfermeiro docente universitário lotado no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva, que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou estejam, no mínimo, há seis meses nesses cargos, pois se considera esse tempo mínimo o suficiente para reconhecimento do cargo e atividades envolvidas; 2) enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária. O critério de exclusão: ex- gestores docentes afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados e docentes substitutos.

Para o primeiro grupo amostral selecionou-se 09 docentes, sendo 02 chefes de departamento e 07 ex-chefes de departamento. O segundo grupo amostral foi formado por 10 docentes, sendo 04 coordenadores do curso, 04 ex-coordenadores e 02 docentes que estavam atuando em cargos de gestão em outras instâncias universitárias.

O recrutamento dos participantes ocorreu por *email*, à medida que a coleta foi realizada, apresentando os pesquisadores envolvidos, objetivo do estudo e posterior convite para participação. Aos retornos positivos foi agendado encontros para a realização da entrevista em lugar e horário de escolha do participante. Todos os encontros ocorreram no Departamento de Enfermagem da em sala previamente reservada ou na própria sala do participante. Após esclarecimento do

objetivo e método da pesquisa e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), as entrevistas foram realizadas e gravadas em dispositivo digital de voz, com duração média de 40 minutos, sendo transcritas logo após cada encontro e enviadas novamente para os participantes por *email* para a validação. Todas as entrevistas foram validadas pelos participantes, sem retirar ou acrescentar quaisquer informações.

#### 5.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada entre maio a setembro de 2016. Para iniciar o processo de coleta de dados, usou-se a questão central: Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade? O encaminhamento das demais questões foi direcionado pela pesquisadora, a partir das respostas dos participantes para exploração dos processos e significados. Os dados foram obtidos por meio de entrevista aberta, uma “conversa com finalidade”, em que o pesquisador elabora um esquema de pensamento no intuito de encontrar fios e conexões relevantes para o aprofundamento da conversa. A ordem dos assuntos tratados neste tipo de entrevista é determinada frequentemente pelas próprias relevâncias e ênfases que o entrevistado dá ao assunto abordado (CORBIN; STRAUSS, 2015).

As entrevistas foram codificadas linha a linha, parágrafo a parágrafo, com ênfase nos incidentes relevantes e analisadas observando questionamentos e hipóteses que emergiram a fim de guiar as próximas entrevistas. Da análise das entrevistas do primeiro grupo amostral observou-se que o processo de gestão realizado pelos docentes é baseado em três realidades distintas, porém complementares, sendo estas: gestão departamental (aquela relacionada ao departamento de enfermagem), gestão do ensino (que engloba atividades do curso de enfermagem) e a gestão institucional (aquela relacionada às estruturas organizacionais da universidade como um todo). Os dados permitiram a pesquisadora denominar ambas, a gestão departamental e gestão de ensino, como micro-gestão, enquanto a gestão institucional denominou-se de macro-gestão. Essa relação estabelecida a partir da análise dos dados fez emergir a seguinte hipótese: a soma da micro-gestão está diretamente relacionada com a macro-gestão, assim como a macro-gestão está para a micro-gestão, sendo elas interdependentes.

Para confirmar a hipótese, sentiu-se necessidade de entrevistar outros docentes gestores do departamento de enfermagem que se



relacionavam diretamente com os chefes de departamento de ensino, coordenadores de curso, como também gestores que já haviam assumido cargos em outras instâncias universitárias ou que estivessem nesses cargos, levando à elaboração da seguinte questão, a qual direcionou as entrevistas do segundo grupo amostral: Como você vivência a relação e interação da micro-gestão do curso de enfermagem e a macro-gestão universitária enquanto gestor? Após análise das entrevistas deste segundo grupo amostral desvelou-se que embora ambas as gestões sejam independentes nas suas esferas de atuação, determinadas ações implicam em conseqüências para ambos cenários de gestão, explicitando a relação de interdependência entre elas. Alcançou-se a saturação teórica, com 19 participantes, quando nenhum novo dado relevante para o objetivo da pesquisa surgiu.

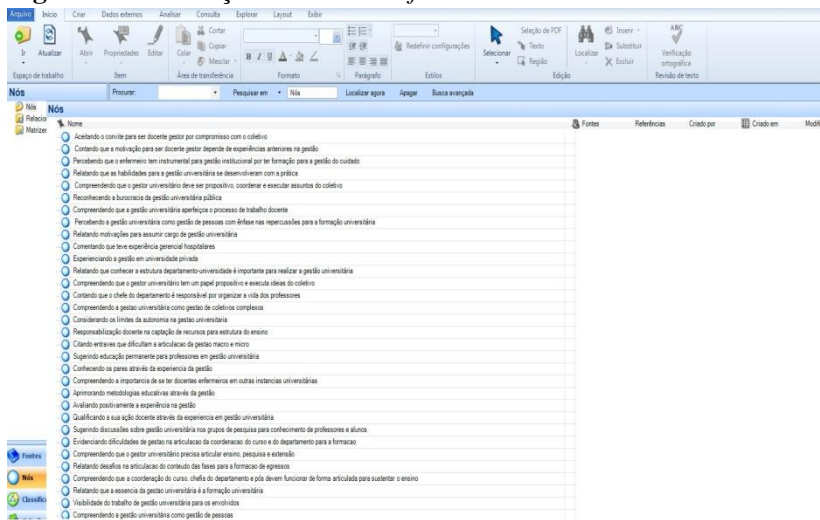
Os dados foram organizados pelo software NVIVO®10<sup>1</sup>. O NVIVO é um software organizador que auxilia de forma dinâmica o pesquisador a organizar os dados brutos ainda não estruturados que estão sendo analisados, é um local onde pode-se realizar o processo de codificação dos dados (QSR, 2015).

A análise dos dados processou-se em três momentos interdependentes e circulares, denominados: codificação aberta, codificação axial e integração. Nesse momento, os dados passam pelo processo de análise, sendo divididos por afinidade, nomeados, conceitualizados e integrados para formar a teoria. Iniciou-se o processo analítico pela **codificação aberta**, em que os dados são processados e analisados com o intuito identificar propriedades, características que definem e descrevem os conceitos e dimensões, variações que se encontram dentro das propriedades dos conceitos. Esse processo inicial chama-se “conceituação”, em que é possível realizar a nomeação dos fenômenos e agrupá-los de acordo com os fatos e acontecimentos similares (CORBIN; STRAUSS, 2015).

---

<sup>1</sup>O NVivo®10 é um software que durante a análise auxilia na organização dos dados. Disponível em: [www.qsrinternational.com](http://www.qsrinternational.com)

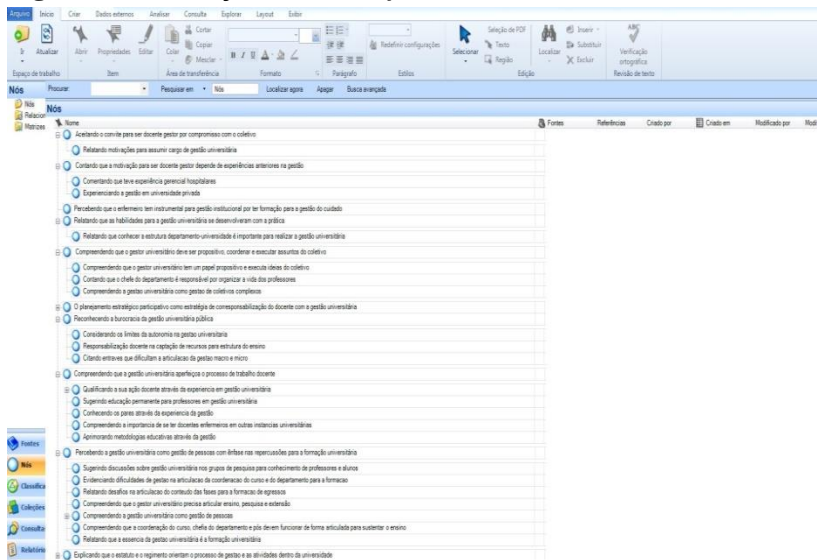
**Figura 1. Codificação aberta no software NVivo@10**



Fonte: Arquivo do autor no software NVivo@10, Florianópolis, 2016.

Na **codificação axial**, os conceitos constituídos são desenvolvidos pelo pesquisador, ou seja, criam-se as subcategorias das categorias iniciais. Cada conceito representa uma categoria (um problema, um fato definido como importante para os informantes) e as subcategorias são as respostas, as explicações sobre os fenômenos (CORBIN; STRAUSS, 2015).

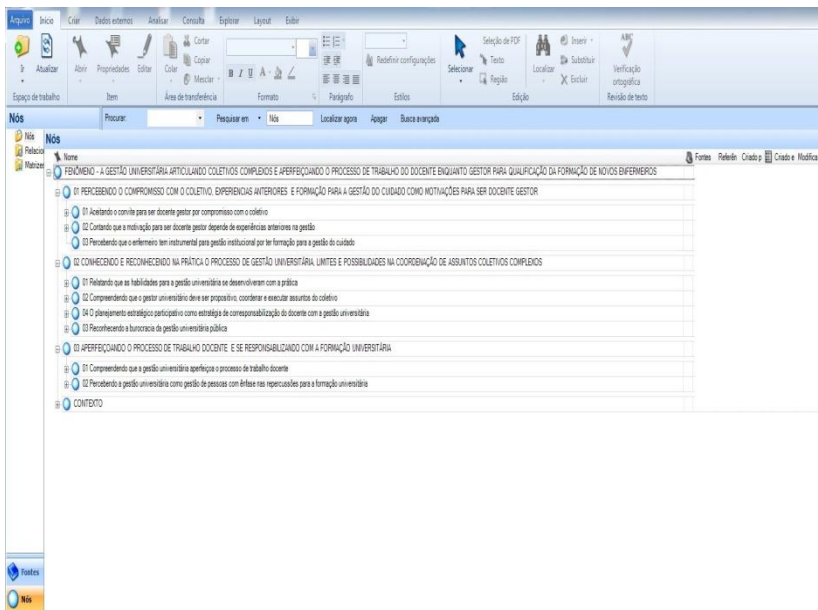
**Figura 2. Codificação axial no software NVivo®10**



Fonte: Arquivo do autor no software NVivo®10, Florianópolis, 2016.

A **integração**, etapa final do processo analítico para o desenvolvimento da teoria, consiste no momento em que os conceitos são unificados com o objetivo de caracterizar o fenômeno central, reduzir e aprimorar a teoria (CORBIN; STRAUSS, 2015), ou seja, elaborar um modelo teórico explicativo a partir dos significados mostrados nas categorias, subcategorias e suas respectivas interrelações.

### Figura 3. Integração no software NVivo®10



Fonte: Arquivo do autor no software NVivo®10, Florianópolis, 2016.

Dos movimentos e ondulações da análise dos dados emergiu o fenômeno do estudo: “ARTICULANDO COLETIVOS COMPLEXOS POR MEIO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA FORMAÇÃO QUALIFICADA DE NOVOS ENFERMEIROS”.

#### 5.5 MEMORANDOS

Na TFD faz-se uso de memorandos como um recurso para auxiliar a análise dos dados. Os memorandos consistem no registro escrito do processo analítico dos dados, externalizando a análise sobre os códigos e suas relações. Devem ser construídos ao longo de todo o processo de coleta e análise dos dados, representam a interação do pesquisador com os dados, examinando, fazendo comparações, questionando, criando conceitos que sustentam os significados e sugerindo possibilidade de relações entre os conceitos (CORBIN; STRAUSS, 2015). Nessa pesquisa foram elaborados 10 memorandos.

**Quadro 1.** Memorando elaborado a partir da entrevista 08 do primeiro grupo amostral

<b>Memorando 08</b>
<b>Título: Burocracia gerando morosidade no processo de gestão universitária</b>
<b>Data: 25/08/2016</b>
Destacou-se que na gestão universitária pública é predominante a morosidade advinda do modelo de gestão burocrático com reflexo direto no andamento dos processos gerenciais. Ao se considerar uma organização pública, deve se levar em questão que o modelo de gestão burocrático estará presente. Embora existam muitas críticas sobre esse modelo, ele ainda é o mais adequado para assegurar uma gestão clara, que evite desvio de verbas, licitações inadequadas e que as ações sejam realmente efetivadas da melhor maneira. De fato, como em outras entrevistas, essa também destaca uma burocracia excessiva, sugerindo aos gestores planejamento em longo prazo, paciência, uso criativo de sua autonomia universitária, ordem e reorganização, gerando flexibilidade necessária na organização, evitando o engessamento dos processos.

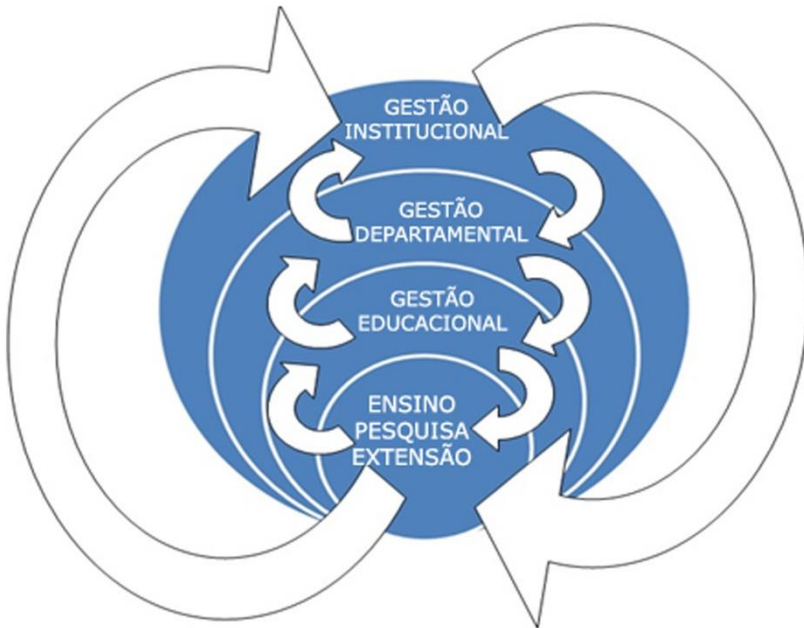
Fonte: Elaborado pelo autor, Florianópolis, 2016.

## 5.6 DIAGRAMAS

Os diagramas são recursos, como os memorandos, do processo analítico que por meio de representações gráficas desenham as relações dos conceitos e demonstram a densidade e complexidade da teoria (CORBIN; STRAUSS, 2015). Foram elaborados 06 diagramas nesse estudo.

### **Título: Relação entre a macro-gestão e a micro-gestão do Departamento de Enfermagem**

**Figura 4.** Diagrama representativo da hipótese elaborada por meio dos dados do primeiro grupo amostral, direcionada para o segundo grupo amostral.



Fonte: Elaborada pelo autor, Florianópolis, 2016.

## 5.7 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

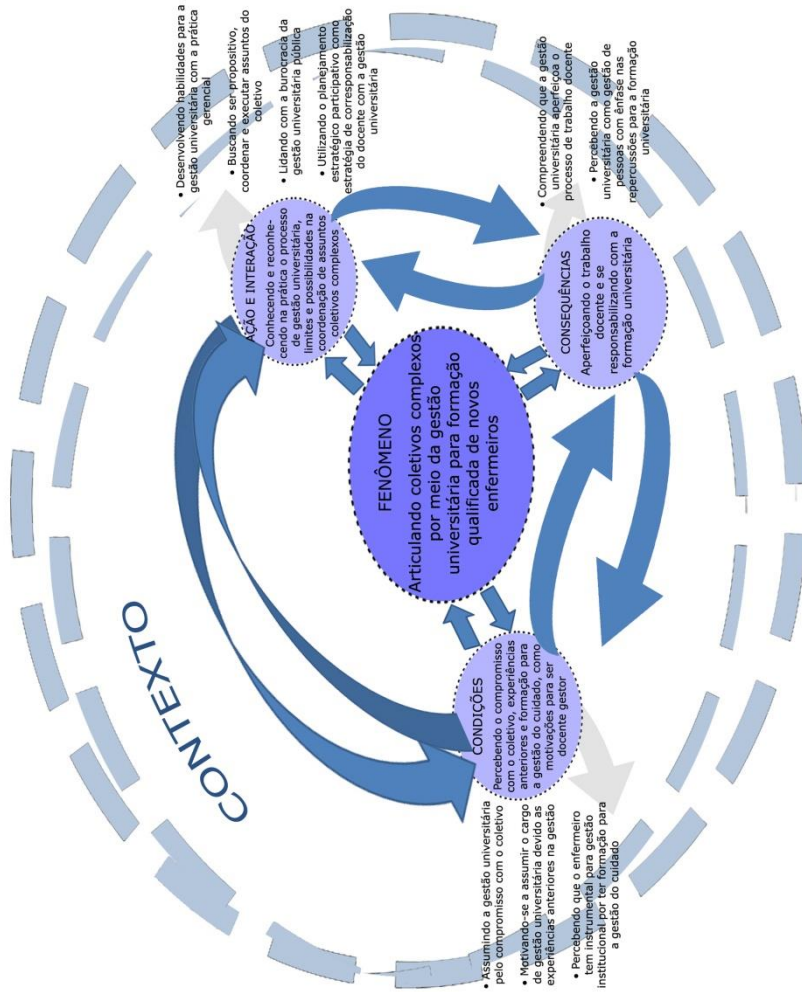
A validação do modelo teórico é uma estratégia metodológica da TFD e foi realizada por uma Pessoa com *Expertise*<sup>2</sup>(PE)na área, sendo esta uma enfermeira docente atuante na instituição escolhida para este estudo. Iniciou-se com a apresentação do modelo teórico explicativo com a descrição das categorias e suas respectivas subcategorias. Após foi utilizado o instrumento adaptado para validação do modelo (APÊNDICE A), tendo o seguinte parecer da validadora: *“Ao ler o modelo me senti representada em todas as categorias e subcategorias e acredito que atende ao objetivo proposto. Creio que este modelo será importante na construção do conhecimento em gestão universitária realizada por docentes enfermeiros e de outras áreas sendo também útil para os gestores em formação. Em relação ao fenômeno abordado pelo modelo e considerando que este elemento ainda é pouco explorado, acredito que sua viabilidade teórica contribuirá para a formação de gestores na academia”* (PE).

A imagem do modelo teórico explicativo validado pela PE encontra-se a seguir:

---

<sup>2</sup>Pessoa com conhecimento em determinado assunto adquirido por estudo, experiência e/ou prática.

FIGURA 5. Modelo paradigmático



Fonte: Elaborado pelo autor, Florianópolis, 2017.



## 5.8 ASPECTOS ÉTICOS

Para atender aos princípios éticos, foram observadas e seguidas as recomendações da Resolução n.466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) considerando o respeito pela dignidade humana e pela proteção devida aos participantes de pesquisas científicas envolvendo seres humanos. No desenvolvimento da pesquisa, foram cumpridas as solicitações éticas de autorização para o estudo, como a solicitação de autorização do departamento a ser estudado, bem como a solicitação de autorização ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com parecer nº 1.468.660 e CAAE nº 54254116.1.0000.0121.

Os participantes da pesquisa foram esclarecidos quanto ao objetivo, metodologia e aspectos éticos da pesquisa, tendo assegurado o direito de retirarem seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhuma penalização ou prejuízo através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) que foi assinado em duas vias, ficando uma em poder da pesquisadora e outra do participante da pesquisa com o propósito de resguardar a propriedade intelectual dos dados e a divulgação pública dos resultados pela pesquisadora. Os participantes tiveram 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 garantir o anonimato e preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram substituídos nas falas dos manuscritos por um código, ou seja, pela letra E (Entrevista) seguido do número de ordem da entrevista (E1, E2, E3...).



## 6 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa no formato de dois artigos científicos.

Anteriormente à apresentação dos dois artigos será apresentado um tópico com a caracterização dos participantes. Os seguintes subcapítulos a apresentação dos resultados analisados e respectiva discussão da dissertação na forma de dois (02) manuscritos, conforme estabelecido pela Instrução Normativa n. 10, de 15 de junho de 2011, do Programa de Pós-graduação em Enfermagem (PEN/UFSC).

No primeiro artigo - GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADOS PARA DOCENTES GESTORES ENFERMEIROS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA, será apresentado o fenômeno ou categoria central do estudo e suas respectivas subcategorias.

E, no segundo artigo - REPERCUSSÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA REALIZADA POR DOCENTES GESTORES PARA FORMAÇÃO DE ENFERMEIROS, será apresentado o aprofundamento do componente “Consequências” e suas subcategorias.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Participaram do estudo dezenove (19) enfermeiros docentes gestores lotados no departamento do curso de graduação em enfermagem da universidade em estudo. Desses, (17) do sexo feminino e dois (02) do sexo masculino, com idades variando entre 37 e 68 anos. O tempo de formação dos participantes na graduação em enfermagem variou entre 15 e 46 anos, dos quais dezessete (17) tiveram formação em universidade pública e dois (02) em universidade privada. O período de atuação na docência variou entre 4 e 42 anos, sendo que todos possuem Doutorado.



## 6.2 MANUSCRITO 1: GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADOS PARA ENFERMEIROS DOCENTES GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

### GESTÃO UNIVERSITÁRIA: SIGNIFICADOS PARA ENFERMEIROS DOCENTES GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

#### RESUMO

**Objetivo:** compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.

**Método:** Pesquisa qualitativa ancorada na Teoria Fundamentada nos Dados, A coleta de dados ocorreu entre maio e setembro de 2016, por meio de entrevista aberta com áudio gravado, em uma instituição pública de ensino superior localizada no sul do Brasil. A análise dos dados foi realizada mediante codificação aberta, axial e integração. Totalizaram 19 enfermeiros docentes gestores e ex-gestores divididos em dois grupos amostrais. **Resultados:** Emergiram três categorias: Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivações para ser docente gestor; Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos; Aperfeiçoando o processo de trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária. **Considerações**

**finais:** Os enfermeiros docentes gestores significam a gestão universitária como um conjunto de ações individuais e coletivas, diluídas em um contexto social complexo, que aperfeiçoa o seu processo de trabalho e movimentam ações e interações para prover condições necessárias para a formação de enfermeiros qualificados e responsáveis com a sociedade. Sugerem educação permanente em gestão universitária para compreender as especificidades da organização universitária e fortalecer o seu trabalho como gestor.

**Descritores:** Educação Superior. Docentes de Enfermagem. Universidades. Enfermeiros e Enfermeiras. Pesquisa em administração de Enfermagem

## INTRODUÇÃO

As universidades públicas são instituições complexas que envolvem múltiplas funções, ensino, pesquisa e extensão e inter-relações com o ambiente interno e externo, influenciadas por sistemas políticos, econômicos, culturais e sociais. Seu cotidiano é traçado por desafios, avanços tecnológicos, processos e exigências, com um contexto altamente competitivo, e expectativas relacionadas à qualidade do ensino superior (WILHELM, 2012).

A gestão no âmbito universitário permeia atividades de cunho administrativo, acadêmico, pedagógico e institucional que são desenvolvidas por meio do diálogo, discussão, estratégias, planejamento, negociações e deliberações colegiadas e compartilhadas (HIGASCHI; ERDMANN, 2014).

Os docentes universitários em sua trajetória acadêmica dividem, em algum momento, suas atividades de formação, pesquisador ou cientista com as atividades de gestão universitária (MELO LOPES, RIBEIRO, 2013), assumindo tarefas gerenciais de exigência e funções complexas. Entretanto, geralmente assumem os cargos administrativos sem preparo prévio para gerenciar relações adequadas entre a estrutura universitária, pessoas e os objetivos superiores da organização (TAMAYO, 2008).

Essa realidade não é diferente para os enfermeiros docentes universitários que, além de serem responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem de futuros enfermeiros - que possuam aspectos técnicos, científicos e responsabilidade social ao cuidar de outras vidas (GUARESCHI, 2013; DUARTE, 2015) esses, em algum momento, também assumem cargos de gestão universitária, sendo responsáveis, também, por prover condições necessárias para o bom funcionamento do ensino universitário.

Assim, considera-se que o enfermeiro docente ao assumir atividades de gestão universitária precisa considerar todo o contexto complexo da universidade, das relações e interações humanas, singulares e plurais, sociais e racionais condizentes à realidade, ao global, de forma a atingir a multidimensionalidade dos problemas reais, favorecendo os enfrentamentos necessários, ampliando a capacidade de ligar, integrar e associar os fenômenos múltiplos da formação (MORIN, 2011)

Diante dessas exigências e considerando os apontamentos destacados, este estudo objetiva Compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam

como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.

## MÉTODOS

Pesquisa qualitativa com aporte metodológico na Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) que busca a compreensão dos fenômenos sociais a partir dos significados das relações e interações entre os sujeitos, orientando uma análise sistemática dos dados de forma que estrutura e processo sejam integrados (CORBIN; STRAUSS, 2015). A coleta de dados foi realizada no período de maio a setembro de 2016, por meio de entrevistas abertas e individuais, registradas em gravação de áudio digital. Compuseram amostra deste estudo 19 participantes, sendo todos enfermeiros docentes gestores universitários e/ou ex-gestores, distribuídos em dois grupos amostrais, conduzidos por uma questão central e ampla para cada grupo amostral, conforme ilustrado no quadro 1 (CORBIN; STRAUSS, 2015).

**Quadro 1.** Apresentação dos grupos amostrais

Grupos	Participantes	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão	Questões central
1º Grupo amostral	09 enfermeiros docentes, sendo 02 chefes de departamento e 07 ex-chefes de departamento.	Docentes universitários enfermeiros lotados no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva, que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou que estejam, no mínimo, há seis meses nesses	Os critérios de exclusão adotados para este estudo foram: ex-docentes gestores afastados do trabalho, por quaisquer motivos,	Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade?

2º Grupo amostral	10 Enfermeiros docentes, sendo 04 coordenadores do curso, 04 ex-coordenadores e 02 atuando em cargos de gestão em outras instâncias universitárias	cargos. O segundo aspecto considerado para ser integrado ao estudo como participante foi ser enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária.	durante o período de coleta de dados, docentes voluntários e substitutos.	Como você vivência a relação e interação da micro-gestão do curso de enfermagem e a macro-gestão universitária enquanto gestor?
----------------------	--	--	---	---

Fonte: elaborada pelas autoras.

O processo de análise, conforme preconiza o método, seguiu a codificação aberta, axial e integração (CORBIN; STRAUSS, 2015). Na codificação aberta, os dados foram analisados linha por linha, parágrafo por parágrafo, 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. Na fase de integração, as categorias e subcategorias encontradas foram comparadas e analisadas fazendo emergir o fenômeno deste estudo “**Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros.**” Este estudo segue o modelo paradigmático composto por três componentes: condição, ação-interação e consequência (CORBIN; STRAUSS, 2015). O componente “condição” responde a questões sobre porquê, quando e como determinado fenômeno acontece, respondendo por meio de uma ação. O componente “ação-interação” é a resposta expressa aos eventos ou situações, bem como se movimentam através de um significado. O componente “consequência” expressa os desfechos e resultados previstos ou reais, tendo o “contexto” contido em todos os componentes de forma transversal. Alcançou-se a saturação dos dados com a repetição das informações e consolidação das categorias encontradas. O



*software* NVIVO® foi utilizado para organização dos dados durante a codificação.

Este estudo atendeu aos 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. A fim de garantir 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

Do processo de análise deste estudo e integração sistemática dos dados emergiu o fenômeno “**Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros**”: sustentado por três categorias e nove subcategorias, conforme ilustra o quadro a seguir:

**Quadro 2.** Categorias e subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
<p>CONDIÇÃO</p> <p>Percebendo o compromisso com o coletivo, as experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivações para ser docente gestor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumindo a gestão universitária pelo compromisso com o coletivo.</li> <li>• Motivando-se a assumir o cargo de gestão universitária devido as experiências anteriores na gestão.</li> <li>• Percebendo que o enfermeiro tem instrumental para gestão institucional por ter formação para a gestão do cuidado.</li> </ul>
<p>AÇÃO E INTERAÇÃO</p> <p>Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvendo habilidades para a gestão universitária com a prática gerencial.</li> <li>• Buscando ser propositivo, coordenar e executar assuntos do coletivo.</li> <li>• Lidando com a burocracia da gestão universitária pública</li> <li>• Utilizando o planejamento estratégico participativo como estratégia de</li> </ul>

coordenação de assuntos coletivos complexos.	corresponsabilização do docente com a gestão universitária.
<b>CONSEQUENCIA</b>  Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreendendo que a gestão universitária aperfeiçoa o processo de trabalho docente.</li> <li>• Percebendo a gestão universitária como gestão de pessoas com ênfase nas repercussões para a formação universitária.</li> </ul>

Fonte: elaborada pelas autoras.

O componente condição **“Percebendo o compromisso com o coletivo, as experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivadores para ser docente gestor”** é sustentado por três subcategorias, e promove um movimento indutor para o fenômeno central.

Na primeira subcategoria **“Assumindo a gestão universitária pelo compromisso com o coletivo”**, os participantes destacaram que na universidade em questão, os cargos de gestão universitária do departamento do curso de graduação em enfermagem, são ocupados por docentes enfermeiros. Nesse contexto, os docentes enfermeiros, em algum momento da sua carreira universitária, sentem-se motivados em assumir os cargos de gestão por compromisso profissional com os demais docentes, discentes e universidade.

Ao agregar às suas funções a tarefa de gestão universitária no departamento do curso de graduação em enfermagem, relatam que não conseguem visualizar outro profissional realizando essas atividades uma vez que o docente enfermeiro possui a compreensão das particularidades educacionais necessárias para o ensino de enfermagem, visualizando as necessidades do curso nas questões amplas da formação.

Assumi o cargo de gestão como um compromisso muito grande. Um compromisso ético, moral, profissional, pessoal e coletivo, uma vez que estamos lidando com o destino de um departamento de ensino [...] um departamento de ensino oferece o conhecimento para formar pessoas que vão se tornar profissionais e que vão ocupar espaços na sociedade, podendo ser

enfermeiro assistencial, chefe, político.  
(E7G1)

O que mais me motivou para além do compromisso com o grupo foi o compromisso com a instituição. Até porque se você tem questões meramente pessoais ou de poder, o dia-dia vai te desmotivar e mostrar que você não vai conseguir. O dia-dia na gestão universitária é cheio de exigências. Você precisa estar de coração aberto, disposto a se doar por um bem comum e entender que cada dia tem uma situação diferente para resolver em prol de um coletivo. (E15G2)

Na segunda subcategoria “Motivando-se a assumir o cargo de gestão universitária devido as experiências anteriores na gestão.” os participantes evidenciaram que as suas experiências anteriores na gestão de instituições de ensino privadas, hospitais ou secretarias públicas, possibilitaram conhecer e experienciar as ferramentas bases da gestão, sendo um fator motivador para assumir os cargos de gestão no contexto da universidade pública, conforme ilustra as fala a seguir:

As experiências anteriores contribuíram para minha capacitação para exercer a gestão, pois não teve nenhum curso formal aqui, mas teve experiências de gestão anteriores e isso me instrumentalizou e me deixou com condições de entender que as ferramentas de gestão elas são as mesmas que vale para qualquer instância e podem ser aplicadas na universidade. (E13G2)

Na terceira subcategoria “**Percebendo que o enfermeiro tem instrumental para gestão institucional por ter formação para a gestão do cuidado**” os participantes chamam a atenção para a interface com gestão em saúde que a sua formação possui, os instrumentalizando-os nas bases e princípios da gestão, tornando-os profissionais aptos a gerenciar pessoas, conflitos, recursos, materiais, infraestrutura.

O que acontece é que o enfermeiro tem a gestão em sua formação, a gestão do cuidado,

de serviços de saúde e isso tem uma base fortalecida [...] claro que tanto a universidade tem a sua especificidade, como o serviço público de saúde tem, como o serviço privado tem sua especificidade, mas isso orienta a gestão exercida por ele na universidade. (E9G1)

Você acaba usando o gerenciamento de conflitos, lidar com as pessoas do ponto de vista de gestão, pessoas que vem procurar nosso serviço, a gente acaba lançando mão de algumas coisas que a gente tem na enfermagem. Não imaginei que seria assim e você acaba vendo que, claro, administração, eu não tenho todos os argumentos de um administrador puro, mas eu fui bem formado em administração na enfermagem. (E4G1)

O componente ação-interação “**Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos**” é sustentado por quatro subcategorias que representam os movimentos, relações e interações realizadas pelos participantes frente aos significados dados às condições relacionadas ao fenômeno.

Na primeira subcategoria “**Desenvolvendo habilidades para a gestão universitária com a prática gerencial**”, os participantes apontam que conhecer a estrutura do departamento de enfermagem e da universidade é importante, pois retroalimenta positivamente as habilidades para desenvolver a gestão.

O conhecimento dos processos desenvolveu-se principalmente por meio de suas experiências no contexto universitário com a prática ao percorrer os caminhos universitários do departamento de enfermagem e da universidade, adquirindo conhecimento e domínio significativo da legislação universitária.

Eu tinha uma trajetória grande na universidade, já estava há bastante tempo como docente quando assumi o cargo de gestão e conhecia bastante a estrutura do departamento e a universidade [...] eu também tinha algumas críticas e tinha algumas

propostas de mudar algumas coisas na gestão.  
(E1G1)

Quando você inicia as atividades na gestão você vai ampliando o olhar e consegue entender o panorama geral da gestão universitária, entender o processo pedagógico do curso, a apropriação das disciplinas, as questões necessárias para que tudo funcione.  
(E5G1)

Eu acredito que eu aprendi muito com a prática, no dia-dia para conseguir compreender todo o processo administrativo [...] você acaba percebendo a importância da gestão universitária para o nosso dia-a-dia docente, pois dependendo da atitude que você toma isso repercute em toda uma rede de atendimento. (E11G2)

Eu estava há pouco tempo como docente na universidade, ainda não conhecia muito bem a estrutura e na minha visão para se assumir um cargo de gestão universitária você tem que conhecer a estrutura da universidade, precisa estar mais integrado ao ambiente, mas aos poucos que as demandas foram chegando eu consegui ir me integrando. (E12G2)

Na segunda subcategoria **“Buscando ser propositivo, coordenar e executar assuntos do coletivo”** os participantes evidenciam que, para garantir a qualidade e excelência do trabalho na gestão universitária, é importante que o gestor tenha a capacidade de entender os diferentes papéis os quais as pessoas possuem na instituição e a importância do trabalho desempenhado por ele nesse processo para possibilitar condições necessárias de planejamento, intervenções e abordagens, traçando, assim, um delineamento para o desenvolvimento do trabalho de todos.

Dessa forma, o trabalho do gestor torna-se complexo, pois envolvem questões estruturais, políticas, econômicas, humanas, pedagógicas e sensibilização de todas as partes envolvidas no todo, ou

seja, a universidade. Trata-se de conciliar os múltiplos interesses de forma a abarcar todas as ideias coletivas com um olhar holístico para a instituição universitária.

É necessária uma definição político pedagógica de como nos achávamos que deveria ser esse curso e isso gera um trabalho bem grande, porque cada professor, cada aluno tem uma ideia, tem um desejo, tem uma expectativa e é o papel do coordenador fazer uma gestão possível das diversas expectativas, com uma orientação política da onde a gente queria chegar. (E10G2)

Pra mim o gestor universitário realiza questões mais relacionadas a planejar, intervir no seu dia-dia em relação ao curso e melhorias para o curso de enfermagem e universidade. É uma função bem complexa e você gerenciar, fazer gestão de pessoas, de equipamentos, de materiais, da área física. (E1G1)

Na gestão universitária você nesse momento está coordenando um grupo para que aquele grupo coloque as suas ideias [...] as ideias têm que sempre ser do grupo, porque ninguém manda em ninguém e você (docente gestor) está coordenando um grupo e fazendo com que as coisas aconteçam no gosto de todos. (E6G1)

Na terceira subcategoria “**Lidando com a burocracia da gestão universitária pública**”, os participantes apontam que antes de assumirem a posição de gestor universitário não tinham muita noção dos desafios que encontrariam para desenvolver o seu trabalho e, ao exercer esse cargo, reconheceram que os limites burocráticos são bem mais complexos do que imaginava.

Os meios para se conseguir funcionários técnicos administrativos, materiais para o ensino e infraestrutura, são muito difíceis, existem muitas regras e etapas que devem ser seguidas e que acabam sendo compreendidas quando se está na gestão. Questões que poderiam ser resolvidas rapidamente acabam sendo morosas

considerando às etapas burocráticas em que a universidade pública está inserida

Quando eu assumi a chefia do departamento, eu não tinha ideia dessa parte da gestão universitária, da burocracia da universidade para conseguir as coisas relacionadas à infraestrutura, de pessoal, eu não tinha noção disso. (E8G1)

Na universidade pública que tudo é feito por licitação. Estragou o ar-condicionado, eu não posso chamar uma empresa privada para vir consertar, eu tenho que chamar a empresa que ganhou a licitação independente se não é a melhor empresa [...] tudo que implica em licitação, se não se faz um edital bem feito, bem amarrado, você da margem para concorrer empresas que não são tão habilitadas para concorrer aquele serviço e aí elas ganham porque o valor é menor, porque na universidade a licitação ganha por aqueles que têm o preço menor e não necessariamente aquele que tem melhor qualidade. (E13G2)

A autonomia para tomada de decisão dos docentes gestores também foi apontado pelos participantes, uma vez que consideram o contexto universitário com muitos limites legais burocráticos e hierárquicos. Relatam a necessidade de se potencializar um movimento pró-ativo do docente gestor para que o trabalho não fique engessado pela dependência da macrogestão universitária, sendo necessário estabelecer diálogo e parcerias constantes, respeitando o arcabouço legal das instancias de governabilidade da instituição.

Nesse espaço de autonomia a gente pode fazer muita coisa, pode fazer um trabalho só de responder aquilo que são as demandas, ser um gestor que administra burocraticamente as demandas que chegam a ti como gestor ou um gestor pode ser pró-ativo, pensar na complexidade do trabalho, ter um olhar para todos que exercem aquele trabalho e também

tem que ter um olhar pra quem é o objeto do nosso trabalho. (E3G1)

O departamento faz parte do Centro de Ciências da Saúde, como uma das células do CCS ao qual respondem todos os departamentos do Centro, então se o departamento tem uma determinada demanda a princípio ele se dirige a direção do centro de ciências da saúde e a direção do CCS se reporta à pró-reitor de pesquisa, de extensão, de administração ou outro ao qual se refere a necessidade, isso do ponto de vista formal, burocrático. Na prática dependendo do problema o chefe do departamento pode diretamente falar com o pró-reitor de administração, por exemplo, para resolver seu problema. Quando se refere a questões financeiras ou principalmente da macro estrutura eu preciso necessariamente me dirigir primeiro para o diretor do centro. (E10G2)

Uma estratégia importante apontada pelos participantes para solucionar a falta de recursos materiais e de infra-estrutura disponibilizados pela universidade foi a responsabilização dos docentes na captação de recursos financeiros, demandando que os docentes se programem para promover condições de contribuir para o desenvolvimento do trabalho coletivo e qualificação da formação de egressos.

Essa responsabilização não é obrigatória, porém necessária, quando se observa a situação de corte de verbas que as universidades públicas estão vivenciando. O docente gestor lança estratégia de sensibilizar os outros docentes em buscar edital, elaborar bons projetos para concorrer a financiamento de materiais ou infraestrutura, mas também - e não menos importante - a consciente responsabilização com as suas pesquisas e produções científicas, qualificando o seu currículo, pois o global será avaliado na hora do projeto ser contemplado ou não com o financiamento, conforme ilustra as falas a seguir:

Precisa primeiro escolher um bom edital, montar um projeto bem estruturado que



responde a todos os requisitos solicitados no edital, ter produção científica, que é outra coisa muito importante que os professores têm que ter para conseguir vencer os editais e convocar outros docentes também tenham produção para fortalecer [...] então nesse sentido depende muito do docente, porque ele pode não fazer. No caso da pesquisa nós temos que trabalhar muito, produzir muito, porque é também através dela que a gente vai conseguir todo esse financiamento fazer com que funcione a melhor qualidade de ensino e melhor formação do enfermeiro. Então para mim sempre existe essa relação. Isso tudo é muito importante, porque realmente a gente só tem projeto a partir do que cada professor produz. (E16G2)

Temos essa estrutura porque alguns professores ou grupos de professores fizeram um esforço no seu projeto de pesquisa, porque nem tudo que está aqui não foi comprado pela universidade. Os professores fazem projetos para desenvolver as suas pesquisas e para beneficiar os grupos de pesquisa que eles atuam então no fundo o benefício é sempre para o coletivo. (E12G2)

Na quarta subcategoria **“Utilizando o planejamento estratégico participativo como estratégia de responsabilização do docente com a gestão universitária”** é evidenciado o uso do Planejamento Estratégico Participativo pelos docentes gestores como estratégia de sensibilização e envolvimento dos outros docentes na gestão, sendo também co-responsáveis no desenvolvimento das atividades de gestão universitária para alcance de objetivos a curto, médio e longo prazo.

Na minha concepção ela deve trabalhar com os pares, porque quanto mais ela conseguir envolver os pares, mais essas pessoas vão se apropriar do conhecimento e aí você vai ter uma força muito maior. Se a chefia faz tudo

sozinha sem a participação dos pares você não vai ter diálogo, força, agora se você tem um grupo de apoio, esse grupo de apoio inclusive pode estar junto nessas instancias, por exemplo, uma discussão com o coordenador do departamento de ensino que faz a distribuição dos professores, se eu tenho um grupo de coordenadores que está bem afinado eu posso chamar essa pessoa também para conversar e a gente sabe que os coordenadores vão auxiliar e reforçar aquilo que a chefia está colocando. (E2G1)

Um planejamento participativo que a gente possa trabalhar politicamente aonde quer chegar, quais os resultados queremos, a infraestrutura, matérias necessários para que o trabalho aconteça [...] para que a sala de aula seja agradável, para que tenha conforto térmico, para os alunos possam aprender, para que os professores possam ministrar suas aulas, que exista disponibilidade de laboratório [...] (E4G1)

Os participantes relatam também que para além do Planejamento Estratégico Participativo, existem divisões de docentes por grupos de atividades que auxiliam a gestão do departamento. O grupo tem um perfil forte de comprometimento quando existe uma causa coletiva, independentemente das diferenças de ideias e pontos de vista, por meio de discussões amplas todos expressam ter objetivos em comum, o melhor para o departamento.

E isso eu acho que é uma coisa muito boa no departamento de enfermagem pelo menos é que a grande maioria dos professores é responsável e isso ajuda muito a gestão. Então dificilmente, os professores eles vão deixar de resolver qualquer problema, eles tem essa responsabilidade. (E5G1)

Existe uma distribuição de afazeres. Nós temos um grupo que trabalha mais com

laboratório, temos os coordenadores das fases que nos auxiliam na organização, o coordenador de estágio que auxilia a chefia na organização das atividades práticas nos campos, nós temos o coordenador de extensão que ajuda a chefia no acompanhamento das horas de extensão dos professores, o coordenador de pesquisa em relação à pesquisa, então nós temos um grupo que dá sustentação para a chefia, a chefia ela não trabalha sozinha e nem deve trabalhar. (E14G2)

Nós tínhamos reuniões, nós incluímos um fórum de professores duas vezes por ano, esse fórum todos os professores participavam, representantes dos alunos e aí nós fazíamos uma decisão mais macro orientadora do que o colegiado iria decidir. O colegiado pelas regras formais era colegiado delegado, ele tinha várias pessoas, um número que poderia compor, mas a gente sempre fez as reuniões abertas, que tinha espaço pra quem queria ir lá discutir uma demanda também estava aberto, então esses eram os princípios orientadores (E10G2)

Os participantes apontam que alguns docentes e discentes apresentam dificuldades em compreender a dimensão do processo de gestão universitária, pois não conseguem enxergar a universidade de forma ampliada, diminuindo a universidade apenas para o seu espaço de sala de aula, sem entender todos os processos necessários para que o seu micro-espaço possa funcionar.

São raros os alunos da graduação que percebem a universidade como um todo, eles só percebem esse espaço da sala de aula. Ele não tem essa noção ou essa ideia maior da universidade, não só o aluno de graduação, mas muitos professores também tem essa dificuldade de entender a dimensão do

trabalho da universidade para além desse espaço da sala de aula. (E12G2)

Os alunos não tem a menor noção de como a gestão universitária acontece, o aluno quer a coisa pronta. Ele quer uma aula bem dada, o data show funcionando, etc.. Ele quer um grupo de pesquisa bem estruturado, o aluno não se preocupa em quais foram os processos que demandaram para o grupo de pesquisa ser montado, ele não se preocupa com o processo, ele se preocupa com o resultado, de ter computadores funcionando, cadeiras funcionando, impressoras funcionando. (E13G2)

O componente consequência **“Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária”** é sustentado por duas subcategorias e representa os desfechos e repercussões reais das ações e interações relacionadas ao fenômeno:

Na primeira subcategoria **“Compreendendo que a gestão universitária aperfeiçoa o processo de trabalho docente”** os participantes destacam que a experiência na gestão universitária contribuiu no aperfeiçoamento do seu trabalho docente, pois foi possível ampliar o olhar para a universidade como um todo e para o coletivo e avaliam essa experiência de forma positiva.

Essa ideia do coletivo que você passa a ter – porque às vezes você tem visão só da tua disciplina, do teu espaço de sala de aula –, e você consegue perceber, como se articula os diferentes elementos que transitam nesse espaço os professores, alunos, funcionários e como a tarefa ou papel de cada um nesse processo é extremamente interdependente. (E14G2)

Se eu olhasse pra trás faria tudo de novo. Acho que minhas experiências de gestão foram super importantes. Elas determinaram a minha própria trajetória acadêmica. (E6G1)

Na segunda subcategoria “**Percebendo a gestão universitária como gestão de pessoas com ênfase nas repercussões para a formação universitária**” os participantes relatam que a gestão universitária tem o foco nas pessoas, ou seja, seu objetivo final é articular a gestão macro e micro para viabilizar condições para a formação de egressos qualificados por meio do ensino, pesquisa e extensão.

A essência da gestão universitária é a gestão de pessoas, uma preocupação com a formação de nível superior de qualidade com base em pesquisa, ensino e extensão. É unir forças da gestão superior macro com a micro para a formação de pessoas. Isso é gestão universitária. (E5G1)

A segunda subcategoria permite concluir que a experiência do docente em atuar enquanto gestor amplia o seu olhar para as estruturas que compõem a instituição, qualificando assim o seu processo de trabalho e exigindo deste, competências para desenvolver o trabalho coletivo de forma eficaz, ecoando em uma formação de enfermeiros qualificados para atuar na sociedade.

## **DISCUSSÃO**

Os achados desse estudo evidenciaram que a gestão universitária realizada por enfermeiros docentes gestores remete a um conjunto de ações individuais e coletivas, diluídas em um espaço social e complexo, em que se articulam grupos específicos e singulares que estão em constantes relações e interações e são corresponsáveis em promover ações necessárias para a constante qualificação da formação de enfermeiros para atuarem na sociedade.

Os enfermeiros possuem em, sua formação, interface com a gestão em saúde, sendo apontada como fator motivador para assumir cargos de gestão universitária, uma vez que esse proporciona conhecimento e instrumental para tomada de decisões, comunicação, manejo de recursos físicos, materiais e de informação, gerenciamento da força de trabalho, educação permanente, e liderança da equipe de saúde (BRASIL, 2001), noções das bases gerenciais que os docentes enfermeiros gestores podem estar aplicando no contexto da universidade.

Nessa perspectiva, a experiência com gestão, em outras instituições, fomentam a decisão de assumir cargos de gestão universitária. Estudo realizado em uma universidade pública no sul do Brasil com docentes gestores identificou que as experiências anteriores em cargos de gestão contribuíram ao aprender a lidar com aspectos relacionados ao trabalho coletivo, relações interpessoais, responsabilidades administrativas da gestão e valorizar os objetivos da instituição (WILHELM, 2012), corroborando com os achados desta pesquisa.

O compromisso com os pares, discentes e instituição também é citado como motivador para os enfermeiros docentes assumirem cargos de gestão universitária no decorrer da sua carreira docente. Esse compromisso engloba a responsabilidade e seriedade com sua tarefa profissional docente na construção do conhecimento e participação ativa no processo de aprendizagem do discente, com vistas à formação de um profissional comprometido com as práticas do cuidado de enfermagem e suas especificidades (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016) capazes de enfrentar as adversidades do mundo atual.

Comprometidos com o objetivo da universidade, assumem os cargos de gestão universitária aprendendo na prática as exigências e especificidades da gestão educacional universitária. Um Estudo com o objetivo de caracterizar o envolvimento de docentes gestores com o trabalho no contexto universitário identificou, em seus resultados que a aprendizagem gerencial ocorre significativamente por meio das experiências e trajetórias no dia a dia do trabalho (KANANN; ZANELLI, 2011), ou seja, os docentes assumem os cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades específicos para o exercício da função no contexto universitário, aprendendo e se instrumentalizando ao longo da atuação profissional, observando os processos diários laborais e realizando tentativas empíricas que podem ser positivas ou negativas dependendo dos seus erros e acertos (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Outro estudo com o objetivo de identificar o papel de coordenação de curso de graduação segundo a percepção dos coordenadores revelou falta de clareza na definição de sua função na gestão para alguns coordenadores, uma vez que envolve aspectos diferenciados e para exercer de forma satisfatória a sua função só será possível quando o seu papel está claramente definido e é conhecido também pela instituição e por aqueles que são diretamente atingidos ou estão envolvidos nesses trabalhos (PIAZZA, 1997). Assim, a soma de tais proposições corrobora a necessidade de educação permanente em

gestão universitária para os docentes, devido às exigências e especificidades que esse contexto impõem.

Pensar a complexidade das relações dos enfermeiros docentes gestores com seus pares, discentes e universidade implica o exercício de reconhecer o seu papel, o que está à sua volta e a interdependência dessas relações de si com os outros nesse contexto. O enfermeiro docente gestor se movimenta na certeza e incerteza, na lógica e na contradição, no racional e no irracional, ao se organizar e desorganizar, equilibrando e se desequilibrando no movimento dinâmico do universo das relações humanas (MORIN, 2011).

No exercício do cargo de gestão universitária é citado, que os enfermeiros docentes vivenciam um modelo burocrático de administração pública que enrijece as estruturas universitárias e engessa os processos administrativos. As universidades públicas são influenciadas por políticas públicas adotadas no país, não visam o lucro, entretanto passa por exigências burocráticas para regular e assegurar a prestação de serviços de acordo com a necessidade da sociedade (TAVARES FILHO; CASSANTA; SILVA et al, 2010; MARQUES, 2011)

Seus processos administrativos para assegurar a infraestrutura, materiais de insumo e serviços são determinados por licitação que tem como objetivo evitar aspectos negativos, como o uso errado das contribuições e o enriquecimento ilícito, assim um dos maiores desafios da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para melhores condições de trabalho (MARCOVITCH, 1998; BERNARDES, 2004).

Nessa perspectiva, revela-se a necessidade de esforços dos gestores em ações que superem o modelo burocrático para um modelo gerencial que dê condições de governabilidade flexíveis e autonomia para tomada de decisões e seguimento legal de suas funções, diminuindo a morosidade desses processos (GOMES, GOMIDE; GOMES et al, 2013).

A autonomia universitária dos enfermeiros docentes gestores é um aspecto importante destacado, bem como ações proativas desses docentes por meio de uma visão estratégica ao liderar processos institucionais, gerenciar informações e necessidades coletivas, para que a universidade possa realizar suas atividades de forma responsável, possibilitando por meio de planejamento e avaliações constantes a eficiência, eficácia e efetividade nos processos econômicos, pessoal, otimização de recursos e tempo (PASCUCI; MAYER JUNIOR;

MAGIONI, 2016), superando entraves burocráticos encontradas nas estruturas universitárias.

O planejamento estratégico participativo é evidenciado nesse estudo como uma ferramenta estratégica de gestão que envolve todos os atores em seu processo, ordenando coletivamente decisões técnicas e políticas inter-relacionadas a serem desenvolvidas para favorecer alcances dos objetivos traçados por um grupo de pessoas (ANDRADE; AMBONI, 2010). Essa ferramenta de trabalho coletivo movimentava possibilidades de compartilhar, trocar e conviver como grupo de pessoas, considerando suas subjetividades e singularidades na participação em órgãos colegiados que têm por finalidade elaborar e deliberar sobre políticas da universidade (GRADELLA JÚNIOR, 2005).

Estudo realizado em uma universidade ao sul do Brasil com o objetivo de compreender os significados das deliberações colegiadas, atribuídos pelos seus membros, em um curso de graduação em enfermagem elucida em seus resultados que o trabalho coletivo, articulado e participativo potencializa novas relações e interações a fim de tomar decisões mais seguras sobre aos aspectos técnicos, administrativos, didáticos, pedagógicos que visam atender a dinâmica curricular, as demandas docentes, discentes e da instituição (HIGASCHI; ERDMANN, 2014). Dessa forma, o planejamento participativo possibilita mapear em conjunto o ambiente, identificar problemas, formular diagnósticos, definir objetivos e decidir, por meio das parcerias estabelecidas com outros docentes e discentes estreitando relações e contribuindo para a tomada de decisão nesses espaços colegiados.

No que tange as repercussões da gestão universitária para os enfermeiros docentes gestores, um estudo com o objetivo de compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais corrobora, com os resultados deste estudo, visto que a experiência na gestão universitária acrescentou na sua postura como docente, ampliando os seus conhecimentos para todas as esferas da universidade (GOMES, GOMIDE; GOMES et al, 2013). Sendo denotado como satisfatório e preponderante no aperfeiçoamento do seu processo de trabalho docente e qualificação da formação universitária.

A formação universitária de qualidade é o produto de todos os esforços despendido pelos enfermeiros docentes gestores. A fonte primária das universidades é a formação de pessoas com conhecimento técnico e científico para assegurar a produção de novos conhecimentos e



garantir a qualidade das atividades desempenhadas, sendo os processos de gestão exercidos pelos docentes fundamentais (TOSTA; DALMAU; TOSTA et al, 2012). Os docentes gestores, por meio da gestão de pessoas, devem assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação para cumprir o propósito das universidades: a formação de profissionais qualificados para atuarem na sociedade (MARRA; MELO, 2003).

Assim, reconhecendo todos esses esforços, o trabalho em cargos de gestão universitária realizado pelo docente é percebido como passível de realizações e uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, mesmo que a sobrecarga o faça abdicar ou postergar de projetos pessoais associados a lazer e à família, ele representa oportunidade de desenvolvimento de seus talentos e potencialidades (KANAN, ZANELLI, 2011).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou compreender os significados da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública, a partir de suas vivências, suas relações e interações nesse contexto. Tal compreensão possibilitou desvelar o fenômeno **“Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros”**, o que está sustentado por três categorias e nove subcategorias, as quais condicionam a experiência, bem como as ações, interações e relações desenvolvidas entre os diferentes atores deste cenário que envolve coletivos complexos, revelando repercussões a partir do exercício da gestão universitária, sendo elas: *condições* “Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivações para ser docente gestor”, *ações e interações* “Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos” e *consequências* “Aperfeiçoando o processo de trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária”

Assim, a partir do fenômeno encontrado e as ondulações com as categorias e subcategorias vislumbra-se que a gestão universitária realizada por enfermeiros docente gestores está em constante movimento, visando a superação dos pressupostos gerenciais, buscando ações que fomentem as melhores práticas de gestão a fim de possibilitar as melhores condições organizacionais, científicas e para excelência na formação de futuros enfermeiros.

Este estudo limita-se por compreender os significados da gestão universitária realizada por enfermeiros docente gestores em apenas um contexto. Assim, visto a complexidade desse processo envolvendo a articulação de coletivos complexos, enfatiza-se a necessidade de realização de estudos em outros contextos universitários para que se ampliem a compreensão e forneçam subsídios para o fortalecimento dessa temática corroborando com a necessidade emergente das exigências universitárias para os enfermeiros docente gestores e a formação de futuros enfermeiros.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 3**, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 07 nov. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>

BERNARDES, J.F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: MELO, P.A. de; COLOSSI, N. (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory. California: SAGE, 2015.

DUARTE, C. G.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D. Satisfação e sofrimento no trabalho do enfermeiro docente: uma revisão integrativa. Revista Mineira de Enfermagem, v. X, n. X, p. 01-08, 2016.

GOMES, O. F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAUJO, D. C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. Revista GUAL, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013

- GRADELLA JÚNIOR, O. **Participação política e gestão administrativa**: relações de alienação na universidade pública. In: III Simpósio Brasileiro de Psicologia Política, Bauru, São Paulo, 2005.
- GRARESCHI, A. P. D. F.; KURCGANT, P. Influência da formação docente no perfil do egresso de graduação em enfermagem. *Revista Cogitare Enfermagem*, v.19, n.1, p. 101-108, 2013.
- HIGASCHI, G. D. C.; ERDMANN, A. L. Tecendo significados do processo deliberativo da gestão colegiada na enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 2, p. 269- 276, 2014.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.
- MARCOVITCH, J. **A universidade (im)possível**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.
- MARQUES, A.L. Gerentes em organizações públicas: características do trabalho e contexto profissional. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia. Uberlândia, v.4, n.1, p.93-103, 2011.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. **Docente-gerente**: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal. 2003.
- MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.
- MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 19. ed. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil, 2011.
- PASCUCI, L.; MAYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista GUAL*, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PIAZZA, M.E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função.** 1997. 213 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

REIS, C. Z. T. **Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.

SANTOS, L. S.; BRONNEMANN, K. R. 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. Revista GUAL, v. 6, n. 1, p. 01-21, 2013.

TAMAYO, H. V. B. Planeamiento estratégico en universidades de America latina. Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 9, n. 1, p.257-277, 2016.

TAVARES FILHO, J.P.; CASSANTA, S.M.T.; SILVA, C.F.S.A. da; KLAGENBERG, M.M.; ALVES FILHO, D.G.; FEIJÓ, M.J.N. **Satisfação no trabalho/universidade pública.** In: X Coloquio Internacional sobre gestión universitária em América Del Sur. Mar Del Plata, 08 a 10 de diciembre, 2010.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TECCHIO, E. **L.Gestores universitários:** papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. Revista GUAL, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

WILHELM, F. A. Características das situações estressantes e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores universitários. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

### 6.3 MANUSCRITO 2: REPERCUSSÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA REALIZADA POR DOCENTES GESTORES PARA FORMAÇÃO DE ENFERMEIROS

#### REPERCUSSÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA REALIZADA POR DOCENTES GESTORES PARA FORMAÇÃO DE ENFERMEIROS

##### RESUMO

**Objetivo:** Compreender as repercussões da gestão universitária realizada por enfermeiros que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública. **Método:** Pesquisa qualitativa ancorada na Teoria Fundamentada nos Dados. O cenário de coleta de dados foi uma universidade pública do sul do Brasil e ocorreu entre maio e setembro de 2016. Participaram do estudo 19 enfermeiros docentes gestores divididos em dois grupos amostrais. **Resultados:** Emergiram duas categorias: compreendendo que a gestão universitária aperfeiçoa o processo de trabalho docente; e percebendo a gestão universitária como gestão de pessoas com ênfase nas repercussões para a formação universitária. **Considerações finais:** A gestão universitária realizada por enfermeiros docentes repercute no aperfeiçoamento profissional e pessoal do docente e de todos os atores envolvidos promovendo condições necessárias para formação de profissionais enfermeiros com conhecimentos, habilidades e aptidões técnicas e cognitivas para atender a necessidade da sociedade.

**Descritores:** Educação Superior. Docentes de Enfermagem. Universidades. Enfermeiros e Enfermeiras. Pesquisa em administração de Enfermagem

##### INTRODUÇÃO

As universidades públicas são influenciadas por sistemas políticos, econômicos, cultural e social, diferenciando-se das outras instituições de ensino superior pela indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (MEC, 2013). Essas atividades são responsáveis por disseminar o conhecimento e impulsionar o desenvolvimento da sociedade, além de contribuir no processo de formação de profissionais com qualidade para o mercado de trabalho (ASSIS; BONIFÁCIO, 2011).

Nessa perspectiva, para se obter níveis de qualidade em todos os sistemas que envolvem a organização complexa da universidade, esta

necessita direcionar esforços eficientes e efetivos em sua gestão. A gestão universitária pode ser definida como um trabalho intelectual que envolve diferentes estruturas organizacionais ao usar recursos disponíveis para planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho e comportamento das pessoas e grupos que atuam na universidade (SCHLICKMANN, 2013).

Os atores responsáveis pela gestão universitária são muitas vezes docentes que assumem a responsabilidade de administrar diversos sistemas e subsistemas, de democratização do acesso, abrangência do ensino, produção e disseminação da ciência, internacionalização do progresso científico-tecnológico, falta de recursos, dividindo as atividades acadêmicas e administrativas, avaliando e reavaliando as relações que a universidade estabelece com o Estado e a sociedade (MELO LOPES, RIBEIRO, 2013).

Apesar da magnitude das atribuições que os docentes universitários possuem ao assumir o cargo de gestão universitária, adquirindo um papel imprescindível na condução do ensino superior, estes não são devidamente preparados para gerenciar as especificidades de estrutura e relação de trabalho requerido pela instituição (MARRA, 2003). Dessa forma, assim como outros profissionais, os enfermeiros docentes universitários assumem cargos de gestão universitária sem preparo prévio, sendo responsáveis por prover condições para o bom funcionamento do ensino e aprendizagem de futuros enfermeiros. Espera-se que esses profissionais possuam, além de competências técnicas e científicas a capacidade de atuar na garantia de um cuidado integral, considerando os aspectos biopsicossociais da vida das pessoas (MACHADO; OLIVEIRA; MANICA, 2013).

Nessa conjuntura, gerenciar uma instituição universitária cuja missão é educar seres humanos requer aperfeiçoamento continuado dos docentes gestores, para que desenvolvam visão ampliada da realidade global, de forma a atingir a multidimensionalidade dos problemas reais, favorecendo os enfrentamentos necessários de interdependência das estruturas para oferecer à sociedade ensino e pesquisa de qualidade.

Assim, tem-se como objetivo do estudo compreender as repercussões da gestão universitária realizada por enfermeiros que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.

## **MÉTODO**

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa com aporte metodológico na Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), na qual se busca a compreensão dos fenômenos sociais a partir dos significados das

relações e interações entre os sujeitos. O processo de coleta e análise dos dados na TFD ocorre de maneira concomitante, possibilitando ao pesquisador maior aprofundamento do problema de pesquisa identificando, desenvolvendo e relacionando conceitos (CORBIN; STRAUSS, 2015). A coleta de dados foi realizada no período de maio a setembro de 2016, por meio de entrevistas abertas e individuais, registradas em gravação de áudio digital. Compuseram a amostra deste estudo 19 participantes, sendo todos enfermeiros docentes gestores universitários e/ou ex-gestores, distribuídos em dois grupos amostrais.

Para o primeiro grupo amostral selecionou-se 09 docentes, sendo 02 chefes de departamento e 07 ex-chefes de departamento que atenderam aos seguintes critérios de inclusão: docentes universitários enfermeiros lotados no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva e que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou que estejam, no mínimo, há seis meses nesses cargos. O segundo aspecto considerado para ser integrado ao estudo como participante foi ser enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária. Para iniciar a entrevista foi utilizada a seguinte pergunta inicial: Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade? A partir da análise dos dados do primeiro grupo amostral, o segundo grupo foi formado.

Para compor o segundo grupo amostral, os participantes atenderam aos mesmos critérios de inclusão do primeiro grupo amostral. Esse grupo foi formado por 10 docentes, sendo 04 coordenadores do curso, 04 ex-coordenadores e 02 docentes enfermeiros que estavam atuando em cargos de gestão em outros espaços dentro da universidade. A pergunta inicial para esse grupo foi: Como você vivencia a relação e interação da micro-gestão do curso de enfermagem e a macro-gestão universitária enquanto gestor?

Os critérios de exclusão adotados para este estudo foram: ex-gestores docentes afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados, docentes e substitutos. Houve envolvimento simultâneo na coleta e análise dos dados e a partir da repetição de informações sobre o fenômeno, ausência de novos elementos relevantes para a análise e consolidação das categorias e subcategorias em suas propriedades e dimensões, obteve-se a saturação teórica.

O processo de análise seguiu as três etapas apresentadas pelo método: codificação aberta, codificação axial e integração. Os códigos foram agrupados e seus agrupamentos deram origem às categorias e

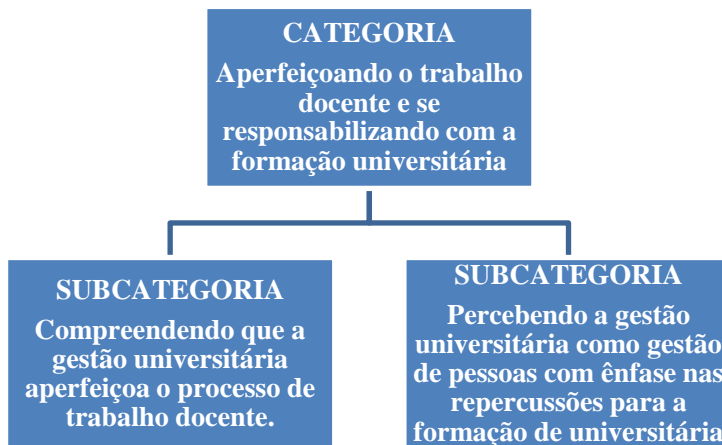
subcategorias, definidas e desenvolvidas em termos de suas propriedades e dimensões (CORBIN; STRAUSS, 2015). O *software* NVIVO® foi utilizado para ordenação e organização dos dados no processo de codificação. O processo analítico foi construído segundo o Modelo Paradigmático (CORBIN; STRAUSS, 2015), constituído por três componentes: (1) “condição” responde a questões sobre por que, quando e como determinado fenômeno acontece, respondendo por meio de uma ação; (2) “ação-interação” é a resposta expressa aos eventos ou situações, bem como se movimentam através de um significado; (3) “consequência” expressa os desfechos e resultados previstos ou reais. O “contexto” está contido em todos os componentes de forma transversal (CORBIN; STRAUSS, 2015). Da análise de dados emergiu o fenômeno **“Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros”** e, dada à importância e relevância do componente analítico “consequência” para a compreensão do fenômeno, optou-se por ampliar e aprofundar esta discussão.

O desenvolvimento deste estudo atendeu aos 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 (CEPSH/UFSC), sob protocolo número 1.468.660. A fim de garantir 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, E3...) e da indicação do grupo amostral – primeiro grupo (G1), segundo grupo (G2) – da seguinte forma: (E1G1); (E1G2).

## RESULTADOS

Do processo analítico dos dados do componente Consequência intitulado “Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária” emergiram duas subcategorias que elucidam as repercussões da gestão universitária realizada pelo docente gestor para si e para os envolvidos nesse processo.





Na primeira subcategoria “**Compreendendo que a gestão universitária aperfeiçoa o processo de trabalho docente**”, os participantes evidenciam que as experiências em cargos de gestão universitária foram positivas, mesmo com as exigências e adversidades das atividades realizadas, que os deixaram muitas vezes sobrecarregados, deixando o lazer e a família pelo compromisso assumido.

Relatam que as atividades de gestão os possibilitaram trocas advindas das interações estabelecidas com os seus pares, discentes e universidade, ao identificar, articular e relacionar as diferentes dimensões da gestão no cotidiano do seu trabalho, desempenhando funções políticas e técnico-administrativas para disponibilizar condições necessárias para que o ensino pudesse acontecer.

Nesse sentido, a gestão universitária para esses docentes foi considerada um processo transformador, com implicações positivas para o seu crescimento pessoal, profissional e intelectual ao retornarem para as suas atividades de docência, ampliando o seu olhar para além da sala de aula e departamento de ensino e sentindo satisfação em ter contribuído para que o trabalho de seus pares pudesse acontecer a fim de se ter uma formação qualificada de futuros enfermeiros.

A gestão universitária qualifica a tua própria ação docente, porque você consegue ter uma noção do todo. E quando você volta pra sala de aula com essa experiência, você volta já trazendo essa perspectiva de articulação, de

compromisso e responsabilidade com o teu curso e com toda a universidade. (E6G1)

Exercer a gestão universitária muda a tua capacidade de pensar, muda a reflexão que antes era pequena, só no meu espaço e passa ser ampliada, a olhar necessariamente todo o contexto[...] eu valorizo ainda mais a questão da conjuntura universitária, de como se reflete aqui no curso de enfermagem. Você se sente mais responsável pela formação discente, docente, seja pedagógica e/ou clínica. (E15G2)

Para mim foi fantástico, foi com certeza uma experiência riquíssima em termos de conhecimento, relações com os outros docentes e com os discentes, de ampliar a minha visão da universidade, em termos de gestão de pessoas, de infraestrutura [...] eu aprendi bastante, porque é diferente quando você estar na posição de gestor e consegue olhar de fora para dentro. (E7G1)

Foi uma experiência positiva, eu acho que sempre é uma experiência muito enriquecedora para o profissional situar o seu curso dentro de um contexto maior e institucional da educação brasileira [...] aquela experiência que faz você sair da sua zona de conforto e faz você perceber as relações do que envolve uma gestão. (E16G2)

Os participantes informaram que a sua formação acadêmica teve interface com a gestão em saúde e que isso trouxe repercussões positivas ao desenvolver o processo de gestão universitária, porém nesse percurso sentiram falta de um preparo específico para as suas atribuições no contexto universitário. Citaram que a universidade oferece alguns cursos de gestão universitária, porém esses não são específicos, encontrando dificuldade em trazer para a realidade da sua área. Sugerem a educação

permanente para que todos os enfermeiros docentes gestores tenham acesso ao conhecimento global da organização, fortalecendo a base de sustentação e funcionalidade ao exercer a gestão.

É necessária uma capacitação, educação permanente em gestão universitária e nós não temos isso, nossa formação é aprendendo fazendo [...] acho que essa é uma necessidade que nós temos que pensar referente a formação de gestores de curso e de departamento, já que a gestão universitária possui muitos detalhes enquanto legislação, questões políticas, relação com o estado, com o município. Você precisa entender todo esse contexto e que às vezes depende de conhecimento administrativo. (E11G2)

Na segunda subcategoria “**Percebendo a gestão universitária como gestão de pessoas com ênfase nas repercussões para a formação de enfermeiros**”, os participantes apontam que a gestão universitária realizada por enfermeiros docentes tem o foco nas pessoas, ou seja, nos técnicos administrativos, docentes, discentes e sociedade, atores envolvidos no processo de formação universitária. Nessa perspectiva, necessitam de uma visão ampliada da universidade a fim de perceber as necessidades dos técnicos administrativos ao desenvolverem o seu trabalho, dos docentes e discentes em relação ao ensino, pesquisa e extensão e da sociedade que vai receber o produto de todas essas relações e interações.

Pensar em gestão de universidade pública é pensar nas pessoas que compõem e necessitam desse processo, é pensar na formação de profissionais qualificados, é pensar que é uma gestão de pessoas para as pessoas [...] é quase impossível não pensar no ensino, pesquisa e extensão e no impacto dessas relações para a formação dos profissionais. (E5G1)

Desse modo, os participantes compreendem a importância do trabalho articulado e dialogado entre a da gestão departamental (aquela relacionada à gerência do departamento de enfermagem), gestão de ensino (que engloba atividades de gestão do curso de enfermagem) e a gestão institucional (aquela relacionada às estruturas organizacionais da

universidade como um todo), denominadas como micro-gestão e macro-gestão, uma vez que as suas ações repercutem no trabalho do próximo e se, por algum motivo deixarem de executar corretamente a sua função, isso pode refletir nas ações do outro e assim sucessivamente, prejudicando, por fim, a qualidade e funcionalidade do serviço do todo, visto que há relações de dependência.

Assim, para que o curso de graduação em enfermagem funcione de forma adequada, é necessária uma estrutura bem alicerçada, que respeite as suas especificidades.

Essa inter-relação existe o tempo todo, enquanto o departamento depende muito da macro gestão universitária ao mesmo tempo a macro gestão precisa muito das nossas ações no espaço micro para que a universidade atinja o seu objetivo como um todo [...] Aqui você não consegue fazer nada se não tiver o apoio da estrutura macro da universidade e lá não vai funcionar bem se aqui a gente não fizer o nosso papel, precisamos sempre estar dialogando com o pensamento coletivo. (E18G2)

Mesmo que a infra-estrutura seja da alçada da chefia do departamento, eu penso que essa infra-estrutura a graduação, pós-graduação vão usar, portanto isso é importante que seja dialogado. Eu penso que essas três instâncias podem funcionar se elas estiverem relacionadas e conseguirem trabalhar coletivamente para que a negociação com a macro gestão seja eficiente. (E14G2)

O fato de você ter um cargo de gestão ele te dá mais visibilidade porque você participa de muito mais reuniões e essa questão da visibilidade do trabalho é muito importante, além de ampliar o olhar para o todo do curso também e ela realmente aparece em um cargo de gestão, não só o meu, mas todos os outros cargos de coordenação, de chefia, isso é bem importante. (E2G1)

Dessa forma, os participantes sugerem discussões sobre gestão universitária nos grupos de pesquisa e laboratórios para o devido conhecimento dos discentes, docentes e funcionários. Relatam que esses espaços de discussão são importantes para compartilhar experiências e oportunizar informações das implicações da gestão universitária para cada um, sensibilizando a todos sobre seu funcionamento.

Discussões nos grupos de pesquisa seriam muito importantes, pois conseguiríamos levar a informação não só para os docentes, como também para os discentes e todos os envolvidos que também participam da gestão universitária [...] podemos falar como foi feito para que cada coisa estivesse ali, não caiu de paraquedas, assim somar forças, pois todos possuem esse conhecimento. (E13G2)

Esses espaços podem subsidiar construções coletivas nas quais todas as partes possam conhecer o todo sem tornar invisíveis as suas relações e interações, oportunizando o conhecimento e superando as incertezas, a fim de construir uma enfermagem cada vez mais qualificada.

## **DISCUSSÃO**

Os achados desse estudo revelaram repercussões dos movimentos, relações e interações das atividades realizadas por docentes enfermeiros na gestão universitária repercutiram para o seu processo de trabalho e para a formação de novos profissionais. O ambiente, as condições de trabalho, a infraestrutura institucional, as pessoas, entre outros aspectos, formam um conjunto de exigências que influenciam experiências transformadoras para os enfermeiros docentes gestores, que são responsáveis por manter o equilíbrio de todos esses elementos.

Estudo realizado em uma universidade federal ao sul do Brasil, com objetivo de caracterizar o envolvimento de docentes gestores com o trabalho no contexto universitário, identificou em seus resultados questões negativas relacionadas à sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas conseqüentes das demandas próprias da gestão de um curso de graduação e sua interferência ao deixar em segundo plano suas satisfações pessoais e a vida familiar e as positivas em relação a sua satisfação no trabalho que realizam ao compreender o sentido que esse tem para a sua vida e os demais envolvidos (KANANN; ZANELLI, 2011).

Ainda nessa perspectiva outro estudo com objetivo de compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais aponta em seus resultados que os docentes por meio de suas experiências na gestão universitária agregaram valores positivos para a sua vida pessoal e acadêmica ampliando os seus conhecimentos para todas as esferas da universidade (GOMES, GOMIDE; GOMES et al, 2013).

Nessa direção, os participantes deste estudo enaltecem que embora tenham uma formação com interface na gestão em saúde positiva para a sua competência no exercício do cargo, no decorrer de suas experiências, sentem falta de uma formação específica para a universidade. Compreende-se que não é uma prática comum nas universidades, investimentos específicos em preparar os docentes para funções gerenciais da universidade (MARRA, 2003). O pensamento sistêmico indica que o conhecimento das partes associa-se com o conhecimento do todo, construindo uma relação de interdependência entre o global e as partes (MORIN, 2006). Posto isso, impulsionar investimentos para a educação permanente de enfermeiros docentes para assumir cargos de gestão universitária pode aprimorar não só o seu desempenho na gestão educacional e docência, como também o desempenho total da universidade.

A gestão universitária é realizada por pessoas e para pessoas, nessa dimensão estudo com objetivo de identificar as situações estressantes vivenciadas por gestores universitários públicos e identificar, caracterizar e comparar as estratégias de enfrentamento utilizadas por eles elucidada, por meio de seus resultados, que a universidade é feita por pessoas, uma vez que é impossível administrar por meio de papéis, sendo importante entender a parte pessoal da gestão de pessoas para as coisas funcionarem (WILHELM, 2012).

Sendo assim o trabalho do gestor envolve também a responsabilidade pelas pessoas que requisitam habilidades relacionais e pessoais e necessidades diferentes (KANAN; ZANELLI, 2011). Dessa forma, realizar a gestão universitária é trabalhar com pessoas, equipes, grupos diversos, denotando um desafio para o gestor e a universidade, uma vez que essa como organização pública, suas decisões são colegiadas e emanadas por pessoas de diferentes interesses e valores que interferem nos processos decisórios (SANTANA; CUNHA; OLIVEIRA; MOURA, 2010).

Estudo com o objetivo de compreender os significados das deliberações colegiadas, atribuídas pelos seus membros, em um curso de

graduação em enfermagem aponta em seus resultados, que o colegiado do curso caracteriza-se por um espaço de representatividade que possibilita ao gestor aproximação entre os docentes e discentes articulando, envolvendo e potencializando a diversidade ao conviver com a pluralidade, ambigüidade e flexibilidade, definindo as ações coletivamente (HIGASCHI; ERDMANN, 2014).

As repercussões dos movimentos e ondulações que as relações e interações das atividades de gestão realizadas pelos enfermeiros docentes podem promover para si e para os envolvidos, condições de aperfeiçoamento profissional e pessoal, bem como de perceber necessidades do coletivo para realizar as suas funções para a formação de profissionais com conhecimentos, habilidades e aptidões técnicas e cognitivas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através desse estudo foi possível desvelar as repercussões da gestão universitária realizada por enfermeiros que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem no contexto de uma universidade pública. Foi evidenciado que as experiências em cargos de gestão universitária para os enfermeiros docente, mesmo com suas exigências e adversidades são satisfatórias, ao identificarem as contribuições que o seu trabalho tem no trabalho do outro ao possibilitar condições necessárias para o desenvolvimento do ensino superior, relacionando e corresponsabilizando todos os diferentes atores envolvidos nesse contexto, como outros docentes, discentes e técnicos administrativos.

Ressaltaram que a gestão universitária é realizada por pessoas e possui o foco nas pessoas, evidenciando a importância de se compreender as interações, movimentos e diálogos entre a diversidade da micro-gestão e macro-gestão devido à relação de interdependência entre esses espaços que repercutem na formação de futuros enfermeiros. Oferecer aos enfermeiros docente educação permanente em gestão universitária para que tenham o acesso ao conhecimento global das nuances e especificidades da organização e importante para a universidade, curso e principalmente para os discentes.

Embora esse estudo seja limitado à coleta de dados em um único cenário universitário, os resultados contribuem para reflexões e discussões dos gestores educacionais ao identificar os desafios e as repercussões da gestão universitária realizada por enfermeiros docente nos diversos cenários universitários.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, R. M.; BONIFÁCIO, N. A. A formação docente na universidade: ensino, pesquisa e extensão. **Revista Educação e Fronteiras On-line**, Dourados, v. 1, n. 3, p.36-50, 2011. Quadrimestral. Disponível em:

<[http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/viewFile/1515/pdf\\_97](http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/viewFile/1515/pdf_97)>.

Acessoem: 10 out. 2016.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory. California: SAGE, 2015.

GOMES, O. F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAUJO, D. C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista GUAL*, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.

HIGASCHI, G. D. C.; ERDMANN, A. L. Tecendo significados do processo deliberativo da gestão colegiada na enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 2, p. 269- 276, 2014.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

MACHADO, M. L. P; OLIVEIRA, D. L. L. C.; MANICA, S. T. Consulta de enfermagem ampliada: possibilidades de formação para a prática da integralidade em saúde. **Rev Gaúcha Enferm**, v. 34, n. 4, p. 53-60, 2013.

MARRA, A. V. **A prática social do gerente na Universidade Federal de Viçosa:**

um estudo de caso sobre professores universitários em cargos de chefia intermediária. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas

Gerais. Belo Horizonte, 2003.

MEC, Ministério da Educação. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=230&catid=127:educacao>



superior&id=116:quale-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&option=com\_content&view=article>. Acesso em 23 out. 2016.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre (RS): Sulina, 2006.

SANTANA, L.L.e S.; CUNHA, N.R. da S.; OLIVEIRA, A.R. de; MOURA, L.R.C. Gestão universitária: a liderança em foco. **In: X Coloquio Internacional sobre gestión universitária em América Del Sur. Mar Del Plata**, 08 a 10 de diciembre, 2010.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária**: Desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

WILHELM, F. A. Características das situações estressantes e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores universitários. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse momento aponto algumas considerações referentes ao conjunto de resultados apresentados, abordando as principais descobertas que vão ao encontro do objetivo, as principais limitações e as recomendações advindas dos achados ao chegar ao final deste estudo.

A compreensão do significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docente que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem em uma universidade ocorre a partir do fenômeno central “Sendo enfermeiro docente gestor universitário articulando coletivos complexos e aperfeiçoando-se para a formação de novos enfermeiros”, que fundamentada em dados da pesquisa, conforme o modelo paradigmático constituiu-se a partir da interrelação de três categorias e nove subcategorias. A categoria “Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivações para ser docente gestor” representa o componente *condição*; a categoria “Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos” representa o componente *ação-interação*; e a categoria “Aperfeiçoando o processo de trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária” representa as *consequências* do fenômeno do estudo.

Considera-se que a TFD, como método, possibilitou flexibilidade e abertura à pesquisa com o intuito de aproximar-se e alcançar o objetivo do estudo. A análise dos dados ocorreu concomitante à coleta, apoiando-se no pensamento complexo ao imergir em um cenário de múltiplas relações e interações entre os seres humanos que vivem esse ambiente complexo.

Em se tratando dos dados, respectivamente ao componente **condição** “Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão do cuidado, como motivações para ser docente gestor” e suas três subcategorias, foram apresentadas em especial, as principais questões que impulsionaram os enfermeiros docentes a assumirem cargos de gestão universitária. Evidenciou-se que a interface que a sua formação tem com a gestão em saúde, as experiências anteriores e o compromisso com o coletivo promovem um movimento indutor para a ação do fenômeno central.

No que concerne ao componente **ação-interação** “Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos” e suas quatro subcategorias, os participantes apontaram as relações e interações

expressas pelos enfermeiros docentes gestores ao exercer a gestão universitária. Relataram que as habilidades para a gestão universitária se desenvolveram, principalmente, com a prática ao percorrer os caminhos universitários e conhecerem suas especificidades. Compreenderam que nesse processo é importante que o gestor seja propositivo e flexível ao coordenar e executar assuntos complexos para garantir a qualidade e excelência do trabalho, uma vez que nesse percurso encontram-se limites burocráticos da gestão que acabam causando morosidade nos processos gerenciais. Citaram como estratégia de gestão o planejamento participativo que possibilita a co-responsabilização de outros docentes, discentes e técnicos administrativos no desenvolvimento das atividades da gestão universitária.

Por fim o componente **consequência** “Aperfeiçoando o processo de trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária” e suas duas subcategorias evidenciaram que os enfermeiros docentes gestores compreendem que a sua experiência na gestão universitária contribuiu para o aperfeiçoamento da sua prática docente, porém sentiram a necessidade de educação permanente devido as especificidades do contexto universitário. Suas experiências foram positivas repercutindo no objetivo final que é a formação de egressos qualificados para atuarem diante das necessidades da sociedade.

Este estudo apresenta como limitação o fato de ter sido realizado em apenas uma realidade específica universitária. É um tema complexo que envolve uma multiplicidade de conceitos, fenômenos e significados que foram explorados em apenas uma realidade, podendo ser explorados em profundidade em outras universidades públicas e também privados. A escassa literatura também foi uma limitação encontrada principalmente no momento da discussão dos dados desta pesquisa com outros estudos.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir como subsídios para outros estudos que apresentem realidades semelhantes, provocando a reflexão de gestores e futuros gestores enfermeiros docentes universitários a repensarem a importância da gestão universitária e sua repercussão para o seu trabalho e o trabalho de todos os envolvidos, uma vez que a gestão é realizada de modo coletivo e participativo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ASSIS, R. M.; BONIFÁCIO, N. A. A formação docente na universidade: ensino, pesquisa e extensão. **Revista Educação e Fronteiras On-line**, Dourados, v. 1, n. 3, p.36-50, 2011. Quadrimestral. Disponível em:

<[http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/viewFile/1515/pdf\\_97](http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/viewFile/1515/pdf_97)>.

Acesso em: 10 out. 2016.

BACKES, D. S.; ERDMANN, A. L. Formação do enfermeiro pelo olhar do empreendedorismo social. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 30, n. 2, p. 242- 48, 2009.

BAGGIO, M. A.; LORENZINI, E. A. Teoria fundamentada nos dados ou GroundedTheory e o uso na investigação em Enfermagem no Brasil. **Revista de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem Coimbra, Portugal**, v.3, n.3, p177-188, 2011.

BARBOSA, M, A, C; MENDONÇA, J, R, C O professor-gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões. In: XIII Colóquio Internacional De GestiónUniversitariaEn América Del Sur, Buenos Aires, 2013. **Anais...** Buenos Aires, 2013.

BASTOS, A. V. B.; TOURINHO, E. Z.; YAAMOTO, O. H.; MENANDRO, P. R. M. Réplica 1 - Formar Docentes: em que Medida a Pós-Graduação Cumpre esta Missão?.**RAC**, v. 15, n. 6, p. 1152-1160, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Casa Civil, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n.º 161**, de 4 de setembro 1996. Regulamento para o Exercício Profissional do Enfermeiro. Diário da República, 04 set. 1996b. Disponível em: [http://www.esenfcvpoa.eu/wp-content/uploads/2011/02/Decreto-Lei-\\_161\\_96.pdf](http://www.esenfcvpoa.eu/wp-content/uploads/2011/02/Decreto-Lei-_161_96.pdf)

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.773**, de 9 de maio de 2006.

Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 09 mai. 2006. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 20 dez. 1996a. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996, dez 23; 34 (248), Seção 1:27.833-41.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CES nº 3**, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 07 nov. 2001. Disponível em:  
<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>

\_\_\_\_\_. **Relatório da Área de Enfermagem do 4º Encontro Nacional de Pós-Graduação na Área de Ciências da Saúde: como promover a**

**inovação em saúde na pós-graduação?** Bento Gonçalves, Brasil Porto Alegre: UFCSPA, 2010. Disponível em: <http://sistema.ufcspa.edu.br>

\_\_\_\_\_. **Resolução número 466**, de 12 de dezembro de 2012. Incorpora a autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade. Visa a assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. Conselho Nacional de Saúde. Brasília, DF, 12 de dez. 2012.

BERNARDES, J.F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: MELO, P.A. de; COLOSSI, N. (Orgs.). Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular, 2004.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: Aval Pol Públ Educ.**, v.16, n.60, p. 393-412, 2008.

CARVALHO, A.C. **Orientação e ensino de estudantes de enfermagem no campo clínico**. 1972. 150 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, jul/ 2011, p. 290–307.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. California: SAGE, 2015.

CRESWELL, J.W. **Investigação e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAFT, R. L. Administração. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 867 p. 2010.

DANTAS, C. C. et al. Teoria fundamentada nos dados - aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Rev Latino-Am Enfermagem**, v. 17, n. 4, 2009.

DUARTE, C. G.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D. Satisfação e sofrimento no trabalho do enfermeiro docente: uma revisão integrativa. *Revista Mineira de Enfermagem*, v. X, n. X, p. 01-08, 2016.

ERDMANN, A.L.; FERNANDES, J.D.; LUNARDI, V.L.; ROBAZZI, M.L.C.C.; RODRIGUES, R.A.P. O alcance da excelência por programas brasileiros de pós-graduação stricto sensu com doutorado em enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 130-9, 2012.

GOMES, O. F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAUJO, D. C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013

GRADELLA JÚNIOR, O. Participação política e gestão administrativa: relações de alienação na universidade pública. In: III Simpósio Brasileiro de Psicologia Política, Bauru, São Paulo, 2005.

GRARESCHI, A. P. D. F.; KURCGANT, P. Influência da formação docente no perfil do egresso de graduação em enfermagem. **Revista Cogitare Enfermagem**, v.19, n.1, p. 101-108, 2013.

HIGASCHI, G. D. C.; ERDMANN, A. L. Tecendo significados do processo deliberativo da gestão colegiada na enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 2, p. 269- 76, 2014.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

KEISER, D.E.; SERBIM, A.K. Diretrizes curriculares nacionais: percepções de acadêmicos sobre a sua formação em enfermagem. **Rev Gaúcha Enferm.** Porto Alegre,v.30, n.4, p.633-640, 2009.

LUCCHESI, R; BARROS, S. A constituição de competências na formação e na prática do enfermeiro em saúde mental. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.43, n.1, p. 152 - 60, 2009.

LANER, A.S.; JÚNIOR, J.B.C. **Indivíduo, organizações e**



**sociedade.**Ijuí: Unijuí, 2008. 272 p.

LEONELLO, V. M.; MIRANDA NETO, M. V.; OLIVEIRA, M. A. C. A formação superior de Enfermagem no Brasil: uma visão histórica. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 45, n. 2, p. 1774-1779, 2011.

MACHADO, M. L. P; OLIVEIRA, D. L. L. C.; MANICA, S. T. Consulta de enfermagem ampliada: possibilidades de formação para a prática da integralidade em saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 34, n. 4, p. 53-60, 2013.

MARCOVITCH, J. A universidade (im)possível. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, A.L. Gerentes em organizações públicas: características do trabalho e contexto profissional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**. Uberlândia, v.4, n.1, p.93-103, 2011.

MARRA, A. V. A prática social do gerente na Universidade Federal de Viçosa: um estudo de caso sobre professores universitários em cargos de chefia intermediária. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. Docente-gerente: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal. 2003.

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.

MARTINS, C. B. O ensino superior no Brasil nos anos 90. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 1, 2000.

MEC, Ministério da Educação. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=230&catid=127:educacao-superior&id=116:quale-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=230&catid=127:educacao-superior&id=116:quale-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&option=com_content&view=article)>.  
Acesso em 23 out. 2016.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JÚNIOR, V.; WALTER, S. A. Estratégias acadêmicas: análises de uma escola de administração. In SILVEIRA, A.; DOMINIGUES, M. J. C. S. (coord). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

MEYER JUNIOR., V.; MEYER, B. Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 35.,2011, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, 2010.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre (RS): Sulina, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. 11. ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2008b. 344 p.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 19. ed. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil, 2011.

\_\_\_\_\_. **Meus Filósofos**. Tradução Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Porto Alegre: Sulina, 2013.

PASCHOAL, A, S; MANTOVANI, M, F; MEIER, M, J. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41 n.3, p. 478 - 84, 2007.

PASCUCI, L.; MAYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERES, H, H, C; LEITE, M, M, J; KURCGANT, P. A percepção dos docentes universitários à respeito de sua capacitação para o ensino da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.32 n.1, p. 52 - 58, 1998.

PETRAGLIA, I.C. **Edgar Morin**: A educação e a complexidade do ser e do saber. Petrópolis: Vozes, 2008.

PIAZZA, M.E. O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. 1997. 213 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

POLIT; D.F.; BECK, C.T. **Fundamentos da pesquisa em enfermagem**: avaliação de evidências para a prática da enfermagem. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PRADO, L. P.; REIBNITZ, K. S.; GELBCKE, F. L. Aprendendo a cuidar: A sensibilidade como elemento plasmático para formação da profissional crítico-criativa em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 2, p. 296-302, 2006.

QSR, QSR Internacional. Software. Disponível em: <http://qsrinternational.com/nvivo-portuguese>. Acesso em: 31 out. 2015

REIS, C. Z. T. Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **EIXO 3 - Política e gestão da Educação Superior. A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO FOCO DE PESQUISA**, 2011.

ROMANELLI, Otaiza O. **História da educação no Brasil**. Petrópolis : Vozes, 1989. SANTOS, Silvana Sidney Costa. **Currículo de Enfermagem e as Diretrizes** - Novas Perspectivas. Revista Brasileira de Enfermagem. Brasília (DF) Julho/Agosto, 2003.

SANTANA, L.L.e S.; CUNHA, N.R. da S.; OLIVEIRA, A.R. de; MOURA, L.R.C. Gestão universitária: a liderança em foco. In: X Coloquio Internacional sobre gestión universitária em América Del Sur. Mar Del Plata, 08 a 10 de diciembre, 2010.

SANTOS, L. S.; BRONNEMANN, K. R. 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. Revista GUAL, v. 6, n. 1, p. 01-21, 2013.

SCHLICKMANN, R. Administração universitária: Desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C.A. A Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA JUNIOR, A. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. 2006. 383p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

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.

TAMAYO, H. V. B. Planeamiento estratégico en universidades de America latina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 1, p.257-277, 2016.

TAVARES FILHO, J.P.; CASSANTA, S.M.T.; SILVA, C.F.S.A. da; KLAGENBERG, M.M.; ALVES FILHO, D.G.; FEIJÓ, M.J.N. Satisfação no trabalho/universidade pública. In: X Coloquio Internacional sobre gestión universitária em América Del Sur. Mar Del Plata, 08 a 10 de diciembre, 2010.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TECCHIO, E. L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista GUAL**, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

VALE, E.G.; GUEDES, M.V.C. Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. **RevBrasEnferm**, v. 57, n. 4, p. 475-8, 2004.

WILHELM, F. A. Características das situações estressantes e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores universitários. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.



**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO  
MODELO “A GESTÃO UNIVERSITÁRIA ARTICULANDO  
COLETIVOS COMPLEXOS E APERFEIÇOANDO O  
PROCESSO DE TRABALHO DO DOCENTE ENQUANTO  
GESTOR PARA QUALIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO DE NOVOS  
ENFERMEIROS”**

INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO “A GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA ARTICULANDO COLETIVOS COMPLEXOS E  
APERFEIÇOANDO O PROCESSO DE TRABALHO DO DOCENTE  
ENQUANTO GESTOR PARA QUALIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO  
DE NOVOS ENFERMEIROS”

**Validador:**

**Instituição:**

**RESPONDA AS QUESTÕES 1 E 2 COM BASE NO MATERIAL  
EM ANEXO**

**1) Validação dos 4 componentes do modelo paradigmático:**

*Para auxiliar nesta etapa, será apresentado o esquema proposto por Souza (2008)<sup>3</sup> e adaptado pela autora para os 4 componentes de Corbin & Strauss (2015)<sup>4</sup>:*

**Condição** - Razões, acontecimentos de determinado fato, explicações o porquê de responderem da maneira que respondem através de uma ação;

**Ação-interação** - Respostas expressas aos eventos ou situações problemáticas. Como enfrentam essas situações?

**Consequência** - Resultados previstos ou reais. Repercussões das ações realizadas por determinado fato

**Fenômeno** - O que está acontecendo aqui?

---

<sup>3</sup> 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. Tese (Doutorado em Enfermagem) Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

<sup>4</sup> CORBIN, J.; STRAUSS, A. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory. California: SAGE, 2015.

Após esse esclarecimento, comente sobre a clareza e coerência de cada componente do modelo.

**2) Validação do conteúdo expresso em relação à realidade vivenciada como profissional enfermeiro docente gestor e/ou pesquisador**

Comente sobre sua experiência em relação ao modelo apresentado, expresso pelos quatro componentes. Você se reconhece/vivenciou o que está representado nas categorias?

Há algo que não foi contemplado no modelo?

Em relação à apresentação do modelo, você considera que há integração entre as categorias?

Os nomes das categorias são adequados? Quais alterações você sugere?

No que tange o nível de abstração do modelo e generalização, qual a abrangência do modelo? Poderia ser aplicado em outros cenários do contexto da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes gestores? Poderia ser aplicado em outras universidades?



## ITEM 1

### BREVE APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

**PERGUNTA DE PESQUISA:** Como os enfermeiros docentes que exerceram ou exercem cargo de gestão do curso de graduação em enfermagem significam a gestão universitária de uma universidade pública? Como você vivencia a relação e interação da micro-gestão do curso de enfermagem e a macro-gestão universitária enquanto gestor?

**OBJETIVO:** Compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros docente que atuaram e/ou atuam como gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.

**REFERENCIAL TEÓRICO:** Teoria da Complexidade

**REFERENCIAL METODOLÓGICO:** Teoria Fundamentada nos Dados (TFD).

#### **PERCURSO METODOLÓGICO:**

A coleta de dados foi realizada no período de maio a setembro de 2016, em uma universidade no sul do Brasil, através de entrevista aberta, sendo norteada pelas seguintes perguntas: Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade? Como você vivencia a relação e interação da micro-gestão do curso de enfermagem e a macro-gestão universitária enquanto gestor? A amostragem teórica foi composta por dois grupos amostrais. Adotou-se como critério de inclusão: Docentes universitários enfermeiros lotados no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva, que já tenham assumido cargos de gestão universitária ou que estejam, no mínimo, há seis meses nesses cargos. O segundo aspecto considerado para ser integrado ao estudo como participante foi ser enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária.

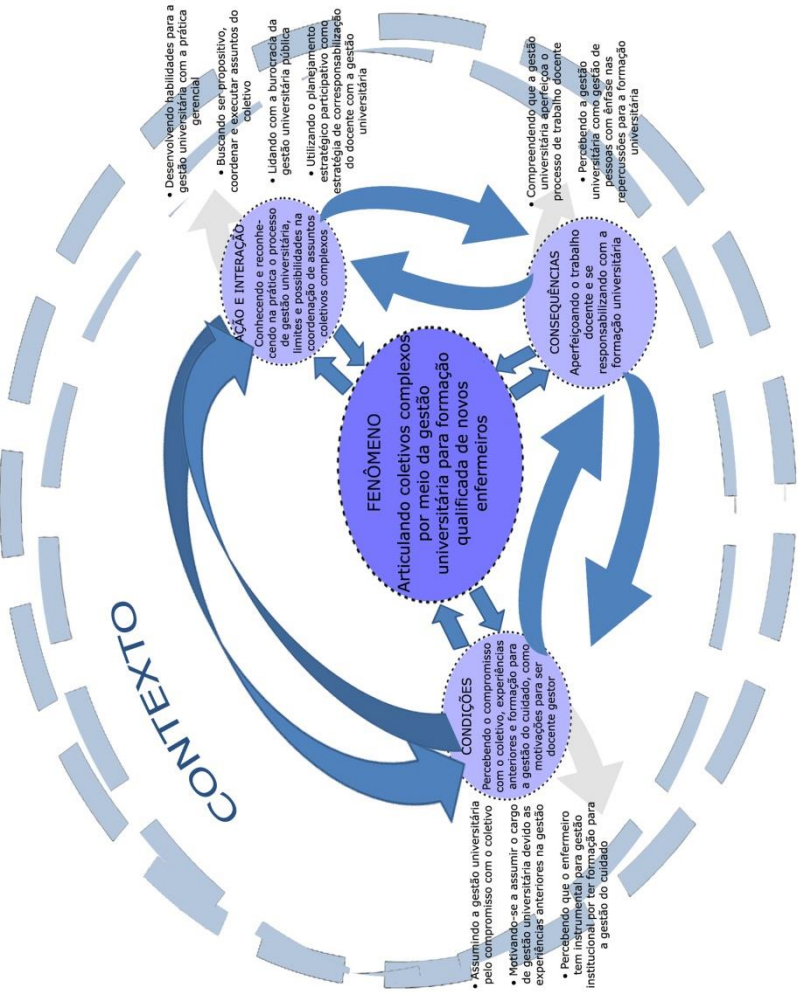
O primeiro grupo amostral foi composto por 09 enfermeiros docentes, sendo 02 chefes de departamento e 07 ex-chefes de departamento. O segundo grupo amostral foi composto por 10 enfermeiros docentes, sendo 04 coordenadores do curso, 04 ex-coordenadores e 02 atuando em cargos de gestão em outras instâncias

universitárias. Assim, o tamanho da amostra foi determinado pela saturação teórica dos dados, totalizando 19 entrevistas.

A TFD é um método de pesquisa no qual coleta de dados, análise e teoria mantêm uma relação muito próxima, e tem o objetivo de identificar, desenvolver e relacionar conceitos, sendo iniciada em uma área de estudo ampla, e permitindo que a teoria surja influenciada pelos dados descobertos, e não apenas pelas especulações do pesquisador, configurando um guia importante para a ação.

O método ocorre em três etapas que acontecem simultaneamente: codificação aberta, axial, e integração. A codificação aberta é o primeiro passo para a análise, consistindo em separar, examinar, comparar e conceituar os dados obtidos, sendo os dados analisados linha a linha, parágrafo a parágrafo e cada fala do entrevistado transformada em um código antes de serem agrupados por semelhanças e diferenças. Os agrupamentos dos códigos constituem as subcategorias, rotuladas de acordo com o tema de que tratam. O segundo passo da análise é a codificação axial, onde os dados são novamente agrupados, formando as categorias. Na fase de integração, as categorias e subcategorias encontradas foram comparadas e analisadas com o objetivo de fazer emergir o fenômeno deste estudo (CORBIN; STRAUSS, 2015).

## ITEM 2 APRESENTAÇÃO DO MODELO





**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

<b>Entrevista n°: _____ - Caracterização sócio-profissional</b>
<b>DADOS PESSOAIS:</b>
1. Idade: _____ anos. 2. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
<b>DADOS PROFISSIONAIS:</b>
3. Ano de conclusão da graduação em enfermagem: 4. Em qual Instituição de Ensino Superior se formou? ( ) Pública ( ) Privada 5. Formação profissional: (1) Doutorado (2) Pós-doutorado 6. Ano de ingresso como docente: Em qual IES? E na UFSC? 7. Você exerce algum cargo de gestão atualmente: Sim/Não. Qual? A partir de que data? 8. Experiências anteriores na gestão universitária? Se sim, onde? Quanto tempo? 9. Fez algum curso/especialização/aprimoramento em gestão universitária? Se sim, onde e quando?

**Questão norteadora:**

*Fale-me como você significa a gestão universitária realizada por enfermeiros docente gestores desta universidade.*



## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Kamylla Santos da Cunha juntamente com a Profa. Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann (orientadora), estamos desenvolvendo a pesquisa intitulada “*Significados da gestão universitária para docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública*”, que tem como objetivo “*Compreender os significados atribuídos pelos docentes enfermeiros gestores do curso de graduação em enfermagem sobre a gestão universitária de uma universidade pública*”. Este projeto foi enviado ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC) para aprovação sob o parecer nº1.468.660 em 29 de março de 2016.

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar do referido estudo por meio deste termo de consentimento. Sua participação na pesquisa ocorrerá por meio de respostas a uma entrevista previamente agendada, que será áudio-gravada, com duração de aproximadamente 30 minutos. Posteriormente a entrevista será transcrita sem que você seja identificado (a) em qualquer momento do estudo.

Este estudo não lhe trará benefícios em curto prazo, porém para a sociedade contribuirá com as atividades desenvolvidas pelos profissionais, proporcionando a reflexão da sua prática e contribuindo para o aprimoramento na área da Gestão Universitária e para novas pesquisas nesta área de conhecimento.

O estudo não apresenta riscos de natureza física, exceto a possibilidade de mobilização emocional relacionado à reflexão sobre a

teoria e prática durante o exercício de sua atividade, contudo estamos dispostas a ouvi-los (as), interromper a entrevista se assim você desejar, retornando a coletar os dados sob sua anuência tão logo se sinta à vontade para continuá-la.

Os resultados deste trabalho mostrarão apenas os resultados como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade, e poderão ser apresentados em eventos ou periódicos científicos. O material coletado durante as entrevistas poderá ser consultado sempre que você desejar, mediante solicitação. Porém, acrescentamos que, apesar dos esforços e das providências necessárias tomadas pelos pesquisadores, sempre existe a remota possibilidade de quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional.

A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. Para este estudo você não terá nenhuma despesa advinda da sua participação, mas você será ressarcido caso alguma despesa extraordinária venha ocorrer, que serão cobertas pelo orçamento da pesquisa, mediante apresentação de comprovante. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Este documento está redigido em duas vias, assinado e rubricado em todas as suas páginas por você e pelo pesquisador responsável. Uma das vias ficará com você, guarde-a cuidadosamente, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

Você tem a liberdade de recusar participar do estudo, ou caso aceite, retirar o seu consentimento a qualquer momento, uma vez que sua participação é voluntária. A recusa ou desistência da participação do estudo não implicará em nenhuma sanção, prejuízo, dano ou desconforto. Os aspectos éticos e a confidencialidade das informações fornecidas, relativos às pesquisas com seres humanos, serão respeitados de acordo com as diretrizes e normas regulamentadoras da Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012, aprovada pelo Conselho Nacional de Saúde.

Estaremos disponíveis para quaisquer esclarecimentos no decorrer do estudo. Você poderá entrar em contato com a Profa. Orientadora AlacoqueLorenziniErdmann pelo telefone (48) 9641-1875, email [alacoque.erdmann@ufsc.br](mailto:alacoque.erdmann@ufsc.br) ou pessoalmente no endereço Departamento de Enfermagem, Centro de Ciências da Saúde, Bloco I, 4° andar, sala 401. Universidade Federal de Santa Catarina,



*Campus* universitário Reitor João David Ferreira Lima, Bairro Trindade, em Florianópolis (SC), CEP 88.040-900. Ou poderá entrar em contato com a pesquisadora e mestranda Kamylla Santos da Cunha pelo telefone (48)99213408, email [kamyllascunha@gmail.com](mailto:kamyllascunha@gmail.com) ou pessoalmente no endereço Departamento de Enfermagem, Centro de Ciências da Saúde, Bloco I, 4º andar, sala 402. Universidade Federal de Santa Catarina, *Campus* universitário Reitor João David Ferreira Lima, Bairro Trindade, em Florianópolis (SC), CEP 88.040-900.

Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo telefone (48) 37216094, email [CEP.propesq@contato.ufsc.br](mailto:CEP.propesq@contato.ufsc.br) ou pelo endereço Pró-Reitoria de Pesquisa, Prédio Reitoria II, Rua Des. Vitor Lima, sala 401. Universidade Federal de Santa Catarina, *Campus* universitário Reitor João David Ferreira Lima, Bairro Trindade, em Florianópolis (SC), CEP 88.040-400.

---

Kamylla Santos da Cunha  
(Pesquisadora responsável)

---

Alacoque Lorenzini Erdmann  
(Orientadora)

Nesses termos e considerando-me livre e esclarecido (a) sobre a natureza e objetivo do estudo proposto, consinto minha participação voluntária, resguardando a autora do projeto a propriedade intelectual das informações geradas e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados, garantido o anonimato.

Nome do  
participante: \_\_\_\_\_  
RG: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



# ANEXO I – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA EMITIDA PELO DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE




SERVICO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA - TRINDADE - CEP 88040-900 -  
FLORIANÓPOLIS / SC  
DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM/UFSC

## DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal do Departamento de Enfermagem desta Universidade, tomei conhecimento do projeto de pesquisa: *SIGNIFICADOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA*, sob-responsabilidade da mestranda Kamylla Santos da Cunha, orientanda da Professora Doutora Alacoque Lorenzini Erdman. Como responsável legal pela instituição, autorizo a sua execução e declaro que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/09/2012.

Florianópolis, 15/03/2016

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Francine Lima Gelbeck  
Chefe do Departamento de Enfermagem

Prof.ª Dra. Francine Lima Gelbeck  
CNPQ 307625/2006 - SIAPE 1160392  
Florianópolis, 15/03/2016  
Chefe do Departamento de Enfermagem UFSC



## ANEXO II – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP/UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** SIGNIFICADOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

**Pesquisador:** Alacoque Lorenzini Erdmann

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 54254116.1.0000.0121

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Catarina

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.468.660

#### Apresentação do Projeto:

"SIGNIFICADOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA". Um estudo qualitativo ancorado metodologicamente pela Grounded Theory ou Teoria Fundamentada nos Dados, onde os participantes serão enfermeiros docentes gestores lotados no Departamento de Enfermagem de uma Universidade do sul do Brasil visando estudar a gestão universitária para alcançar índices satisfatórios de desempenho.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:**

Compreender os significados atribuídos pelos docentes enfermeiros gestores do curso de graduação em enfermagem sobre a gestão universitária de uma universidade pública, construindo um modelo teórico sobre a perspectiva da complexidade.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

**Riscos:**

Esta pesquisa não acarretará riscos de natureza física aos participantes, no entanto por se tratar de uma pesquisa que envolve coleta de dados por meio de entrevistas poderá haver mobilização emocional relacionada à reflexão sobre a teoria e prática, como desconfortos psicológicos,

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-8094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 1.468.660

modificações nas emoções, estresse e culpa.

**Benefícios:**

O estudo não te trará benefícios em curto prazo, porém para a sociedade contribuirá com as atividades desenvolvidas pelos profissionais, proporcionando a reflexão da sua prática e contribuindo para o aprimoramento na área da Gestão Universitária e para novas pesquisas nesta área de conhecimento. Para o benefício da comunidade e como responsabilidade social da pesquisadora, os resultados da pesquisa serão comunicados aos participantes do estudo, a instituição e à sociedade em forma de artigos, palestras, apresentação em congressos nacionais e internacionais, bem como em outros meios disponíveis.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata o presente de um Projeto de Dissertação de Mestrado, orientado pela Dr<sup>a</sup> Alacoque Lorenzini Erdman do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFSC. Um estudo qualitativo ancorado metodologicamente pela Grounded Theory ou Teoria Fundamentada nos Dados. Farão parte do primeiro grupo amostral enfermeiros docentes gestores universitários lotados no Departamento de Enfermagem que estejam ou já tenham ocupado cargos administrativos.

Os demais participantes dos próximos grupos amostrais serão constituídos a partir da análise dos dados que emergirem na coleta de dados do primeiro grupo amostral, levando em conta experiências relevantes em relação ao fenômeno investigado conforme preconiza a TFD. A coleta de dados se dará por meio entrevistas abertas, áudio gravadas, transcritas na íntegra e analisadas com auxílio do software Nvivo®. A entrevista será iniciada com uma questão norteadora "Fale-me como você significa a gestão universitária realizada por enfermeiros docente gestores desta universidade" e, no decorrer, novas questões serão levantadas para se responder ao objetivo do estudo. O projeto tem relevância científica, a documentação esta completa e TCLE apresentado atende na íntegra a Resolução CNS 466/12 e normas complementares. Assim, recomendamos a sua aprovação.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Documentação completa, TCLE atende na íntegra a Resolução CNS 466/12.

**Recomendações:**

Não se aplica.

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-8094 **E-mail:** oep.propesq@contato.ufsc.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC**



Continuação do Parecer: 1.488.660

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não foram detectadas pendências ou inadequações neste projeto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_680584.pdf	16/03/2016 16:58:18		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_dissertacao_de_mestrado.doc	16/03/2016 16:55:54	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto_pdf.pdf	16/03/2016 16:53:36	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAO_DEPARTAMENTO.jpg	16/03/2016 16:48:32	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_ESCLARECIDO.pdf	16/03/2016 16:47:27	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_PROJETO.pdf	16/03/2016 16:47:12	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_PROJETO.pdf	16/03/2016 16:46:04	Alacoque Lorenzini Erdmann	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 29 de Março de 2016

Assinado por:  
Washington Portela de Souza  
(Coordenador)

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-8094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br