

Faculdade Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

Análise da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem em instituições de ensino superior do estado do Maranhão.

Givaldo de Jesus Pinheiro Lopes

Pedro Leopoldo

2023

Givaldo de Jesus Pinheiro Lopes

Análise da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem em instituições de ensino superior do estado do Maranhão.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Estratégia em Organizações.

Linha de pesquisa: Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2023

658.4016 LOPES, Givaldo de Jesus Pinheiro
L864a Análise da disciplina Administração Aplicada à
Enfermagem em instituições de ensino superior do Es-
tado do Maranhão / Givaldo de Jesus Pinheiro Lopes.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2024.

91 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro
Leopoldo, 2024.
Orientadora: Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Gui-
marães

1. Instituições de Educação Superior.
 2. Curso de Enfermagem.
 3. Administração Aplicada à Enfermagem.
 4. Competências Gerenciais da Enfermagem.
- I. GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues, orient.
II. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "ANÁLISE DA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO APLICADA À ENFERMAGEM EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO MARANHÃO".

Nome do Aluno: **Givaldo de Jesus Pinheiro Lopes**


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Documento assinado digitalmente
 **ELOISA HELENA RODRIGUES GUIMARÃES**
Data: 31/01/2024 14:40:19-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães - Orientadora - FPL Educacional

REGINALDO DE JESUS CARVALHO
LIMA:79219403668
Assinado de forma digital por
REGINALDO DE JESUS
CARVALHO LIMA:79219403668
Data: 2024.02.05 09:58:31
-03'00'

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - FPL Educacional

Documento assinado digitalmente
 **JULIO CESAR BATISTA SANTANA**
Data: 01/02/2024 15:40:10-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Júlio César Batista Santana - PUC Minas

Pedro Leopoldo (MG), 31 de janeiro de 2024.

Agradecimentos

Principalmente a Deus pela graça da oportunidade de concluir o curso de mestrado, pelo cuidado dispensado a mim em todos os momentos da minha vida.

A minha esposa Loysianne, pelo incentivo e pela compreensão,

Aos meus filhos Clarissa e Levi por compreenderem meus momentos de preocupação e ausência.

Ao meu grande amigo Marllon pelo apoio nas horas de angústia e dificuldades.

A professora Eloísa pela brilhante orientação, dedicação e compromisso durante todo o processo de construção da dissertação.

A Karla Georgina pelo apoio técnico e disponibilidade no momento da defesa.

Resumo

Objetivo: Essa pesquisa tem como objetivo a avaliação do ensino da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem em instituições de ensino superior no estado do Maranhão, com o propósito específico de verificar se essas instituições abordam de maneira eficaz as competências exigidas dos enfermeiros no mercado de trabalho.

Relevância e Originalidade: Essa pesquisa é original e se justifica porque os resultados esperados podem servir como base para orientar melhorias nos currículos e nas abordagens pedagógicas, garantindo que os enfermeiros formados estejam adequadamente equipados com as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios complexos do dinâmico mercado de trabalho na área da saúde.

Metodologia/abordagem: O estudo adota uma metodologia híbrida, que combina questionários com professores responsáveis pela disciplina e a análise dos projetos políticos pedagógicos das instituições investigadas. O método de análise de dados é Análise de Conteúdo.

Principais resultados: Os resultados da pesquisa empírica indicam que os professores estão sim alinhados ao mercado de trabalho do enfermeiro no Maranhão, mas que pautam as suas aulas na perspectiva que separa teoria e prática e utilizam prioritariamente a racionalidade instrumental no seu planejamento de ensino. Ao abranger tanto a perspectiva dos docentes quanto os documentos oficiais das instituições, a pesquisa visa compreender a amplitude com que a Administração Aplicada à Enfermagem é abordada no processo de ensino.

Contribuições sociais/gerenciais: Dessa forma, a dissertação se propõe a fornecer contribuições para o campo da educação em enfermagem, discutindo as competências gerenciais do enfermeiro, a eficácia do ensino dessa disciplina específica no contexto maranhense e a necessidade de fortalecer o ensino em serviço.

Aderência à linha de pesquisa: esta pesquisa atende aos objetivos de um mestrado profissional. Está inserida na linha de pesquisa Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação, no Núcleo de Estudos em Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação (NEGESCOPI) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Este estudo é complementar a outros já desenvolvidos, ou em andamento, sob a orientação da Professora Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Palavras-Chave: Instituições de Educação Superior; Curso de Enfermagem; Administração aplicada à enfermagem; competências gerenciais do enfermeiro.

Abstract

Objective: This research aims to evaluate the teaching of Applied Administration in Nursing discipline in higher education institutions in the state of Maranhão, with the specific purpose of assessing whether these institutions effectively address the competencies required of nurses in the job market. **Relevance and Originality:** This research is original and justified because the expected results can serve as a basis for guiding improvements in curricula and pedagogical approaches, ensuring that graduating nurses are adequately equipped with the skills and knowledge necessary to face the complex challenges of the dynamic healthcare job market. **Methodology/Approach:** The study adopts a hybrid methodology, combining interviews with professors responsible for the discipline and the analysis of the pedagogical political projects of the investigated institutions. The data analysis method is Content Analysis. **Main Results:** The results of the empirical research indicate that the professors are aligned with the nursing job market in Maranhão, but they structure their classes with a perspective that separates theory and practice and primarily use instrumental rationality in their teaching planning. By encompassing both the perspective of the teachers and the official documents of the institutions, the research aims to understand the extent to which Applied Administration in Nursing is addressed in the teaching process. **Social/Managerial Contributions:** Thus, the dissertation aims to provide contributions to the field of nursing education, discussing the managerial competencies of nurses, the effectiveness of teaching this specific discipline in the Maranhão context, and the need to strengthen on-the-job training. **Adherence to the research line:** This research aligns with the objectives of a professional master's degree. It is part of the Research Line in Management of Organizations, People, and Innovation, within the Center for Studies in Knowledge Management, Learning, and Innovation (NEGESCOPI) of the Professional Master's Program in Administration at the Pedro Leopoldo Foundation. This study complements others already developed or in progress under the guidance of Professor Dr. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Keywords: Higher Education Institutions; Nursing Course; Applied Administration in Nursing; Nurse Managerial Competencies.

Sumário

1 Introdução	4
2 Erro! Indicador não definido.	
2.1 Gênese do ensino de enfermagem	10
2.2 Ensino de enfermagem no Brasil	13
2.3 Erro! Indicador não definido.	
2.4 Erro! Indicador não definido.	
2.5 Erro! Indicador não definido.	
3 Metodologia	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.2 Procedimentos de coleta de dados	32
3.3 Unidade de análise e de observação/população e amostra	34
3.4 Procedimentos de análise de dados	34
4 Apresentação e Análise dos Resultados	37
4.1 Erro! Indicador não definido.	
4.2 Análise das Ementas das IES participantes da pesquisa	59
5 Considerações Finais	76
5.1 Contribuições Gerenciais	78
5.2 Limitações da pesquisa	81
5.3 Sugestões para pesquisas futuras	81
Referências	82
Apêndices	

1 Introdução

A formação profissional do Enfermeiro se encontra fundamentada na Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001, do Conselho Nacional de Educação, a qual instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DNCs, 2001) do Curso de Graduação em Enfermagem. Tal documento destaca que o profissional deve possuir uma formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, com base no rigor científico e intelectual, pautado em princípios éticos; ser capaz de conhecer e intervir sobre os problemas/situações de saúde-doença mais prevalentes no perfil epidemiológico nacional, com ênfase na sua região de atuação.

Em seu Art. 6º, a Resolução CNE/CES nº 3 (Resolução, 2001), que trata dos conteúdos essenciais para o Curso de Graduação em Enfermagem, no tópico “Ciências da Enfermagem”, postula sobre o conteúdo da Administração em Enfermagem e estabelece que tal área do conhecimento deve englobar a teoria e a prática da administração em todo o processo de trabalho dos enfermeiros, tal como na assistência de enfermagem.

O ensino da Administração Aplicada à Enfermagem se mostra essencial à formação do enfermeiro porque contribui para o desempenho das suas atividades legalmente previstas e regulamentadas pelo Decreto n. 94.406, de 8 de junho de 1987 (Decreto 94.406, 1987). Nas diretrizes do referido decreto, consta que incumbe privativamente ao enfermeiro a direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde; a organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares; e o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços da assistência de Enfermagem, que inclui consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem.

Observa-se que a formação por competências tem sido incorporada no ensino da enfermagem, de modo a corresponder com as necessidades de trabalho, ainda que lentamente. A criatividade e a inovação, como competências gerenciais, são importantes para o trabalho do enfermeiro. Estas habilidades podem ser estimuladas por meio da adoção de estratégias durante a sua formação e podem ser evidenciadas por Dinâmicas de Grupo; Plano de Desenvolvimento Individual; Portfólio Reflexivo; Trabalho de Conclusão de Curso; e Plano de Cuidados Baseado em Evidências

(Feldman, Ruthes, & Cunha, 2008).

Compreende-se que existe um anseio em formar profissionais críticos e reflexivos, capazes de atuar com qualidade e competência para atender às demandas do mercado de trabalho (Ciampone & Kurcgant, 2004). No entanto, a busca da articulação entre teoria e prática; da visão crítica acerca da realidade; e da integração dos problemas de saúde por meio do processo ensino-aprendizagem ainda são consideradas um desafio.

Quanto às metodologias de ensino, mesmo existindo dificuldade em relação ao rompimento com os métodos tradicionais de ensino, diversas instituições de ensino e assistenciais de enfermagem reconhecem a necessidade de mudança na formação e na atuação profissional (Sobral & Campos, 2012). Contudo, seja pela falta de treinamento, de interesse e/ou de recursos, observam-se adaptações da metodologia ativa pelo próprio professor, com resultados duvidosos.

Alguns estudos evidenciam que, além da alteração na metodologia, torna-se importante a mudança no conteúdo e no momento que a Administração é abordada no curso de Enfermagem. Martins, Nakao e Fávero (2006) destacam que o conteúdo relacionado à disciplina de Administração no curso de Enfermagem divide opiniões por parte dos egressos, sendo que alguns relataram ser adequado, enquanto outros, insuficiente.

Considerando a responsabilidade das instituições de ensino em repassar conteúdos pertinentes à Administração em Enfermagem, é preciso que profissionais e instituições não atribuam à educação formal o peso de prepará-los integralmente para o trabalho. Meira e Kurcgant (2009) relatam que cabe às escolas formadoras a responsabilidade de propiciar, ao estudante, as condições necessárias para o desenvolvimento dessas competências. Esse conceito será entendido como a capacidade de uma pessoa ou organização de aplicar conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos de maneira eficaz para alcançar resultados desejados. Competência vai além do simples conhecimento teórico e envolve a capacidade prática de realizar tarefas ou resolver problemas específicos.

Existem diferentes tipos de competências, incluindo competências técnicas (relacionadas ao conhecimento específico de uma área), competências

comportamentais (ligadas ao comportamento e atitudes no ambiente de trabalho) e competências relacionadas ao contexto, que podem variar conforme as demandas específicas de um determinado ambiente ou função. Entendemos que o trabalho do enfermeiro demanda atenção a todas essas modalidades de competências.

Ressalta-se que, nas últimas décadas, a função administrativa do enfermeiro vem sendo valorizada nos cenários da prática e expressada pelo aumento na carga-horária dos conteúdos programáticos dos currículos da graduação em Enfermagem, vislumbrando o atendimento das necessidades reais do mercado de trabalho (Formiga & Germano, 2005).

Considerando esse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, em instituições de ensino superior localizadas no Maranhão, trabalha as competências demandadas ao enfermeiro no mercado de trabalho?

A partir dessa questão, foram definidos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo Geral:

Analisar se a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, em instituições de ensino superior localizadas no Maranhão, trabalha as competências demandadas ao enfermeiro no mercado de trabalho.

1.2 Objetivos específicos:

1 – Verificar que competências exigidas pelo mercado de trabalho do enfermeiro são desenvolvidas na disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem;

2 – Investigar como os docentes responsáveis pela disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem trabalham as competências necessárias ao mercado de trabalho do enfermeiro.

3 - Identificar as bases conceituais e pedagógicas adotadas no ensino da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem;

Para atingir os objetivos propostos, será realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. A unidade de análise consiste em oito instituições de ensino

superior que ofertam o curso de Enfermagem, em modalidade presencial e a distância, na cidade de São Luís – MA, sendo uma delas de origem pública. A escolha dessas instituições se dará por amostragem aleatória simples a partir dos cadastros feitos na plataforma e-MEC. A unidade de observação será constituída por Professores das instituições selecionadas, responsáveis por lecionar a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem.

1.3 Justificativas

A pesquisa proposta visa realizar uma análise aprofundada sobre o ensino da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem nas instituições de ensino superior situadas no estado do Maranhão, com o intuito de investigar a eficácia desse componente curricular na preparação dos enfermeiros para o mercado de trabalho.

Dessa forma, essa pesquisa justifica-se pela necessidade de considerar a relevância intrínseca da Administração Aplicada à Enfermagem para a prática profissional. O gerenciamento eficaz de serviços de saúde é uma competência crucial para enfermeiros, e, portanto, compreender se o conteúdo ministrado nessa disciplina atende às demandas práticas do mercado é essencial para garantir a formação de profissionais capacitados. Além disso, a pesquisa propõe-se a avaliar em que medida o ensino oferecido está alinhado com as necessidades locais. Dada a singularidade do contexto maranhense, é relevante verificar se as competências abordadas consideram as particularidades da região, como características epidemiológicas, estrutura de saúde e demandas específicas da comunidade.

A análise também se estende à verificação do alinhamento do ensino com as tendências do mercado de trabalho em constante evolução, especialmente depois da pandemia COVID-19. O setor de saúde apresenta desafios e demandas em transformação, e, portanto, investigar se a Administração Aplicada à Enfermagem reflete as tendências atuais e futuras contribui para a formação de profissionais adaptáveis e atualizados.

Outro ponto relevante é o impacto potencial do ensino adequado na qualidade dos serviços de saúde. Uma formação consistente na área de administração pode resultar em enfermeiros mais aptos a desempenhar papéis estratégicos na gestão e prestação de serviços, repercutindo positivamente na qualidade do atendimento à comunidade.

A pesquisa também oferece uma oportunidade para avaliar a efetividade do currículo das instituições de ensino superior na formação de enfermeiros. Identificar possíveis lacunas no ensino possibilita sugestões valiosas para aprimorar o programa acadêmico, promovendo uma formação mais completa e alinhada com as necessidades reais do mercado. Assim, a proposta de pesquisa não apenas foca na adequação do ensino da Administração Aplicada à Enfermagem, mas busca contribuir significativamente para o desenvolvimento de profissionais mais capacitados e para aprimorar continuamente o ensino de enfermagem no Maranhão.

Conforme pudemos indicar, a análise da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem em instituições de ensino superior no estado do Maranhão representa uma significativa contribuição para diversas esferas. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa oferece uma compreensão aprofundada da estrutura curricular e do impacto dessa disciplina no desenvolvimento acadêmico dos estudantes de enfermagem. Além disso, a investigação pode proporcionar uma avaliação para aprimorar programas de ensino, adequando-os às demandas contemporâneas e garantindo uma formação mais completa e alinhada às necessidades do campo.

Na perspectiva prática, a análise da disciplina pode influenciar diretamente a qualidade do cuidado prestado por futuros profissionais de enfermagem. Ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria na abordagem administrativa dentro do contexto da saúde, a pesquisa pode orientar ajustes necessários para que os graduandos estejam mais bem preparados para enfrentar os desafios do ambiente profissional. Isso, por sua vez, contribui para a excelência na prática da enfermagem e para uma prestação de cuidados mais eficaz e humanizada.

Para o pesquisador, a condução desse estudo oferece a oportunidade de expandir o conhecimento existente sobre a integração da Administração na formação em Enfermagem. Como o pesquisador é enfermeiro e direito de uma IES, a pesquisa pode abrir caminho para novas investigações e abordagens, enriquecendo o campo acadêmico e contribuindo para a evolução contínua do ensino na área da saúde. Ao fornecer uma base sólida de dados e análises, o pesquisador pode catalisar discussões significativas e influenciar políticas educacionais, promovendo avanços no campo da formação em Enfermagem.

1.4 Estrutura da dissertação

Na introdução dessa dissertação, será apresentado o contexto geral da pesquisa, destacando a importância fundamental da Administração Aplicada à Enfermagem para a prática profissional. O capítulo abordará a motivação para o estudo, a relevância da disciplina no atual cenário da saúde no Maranhão e a necessidade de garantir que os enfermeiros estejam adequadamente preparados para os desafios do mercado. Também serão delineados os objetivos da pesquisa, que incluem analisar o ensino da disciplina, considerando as percepções de professores, e investigar como os projetos políticos pedagógicos das instituições influenciam na formação dos enfermeiros. Ainda, na introdução apresentaremos a metodologia, o processo de coleta de dados e estratégias de análise dos mesmos.

No capítulo 2, Revisão de Literatura, será conduzida uma revisão de literatura abrangente que explorará conceitos-chave relacionados à Administração Aplicada à Enfermagem. Além disso, serão revisados estudos anteriores que abordam o ensino dessa disciplina, bem como a influência dos projetos políticos pedagógicos na formação de enfermeiros. A revisão de literatura servirá como base teórica para a análise posterior dos dados.

O Capítulo 3, Metodologia, apresentará uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos utilizados a fim de se alcançarem os objetivos propostos. No Capítulo 4, os dados da pesquisa serão apresentados e analisados à luz dos objetivos específicos que nortearam todo o percurso metodológico.

Finalmente, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, destacando os principais achados, implicações práticas e limitações do estudo. Também serão fornecidas recomendações para futuras pesquisas e sugestões para melhorias no ensino de Administração Aplicada à Enfermagem no contexto específico do Maranhão.

2 Referencial Teórico

O objetivo desse capítulo é trazer o Estado da Arte que possibilite conhecer o que a literatura já avaliou sobre o tema aqui em análise. Assim, iniciaremos por uma revisão da literatura que trata da gênese do ensino de enfermagem no Brasil, mostrando como a preocupação com os conteúdos de administração estiveram presentes desde os primeiros cursos de enfermagem no país.

Em seguida, vamos explorar a regulamentação do curso de Enfermagem no Brasil, verificando o que foi regulamentado sobre disciplinas que trabalham competências gerenciais.

Depois da pesquisa histórica, vamos buscar em bases de dados como SCIELO, SCOPUS e PUDMED pesquisas que tenham os mesmos descritores desta pesquisa e que nos possibilitem compreender quais são as lacunas deixadas por essas pesquisas. Nesse contexto, os descritores escolhidos são: Administração Aplicada à Enfermagem; ensino de Enfermagem; competências gerenciais do enfermeiro; Projeto Político Pedagógico do Bacharelado em Enfermagem; Bacharelado em Enfermagem. Para a busca, utilizaremos as categorias booleanas AND e OR.

2.1 Gênese do ensino de enfermagem

Loyola e Oliveira (2021) explicam que o ensino formal de enfermagem tem suas raízes em várias partes do mundo e ao longo do tempo. Uma figura fundamental no desenvolvimento do ensino de enfermagem foi Florence Nightingale, uma enfermeira britânica do século XIX, considerada a fundadora da enfermagem moderna. Florence Nightingale estabeleceu a primeira escola de enfermagem no Hospital St Thomas, em Londres, em 1860. Sua escola proporcionou uma base formal de educação para enfermeiras e enfatizou a importância da formação profissional para melhorar os cuidados de saúde. Essa iniciativa teve um impacto significativo no desenvolvimento da enfermagem como uma profissão reconhecida.

Antes desse período, muitas práticas de enfermagem eram passadas de uma geração para outra de forma informal. A contribuição de Florence Nightingale foi crucial para a transformação da enfermagem em uma disciplina educada e profissionalizada,

baseada no conhecimento científico, não apenas em intuições e experiências práticas cotidianas. Sobre o trabalho de Florence Nightingale no que se refere à pesquisa científica, afirmam Lopyola e Oliveira (2021 p.11):

Ela também realizou restrita pesquisa clínica, comparando a mortalidade entre soldados feridos nas camas de campanha no front e a dos hospitais, comprovando que morriam mais nos hospitais, e reforçando suas ideias sobre higiene e ambiência. Em 1856, foi convidada a compor uma Comissão Real para investigar as causas da desorganização na Crimeia. Não era comum uma mulher fazer esse tipo de trabalho, mas os membros da Comissão não dispensaram seus trabalhos. Submeteram-lhe algumas questões por escrito, e ela também as respondeu por escrito. Ela era o poder atrás do trono, a criatura que por trás dos bastidores mandava de fato executar as coisas, mas por intermédio de terceiros (Sir Herbert e dr. Sutherland).

Com Florence Nightingale tem-se a constituição de uma Enfermagem Moderna. Santos et al (2022), sobre isso, pontua que Florence Nightingale desempenhou um papel fundamental na profissionalização da enfermagem, não apenas focando nos cuidados diretos aos pacientes, mas também na organização de vários aspectos do ambiente hospitalar. Além do cuidado direto, ela supervisionou serviços como lavanderia, rouparia, cozinha, dietética e almoxarifado, implementando uma rigorosa disciplina e hierarquia no trabalho. Ao estabelecer essa ordem, Nightingale reconheceu a importância do controle do ambiente hospitalar através de observação e supervisão rigorosas. Ela introduziu rituais institucionais, como as recepções de toucas e formaturas, ligadas a emblemas como bandeiras, medalhas e retratos. Esses rituais funcionavam como cercas mágicas, preservando a identidade institucional e impedindo transgressões ou deserções.

Ainda conforme Santos et al (2022), durante sua atuação na Guerra da Crimeia, Nightingale alcançou resultados notáveis em um curto período. A taxa de mortalidade devido a infecções diminuiu drasticamente, de 42% para 2,2%, em poucos meses. Ela empregou a estatística de maneira inovadora para avaliar o impacto dos cuidados aos pacientes, criando o Diagrama da Rosa para destacar a importância das condições de higiene nos hospitais. Nightingale foi pioneira ao utilizar estatísticas para se comunicar com a sociedade e autoridades sanitárias, sendo a primeira mulher a publicar nesse campo e a ser reconhecida como membro da Royal Statistical Society e membro honorário da American Statistical Association. Com isso, ela atingiu dois importantes feitos – organização hospital e cientificação da profissão do enfermeiro.

É interessante notar, para fins desse texto, que Florence Nightingale, conforme apontado por Santos (2022), também priorizou a questão da organização hospitalar, o que, como discutiremos adiante, implica em conhecimentos de administração.

Scherer, Scherer e Carvalho (2006) apontam que, após a influência pioneira de Florence Nightingale no estabelecimento das bases da enfermagem moderna, o ensino dessa profissão continuou a evoluir ao longo do tempo. As escolas de enfermagem, inspiradas por Nightingale, multiplicaram-se em diversos países, desempenhando um papel importante na formação de enfermeiros e enfermeiras. Essas instituições proporcionaram tanto conhecimentos teóricos quanto práticos, fundamentais para o desenvolvimento da profissão.

Ao longo das décadas, os currículos de enfermagem foram aprimorados para incorporar uma gama mais abrangente de habilidades. Além das competências clínicas, houve uma crescente ênfase em aspectos éticos, de liderança, pesquisa e habilidades interpessoais. A evolução desses currículos foi essencial para acompanhar as demandas e complexidades em constante mudança no campo da saúde.

Sobre a liderança, Silva, Felex e Saccomann (2021) apontam que os líderes desempenham um papel fundamental na aprimoração do desempenho ao desenvolver, implementar e monitorar a gestão do serviço. Utilizam comportamentos interpessoais para inspirar os seguidores a comprometerem-se e esforçarem-se em prol das metas do grupo. Através do diálogo, motivam as pessoas a trabalharem com entusiasmo na busca dos objetivos estabelecidos pela equipe. Essas ações, aliadas ao relacionamento interpessoal, são consideradas e valorizadas por meio de um cuidado que vai além do enfoque assistencial, alcançando o domínio da liderança. No contexto da equipe, o enfermeiro destaca-se por suas múltiplas atividades, que incluem não apenas o trabalho intelectual, mas também a coordenação das ações da equipe de enfermagem e a organização e execução da assistência. Contudo, para que o enfermeiro exerça efetivamente a liderança, é crucial que compreenda seu significado e importância para a competência profissional, reconhecendo as virtudes essenciais para o exercício dessa função.

Scherer, Scherer e Carvalho (2006) enfatizam que a rápida evolução tecnológica e os avanços científicos também deixaram sua marca no ensino de enfermagem. Os currículos passaram a integrar conhecimentos sobre tecnologias médicas, práticas baseadas em evidências e as últimas descobertas científicas na área da saúde. Essa atualização constante é vital para garantir que os profissionais de enfermagem estejam preparados para lidar com os desafios contemporâneos.

Nas últimas décadas, a especialização e programas de pós-graduação em enfermagem surgiram em resposta à crescente complexidade das demandas de cuidados de saúde. Enfermeiros agora têm a oportunidade de se especializar em áreas como cuidados intensivos, oncologia, obstetrícia e outras, refletindo a diversidade de papéis que a profissão desempenha no ambiente de saúde.

A globalização também impactou o ensino de enfermagem, promovendo uma colaboração mais estreita entre instituições educacionais em diferentes partes do mundo. Essa troca de conhecimentos e práticas tem enriquecido a formação de enfermeiros, proporcionando uma perspectiva global e uma compreensão mais ampla dos desafios e soluções na área da saúde.

Atualmente, segundo Scherer, Scherer e Carvalho (2006), é preciso reconhecer que a pesquisa em enfermagem se tornou uma prioridade crescente. A integração da pesquisa no ensino contribui não apenas para a base de conhecimento da profissão, mas também para influenciar a prática clínica. Enfermeiros engajados na pesquisa estão capacitados a contribuir para avanços contínuos na área, promovendo uma abordagem baseada em evidências nos cuidados de saúde.

Dessa forma, o ensino de enfermagem, após Florence Nightingale, continuou a se adaptar e aprimorar para atender às demandas dinâmicas da saúde global, garantindo que os profissionais estejam bem equipados para fornecer cuidados de alta qualidade em ambientes de saúde em constante evolução.

2.2 Ensino de enfermagem no Brasil

Scherer, Scheres e Carvalho (2006), ao revisitarem a trajetória da enfermagem, especialmente no período que abrange a colonização até o início do século XX, mostram que é evidente que, durante a fase colonial, a prática enfermeira se baseava

predominantemente em conhecimentos empíricos. Os cuidados destinados aos enfermos eram executados por religiosos, voluntários leigos e escravos selecionados. Notavelmente, as religiosas desempenharam um papel crucial, levando à fundação das primeiras Santas Casas de Misericórdia, visando abrigar pobres, órfãos e enfermos desfavorecidos, com uma abordagem primariamente curativa. Nessa época, a enfermagem se caracterizava por ser intuitiva, marcada por atividades elementares e automáticas, desprovida de um aprendizado formal e com uma ênfase maior em abordagens curativas do que preventivas. A formação para o exercício das funções de enfermeiro era simplificada, não requerendo qualquer nível de escolarização específica.

Ainda conforme os mesmos autores, o ensino de enfermagem ocorria em instituições religiosas, carecendo de um programa formal de aprendizado teórico e prático. A atenção dada às tarefas diárias, como o cuidado ao doente e as atividades de limpeza e higiene do ambiente, superava, em muito, o investimento no desenvolvimento intelectual das alunas. Além disso, as práticas educacionais da época muitas vezes envolviam o internato obrigatório para as estudantes, onde eram valorizados atributos como obediência, dedicação, disciplina e abnegação, traços ideais desde as origens da enfermagem.

Por sua vez, a gênese do ensino de uma ciência e profissão dialoga com o momento histórico do país quando esse processo de inicia e, especialmente, com os interesses da elite econômica e política no poder. No Brasil, conforme mostram Galleguillos e Oliveira (2001) a preocupação com a formação de enfermeiros coincide com o início da nossa história republicana e com a promulgação do Decreto n.791 de 1890, que cria, no Hospício Nacional de Alienados, uma escola profissional de enfermeiros e enfermeiras. No artigo 2º do decreto, lemos a configuração do curso:

Art. 2º O curso constará:¹

- 1º, de noções praticas de propedeutica clinica;
- 2º, de noções geraes de anatomia, physiologia, hygiene hospitalar, curativos, pequena cirurgia, cuidados especiaes a certas categorias de enfermos e applicações balneotherapicas;
- 3º, de administração interna e escripturação do serviço sanitario e economico das enfermarias.

¹ Foi mantida a escrita da língua portuguesa do século XIX.

Art. 3º Os cursos theoreticos se effectuarão tres vezes por semana, em seguida á visita as enfermarias, e serão dirigidos pelos internos e inspectoras, sob a fiscalização do medico e superintendencia do director geral. (Brasil, 1890)

Conforme podemos notar, já estava previsto o ensino de administração e de escrituração contábil, porque desde então era considerado como parte das competências da enfermagem o conhecimento de administração. Dessa forma, olhar para a gênese da enfermagem no Brasil implica em considerar essa percepção inicial. Esse hospital ao qual se refere o Decreto ficou sobre o controle da República recém instaurada e havia uma necessidade urgente de melhorar a saúde pública no Brasil, que enfrentava uma crise sanitária devido à completa ausência de uma preocupação estatal com a higiene pública (Lódola & Campos, 2020).

Galleguillos e Oliveira (2001) apontam que, em 1901 criou-se a famosa escola de enfermagem Anna Nery e em 1916, instituiu-se a Escola Prática de Enfermeiras da Cruz Vermelha Brasileira, com o propósito de capacitar voluntários em técnicas de socorro. Posteriormente, em 1920, dentro dessa mesma instituição, foi estabelecido o curso voltado para formação de visitadoras sanitárias.

Galleguillos e Oliveira (2001) também nos ensinam que a Enfermagem Moderna foi introduzida no Brasil em 1923 por meio da organização do serviço de enfermeiras do Departamento Nacional de Saúde Pública (DNSP), liderado na época por Carlos Chagas. O ensino sistemático tinha como objetivo formar profissionais capazes de assegurar o saneamento urbano, condição essencial para a continuidade do comércio internacional diante da ameaça das epidemias. A responsabilidade pela capacitação recaiu sobre enfermeiras da Fundação Rockefeller, que foram enviadas ao Brasil com a finalidade de estruturar o serviço de enfermagem de saúde pública e supervisionar uma escola de enfermagem. Embora tenha sido criada em 1922, a Escola de Enfermagem do DNSP iniciou suas atividades em 1923. Em 1926, foi renomeada como Escola de Enfermagem Anna Nery (EEAN) e, em 1931, passou a ser conhecida como Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Considera-se, portanto, que a enfermagem se profissionaliza no Brasil na década de 20 do século passado.

Ainda nessa primeira metade do século XX temos uma regulamentação importante do ensino de enfermagem, que é a Lei Nº 775, de 6 de agosto de 1949, que depois é

seguida do Decreto Nº 27.426, de 14 de novembro de 1949, que define o currículo da enfermagem. Na terceira série do curso o currículo determina a existência de um conteúdo denominado Princípios da Administração Sanitária. Ainda, no artigo 20, determina:

Art. 20º O ensino será ministrado:

1 - por professores contratados, em relação às seguintes matérias

Anatomia, doenças transmissíveis e fisiológicas, farmacologia, fisiologia e biologia, dietoterapia, higiene e saúde pública, microbiologia e parasitologia, nutrição e arte culinária, patologia geral, psicologia, química, sociologia, clínica ginecológica, clínica cirúrgica, clínica obstétrica e puericultura neonatal, clínica oftalmológica, clínica ortopédica, traumatológica e fisioterápica, clínica otorrínica e bioestatística saneamento, higiene da criança e princípios de administração sanitária (Brasil, 1949, grifos nossos)

Conforme podemos notar, aqui também está presente o reconhecimento do poder público de que o trabalho do enfermeiro requer conhecer princípios de administração. Ao longo das próximas décadas, vários pareceres sobre o currículo de Enfermagem foram aprimorando o ensino na área, mas sempre priorizando disciplinas em Administração em Enfermagem (Galleguillos & Oliveira, 2001).

Galleguillos e Oliveira (2001) apontam que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) atribuiu novas responsabilidades às Instituições de Ensino Superior (IES), professores, alunos e à sociedade em geral. Isso se deve à possibilidade de moldar diferentes perfis profissionais com base na vocação de cada curso ou escola, visando uma melhor adaptação ao ambiente de trabalho. Isso ocorre porque as instituições agora têm a liberdade de determinar uma parte significativa de seus currículos completos. No ano de 1997, o Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Superior (SESu), tornou público um chamado às Instituições de Ensino e às associações profissionais interessadas. O objetivo era incentivar a participação e a apresentação de propostas para a discussão das novas Diretrizes Curriculares para os cursos superiores. Esse chamado resultou na realização dos Seminários Nacionais de Diretrizes para a Educação em Enfermagem no Brasil (SENADEn), promovidos pela Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn). O propósito geral desses seminários era discutir e estabelecer as diretrizes gerais para a educação em enfermagem, integrando os diversos níveis de formação.

Há aqui uma crítica cabível ao currículo de enfermagem, desde seu início, na Primeira República até os dias de hoje. O currículo afeta diretamente as relações de ensino e aprendizagem e o currículo tecnicista de enfermagem afeta obviamente a formação profissional. Galleguillos e Oliveira (2001) apontam que o currículo de enfermagem sempre foi flexneriano. Segundo Plagiosa e Da Ros (2008, p.493):

O adjetivo "flexneriano" é aplicado, geralmente com caráter pejorativo, aos currículos que apresentam uma divisão clara entre um período ou ciclo inicial de disciplinas básicas, seguido de outro dedicado aos estudos clínicos.

A crítica ao currículo flexneriano de enfermagem faz sentido, considerando os dias atuais. As significativas transformações ocorridas em várias áreas do conhecimento nas últimas décadas tiveram um impacto substancial nas abordagens de ensino-aprendizagem, assim como nos processos de produção, desenvolvimento e disseminação do conhecimento. Essas mudanças foram estudadas por Plagiosa e Da Ros (2008), bem como seus impactos em cursos de formação em saúde.

Plagiosa e Da Ros (2008) apontam que as neurociências e a psicologia cognitiva desvendaram grande parte dos mecanismos pelos quais aprendemos. Elas evidenciaram, por exemplo, que fatos e conceitos são mais efetivamente lembrados e aplicados quando ensinados, praticados e avaliados no contexto em que são utilizados. Dessa forma, essa mudança implica na necessidade de reconfigurar as situações e ambientes de ensino-aprendizagem disponibilizados aos estudantes durante sua formação. Ainda, o aumento exponencial e inevitável do volume e da transitoriedade do conhecimento essencial para o exercício de uma profissão, especialmente na área médica, demanda o desenvolvimento da capacidade de aprendizado ao longo da vida - a chamada "aprendizagem a aprender" - desde o processo de graduação. As mudanças na distribuição do cuidado em saúde também foram significativas. O acesso à saúde é agora considerado um direito social, e juntamente com o maior acesso às informações em saúde e a conscientização das pessoas, isso alterou as expectativas da população em relação às condições de oferta dos serviços, resultando em modificações nas relações entre médicos e seus pacientes.

Plagiosa e Da Ros (2008) apontam que a transformação do perfil epidemiológico da população, com a prevalência de doenças crônicas e degenerativas, exigiu uma

reorganização das ações e estratégias em saúde, com implicações sérias na formação dos profissionais. Ainda, a abordagem multiprofissional e a integração de conhecimentos interdisciplinares tornam-se cada vez mais essenciais para lidar com as complexas necessidades de saúde das pessoas e comunidades. Competências em saúde coletiva, compreensão e participação na formulação de políticas públicas e na organização dos serviços de saúde tornam-se requisitos indispensáveis para o desempenho dos profissionais da saúde.

Diante desses novos contextos, segundo os autores, surge um aumento significativo nas dificuldades de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais em formação, visando o desenvolvimento da competência necessária para enfrentar os desafios da saúde contemporânea. Dessa forma, os currículos tradicionais, nesse cenário, precisam passar por uma reformulação completa. Os ambientes e métodos de ensino-aprendizagem requerem uma reconsideração e reestruturação, e o processo de avaliação da aprendizagem precisa ser totalmente redefinido. As escolas de cursos de saúde também estão passando por grandes mudanças no que diz respeito à certificação e acreditação.

2.3 Regulamentação dos cursos de enfermagem

No contexto brasileiro, por exemplo, a regulamentação dos cursos de enfermagem é principalmente estabelecida pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e pelo Ministério da Educação (MEC). A seguir, veremos as principais regulamentações:

1. Lei do Exercício Profissional da Enfermagem (Lei nº 7.498/1986):

Estabelece as atividades privativas dos profissionais de enfermagem, como enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. A lei define quem pode receber o título de enfermeiro, conforme podemos ver a seguir:

Art. 6º São enfermeiros:

I - o titular do diploma de Enfermeiro conferido por instituição de ensino, nos termos da lei;

II - o titular do diploma ou certificado de Obstetriz ou de Enfermeira Obstétrica, conferido nos termos da lei;

III - o titular do diploma ou certificado de Enfermeira e a titular do diploma ou certificado de Enfermeira Obstétrica ou de Obstetriz, ou equivalente, conferido por escola estrangeira segundo as leis do país, registrado em virtude de acordo de intercâmbio cultural ou revalidado no Brasil como diploma de Enfermeiro, de Enfermeira Obstétrica ou de Obstetriz. (Lei nº 7.498/1986, 1986)

Além de definir efetivamente quem é o enfermeiro, a lei também define quais são as atividades do enfermeiro, o que inclui atividades que demandam competências gerenciais. Dessa forma, cabe às IES acrescentarem nos seus Projetos Políticos Pedagógicos os conteúdos que definem essas competências. Vejamos como essas atividades aparecem na Lei nº 7.498/1986:

- Art. 11. O Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe:
- I - privativamente:
 - II - como integrante da equipe de saúde:
 - a) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde;
 - b) participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde;
 - c) prescrição de medicamentos estabelecidos em programas de saúde pública e em rotina aprovada pela instituição de saúde;
 - d) participação em projetos de construção ou reforma de unidades de internação (Lei nº 7.498, 1986)

A artigo 11 mostra que os PPPs devem conter conteúdos referentes ao planejamento, execução e avaliação de projetos.

- 2. Resoluções do COFEN:** O COFEN emite resoluções que regulamentam diversos aspectos da prática de enfermagem, incluindo a formação acadêmica, o exercício profissional, e outras diretrizes específicas para a área.
- 3. Diretrizes Curriculares Nacionais:** O Ministério da Educação emite diretrizes que estabelecem as normas para os cursos de graduação em enfermagem, definindo a estrutura curricular, carga horária, estágios, entre outros aspectos.
- 4. Avaliação do Curso pelo MEC:** O MEC avalia e autoriza o funcionamento de cursos de enfermagem, garantindo que atendam aos padrões estabelecidos para a qualidade do ensino.

2.4 Competências gerenciais aplicadas à enfermagem

Para iniciar essa sessão, iniciaremos com a definição do conceito de competências gerenciais. Sobre ele, Fernandes et al (2019, p.24) definem:

As competências gerenciais constituem um dos principais pilares de uma organização. Define-se competência como o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Os componentes necessários às competências envolvem o conhecimento, o 'saber' adquirido; as atitudes, que são ligadas à personalidade; e as habilidades, o 'saber fazer', isto é, o saber fazer colocado em prática, portanto a competência de mobilizar recursos. Ou seja, a capacidade comportamental de agir apropriadamente, utilizando o conhecimento previamente adquirido

Rothbarth, Wolff e Peres (2009), Soares, Sadigursky e Soares (2011), assim como Fernandes et al (2019), estudaram as competências gerenciais no contexto das Unidades Básicas de Saúde (UBS). Eles enfatizam que os serviços de saúde apresentam características específicas que demandam abordagens únicas em termos de estrutura e administração. Portanto, os princípios da Teoria Geral da Administração nem sempre são imediatamente aplicáveis à enfermagem. Os enfermeiros lidam com necessidades complexas e variáveis, influenciadas por fatores biopsicossociais, cuja definição é moldada pela classe social e pelas percepções individuais de saúde, doença, morte, clientela e tipo de problema. As Unidades Básicas de Saúde (UBS) complicam ainda mais o cenário, pois são responsáveis pela identificação, atendimento ou encaminhamento de problemas de saúde, sendo a Atenção Primária à Saúde (APS) a porta de entrada preferencial no Sistema Único de Saúde (SUS) e coordenadora do cuidado.

Fernandes et al (2019) enfatizam ainda que o gerente desempenha um papel crucial na operacionalização dos serviços de APS, sendo encarregado do planejamento de saúde conforme as necessidades do território e da comunidade, organização do processo de trabalho, coordenação e integração das ações. Além de vontade política e senso comum, sua função exige conhecimento sólido nas áreas de saúde e administração, uma visão abrangente do contexto social e um compromisso sólido com a comunidade, baseados nos fundamentos que sustentam os sistemas de serviços de saúde.

Dessa forma, os autores apontam que se torna essencial que o enfermeiro possua um conjunto abrangente de habilidades de gestão para aprimorar e otimizar os recursos disponíveis. Isso inclui a capacidade de liderar e agregar valor, elevar o potencial da equipe e coordenar esforços para aproveitar eficazmente os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos. O objetivo é incrementar a eficácia do serviço,

reduzir conflitos, superar as limitações intrínsecas e fornecer assistência alinhada aos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse contexto, Fernandes et al (2019, p.25) afirmam:

Considerando o panorama atual do trabalho em saúde, em que a nova Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) insere o gerente na Equipe de Saúde da Família; e, entre os profissionais que atuam na área da saúde, os enfermeiros, em sua prática cotidiana, costumam assumir as funções de gerência, aposta-se na necessidade de analisar e discutir as competências reconhecidas pelos enfermeiros como necessárias para a sua prática gerencial em Unidades de Saúde da Família (USF).

É um equívoco considerar que algumas pessoas intuitivamente conhecem competências gerenciais. Elas precisam ser ensinadas e, portanto, deve ser competências desenvolvidas durante a formação do enfermeiro e, portanto, se tornam componente curricular dos Bacharelados em Enfermagem.

Aqtash et al (2022) apontam que desenvolver habilidades de liderança e gestão em equipes de enfermagem é fundamental para liderar equipes de forma eficaz e aprimorar o desempenho global da equipe e da organização. O estudo mostrou importância das habilidades interpessoais para enfermeiros, que são habilidades que devem ser trabalhadas na disciplina Administração Aplicada a Enfermagem. Os resultados do estudo de Aqtash et al (2022) indicam uma relação positiva entre as habilidades de gestão de pessoas e a retenção das equipes. Além disso, o texto destaca que gestores com boas habilidades de gestão de pessoas tendem a ter melhores pontuações de auto desempenho, são mais propensos a serem promovidos e a receberem aumentos salariais mais substanciais. Também menciona que, embora os participantes de programas de desenvolvimento de liderança pareçam orientados para tarefas, eles também apresentam pontuações elevadas em habilidades interpessoais, sugerindo uma combinação de habilidades como cuidadores e gestores.

Aqtash et al (2022) destacam que a participação em disciplinas de Administração Aplicada a Enfermagem pode promover melhoria de qualidade em liderança de enfermagem, o que tem um impacto positivo nas habilidades profissionais das equipes de enfermagem e em sua percepção das competências em gestão e liderança. Essa disciplina deve promover o desenvolvimento de liderança e deve fornecer aos gestores as habilidades e ferramentas necessárias para alcançar efetivamente seus

objetivos profissionais e apoiar sua transição para se tornarem líderes especializados em enfermagem. O texto também ressalta a responsabilidade ética das instituições de saúde em fornecer os recursos e treinamentos necessários para que os gestores alcancem esse objetivo, pois as equipes de enfermagem não devem ficar restritas aos conteúdos de administração obtidos durante o bacharelado.

Mendes et al (2022) estudaram as competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar. Os autores mostram a importância da gestão no setor de serviços de saúde, que, envolve a adoção de modelos gerenciais que facilitem o planejamento, tomada de decisões, organização e controle na prestação de assistência ao paciente. Esse fato justifica que os bacharelados em enfermagem contem com disciplinas de Administração.

Os autores entendem que a gestão eficiente de serviços de saúde é alcançada por meio da aplicação de práticas gerenciais que visam aumentar a eficácia e eficiência na utilização dos recursos, abrangendo conhecimentos teóricos, práticos e científicos. A especialização gerencial do enfermeiro gestor capacita-o a analisar a oferta e demanda de serviços, considerando o contexto demográfico, epidemiológico e político-institucional, com o objetivo de garantir uma entrega ágil de serviços de saúde. A prática de gerenciamento está diretamente relacionada à administração da assistência, equipe e prestação de cuidados. O cuidado é o cerne do processo de trabalho de enfermagem, e, portanto, as atividades gerenciais, concebidas como ferramentas do processo de cuidar, devem visar a manutenção da qualidade do cuidado de enfermagem. Ao analisar as dimensões do trabalho da enfermagem, observa-se uma ligação entre os aspectos assistenciais e gerenciais, uma vez que ambos são frequentemente solicitados em conjunto. Daí surge o conceito de gerenciamento do cuidado, que se refere à integração entre o processo de cuidar e a gestão do cuidado para atender efetivamente às necessidades do paciente, equipe e instituição de saúde. Para o gerenciamento da assistência, o enfermeiro deve empregar conhecimento técnico e científico, utilizando de forma racional os meios e instrumentos disponíveis para promover eficiência e efetividade no planejamento, implementação de ações de melhoria e avaliação dos resultados obtidos. Contudo, conforme apontam Barros e Passos (2000), as aulas que preparam esse enfermeiro não podem meramente terem como base a racionalidade instrumental, que é limitante diante das demandas do serviço.

A racionalidade instrumental separa a teoria e a prática. Carvalho (2011) afirma que a abordagem cartesiana da ciência estabelece uma clara separação entre teoria e prática, negligenciando a ideia de que esses elementos possam estar em uma relação dialética. Essa perspectiva dualista, derivada da filosofia de René Descartes, pressupõe uma divisão nítida entre o pensamento teórico e a aplicação prática, sem reconhecer a interconexão e influência mútua que podem existir entre esses domínios. Essa abordagem, embora tenha contribuído para avanços significativos na ciência, pode limitar a compreensão da complexidade das relações entre teoria e prática em contextos mais dinâmicos e interdependentes, especialmente quando olhamos o trabalho do enfermeiro, pautado por uma complexidade que não pode possibilitar dicotomias entre a teoria e a prática.

É nesse contexto que surge uma discussão sobre o ensino em serviço. Sobre isso, Pereira et al (2016) apontam que, na integração entre ensino e serviço, à medida que os alunos deixam o ambiente de serviço e participavam de interações em sala de aula, surgia a oportunidade de examinar a realidade e as contradições presentes em seu cotidiano. Em contraste com a simples transmissão de práticas e adaptação ao trabalho, os alunos são confrontados pela teoria e pelas experiências e conhecimentos de outros profissionais envolvidos no curso. Essa análise leva à formação de sentimentos como indignação, criando condições para que educadores e aprendizes repensem seu papel como trabalhadores em um contexto de excessiva prescrição e burocratização do trabalho, precarização dos vínculos e tantos outros dilemas inerentes ao trabalho com enfermagem.

Lourenção e Benito (2010) afirmam que, no Brasil, a instauração do Sistema Único de Saúde (SUS) representou a construção de um novo paradigma no atendimento à saúde, garantindo o direito à saúde para todos os cidadãos brasileiros. Esse sistema teve origem em movimentos políticos e sanitários iniciados na década de 1970. Apesar de ser uma política pública relativamente recente, o SUS enfrenta desafios significativos em sua implementação, sendo a formação de recursos humanos para a saúde um dos aspectos críticos. A atuação dos profissionais de saúde é complexa e requer o desenvolvimento de competências que englobam conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas competências, essenciais para uma atuação multiprofissional na promoção da saúde, foram delineadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos da área da Saúde. O processo de definição dessas

competências foi democrático, com a participação social, e inclui aspectos como atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, além da educação permanente (2). Dentro desse cenário, as DCN buscam alinhar a formação dos profissionais da saúde com a realidade do serviço público de saúde. O objetivo é atender às necessidades concretas da população brasileira, abrangendo a formação de recursos humanos, a produção de conhecimento e a prestação de serviços. Essa abordagem visa fortalecer o SUS, baseando-se nas competências delineadas nas diretrizes curriculares e explicitadas nos planos de ensino e projetos político-pedagógicos dos cursos da área da saúde.

2.5 Estudos anteriores sobre o tema

Benítez-Chavira et al (2023) realizaram um estudo com alunos de Enfermagem, utilizando a metodologia de grupo de experimental. O Grupo Experimental abordou quatro cenários utilizando o método de Aprendizagem Baseada em Problemas, em um programa de Gestão do Cuidado na modalidade a distância. Um instrumento autoavaliativo foi empregado para avaliar as competências em Gestão do Cuidado antes e depois do período de teste em ambos os grupos. Foram calculados os valores médios e conduzidas análises estatísticas descritivas e inferenciais. O conceito de gestão do cuidado é interessante e foi definido pelos autores como:

A Gestão do Cuidado tem sido definida desde 1996 como um processo heurístico que envolve uma relação dialética entre os conhecimentos de gestão e cuidados de enfermagem, articulado com o auxílio das ciências administrativas para mobilizar recursos humanos e do ambiente, a fim de facilitar um cuidado seguro. No entanto, as constantes mudanças sociais, políticas, econômicas e epidemiológicas exigem que seu ensino, desde a graduação, garanta o desenvolvimento de habilidades gerenciais nos novos profissionais de enfermagem iniciantes, os quais deverão desempenhar o papel de gestores com habilidades específicas para aprimorar a qualidade dos serviços e do próprio cuidado. (Benítez-Chavira et al, 2023, p.02, tradução nossa).

É justamente essa perspectiva que a disciplina de Administração Aplicada à Saúde deve apresentar. O olhar para o paciente é diferente do olhar para um cliente e, portanto, as competências gerenciais de um enfermeiro devem ser diferentes das competências gerenciais de uma administração de indústria ou comércio.

Peruzzo et al (2022) estudaram as competências gerenciais do enfermeiro no contexto da Estratégia da Saúde da Família. Essa pesquisa tem muito a contribuir para essa dissertação porque mostra os desafios gerenciais dentro desse projeto. De fato, como os autores apontam, no que diz respeito ao desempenho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde (APS) e na Estratégia de Saúde da Família (ESF), encontram-se diversos desafios que dificultam a execução eficaz das suas funções, principalmente no que se refere à gestão das equipes. Entre esses desafios, destacam-se a escassez de recursos humanos e materiais, falta de conhecimento técnico-científico, deficiências na infraestrutura, fragilidades nos relacionamentos e na comunicação interpessoal, falta de motivação e ausência de confiança. Dessa forma, cabe à IES preparar o aluno de enfermagem para desenvolver as competências gerenciais necessárias para atuar em ambiente de escassez e conflitos.

Parra Giordano e Felli (2017) trabalharam com entrevistas com docentes de enfermagem, para conhecer o processo de trabalho dos mesmos. Eles avaliaram meios empregados na prática docente, os quais podem ser categorizados em duas esferas, sendo os primeiros associados à habilidade de trabalho, isto é, as competências do próprio profissional em termos de destreza, competência ou desenvoltura. A segunda esfera refere-se ao conhecimento e a experiência como enfermeiro no planejamento de aulas, tutorias e no treinamento prático, especialmente em relação à qualificação profissional específica para o ensino.

Parra Giordano e Felli (2017) estudaram também as formas de organização do trabalho docente. Eles apontam que o exercício do ensino de enfermagem ocorre por meio de uma determinada estrutura organizacional, como o horário de trabalho na sala de aula separado da organização e planejamento das aulas. Durante esse período, os professores de enfermagem desempenham atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo que o ensino é realizado principalmente com alunos de graduação.

Os autores reconhecem que a formação profissional desempenha um papel crucial no novo paradigma do sistema capitalista e a aquisição de novas habilidades pelos educadores torna-se imperativa. Entretanto, esses conhecimentos vão além de sua simples aplicação, demandando uma reflexão ativa por parte dos enfermeiros, que envolve habilidades e aprendizados. Essa reflexão ativa demanda a aquisição das

competências gerenciais fundamentais para a empregabilidade na sociedade capitalista.

Reibnitz et al (2016) desenvolveram uma pesquisa com base em análise de PPP e com a professores e alunos sobre a integração entre ensino e serviço.

Vale e Guedes (2006) desenvolveram também um estudo sobre as competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem, tendo por base as Diretrizes Curriculares Nacionais. Os autores têm um olhar crítico para DCN de Enfermagem, no que se refere aos conteúdos de administração e afirmam:

As competências definidas nas DCN, apesar de atender a grande parte dos interesses da categoria, têm suscitado críticas e rejeições na sua compreensão e implementação, fato justificado pela concepção tecnicista que subjaz a esta, bem como pela ideia de qualificação, que muitas vezes, está atrelada a produção no modelo de organização capitalista do trabalho. Não podemos esquecer que as competências da forma como estão explicitadas nas DNC, em alguns pontos, trazem conotações subjetivas que dão margem a múltiplas interpretações (Vale & Guedes, 2006, p. 477).

A conclusão do trabalho dos autores é interessante e aponta algumas necessidades:

1. A necessidade de transpor o atual modelo de ensino para uma abordagem baseada em competências.
2. A avaliação do grau em que as competências gerais e específicas na área de administração e gerenciamento em enfermagem estão sendo devidamente abordadas.
3. A análise crítica sobre se, apesar de seu caráter inovador, este modelo não está, em última instância, sendo influenciado pela lógica do capital em detrimento da lógica do trabalho.

Greco (2004) desenvolveu um estudo sobre a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem na Universidade Federal de Juiz de Fora. No curso de graduação em enfermagem na UFJF, os tópicos de administração em enfermagem são abordados em duas disciplinas, conforme ela explica. A primeira, Administração em Enfermagem I, é oferecida no sétimo período, composta por 07 créditos práticos e 05 teóricos. A segunda, Administração em Enfermagem II, ocorre no oitavo período, com 07 créditos práticos e 03 teóricos. As práticas da Administração em Enfermagem I ocorrem nas unidades de internação do Hospital Universitário da UFJF, enquanto as práticas da Administração em Enfermagem II são realizadas em Unidades Básicas de Saúde, Unidade de Atendimento Intermediário e Hospital Especializado.

Greco (2004) aponta que, na primeira disciplina, são abordadas teorias administrativas, funções, planejamento, organização, administração de recursos materiais, trabalho em equipe, dimensionamento de pessoal, motivação e humanização da assistência como fundamentos para a Administração em Enfermagem. Já na segunda disciplina, ocorre um aprofundamento de conceitos, incluindo condições de trabalho em enfermagem, supervisão, liderança, tomada de decisão, auditoria e indicadores de qualidade como instrumentos para a direção e controle. Também são explorados tópicos como recrutamento, seleção, definição de cargos, avaliação de desempenho, processo demissional e educação continuada como parte da administração de recursos humanos. Em ambas as disciplinas, há uma preocupação em articular teoria e prática.

Conforme explica a autora, o objetivo subjacente dessas disciplinas é construir e desenvolver o planejamento administrativo como uma ferramenta para a assistência de enfermagem. No entanto, apesar dos esforços para abordar a realidade e permitir que os estudantes vivenciem o processo de ensino-aprendizado de maneira integrada, alguns alunos, ao término da primeira disciplina, percebem o processo de planejamento como uma formalidade burocrática, muitas vezes encontrando desafios para implementar o que foi planejado na prática.

Silva Jr., Guimarães, Lima e Santana (2022) desenvolveram um estudo sobre as habilidades essenciais requeridas para que enfermeiros desempenhassem suas funções durante a pandemia em um hospital de médio porte situado na região central de Minas Gerais. Os autores dividem as atividades administrativas do enfermeiro da seguinte forma: planejamento, organização, operação e controle – todas foram centrais no contexto pandêmico.

Silva Jr et al (2022) apontam que as habilidades gerenciais são centrais em os serviços de saúde em momentos de crise, que demandam do profissional a capacidade de organização a partir de demandas emergenciais. Os mesmos autores destacam que, embora haja uma crescente integração entre a atenção à saúde e a gestão, colocar em prática essa união tem sido desafiador, especialmente em um momento histórico em que faltavam insumos, EPIs e leitos.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, os autores conduziram um estudo de caso com enfermeiros. A coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, disponibilizado no Google Forms. Vinte e cinco enfermeiros que estiveram envolvidos no enfrentamento da pandemia na região participaram do estudo. A análise das 25 respostas válidas coletadas permitiu identificar não apenas o nível de preparo dos enfermeiros, mas também seus sentimentos de medo, angústia e incerteza diante do enfrentamento da pandemia causada pelo coronavírus SARS-COV-2. Além disso, foram identificadas as competências e habilidades desses profissionais e foi avaliado que as competências gerenciais foram centrais para o enfrentamento da pandemia.

2.6 Marco Teórico

A pesquisa desenvolvida pelo Benítez-Chavira et al (2023) definiu as quatro principais competências e habilidades de gestão que os profissionais da enfermagem devem desenvolver: 1) interpessoais, 2) uso da informação, 3) analíticas, e 4) de ação. Por isso mesmo que, no questionário aplicado para obter os dados para esta pesquisa, as quatro categorias supramencionadas aparecem como competências e será averiguado se os docentes trabalham com elas.

Por sua vez, da pesquisa de Peruzzo et al (2022, p.02) utilizaremos as considerações dos autores sobre o conceito de competência:

Este conceito vem ganhando espaço no cenário corporativo, principalmente em decorrência das transformações na economia, no processo de globalização e no mercado de trabalho, o que torna necessária a valorização multifacetada da competência e integrada à equipe e à organização. Nesse contexto, o trabalho do enfermeiro deve ir além da assistência direta ou supervisão, uma vez que esse profissional também assume atribuições no gerenciamento das relações de sua equipe, independente do cenário de atuação.

O conceito também nos ajudará a delinear as competências que os enfermeiros devem desenvolver ao longo do bacharelado e avaliar se são trabalhadas pelos docentes.

Por sua vez, a pesquisa de Parra Giordano e Felli (2017) contribuiu para esta dissertação porque nos fez perceber que entender como o professor organiza suas

aulas é fundamental para responder se eles trabalham as competências gerenciais mencionadas na revisão teórica. De fato, conforme pontuam Parra Giordano e Felli (2017, p.01): “(...) o processo de trabalho permite descrever os componentes do trabalho dos docentes de enfermagem, corroborando os resultados da literatura e mostrando a dialética no processo de trabalho em enfermagem. ”

Dos autores, também nos apropriamos do conceito de processo de trabalho. Conforme Parra Giordano e Felli (2017) o Processo de Trabalho compreende três componentes essenciais: o objeto de trabalho, os instrumentos de trabalho e o próprio trabalho. O objeto de trabalho é a área onde a atividade se concentra, sendo transformado ao longo do processo até se converter em um produto. Quando esse processo de transformação envolve uma pessoa, como no contexto educacional, essa pessoa é referida como sujeito do trabalho. Os instrumentos de trabalho constituem um conjunto de ferramentas que interagem com o objeto de trabalho, servindo como meio para a ação sobre ele. No contexto do ensino de enfermagem, o docente transforma o objeto (sujeito) utilizando um conhecimento específico e ferramentas próprias. A atividade refere-se ao trabalho em si, à organização específica do trabalho para um propósito determinado, e às condições de trabalho, como a jornada de trabalho, salário, cronograma da instituição, hierarquia, entre outros.

Reibnitz et al (2016) desenvolveram um estudo que, assim como este em desenvolvimento, realiza entrevistas com professores, bem como análise de PPPs de cursos de Bacharelado em Enfermagem.

Para a análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP), Reibnitz et al (2016) empregaram a triangulação metodológica como uma estratégia para validar o material coletado, buscando a convergência dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio das seguintes estratégias: pesquisa documental no PPP dos cursos; entrevistas semiestruturadas com 31 participantes, incluindo estudantes do último ano (12), docentes (09) e profissionais de saúde (10); e observação participante em sete Unidades Básicas de Saúde (UBS) onde as atividades teórico-práticas estavam sendo conduzidas.

Para a condução desta pesquisa, optamos por não utilizar a triangulação. Nosso objeto de pesquisa é entender como os professores aplicam o PPP e se estão

comprometidos com o ensino de competências gerenciais. Portanto, nos bastam as entrevistas com docentes. Ainda, Reibnitz et al (2016, p.48) apontam sobre a intencionalidade do PPP:

Essa intencionalidade é apresentada no PPP e concretizada com a utilização dos cenários de prática, aproximando o mundo da escola com o mundo dos serviços de saúde e comunidade. Contudo, chama-se a atenção para necessidade de maior detalhamento do planejamento das atividades de integração ensino-serviço.

A pesquisa de Reibnitz et al (2016) contribui ainda para o trabalho aqui desenvolvido porque nos dá pistas do que devemos buscar na análise do PPP. O texto dos autores nos ajudou a entender que o PPP deve ser analisado a partir da seguinte triangulação:

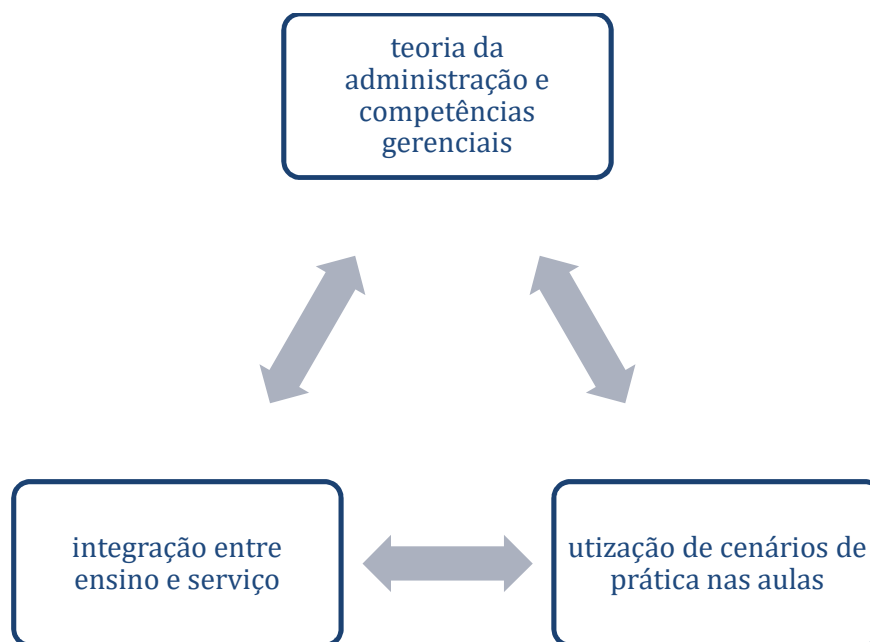


Figura 1
Triangulação de análise do PPP
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Reibnitz et al (2016, p.34) permite concluir que o ensino de enfermagem não deve ser limitado a sala de aula e que deve dialogar com os serviços.

A integração ensino-serviço é compreendida pelos protagonistas como processo fundamental, sendo uma potencialidade para ambos os lados, assim como propõe políticas locais que garantem a integração efetiva desses dois contextos e a responsabilidade que os profissionais do campo também devem

assumir neste processo. Contudo, possuem o desafio de planejar e supervisionar as ações em conjunto com o serviço, propagar na própria academia a compreensão.

Entender essa relação é fundamental para que possamos avaliar a integração do PPP e das aulas de Administração Aplicada à Enfermagem com a rotina dos serviços de saúde.

Por sua vez, o estudo de Vale e Guedes (2006) contribuem com conceitos centrais para avaliação das competências gerenciais nos PPPs e também nas falas dos professores. Os autores criaram critérios para avaliar as competências, da seguinte forma:

- Compreender a relação entre trabalho e educação, direcionando a atenção do emprego, ocupações e tarefas para o trabalhador e suas implicações no contexto laboral.
- Institucionalizar novas abordagens para educar e formar os trabalhadores, bem como gerenciar o trabalho dentro das organizações e no mercado de trabalho em geral, o que inclui a implementação de novos códigos profissionais que detalham as relações contratuais, de carreira e salariais.
- Desenvolver padrões que identifiquem adequadamente a capacidade real do trabalhador para uma ocupação específica. Esses padrões devem permitir a mobilidade entre diferentes estruturas de emprego em todos os níveis, promovendo uma abordagem mais flexível e adaptável no ambiente de trabalho.

A partir desses critérios propostos pelos autores, teremos parâmetros para análise das competências no nosso *corpus* de análise.

Por sua vez, o texto de Greco (2004) contribui com essa dissertação porque contribui com a percepção de que o ensino de Administração para futuros enfermeiros não pode ser descolado da prática e do serviço. Nesse contexto, Greco (2004, p. 505) afirma:

Na prática, entretanto, enquanto enfermeiros desempenhando a função gerencial, as gerências da unidade e do cuidado estão associadas, uma vez que o enfermeiro ao gerenciar recursos em geral deve estar voltado para o processo assistencial e não pode perder de vista a qualidade da assistência. Neste sentido, tornar disponíveis os recursos necessários, preparar a equipe

para oferecer uma assistência de qualidade, realizar auditorias com a finalidade de alimentar as ações educativas e a revisão dos processos, controlando a qualidade do cuidado oferecido ao cliente, é uma forma bastante atual de gerenciar o cuidado de enfermagem.

Essa percepção de Greco (2004) nos ajudará a avaliar a atuação docente a partir da maneira pela qual eles conseguem trazer os conteúdos teóricos de administração para a prática. Por meio das atividades práticas, diretamente nos serviços de saúde, a autora entende que os professores proporcionam aos nossos alunos a compreensão de que os enfermeiros exercem um trabalho para pessoas, com pessoas e através delas. Em outras palavras, como enfermeiros, eles não atuarão de forma isolada na enfermagem, mas sim colaboração com outros profissionais, sendo necessário estruturar a ação em conjunto com esses colaboradores. O processo saúde-doença é entendido como um conceito abrangente que contempla diversos aspectos, como condições de trabalho, de vida e de educação e a disciplina de Administração devem mostrar isso.

Greco (2004) mostra que a enfermagem é reconhecida como uma forma de trabalho com um objeto, meios, instrumentos e uma finalidade a ser alcançada. Os conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação são ferramentas que capacitam os alunos a agir sobre o objeto de trabalho e transformá-lo em direção aos objetivos almejados. Dentro desse contexto, a administração em enfermagem é percebida como um instrumento ou meio adicional para a atuação na enfermagem. Deixa de ser vista como uma atividade dicotômica em relação à assistência de enfermagem, não sendo restrita apenas à realização de atividades burocráticas. A administração em enfermagem é compreendida como uma atividade que serve de base para o atendimento, uma vez que é uma forma de organização do trabalho do enfermeiro adaptada à realidade, não sendo dicotômica, mas sim um subsídio para o cuidar.

Para essa dissertação, vamos nos apropriar da percepção de Greco (2004) de que de que assistência e administração em enfermagem estão interligadas, sendo faces de uma mesma moeda, transcende o campo teórico e passa a fazer parte da prática dos alunos. Isso é evidenciado pelo desenvolvimento da intervenção na escola junto aos adolescentes, que só é possível pela aplicação articulada dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso como um todo. Dessa maneira, a administração em

enfermagem é reconhecida como uma função inerente ao trabalho do enfermeiro, pois a realização de qualquer procedimento em enfermagem demanda a consideração, avaliação e providência dos recursos necessários, além da preparação do ambiente, ressaltando a importância prática dos conhecimentos em administração.

No próximo capítulo, portanto, descreve-se a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados desta pesquisa.

3 Metodologia

O objetivo desse capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa que será utilizada para alcançar nossos objetivos e responder nossa pergunta de pesquisa. A trajetória metodológica dessa pesquisa será a que se apresenta a seguir:



Figura 2

Trajетória metodológica da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

3.1 Caracterização da pesquisa

Essa é uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, que utilizará dois métodos distintos de pesquisa empírica para buscar respostas à nossa pergunta de pesquisa. Em primeiro lugar, será realizada a análise documental dos Projetos Políticos Pedagógicos das instituições de ensino superior escolhidas. Marconi e Lakatos (2003, p. 174): “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Pretende-se analisar PPPs das IES escolhidas e avaliar como tratam a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem. Ademais, será aplicada um questionário com os docentes para analisar os comentários deles sobre o planejamento da disciplina e a experiência na área.

A análise será feita em documentos oficiais que, segundo Marconi e Lakatos (2003) requerem um cuidado específico do pesquisador, pois este não tem controle sobre a forma como os documentos foram produzidos. Dessa forma, o pesquisador não pode apenas selecionar o que lhe interessa, mas também interpretar e comparar o material, para tomá-lo de fato uma base de dados para a pesquisa. No que se refere aos PPPs, faremos justamente essa análise comparativa, construindo uma tabela que elenque quais competências gerenciais cada plano define.

A segunda estratégia de coleta de dados dessa pesquisa será o questionário, que será enviado a professores da disciplina Administração Aplicada à Enfermagens, entre instituições públicas e privadas. Marconi e Lakatos (2003, p.201) definem questionário da seguinte forma:

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

No caso da pesquisa aqui em desenvolvimento, será aplicado um questionário via google forms, que constará das seguintes perguntas:

1. Qual a sua formação universitária?
2. Há quanto tempo leciona a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem?
3. Você conhece as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Enfermagem?
4. Se sim, como você as aplica nas suas aulas?
5. Você conhece o Projeto Político Pedagógico (PPP) da sua instituição?
6. Se sim, como o PPP direciona as suas aulas?
7. Quais os principais conteúdos trabalhados por você na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem?

8. Como você trabalha as competências gerenciais do enfermeiro? Avalie as competências a seguir e escolha as que você trabalha:

- Liderança
- Tomada de decisão
- Comunicação
- Resolução de problemas
- Gestão de conflitos
- Planejamento
- Cooperação
- Gerenciamento de recursos
- Desenvolvimento de equipes
- Tomada de decisão ética

9. Que competências gerenciais você entende que o mercado demanda do Enfermeiro no Maranhão? Avalie as competências a seguir e assinale aquelas que você entende fundamentais no mercado de trabalho.

- Liderança
- Tomada de decisão
- Comunicação
- Resolução de problemas
- Gestão de conflitos
- Planejamento
- Cooperação
- Gerenciamento de recursos
- Desenvolvimento de equipes
- Tomada de decisão ética

10. Que estratégias você utiliza para transformar em prática em teorias da administração no trabalho do Enfermeiro?

11. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a contribuição da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem no desenvolvimento das competências gerenciais demandadas pelo mercado de trabalho de enfermagem?

12. O perfil do egresso na sua IES é de um profissional gerencial?

13. Você trabalha competências interpessoais, como liderança e gestão de equipes?

14. Você trabalha o uso da informação e a tomada de decisão?

15. Você trabalha competências analíticas, e de ação? Justifique a sua resposta com base na sua prática cotidiana em sala de aula.

Conforme verificado, são perguntas abertas que, conforme Marconi e Lakatos (2003, p.204):

Possibilita investigações mais profundas e precisas; entretanto, apresenta alguns inconvenientes: dificulta a resposta ao próprio informante, que deverá redigi-la, o processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação. A análise é difícil, complexa, cansativa e demorada.

3.3 Unidade de análise e de observação/população e amostra

Há duas unidades de análise nesta pesquisa. A primeira são os Projetos Políticos Pedagógicos de 8 IES que ofereçam cursos de Bacharelado em Enfermagem, nas modalidades presencial e EAD (Cartas de autorização no Apêndice A).

A segunda é o professor da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem. Foram convidados para a entrevista cerca de 40 professores, mas apenas 15 responderam.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Considerando, portanto, essa complexidade mencionada pelos autores, faremos a análise dos dados obtidos nos questionários por meio da análise de conteúdo. Para isso, iremos seguir as operações analíticas definidas por Bardin (2011):

Pré-Análise

- Escolha dos documentos
- Leitura flutuante
- Busca de categorias analíticas

Análise do material

- Busca das categorias analíticas definidas na pré-análise.
- Categorização.
- Comparação.

Tratamento dos resultados

- Interpretação Analítica dos Resultados
- Tabulação
- Análise com base na problemática da pesquisa

Figura 3

Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Bardin (2011).

A análise de conteúdo é uma abordagem de pesquisa utilizada para examinar o conteúdo de diferentes formas de comunicação, como texto, áudio, vídeo ou imagem, a fim de identificar padrões, temas e significados subjacentes (Bardin, 2011). Aqui, vamos utilizá-la para analisar os conteúdos dos PPPs e das respostas ao questionário.

O processo de análise de conteúdo inicia-se com a formulação precisa da pergunta de pesquisa ou dos objetivos do estudo, o que já foi feito aqui. A definição rigorosa das categorias e unidades de análise é essencial para estruturar a investigação. As categorias representam os elementos fundamentais que serão utilizados para classificar o conteúdo, enquanto as unidades de análise podem variar, abrangendo desde palavras e frases até parágrafos completos, dependendo da natureza do material em análise (Bardin, 2011). Para esse trabalho, as categorias serão as seguintes:

- Competências gerenciais na formação do enfermeiro.
- Mercado de trabalho do enfermeiro.
- Planejamento em saúde.
- Processos decisórios do enfermeiro.
- Desempenho organizacional.
- Ferramentas administrativas.

A seleção criteriosa do material de análise é um passo crucial, pois a representatividade da amostra impacta diretamente na validade e generalização dos resultados obtidos. A codificação, seja ela realizada manualmente ou com o auxílio de ferramentas de software, consiste na atribuição sistemática de categorias às unidades de análise, requerendo, muitas vezes, treinamento prévio dos codificadores para garantir consistência e confiabilidade nos resultados. Para essa pesquisa, vamos utilizar o software NVIVO2, que será utilizado para codificar.

A aplicação da codificação é um processo meticuloso que demanda atenção aos detalhes e aderência estrita ao sistema estabelecido. Em contextos nos quais múltiplos codificadores estão envolvidos, é imperativo realizar treinamentos para assegurar uniformidade nas interpretações e classificações. Adicionalmente, análises estatísticas podem ser empregadas, quando pertinente, para quantificar padrões e relações entre as categorias identificadas.

Ainda, conforme Bardin (2011), a etapa final da análise de conteúdo envolve a interpretação dos resultados obtidos e a elaboração de um relatório claro e objetivo, destacando as descobertas relevantes em relação aos objetivos da pesquisa. Este processo metodológico, quando conduzido com rigor e precisão, contribui substancialmente para a compreensão aprofundada de fenômenos complexos e a geração de conhecimento substancial no campo de estudo em aqui proposto. A Tabela 1 apresenta a síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Tabela 1
Síntese da Metodologia

Objetivos	Autores	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise dos dados
– Identificar as bases conceituais e pedagógicas adotadas no ensino da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem	Ciampone & Kurgant (2004)	Solicitação às IES dos PPPs.	Análise de conteúdo
Verificar se o conteúdo ministrado na disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem atende às competências do mercado de trabalho do Enfermeiro	COFEN (2018). Machado et al (2020)	Aplicação de Questionários	Análise de conteúdo
Investigar como os docentes responsáveis pela disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem trabalham as competências necessárias ao mercado de trabalho do enfermeiro.	Rothbarth, Wolf & Peres (2009)	Aplicação de Questionários	Análise de conteúdo

Fonte: elaborada pelo autor.

Os dados obtidos considerando a metodologia de pesquisa descrita serão apresentados e analisados no próximo capítulo.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesse capítulo, serão apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa empírica. Esses dados serão analisados por meio da análise de conteúdo. Para isso, foram utilizadas as categorias analíticas já previamente selecionadas e apresentadas no capítulo de metodologia. Para isso, foi feita a leitura flutuante dos *corpora* – composto pelas respostas aos questionários e pelos Projetos Políticos Pedagógicos das IES escolhidas – e, em seguida, fizemos a codificação. A partir dos resultados, elaboramos gráficos e tabelas sobre os quais faremos considerações críticas. O que a pesquisa realizada vai demonstrar, a partir dos dados, é que há hegemonia da racionalidade instrumental na formação de Enfermeiros, que separa teoria e prática e que reduz a experiência de ensino e aprendizagem sobre as competências gerenciais a partir da lógica da sala de aula, de estudos de caso e da leitura de textos, em detrimento de processos de ensino em serviço.

Aqui, cabe uma reflexão sobre o conceito de racionalidade instrumental. Barros e Passos (2000) apontam que os estudos de administração sempre foram pautados na racionalidade instrumental, que é aquela que submete toda a formação do aluno à submissão à lógica do capitalismo.

Barros e Passos (2000) apontam que um curso de graduação não altera a maneira como uma pessoa raciocina. De fato, mostram os autores, um curso superior representa apenas uma pequena contribuição em um extenso processo de socialização, cujos primeiros estágios ocorrem muito antes, desde a infância. O curso de enfermagem é um, dentro tantas outras formas, pelas quais um indivíduo aprende a racionalizar a realidade. Contudo, a trajetória de graduação não é neutra, muito embora haja um discurso sobre a neutralidade axiológica do professor.

Portanto, os autores apontam que este processo de socialização dentro da universidade também envolve a reprodução social, orientando, moldando, alienando e reforçando perspectivas de mundo, comportamentos e práticas. Os elementos institucionalizados, como Projetos Políticos Pedagógicos, ementas, slides utilizados pelos professores, bem como as práticas consolidadas, são tão numerosos e interligados que poderíamos conceber a sociedade como um todo, destacando a consagração da racionalidade instrumental em uma sociedade que, ao invés de

centrar-se no ser humano, está orientada predominantemente para o mercado. Contudo, como pode o enfermeiro se submeter a qualquer outra lógica que não seja a do ser humano ali em vulnerabilidade e inseguro sobre a própria vida, mas submeter-se à racionalidade do capitalismo? Essa é uma reflexão que faremos ao longo desse capítulo de análise de dados.

4.1 Apresentação dos Resultados dos Questionários

Com o objetivo de responder à pergunta da pesquisa, foram entrevistados 15 professores do curso de Bacharelado em Enfermagem. O questionário inicia com perguntas que tinha como objetivo explorar o perfil dos docentes. A primeira pergunta foi: Qual a sua formação universitária? Os dados serão indicados na Figura 4 a seguir:

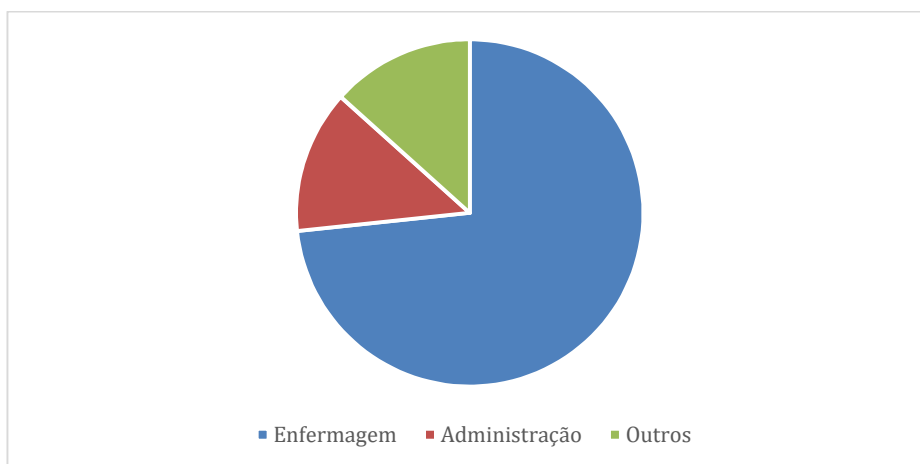


Figura 4

Formação universitária dos docentes

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Conforme podemos observar, a maior parte dos docentes que responderam ao questionário são enfermeiros e apenas dois são administradores. Dois professores se equivocaram ao responder o questionário e colocaram como resposta “docente” e “especialista”, que são os que chamamos no gráfico de “outros” e que, portanto, não respondem a nossa pergunta.

A segunda pergunta do questionário é a que se segue: Há quanto tempo leciona a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem? Os dados mostram que a maior parte dos professores têm experiência em ministrar a disciplina.

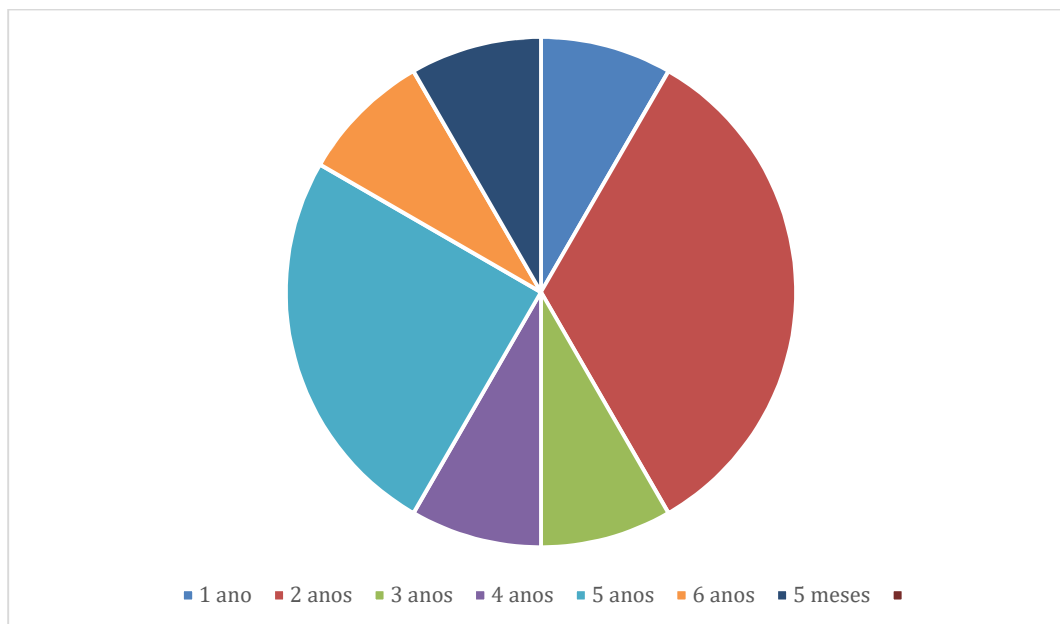


Figura 5

Tempo lecionando a disciplina Administração Aplicada a Enfermagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A pergunta 3 foi “Você conhece as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Enfermagem?” O resultado está apresentado na Figura 6.

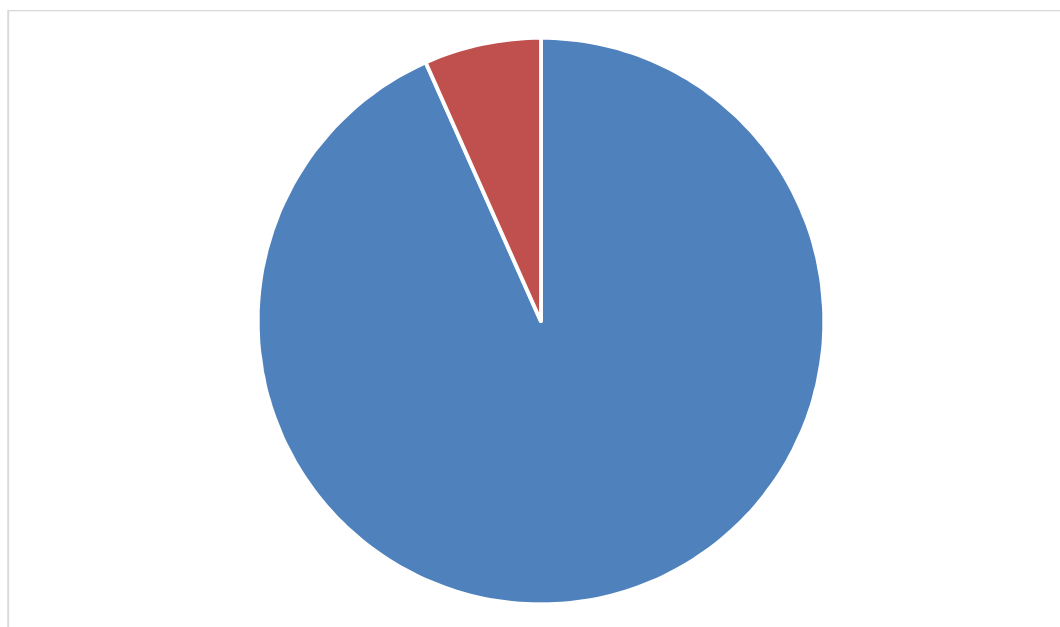


Figura 6

Conhecimento das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Enfermagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Quinze professores disseram que sim e apenas um disse que não conhecia.

A próxima pergunta questionava como os professores aplicam as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em aula de Enfermagem. A respostas dos participantes estão apresentadas na Tabela 2

Tabela 2

Como os docentes aplicam as DCNs no curso de Enfermagem

P1	Fazendo o processo de mapeamento curricular; integração interdisciplinar; processo de avaliação continua; enfoque prático e o processo de desenvolvimento de habilidades sociais.
P2	Fazendo o processo de mapeamento curricular; integração interdisciplinar; processo de avaliação continua; enfoque prático e o processo de desenvolvimento de habilidades sociais.
P3	Usando metodologias ativas, desenvolvendo neles a habilidade da comunicação, gestão de conflitos, a liderança, a tomada de decisões que são essenciais para a formação do futuro profissional.
P4	Aplicação de didática para formação de enfermeiros generalista, humanista, crítica e reflexiva.
P5	Direciono os alunos a aplicar as aulas em situações reais - Simulação Realística.
P6	Sempre associando a teoria com a prática e fazendo uso de metodologias ativas.
P7	Através de estudo de caso + problematização
P8	De forma ativa
P9	Contribuindo para que profissional adquira conhecimentos necessários para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais de atenção à saúde, para tomada de decisões, comunicação efetiva, capacidade de liderança, administração e gerenciamento e educador em saúde.
P10	Desenvolvimento e treinamento. Fluxograma, organização, métodos e sistemas. Rotinas e boas práticas de Motivação e liderança
P11	Procuo atender as DCNs aplicando metodologias ativas durante as aulas visando aliar a prática acadêmica com a profissional.
P12	Aplico
P13	De maneira de Interdisciplinar utilizando metodologias ativas de ensino.
P14	: Busco trazer novas metodologias, experiência profissional que capacite o a ficar aptos a fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde;
P15	Através de metodologias ativas e <i>gameficações</i> . Busco trazer novas metodologias, experiência profissional que capacite o a ficar aptos a fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A análise das respostas foi feita com base na análise de conteúdo. Na seção de metodologia, já havíamos *a priori* definido as categorias analíticas e aqui codificamos

os principais conceitos utilizados pelos docentes. Na tabela a seguir, mostramos, na coluna esquerda, as principais competências mencionadas pelos docentes apresentadas como códigos e, na coluna direita, quais docentes as utilizam.

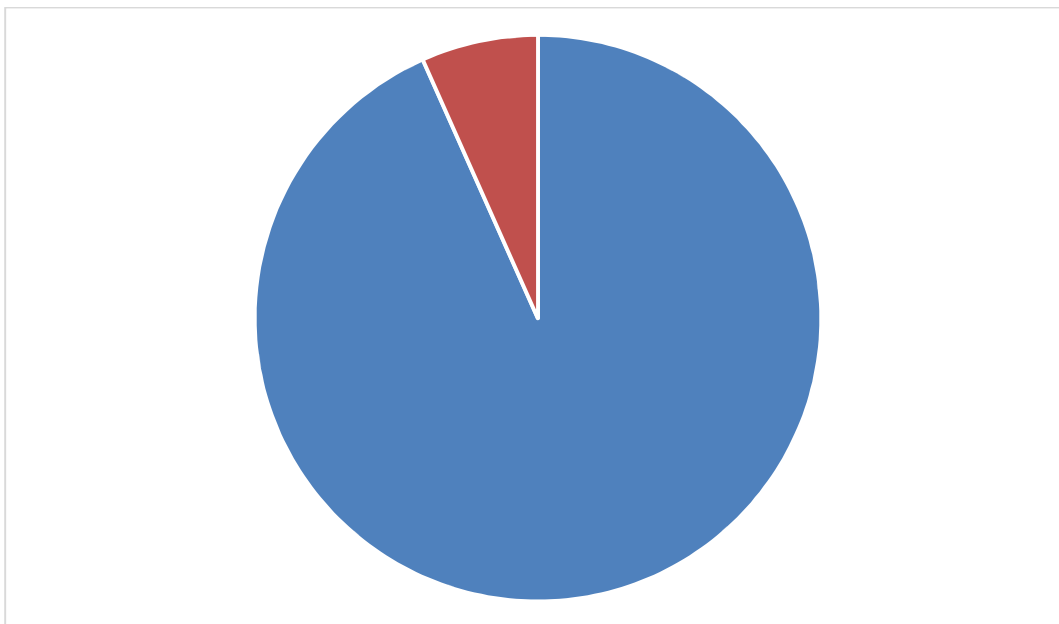
Tabela 3

Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em aula de Enfermagem

CODIFICAÇÃO	PROFESSORES
MAPEAMENTO CURRICULAR	P1, P2, P6, P11, P13: Destacam a importância do mapeamento curricular para garantir a integração entre teoria e prática.
INTEGRAÇÃO INTERDISCIPLINAR	P1, P2, P13: Enfatizam a integração interdisciplinar como uma abordagem para conectar diferentes áreas do conhecimento.
AValiação CONTÍNUA	P1, P2, P9: Mencionam a aplicação de processos de avaliação contínua para acompanhar o progresso dos alunos ao longo do curso.
ÊNFASE PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS	P1, P2, P3, P5, P6, P15: Destacam a importância de abordagens práticas e o desenvolvimento de habilidades sociais essenciais para a formação profissional.
METODOLOGIAS ATIVAS	P3, P6, P7, P8, P11, P13, P14, P15: Utilizam metodologias ativas, como estudo de caso, problematização, simulação realística, gamificação, buscando tornar as aulas mais dinâmicas e envolventes.
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERAIS	P9: Contribuem para a formação de competências essenciais, como tomada de decisões, comunicação efetiva, liderança, administração e gerenciamento.
DIDÁTICA PARA FORMAÇÃO GENERALISTA, HUMANISTA, CRÍTICA E REFLEXIVA	P4: Aplica didática para formar enfermeiros com uma abordagem generalista, humanista, crítica e reflexiva.
APLICAÇÃO EM SITUAÇÕES REAIS E SIMULAÇÃO REALÍSTICA	P5, P11: Direcionam os alunos a aplicar os conhecimentos em situações reais e utilizam simulações realísticas para aprimorar as habilidades práticas.
ENFOQUE EM COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE CONFLITOS E LIDERANÇA	P3, P9: Destacam o desenvolvimento de habilidades interpessoais essenciais, como comunicação, gestão de conflitos e liderança.
ENFOQUE NO GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO NA ÁREA DE SAÚDE	P14: Abordam a importância de capacitar os alunos para o gerenciamento e administração na área da saúde, preparando-os para liderança e gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A próxima pergunta buscou mapear o conhecimento do projeto pedagógico dos cursos por parte dos professores. As respostas estão expostas no Figura 7.

**Figura 7**

Conhecimento do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) da IES

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Quinze professores disseram que sim e apenas um disse que não conhecia. A pergunta seguinte referia-se a como os docentes aplicam o PPC em sua aula.

As respostas estão organizadas na Tabela 4.

Tabela 4

Aplicação do PPC em sala de aula

P1	informa que devemos seguir a matriz curricular aplicando na teoria e prática os conteúdo que contemplam a DCN sobre administração e gerenciamento. A disciplina tem uma carga horária de 100 horas.
P2	Ele informa que devemos seguir a matriz curricular aplicando na teoria e prática os conteúdo que contemplam a DCN sobre administração e gerenciamento. A disciplina tem uma carga horária de 100 horas.
P3	Direcionar em sala de aula o PPC é fundamental para garantir a implementação efetiva das propostas educacionais.
P4	É através da ementa e da bibliografia que o PPC traz que direciono minhas aulas da disciplina.
P5	Baseado nas literaturas
P6	Solicita metodologias ativas e conteúdos interdisciplinares
P7	não conhece
P8	Fazendo com que tenha direção sequencial no desenvolvimento das aulas
P9	Expositivas e dialogadas
P10	Através das instruções aplicadas

P11	Importante levar em consideração missão e objetivos do curso e da instituição. Além disso o perfil docente, do aluno egresso, estando atenta a matriz curricular do curso de forma a elaborar ementas disciplinares que contemple e atenda as necessidades de conteúdo e metodologias.
P12	Promovendo a interdisciplinaridade entre a Formação específica com a rotina do gestor e executor de processos, documentos, registros e gestão
P13	Busco a matriz curricular das disciplinas e as bibliografias do curso para desenvolver e atualizar as aulas a cada semestre.
P14	Eu direciono na atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.
P15	Utilizando os direcionamentos voltados ao ensino, pesquisa e extensão. Ainda a disponibilização do ementário voltado à formação do perfil do egresso.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na tabela a seguir mapeamos as respostas a partir de códigos atribuídos *a posteriori*:

Tabela 5

Aplicação do PPP na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem

CODIFICAÇÃO	PROFESSORES
MAPEAMENTO CURRICULAR	P1, P2: Seguir a matriz curricular aplicando na teoria e prática os conteúdos que contemplam a DCN sobre administração e gerenciamento. Disciplina com carga horária de 100 horas.
DIRECIONAMENTO EM SALA DE AULA AO PPC	P3: Destaca a importância de direcionar em sala de aula o PPC para garantir a implementação efetiva das propostas educacionais.
EMENTA E BIBLIOGRAFIA COMO GUIA DAS AULAS	P4, P5, P13: Utilizam a ementa e bibliografia do PPC como guia para direcionar as aulas da disciplina.
METODOLOGIAS ATIVAS E CONTEÚDOS INTERDISCIPLINARES	P6: Solicita metodologias ativas e conteúdos interdisciplinares para suas aulas.
DESCONHECIMENTO DO PPC	P7: Não possui conhecimento explícito sobre o PPC.
DIREÇÃO SEQUENCIAL NO DESENVOLVIMENTO DAS AULAS	P8: Faz com que tenha direção sequencial no desenvolvimento das aulas.
ABORDAGEM EXPOSITIVA E DIALOGADA	P9: Utiliza abordagens expositivas e dialogadas em suas aulas.
INSTRUÇÕES APLICADAS	P10: Aplica instruções para direcionar suas aulas.
CONSIDERAÇÕES SOBRE MISSÃO, OBJETIVOS E PERFIL DOCENTE/ALUNO	P11: Considera missão, objetivos do curso e instituição, perfil docente e aluno, e matriz curricular para elaborar ementas disciplinares.
INTERDISCIPLINARIDADE ENTRE FORMAÇÃO E ROTINA DO GESTOR	P12: Promove a interdisciplinaridade entre a formação específica e a rotina do gestor.
ATUALIZAÇÃO DAS AULAS COM BASE NA MATRIZ E BIBLIOGRAFIA	P13: Busca a matriz curricular e bibliografias do curso para desenvolver e atualizar as aulas a cada semestre.
DIRECIONAMENTO PARA COMPETÊNCIAS COMO LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÕES	P14: Direciona nas competências de atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, e educação permanente.
DIRECIONAMENTO COM BASE EM ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	P15: Utiliza os direcionamentos voltados ao ensino, pesquisa e extensão, além da disponibilização do ementário voltado à formação do perfil do egresso.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A pergunta seguinte era: “Quais os principais conteúdos trabalhados por você na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem? As respostas estão organizadas na Tabela 6.

Tabela 6

Conteúdos trabalhados na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem

P1	Conceito de gerenciamento, liderança. Resolução de conflitos, o que é preciso pra ser um bom líder. boas estratégias de aplicabilidade de admirativas no ambiente de trabalho, dentre outras.
P2	Teorias administrativas; gestão de recursos humanos na enfermagem; gestão de serviços na enfermagem; gerenciamento de recurso materiais; ética e responsabilidade legal; inovação tecnológica na administração em saúde; gestão de conflitos etc...
P3	Teorias administração Tipos de liderança Gerenciamento em enfermagem Gestão de pessoais e gestão de equipe Dimensionamento de enfermagem.
P4	História da Administração aplicada a enfermagem Gerenciamento em saúde.
P5	Prática baseada em evidências. Elaboração de protocolos institucionais. Gestão de enfermagem nos diferentes níveis de atenção.
P6	Liderança.
P7	Avaliação e qualidade dos serviços, trabalho em equipe.
P8	Gestão da área física; Teorias administrativas; Escala de trabalho; POP; Identificação do paciente; Prontuário do paciente; protocolo de segurança do paciente; protocolo de quedas.
P9	Planejamento, organização e controle
P10	Teorias da Administração Geral; O Processo Administrativo e a Enfermagem; Filosofia do Serviço de Enfermagem; Estrutura Organizacional – tipos de estrutura e posição da enfermagem em diferentes órgãos; Tomada de Decisão em Enfermagem; Sistema de Informação; Liderança e Comunicação; Trabalho em Equipe; Planejamento da Assistência de Enfermagem.
P11	Motivação Liderança, Conflitos Fluxograma Organização do trabalho Sistemas e métodos Registros.
P12	Bases teóricas da administração, processo de trabalho na área da saúde e na enfermagem, planejamento de enfermagem e habilidades interpessoais, auditoria e marketing em Enfermagem.
P13	Teorias da Administração Geral; O Processo Administrativo e a Enfermagem; Filosofia do Serviço de Enfermagem; Estrutura Organizacional – tipos de estrutura e posição da enfermagem em diferentes órgãos; Tomada de Decisão em Enfermagem; Sistema de Informação; Liderança e Comunicação; Trabalho em Equipe; Planejamento, organização, execução, monitoramento e avaliação. Chamo com o

	acrônimo de POEMA. A diversidade entre monitorar e controlar na administração. A avaliação sendo fundamental em todas as etapas intrínsecas.
P14	Teorias de administração científicas gerais aplicadas à enfermagem. Filosofia e estrutura organizacional de empresas e serviços públicos.
P15	Divisão de trabalho em enfermagem. Meios e instrumentos para elaboração do processo de trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na tabela a seguir vamos avaliar as principais tendências encontradas nas respostas dos professores sobre a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem, proporcionando uma visão resumida das abordagens e conteúdos comuns.

Tabela 7

Principais conteúdos trabalhados pelos professores

1. Ênfase em Teorias Administrativas e Gestão
A maioria destaca a importância de teorias administrativas, gestão, liderança e processos administrativos.
2. Abordagem Interdisciplinar
Destaque para a integração de conteúdos interdisciplinares, conectando administração à prática da enfermagem e áreas relacionadas.
3. Ênfase em Competências e Habilidades Profissionais
Consistente ênfase no desenvolvimento de competências como liderança, tomada de decisões, comunicação, gestão de conflitos e trabalho em equipe.
4. Aplicação Prática e Vínculo com a Realidade Profissional
Destaque para aplicação prática dos conceitos, utilizando situações reais e experiências profissionais para enriquecer o aprendizado.
5. Utilização de Metodologias Ativas
Alguns mencionam o uso de metodologias ativas, como estudo de caso e simulação realística, para tornar as aulas mais dinâmicas e envolventes.
6. Consideração do PPC (Programa Pedagógico do Curso)
Importância de seguir o PPC como guia para o desenvolvimento das aulas, garantindo alinhamento com objetivos educacionais e diretrizes do curso.
7. Atualização Contínua e Incorporação de Novos Elementos
Necessidade de atualização constante, incorporando novos elementos, literatura e mudanças na área da administração em saúde.
8. Foco em Planejamento e Organização
Ênfase no planejamento, organização e controle como elementos cruciais no contexto da administração em enfermagem.
9. Inclusão de Temáticas Éticas e Legais
Alguns incluem temas éticos e legais, destacando a responsabilidade e a ética no exercício da administração em saúde.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Uma das principais perguntas desse questionário foi “Quais os principais conteúdos trabalhados por você na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem?” Essa é

uma pergunta fundamental porque nos ajuda a responder a nossa pergunta de pesquisa. Vejamos então as respostas dos docentes:

P1: Primeiramente desenvolvo o conteúdo teórico trazendo as metodologias ativas como: sala de aula invertida, direciono alguns casos para análise dos alunos, como se sairiam como gestores hospitalares ou em outras instâncias. Proporciono aos alunos atividades que ajudam a melhorar as habilidades práticas da gestão.

Dentre as respostas, é comum que os professores mencionem as metodologias ativas. Contudo, é fundamental avaliar que nem sempre as metodologias ativas são trabalhadas de forma a efetivamente trabalharem as competências. Embora no senso comum entenda-se que elas tenham uma dimensão prática, entendemos que é fundamental superar a perspectiva cartesiana e positivista e da relação entre teoria e prática e entender que as competências precisam ser trabalhadas especialmente no serviço e na assistência ao paciente e que os cursos devem trazer a aprendizagem dentro das unidades de saúde. Lorenção e Benito (2010), ao estudarem as competências gerenciais na formação do enfermeiro, mostram que tais competências devem ser trabalhadas de forma interdisciplinar e essa percepção está raramente presente nas falas dos professores. Dessa forma, os autores propõem que a complexidade do trabalho do enfermeiro impõe considerar sua atuação em equipe na perspectiva interdisciplinar, buscando soluções compartilhadas para a integralidade da assistência em saúde, conforme princípio do SUS e, dessa forma superar as fronteiras disciplinares.

Essa perspectiva da teoria, presente a resposta do professor 1, também aparece na fala do professor 2, que diz:

P2: Teorias administrativas; gestão de recursos humanos na enfermagem; gestão de serviços na enfermagem; gerenciamento de recurso materiais; ética e responsabilidade legal; inovação tecnológica na administração em saúde; gestão de conflitos etc...

A separação entre teoria e prática é marca da ciência moderna, iluminista, cartesiana e positivista. Carvalho (2011) estudou esse discurso que separa teoria e prática passa por um paradoxo vazio que separa um saber teórico- -proposicional (saber sobre o que) e um saber operativo (saber fazer). Dessa forma, quando o professor afirma que trabalha com teorias administrativas, notamos que ela trabalha em separado de uma suposta prática administrativa. Essa perspectiva, ainda segundo Carvalho (2011) é fruto do desenvolvimento das ciências humanas nos séculos XIX e XX, que tem

começado a ser esvaziado no século XXI, mas que se mantém presente no discurso dos professores participantes dessa pesquisa.

Ainda nesse contexto, a próxima pergunta foi a seguinte: Como você trabalha as competências gerenciais do enfermeiro? Vejamos a resposta do professor 1:

P1: primeiramente desenvolvo o conteúdo teórico trazendo as metodologias ativas como: sala de aula invertida, direciono alguns casos para análise dos alunos, como se sairiam como gestores hospitalares ou em outra instancias. Proporciono aos alunos atividades que ajudam a melhorar as habilidades práticas da gestão.

Notamos claramente que a discussão de Carvalho (2011) está presente aqui. Há um discurso em que há um conteúdo teórico e que as metodologias ativas trariam a prática. O autor aponta que a separação entre teoria e prática é reducionista, pois nega a complexidade do que é, de fato, o conhecimento científico. Por isso que defendemos, conforme apontam Pereira et al (2016), o princípio da ensino-serviço, que tem como fundamento a crítica ao currículo disciplinar, ao tecnicismo e ao conteudismo educacionais, marcado pela dicotomia entre teoria e prática. Essa dicotomia está também presente na fala do professor a seguir:

P8: Além das aulas teóricas e leitura de artigos científicos, desenvolvo atividades em sala de aula onde o aluno precisa se colocar como líder, além disso, levo situações práticas em forma de casos reais para que ele resolva a situação como se fosse o enfermeiro da unidade.

Aqui temos claramente a segregação entre teoria e prática, a teoria entendida como leitura de artigos científicos e, por outro lado, o que o docente chama de casos reais. Segundo Pereira et al (2016) essa separação está longe de solucionar os efeitos nefastos da separação entre teoria e prática e atribui ao educando o papel de relacionar os componentes teóricos e práticos presentes no PPC, e em um contexto de ênfase de adaptação ao trabalho, em detrimento dos espaços de reflexão e crítica das contradições tópicas do trabalho do enfermeiro.

A próxima pergunta questionava o seguinte: Que competências gerenciais você entende que o mercado demanda do Enfermeiro no Maranhão? Vejamos então as respostas na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8**Competências gerenciais do enfermeiro no mercado de trabalho do Maranhão**

P1	a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente
P2	estudos de casos práticos; simulação da realidade; mentoria e coaching
P3	Comunicação e resolução de conflitos
P4	a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente
P5	Planejamento, Organização, Liderança, Criatividade E Pensamento Rápido.
P6	Liderança
P7	Liderança e comunicação adequada
P8	Coordenação de escala.
P9	Planejamento, estratégias, comunicação, liderança
P10	Um enfermeiro que saiba se posicionar, que possua conhecimento técnico e teórico, que tenha capacidade de liderança, que saiba gerenciar conflitos, rotinas e que busque tornar hábito pra sua equipe dar Feedbacks.
P11	Liderança. Conflitos e motivação
P12	Os enfermeiros maranhenses, frequentemente, são responsáveis por cargos de liderança. Portanto, é essencial que os alunos possuam habilidades de liderança para motivar, engajar e inspirar a equipe.
P13	Sobre a necessidade de comunicação e colaboração, torna-se importante desenvolver a capacidade de se comunicar efetivamente com outros profissionais de saúde, pacientes e suas famílias, bem como trabalhar em equipe colaborativamente para fornecer um atendimento integrado e de qualidade. Em relação à política, os enfermeiros devem estar atualizados com as regulamentações e políticas de saúde aplicáveis, incluindo legislações pertinentes e requisitos para prática de enfermagem no estado.
P14	O mercado no Maranhão para o Enfermeiro demanda competências no setor público, como na estratégia saúde da família e hospitais públicos.
P15	O mercado no Maranhão para o Enfermeiro demanda competências no setor público, como na estratégia saúde da família e hospitais públicos. Visão, missão da empresa, trabalho em equipe, planejamento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na tabela a seguir, mostramos como os professores percebem as demandas do mercado de trabalho para enfermeiros no Maranhão.

Tabela 9

Percepção das demandas do mercado de trabalho para enfermeiros no Maranhão.

Competências Gerenciais Demandadas pelo Mercado para Enfermeiros no Maranhão - codificação
Tomada de Decisão
P1, P4: Tomada de decisão é destacada como uma competência gerencial essencial.
Comunicação
P1, P3, P7, P9, P13: Comunicação é frequentemente mencionada como crucial.
Liderança
P1, P6, P7, P10, P11, P12: Liderança é uma competência amplamente reconhecida.
Administração e Gerenciamento
P1, P4: Administração e gerenciamento são apontados como fundamentais.
Educação Permanente
P1: Educação permanente é destacada como uma competência necessária.
Estudos de Casos Práticos, Simulação da Realidade, Mentoria e Coaching
P2: Além das competências tradicionais, ênfase em métodos práticos e mentorias.
Planejamento e Organização
P5, P9: Planejamento e organização são mencionados como importantes.
Criatividade e Pensamento Rápido
P5: Competências de criatividade e pensamento rápido são mencionadas.
Coordenação de Escala
P8: Destaque para a coordenação de escalas como uma competência específica.
Conflitos e Motivação
P11: Enfatiza competências em lidar com conflitos e motivação.
Comunicação Efetiva, Colaboração e Conhecimento de Políticas de Saúde
P13: Além de comunicação, destaca colaboração e conhecimento de políticas de saúde.
Competências no Setor Público - Estratégia Saúde da Família e Hospitais Públicos
P14, P15: Especifica competências para o setor público no Maranhão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O que as respostas nos mostram como evidente é que alguns professores confundem o ensino de competências gerenciais com atividades administrativas realizadas pelo enfermeiro. Por exemplo, coordenar escala de trabalho é sim parte da rotina do enfermeiro, mas não é uma competência gerencial. Trata-se de uma atividade burocrática. Ainda, conhecer as políticas de saúde é fundamental para que o enfermeiro entenda como questões que são políticas, partidárias e ideológicas afetam o seu trabalho, mas, novamente, não é uma competência gerencial. Nesse caso, a competência gerencial seria a capacidade de lidar com a falta de recursos alocados para as políticas de saúde e tantos outros problemas inerentes a elas. Vejamos essa problemática na seguinte fala:

P13: Sobre a necessidade de comunicação e colaboração, torna-se importante desenvolver a capacidade de se comunicar efetivamente com outros profissionais de saúde, pacientes e suas famílias, bem como trabalhar em equipe colaborativamente para fornecer um atendimento integrado e de qualidade. Em relação à política, os enfermeiros devem estar atualizados com as regulamentações e políticas de saúde aplicáveis, incluindo legislações pertinentes e requisitos para prática de enfermagem no estado.

É comum trazer que a capacidade de comunicação é uma importante competência gerencial, mas aqui nos remeteremos ao conceito de razão comunicativa, de Habermas (1989). A racionalidade comunicativa emerge fundamentalmente da interação social e do uso da linguagem. Seu propósito principal reside em facilitar a compreensão mútua entre os indivíduos, permitir a negociação de seus interesses e metas, e contribuir para a construção de consenso na sociedade. Ela se contrapõe à racionalidade instrumental, que nega a possibilidade do humano e se centra no mercado. É a razão comunicativa que enfatizamos como essencial para ser trabalhada como competência gerencial.

A próxima pergunta foi organizada da seguinte forma: Como você trabalha aspectos práticos da Administração Aplicada à Enfermagem? As respostas obtidas são as seguintes:

Tabela 10**Aulas práticas de Administração Aplicada a Enfermagem**

P1	coloco o aluno para gerenciar uma unidade hospitalar fictícia, buscando acoplar todas os conflitos que um gestor deve resolver
P2	A abordagem prática de administração aplicada na enfermagem e essencial para preparar os profissionais para os desafios do ambiente de saúde.
P3	Simulação de casos reais que serão vivenciados por eles na prática, principalmente no gerenciamento de conflitos.
P4	De forma dinâmica, com metodologias ativas em sala de aula.
P5	Simulação. Crio e busco casos reais e, geralmente em grupos, trabalho a solução e desenrolar de situações. Exemplo: para aprenderem escalas e direitos trabalhistas da enfermagem, trabalhamos durante 1 mês e criação de escala de trabalho... Para estudarmos tipos de líderes, desenvolvo tipos de unidades de saúde e o perfil de cada nível de complexidade.
P6	Cases
P7	Desenvolvendo situações hipotéticas que acontecem nas unidades de saúde.
P8	Visita técnica + aulas práticas.
P9	Com conteúdo que possibilitem a prática gerencial do enfermeiro
P10	Com situações problemas que acontecem na prática, mas rotinas gerências das instituições ou estabelecimentos de saúde.
P11	Desenvolvimento de rotinas e fluxos. Elaboração de relatórios.
P12	A partir de estudos de caso, simulações e, sempre que possível, realização de visitas técnicas em órgãos públicos da região.
P13	Eu trabalho em resoluções de problemáticas e a liderança na tomada de decisões a curto, médio e longo prazo.
P14	Utilizo situações de diagnósticos, ações, estratégias e táticas. Como realizar uma coleta de dados para diagnósticos diversos, o planejamento, a implementação e avaliação de todo o processo e o resultado encontrado do esperado.
P15	Planejamento Estratégico desenvolvendo planos estratégicos que alinhem os objetivos da unidade de saúde com as necessidades da comunidade. Identificar metas de curto e longo prazo e criar estratégias para alcançá-las.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na tabela 11, indicamos as Tendências de Práticas em Administração Aplicada à Enfermagem:

Tabela 11**Tendências de práticas de Administração Aplicada a Enfermagem**

Simulação de Casos Reais e Gerenciamento de Conflitos
P3, P5: Uso de simulação de casos reais para abordar situações práticas, especialmente no gerenciamento de conflitos.
Metodologias Ativas em Sala de Aula e Estudos de Caso
P4, P6: Abordagem dinâmica com metodologias ativas e ênfase em estudos de caso como método de aprendizado prático.
Desenvolvimento de Situações Hipotéticas em Unidades de Saúde
P7: Criação de situações hipotéticas para representar desafios encontrados em unidades de saúde.
Combinação de Visita Técnica e Aulas Práticas
P8: Uso combinado de visitas técnicas e aulas práticas para proporcionar uma experiência mais tangível.
Enfoque em Conteúdo para Prática Gerencial do Enfermeiro
P9: Inclusão de conteúdos que permitem a prática efetiva da gestão por parte do enfermeiro.
Abordagem com Situações-Problema e Rotinas Gerenciais
P10: Foco em situações-problema e rotinas gerenciais vivenciadas em instituições de saúde.
Desenvolvimento de Rotinas, Fluxos e Elaboração de Relatórios
P11: Ênfase no desenvolvimento de rotinas, fluxos e na elaboração de relatórios como prática gerencial.
Utilização de Estudos de Caso, Simulações e Visitas Técnicas
P12: Incorporação de estudos de caso, simulações e, quando possível, visitas técnicas para uma abordagem mais holística.
Resolução de Problemáticas e Liderança na Tomada de Decisões
P13: Trabalho na resolução de problemáticas e liderança na tomada de decisões a curto, médio e longo prazo.
Enfoque em Situações Diagnósticas, Planejamento e Avaliação
P14: Utilização de situações diagnósticas, planejamento e avaliação, destacando coleta de dados e implementação de estratégias.
Planejamento Estratégico e Alinhamento de Objetivos
P15: Desenvolvimento de planos estratégicos para alinhar objetivos da unidade de saúde com as necessidades da comunidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Nossa crítica aqui é a construção de casos hipotéticos e a criação dos chamamos cases, porque eles esvaziam a realidade complexa do serviço. Pereira et al (2016) mostra que a relação entre teoria e prática, quando examinada em experiências em que a estrutura curricular tende a priorizar momentos de dispersão em detrimento de momentos de concentração, pode indicar uma abordagem educacional centrada no ensino prático, influenciada pelo pragmatismo, ainda presente na formação profissional em saúde. Em contrapartida, o método pragmático fundamenta-se no valor prático dos conceitos, isto é, na utilidade dos conceitos aplicados à experiência, e na ideia de continuidade que implica adaptação para o desenvolvimento. Essa é, conforme os autores, uma perspectiva reducionista da aprendizagem, porque dificuldade separar o trabalho -ser humano – da sua função enquanto sujeito histórico.

A pergunta seguinte é de natureza quantitativa: Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a contribuição da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem no

desenvolvimento das competências gerenciais demandadas pelo mercado de trabalho de enfermagem? Vejamos o resultado na figura 8:

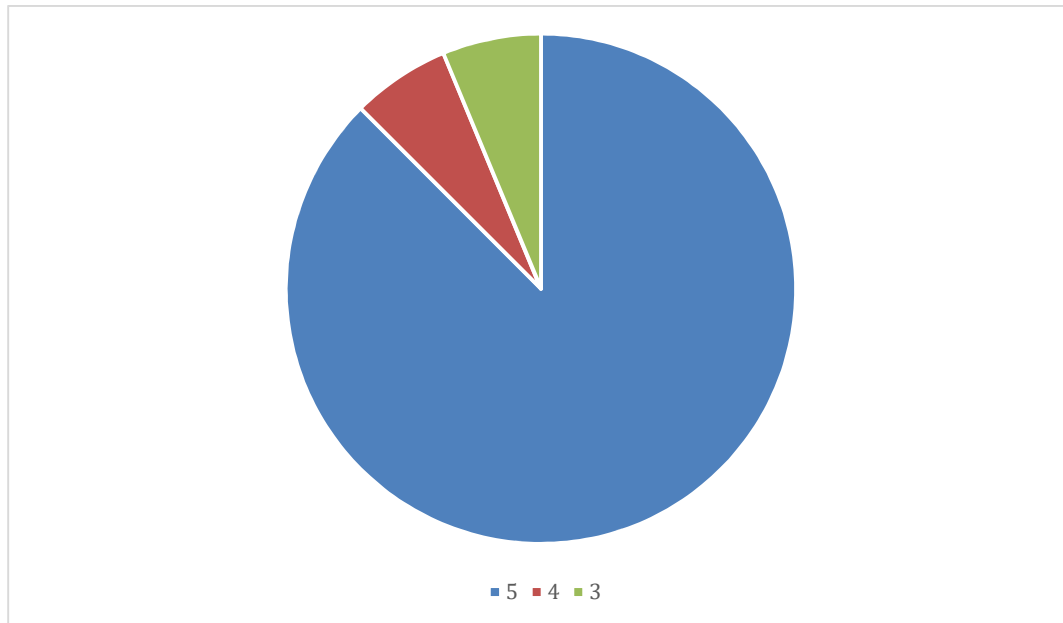


Figura 8

Contribuição da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem no desenvolvimento das competências gerenciais demandadas pelo mercado de trabalho de enfermagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

As notas atribuídas foram 5, 4 e 3, sendo que a maior parte dos docentes considerou que a nota 5 poderia ser atribuída.

A seguinte pergunta não era simples de ser respondida. Ela questionava o seguinte: O perfil do egresso na sua IES é de um profissional gerencial? Vejamos a percepção sobre o tema pelos professores na Figura 9:

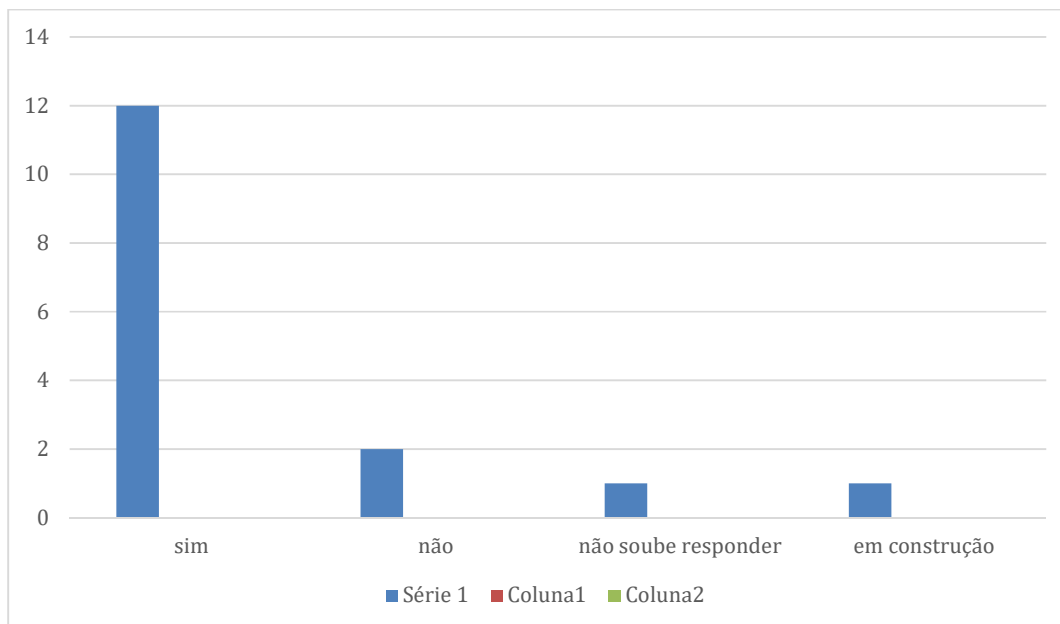


Figura 9

Perfil do egresso na sua IES é de um profissional gerencial?

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Quando elaboramos essa questão, sabíamos que não era uma resposta fácil de dar, porque uma resposta efetiva demanda conhecer muito bem o perfil dos alunos, conhecer em detalhes o PPC e a ementa, além de saber de fato sobre o mercado da região. É provável que seja por isso que a maior parte tenha respondido que sim.

A próxima pergunta foi organizada da seguinte forma: Você trabalha competências interpessoais, como liderança e gestão de equipes? Essa pergunta foi selecionada a partir do trabalho de Soares, Sadigursky e Soares (2011), que estudaram justamente as competências interpessoais do enfermeiro no contexto de pacientes com diabetes. Segundo os autores, tais competências são aquelas que mediam o cuidar pela humanização, conforme podemos verificar a seguir:

(...) espera-se que a mesma viabilize a implementação de práticas de cuidado que relativizem o poder, as estratégias de dominação, abrindo espaço para a emergência de princípios como o diálogo, a co-responsabilidade, o pluralismo, a alteridade, o questionamento das práticas, a saída da retórica e a implicação das práticas de cuidado compatíveis como o contexto em que estas se desenrolam (Soares, Sadigursky e Soares, 2011, p.678).

Dentro da tradição do ensino universitário hegemônico conteudista trabalhar competências que não são de fato o conteúdo propriamente dito. No questionário,

todos os professores disseram que trabalham. Gostaríamos, ainda, de avaliar a resposta do seguinte docente:

P13: Muito mesmo, já tive alunos que eram líderes natos e não sabiam. Descobriram com a disciplina.

A pergunta seguinte questionou: “Você trabalha o uso da informação e a tomada de decisão?” Quatorze professores responderam que sim e apenas um docente não entendeu o que foi perguntado e deu uma resposta desconexa.

A última pergunta foi a seguinte: Você trabalha competências analíticas, e de ação? Justifique. Vejamos então as respostas na Tabela 12:

Tabela 12

Competências analíticas e de ação do enfermeiro

P1	Peço aos alunos organizar dados de segmentos diferentes com a finalidade de gerar respostas e conhecimento a partir dessa análise.
P3	Disse que não trabalha.
P4	Sim, o estudo de casos facilita esse processo uma vez que possibilita pensamentos críticos com base científica voltada a administração em enfermagem
P5	É uma tentativa. Ressalto que as competências analíticas também exigem boa interpretação e ação certa. Ainda afirmo que nem todos tem esse perfil.
P6	Disse que não trabalha.
P7	Sim, estimulando o espírito de mudança para qualificação das práticas.
P8	Disse apenas que sim.
P9	Disse apenas que sim.
P10	Sim. O pensamento crítico, reflexivo, é o ponto de partida para tomadas de decisões. O enfermeiro precisa estar atento, pensar além, usar a seu favor às ferramentas metodológicas como a sistematização de assistência de enfermagem, para planejar (analisar) e implementar (agir) o cuidado ao paciente.
P11	Sim através de jogos e simulação. Dinâmicas e estudos de caso.
P12	Sim, a partir de estudos de casos, simulações e jogos de negócio, projetos colaborativos e estudos com base na enfermagem baseada em evidências
P13	Sim, o aluno precisa interpretar e assimilar esse ecossistema.
P14	Sim. Desenvolvendo habilidades em coleta, análise e interpretação de dados relevantes para a administração. Ainda, a utilização de ferramentas estatísticas e tecnológicas para extrair conhecimento em práticas analíticas.
P15	Peço aos alunos organizar dados de segmentos diferentes com a finalidade de gerar respostas e conhecimento a partir dessa análise.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A tabela 13 destaca os conceitos comuns nas respostas dos professores em relação ao trabalho com competências analíticas e de ação na disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem.

Tabela 13

Uso da informação e a tomada de decisão

Codificação	Professores que mencionaram
Estímulo à reflexão crítica	P2, P4, P7
Resolução de problemas	P2, P7
Aplicação prática dos conhecimentos	P2, P7
Estudo de casos	P4, P10, P11, P12
Simulações e jogos	P11, P12
Pensamento crítico e reflexivo	P10
Espírito de mudança	P7
Uso de ferramentas estatísticas	P14
Tecnológicas para extrair conhecimento	P14
Enfermagem baseada em evidências	P12
Coleta, análise e interpretação de dados	P14

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

As respostas dadas ao questionário indicam um alinhamento com a literatura estudada nesta pesquisa. Retomemos as categorias analíticas definidas na seção de metodologia para a realização da análise de conteúdo:

- Competências gerenciais na formação do enfermeiro.
- Mercado de trabalho do enfermeiro.
- Planejamento em saúde.
- Processos decisórios do enfermeiro.
- Desempenho organizacional.
- Ferramentas administrativas.

As narrativas dos docentes mostram que a maior parte deles está preocupado em seguir as DCNs e o PPC da IES onde exercem sua docência na disciplina Administração Aplicada à Enfermagem e que estão empenhados em cumprir com a competências gerenciais, conforme definidas por Rothbarth, Wolff e Peres (2009).

Os autores reconhecem que a principal área de atuação do enfermeiro está centrada na prestação de cuidados de saúde e que a gestão, através das suas funções administrativas, procura organizar os cuidados de enfermagem. Portanto, faz parte das prerrogativas das IES preparar os alunos para essas demandas do mercado. Rothbarth, Wolff e Peres (2009) apontam que a administração dos serviços de saúde tem uma ligação constante com o enfermeiro, e ao longo da história, a gestão dos Serviços de Enfermagem foi integrada à prática da Enfermagem, inclusive de maneira

legal, como uma responsabilidade exclusiva do enfermeiro. Nesse contexto, o gerente de enfermagem é encarregado de coordenar o Serviço de Enfermagem e tomar decisões para assegurar uma prestação de cuidados de qualidade. Dessa forma, é parte intrínseca do trabalho do enfermeiro realizar a gestão de unidades de cuidado com saúde.

Rothbarth, Wolff e Peres (2009) apontam que é essencial que esse profissional possua competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando aplicados, o auxiliem a desempenhar eficientemente suas funções. Nas respostas dos professores percebemos que eles reconhecem isso e que se preocupam que suas aulas desenvolvam tais habilidades. Além disso, percebem que, por meio de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem, devem preparar os estudantes para o papel gerencial, proporcionando oportunidades teóricas e práticas que contribuam para o desenvolvimento das competências gerenciais do enfermeiro. Contudo, conforme já discutimos, os professores mostram, nas narrativas, que ainda estão presos na racionalidade instrumental, positivista e cartesiana que marcam a ciência moderna, organizando suas aulas em dois momentos distintos: o da teoria e da prática e insistindo na crença de que metodologias ativas são formas de exercício da prática. Sobre isso, afirmam Barros e Passos (2000, p.162):

Entretanto, na sociedade capitalista a hegemonia da racionalidade instrumental é um fato, fazendo com que a civilização contemporânea enfrente, no final do milênio, desafios que colocam em questão sua lógica de funcionamento, pois ela é baseada na preponderância dos valores econômicos como critérios principais de regulação da vida humana. Tais valores, se, por um lado, geram desenvolvimento econômico, social e tecnológico, por outro, excluem aqueles que não lograram engajar-se no processo de desenvolvimento econômico, gerado pela alta produtividade e competitividade engendradas pela mundialização do modelo de reprodução capitalista. Dessa forma, a exacerbação de tais contradições, como a miséria social convivendo com a necessidade de mercados consumidores crescentes poderá, mesmo no limite, conspirar para a inviabilização do próprio modelo de desenvolvimento humano, baseado no capital.

Não é viável que o enfermeiro, que lida com o que há de mais vulnerável no humano, que é a possibilidade da morte, se submete a uma racionalidade que desfoca o humano e se foca no mercado. Por isso que as falas dos professores tornam urgente um novo foco na formação do enfermeiro, que relacione a formação em competências gerenciais com as competências comunicativas e humanas.

4.2 Análise das Ementas das IES participantes da pesquisa

Nem todas as faculdades com que entramos em contato autorizaram a publicação do nome, então chamaremos as faculdades de F1, F2, F3 etc.

A partir de agora faremos a análise de PPCs de algumas IES escolhidas, avaliando o alinhamento dos mesmos às demandas das competências gerenciais do enfermeiro no mercado de trabalho. Vamos iniciar com o PPC da F1 aprovado em 2022. O estudo dos PPCs será feito com base na Análise de Conteúdo, a partir das categorias analíticas supramencionadas.

Nesse PPC a categoria analítica “gerencial” aparece três vezes, sempre no contexto de indicar dois campos de trabalho do enfermeiro: o gerencial e o assistencial. Notamos no PPC a dicotomia entre gerência e assistência, já percebida nos estudos de Martins, Nakao e Fávero (2006). Essa é uma perspectiva reducionista do trabalho do enfermeiro, porque as competências gerenciais e assistenciais não são exigidas em momentos separados, na atuação prática do enfermeiro. Pelo contrário, no exercício da profissão o enfermeiro é demandado a utilizá-las de forma concomitante.

Ainda, no PPC em análise, as competências de gerenciamento são trabalhadas principalmente por meio do estágio, conforme podemos verificar a seguir, que trata sobre as competências gerenciais em unidades hospitalares de saúde mental:

No estágio em gestão de unidade básica e hospitalar e saúde mental o aluno desenvolve habilidades e competências necessárias para gerir instituições de saúde localizadas na sua região e suas demandas específicas, bem como os demais profissionais que atuam nesse ambiente. Ademais, são compartilhadas condutas que os acadêmicos devem possuir para lidar com situações complexas de clientes que possuem distúrbios psicológicos², incluindo reflexões sobre as responsabilidades éticas e sociais que resultem de suas ações naquele ambiente (F1, 2022, p.106).

Aqui, retomamos uma discussão que já fizemos sobre a preocupação com o ensino em serviço. Contudo, no PPC em análise, isso parece de forma muito isolada, em alguns momentos do estágio e, de fato, não aparece como intencionalidade do texto.

² Chamamos a atenção para o uso correto de distúrbio psicológico, que é considerado estigmatizante. O correto é psicopatologia.

Para a realização da análise de conteúdo, utilizamos o software NVivo14. Importamos o PPC da IESF e solicitamos que o software fizesse a análise, mostrando como o léxico “gerenciamento” se relacionava com outros conceitos no texto.

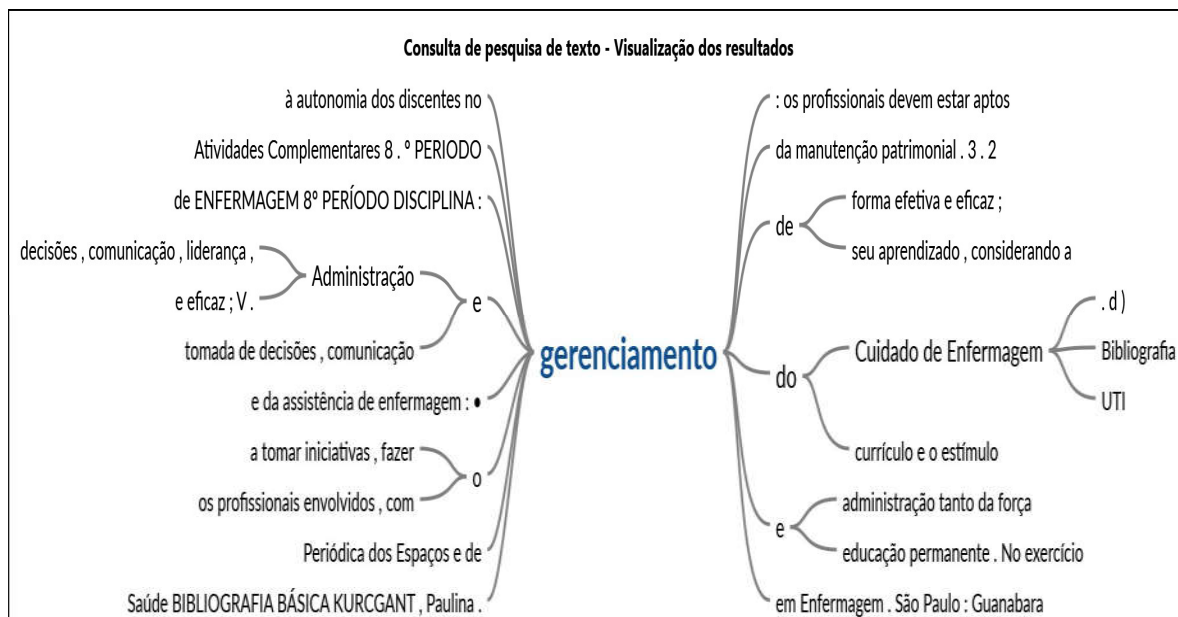


Figura 10

Análise de Conteúdo do PPC da F1 a partir do léxico “gerenciamento”

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da árvore de palavras notamos que o léxico gerenciamento se relaciona com as competências gerenciais esperadas do enfermeiro, como tomada de decisão, tomar iniciativa, liderança, manutenção patrimonial e comunicação, indicando que o PPC está alinhado às DCNs e às perspectivas do mercado no Maranhão, conforme indicado nas respostas dos professores ao questionário.

A F1 não tem a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem, mas possui uma com uma proposta parecida, denominada Gerenciamento do Cuidado de Enfermagem, sem ementa disponível no PPC.

Analisaremos agora o PPC da F2 localizada em Pinheiro (MA) e aprovado em 2023. A faculdade oferece, para o Bacharelado em Enfermagem, duas disciplinas que visam atender os conteúdos de Planejamento, Gestão e Coordenação da Assistência de Enfermagem, que são Empreendedorismo e Administração Aplicada à Enfermagem. As ementas de ambas as disciplinas são:

Administração aplicada à Enfermagem

Ementa: Bases teóricas e conceituais da administração. Processo de trabalho gerencial em Enfermagem. Gerenciamento do cuidado. Missão, visão e estrutura organizacional. Modelos de gestão. Planejamento e organização da assistência. Recursos humanos, físicos, ambientais e materiais.

Empreendedorismo

Ementa: O empreendimento e o empreendedor. Tipos de empreendimentos. Processo de empreender. Modelo de negócios. Plano de negócios. Ambiente e instituições de apoio. Tendências em empreendedorismo. Empreendedorismo e Inovação. Estudo de Caso. Constituição de Plano de Negócio (F2, 2023, p. 138).

Por meio do NVivo14 fizemos as mesmas buscas realizadas no PPC IESF e notamos que o PPC tem um compromisso menor com as competências gerenciais do enfermeiro. Veja o que a busca resultou quando colocamos o léxico gerenciamento.

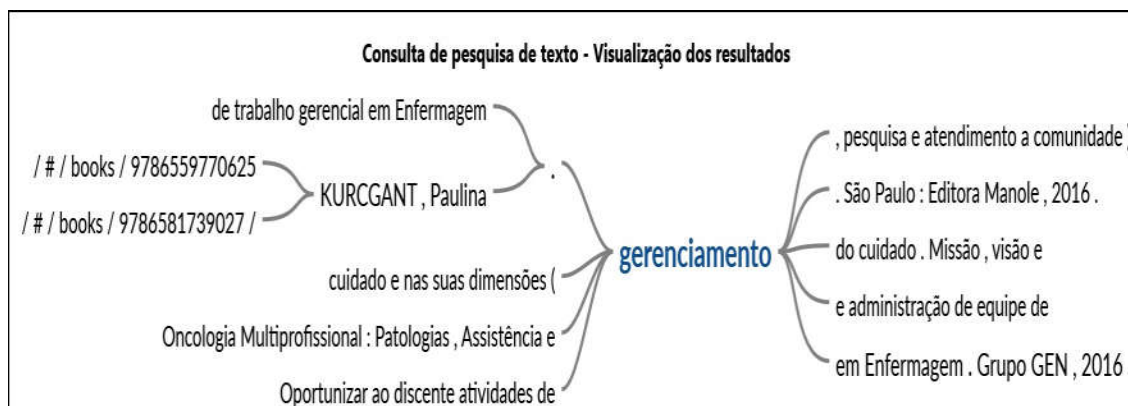


Figura 11

Análise de Conteúdo do PPC da F1 a partir do léxico “gerenciamento”.

Fonte: dados da pesquisa

Podemos verificar que o léxico “gerenciamento” está ligado às dimensões do cuidado, da pesquisa e do atendimento à comunidade. Como a pesquisa resultou em uma árvore de palavras tão pequenas, testamos outros léxicos. Testamos então o léxico “gerencial” e obtivemos os seguintes dados:

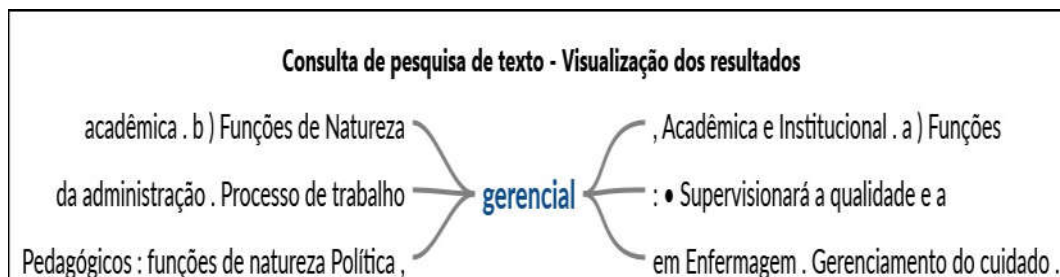


Figura 12

Análise de Conteúdo do PPC da F2 a partir do léxico “gerencial”.

Fonte: dados da pesquisa

Aqui, notamos que o léxico “gerencial” está relacionado com os processos de trabalho do enfermeiro e com a supervisão da qualidade de processo de enfermagem.

O PPCs analisados indicam que, de uma forma bastante generalista, a racionalidade instrumental e técnica domina os currículos de enfermagem, com pouco compromisso com a construção de uma relação entre ensino e serviços. Vejamos, por exemplo, as competências e habilidades do egresso, conforme percebidas pela F2:

- Entender o ser humano como um todo físico, mental e social e aplicar as ações de saúde em seus níveis primário, secundário e terciário
- Ter uma visão pluralista da Enfermagem, compreendendo-a como um fenômeno social e processo ético e não apenas como um conjunto de técnicas que podem ser postas em discussão;
- empreender e inovar em sua área;
- Propor e estabelecer ações de responsabilidade social e sustentabilidade;
- Ter a capacidade de assumir uma postura crítica frente à Enfermagem, para adequá-la às situações social, política e econômica vigentes;
- Desenvolver estratégias teóricas e metodológicas que permitam a superação dos limites da prática da Enfermagem, questionando e tendo uma visão crítica da realidade e compreendendo os fatos sociais em constante mutação;
- Repensar as relações entre a Enfermagem e o exercício da cidadania, discutindo e articulando-as enquanto instrumentos de construção de uma sociedade justa, equilibrada e harmônica, concebendo a qualidade de vida como direito de todos;
- Estabelecer um relacionamento pleno de compreensão e solidariedade entre paciente/profissional e seus familiares e tendo presentes os valores da educação para a saúde;
- Entender a realidade da saúde local e sua conexão com a realidade brasileira, nos aspectos políticos, socioeconômicos e assistenciais;
- Responder às especificidades regionais de saúde, através de intervenções planejadas estrategicamente nos níveis da promoção, prevenção e reabilitação à saúde, dando atenção integral à saúde dos indivíduos, dos familiares e da comunidade (F2, 2023).

As competências aqui listadas estão no âmbito do cuidado e não se referem às habilidades de gerenciamento. É justamente por isso que defendemos o chamado ensino em serviço, porque ali, na rotina, não há como separar tais abordagens

Vamos agora fazer a análise de do PPC da F3. Essa faculdade não oferece a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, mas oferece duas disciplinas obrigatórias e duas optativas que oferecem as competências de gestão, a saber: Gestão de Enfermagem em Unidade Básica de Saúde, Gestão de Enfermagem em Unidade Hospitalar e as optativas, Gestão Empreendedora e Modelos de Liderança. Utilizando o NVivo14, obtivemos as seguintes relações entre o léxico gerenciamento e outros léxicos no texto do PCC:

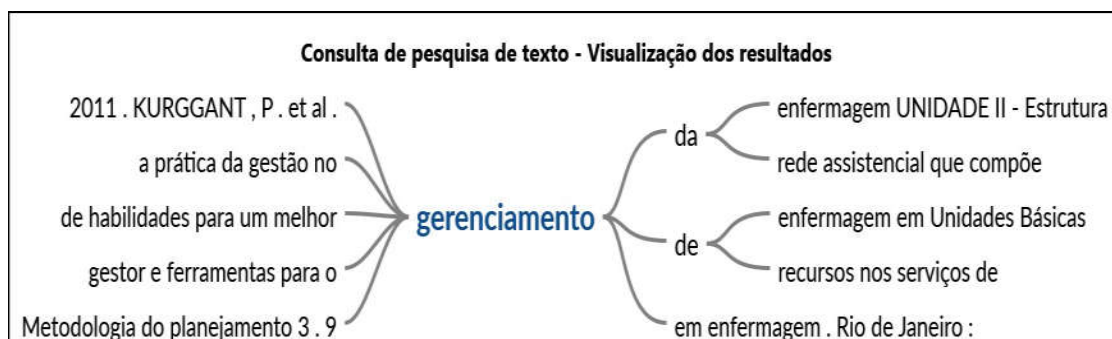


Figura 13

Análise de Conteúdo do PPC da F3 a partir do léxico “gerenciamento”.

Fonte: dados da pesquisa

A presença de quatro disciplinas mostra o compromisso da instituição com o desenvolvimento das competências gerenciais e o reconhecimento de que essas habilidades são distintas, comparando o trabalho do enfermeiro em hospital e em unidade de atenção básica. Para aprofundar essa discussão, vejamos o conteúdo programática da disciplina Gestão de Enfermagem em Unidade Hospitalar:

UNIDADE I - Introdução ao Serviço De Gestão De Enfermagem Em Unidades Hospitalares (20H)

1.1 História da Administração

1.2 Premissas básicas inerentes ao gestor: liderança, visão, missão, organização, competências e responsabilidades

1.3 Perfil do gestor e ferramentas para o gerenciamento da enfermagem

UNIDADE II - Estrutura organizacional dos serviços de Enfermagem (20h)

2.1 Tipos de estrutura

2.2 Regimento interno

2.3 Organograma

2.4 Sistema de informação

2.5 Rotinas e técnicas de enfermagem nas diversas clínicas em uma unidade hospitalar

UNIDADE III - Gestão de recursos nas organizações de saúde (20h)

3.1 Administração de recursos materiais, financeiros e orçamentários na Enfermagem

3.2 Administração de recursos humanos em Enfermagem: dimensionamento, recrutamento, seleção, escalas, supervisão, avaliação de desempenho e educação continuada

3.3 Desenvolvimento de processos organizacionais

3.4 Auditoria em enfermagem (F3, 2023, s/n)

A análise mostra que a disciplina é trabalhada de forma conteudista, sem estabelecer relações entre conceitos da administração com o trabalho assistencial do enfermeiro.

Faremos agora a análise do PPC do Bacharelado em Enfermagem da F3. Essa IES também não possui efetivamente a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem, mas possui outras disciplinas na área de Gestão. A IES oferece a disciplina de Gestão e Administração de Serviços de Saúde e Planejamento e Auditoria em Saúde Coletiva.

A F3 desenvolve o perfil do egresso do bacharelado em Enfermagem, que deve ser um profissional humanista, crítica e reflexiva e que tenha as competências técnico-científica exigidas pelo mercado de trabalho. No que se refere às competências gerenciais, o PPC da instituição também as define de forma segregada das competências assistências e de cuidado, mas uma vez apontando a formação positivista dos nossos currículos de Enfermagem. Vejamos então:

- Atuar nas áreas de Saúde Pública e Hospitalar, nas atividades de assistência individual e coletiva prestada à criança, ao adolescente, à mulher, ao adulto e ao idoso, considerando o perfil epidemiológico e o quadro sanitário do Estado e da região;
- Gerir o processo do trabalho e da assistência de enfermagem em hospitais gerais, ambulatorios e rede básica de saúde;
- Desenvolver pesquisa de cunho científico e intelectual;

- Conhecer e intervir no processo saúde-doença do indivíduo-família-comunidade, com ênfase às demandas epidemiológicas local, regional e nacional;
- Participar do processo do desenvolvimento da ciência e da arte do cuidar, como metodologia e instrumento de interpretação e intervenção profissional nos diferentes níveis de atenção à saúde, assegurando a sua integralidade;
- Atuar na formação continuada de recursos humanos e gerenciamento dos serviços de saúde;
- Desenvolver o processo ensino-aprendizagem como professor, na formação de profissionais nas áreas de Enfermagem na Educação Básica (Ensino Fundamental e Médio) e profissional, dotado de qualidades humanas, intelectuais e afetivas relacionadas com as perspectivas de compreensão da realidade social e sua transformação (F3, 2023, s/p)

Assim como observamos nos demais PPCs, há uma clara desvinculação entre as funções do enfermeiro, separando aquilo que é competência gerencial daquilo que é competência assistencial. Entendemos que essa é uma perspectiva reducionista de olhar para a formação do enfermeiro porque, na rotina, as duas dimensões do serviço se cruzam corriqueiramente.

A F4 também possui um curso de Bacharelado em Enfermagem. No 7º semestre o discente cursa a disciplina Gestão e Gerência da Rede Básica de Saúde, cuja ementa é a que se segue:

Organização da Rede Básica do SUS; Níveis de complexidade e competências do Enfermeiro nas diversas funções administrativas: planejamento, organização, direção, controle e supervisão de modo a possibilitar o gerenciamento e gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros. Modelo assistencial; cenário de implantação AB e ESF; Território; Planejamento em saúde; análise situacional em saúde e sua articulação com a APS (Atenção Primária em Saúde); Territorial-ambiental, demográfica, sociocultural e econômica, epidemiológica; Identificação e classificação dos fatores de risco no território (F4, 2015, p.12).

A ementa em análise revela uma ênfase significativa na organização e gestão da saúde, com destaque para a Atenção Primária à Saúde (APS) e o Sistema Único de Saúde (SUS). São esferas nas quais, de fato, as competências gerenciais se fazem necessárias e envolvem a compreensão da estrutura da Rede Básica do SUS, o planejamento, a organização, a direção, o controle e a supervisão. Este enfoque indica a relevância da gestão eficiente de recursos humanos, materiais e financeiros na prática da enfermagem. Dessa forma, essa ementa nos pareceu mais coerente com a formação do enfermeiro para as práticas gerenciais do que as demais ementas analisadas, que tinha um olhar mais burocrático para tais processos.

Além disso, a ementa explora o modelo assistencial, com foco particular na Atenção Básica (AB) e na Estratégia Saúde da Família (ESF), reconhecendo a importância de compreender esses contextos específicos, já que as competências gerenciais não devem ser segregadas das competências assistenciais.

Ainda, na ementa, o território é abordado como uma categoria analítica central no trabalho do enfermeiro, reconhecendo ser necessário para o planejamento em saúde e análise situacional, destacando a necessidade de uma abordagem integrada que considere aspectos territorial-ambientais, demográficos, socioculturais, econômicos e epidemiológicos. De fato, o planejamento situacional tem ganhado destaque na administração pública, porque ele reconhece o papel dos atores governamentais na definição das políticas de saúde.

Observamos também que a abordagem territorial vai além, enfatizando a identificação e classificação dos fatores de risco no território, indicando uma preocupação com a prevenção e promoção da saúde. Nesse sentido, a ementa transcende a racionalidade técnica e instrumental ao incorporar elementos de gestão, planejamento estratégico e análise contextual, sugerindo uma abordagem mais abrangente e integrada à prática da enfermagem, do que aquelas observadas nas demais ementas. Assim, o curso direciona os estudantes não apenas para o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também para uma compreensão mais profunda do contexto amplo em que essas habilidades são aplicadas.

Já no 8º período o aluno terá a disciplina Gestão e Gerência da Rede Hospitalar, que apresenta a seguinte ementa:

Lideranças em Enfermagem. Administração de Conflito. Sistema de Informação em Enfermagem. Tomada de decisões em Enfermagem. Planejamento na Assistência de Enfermagem. Auditoria em Serviço de Enfermagem. Mudanças em Enfermagem. Serviços de controle de infecção hospitalar. Gerenciamento em enfermagem. Humanização. Processo de informatização na enfermagem. Prontuário do paciente. Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) (F4, 2015).

Ao analisar a ementa, percebe-se uma abordagem que busca preparar os estudantes para enfrentar os desafios complexos inerentes à gestão hospitalar, com foco na humanização das práticas hospitalares. O foco inicial recai sobre as "Lideranças em Enfermagem", ressaltando a importância do desenvolvimento de habilidades

específicas para liderar equipes na área da saúde. De fato, apareceu nos questionários o foco nos questionários.

A "Administração de Conflito" é outro aspecto contemplado, indicando uma compreensão da realidade de conflitos inevitáveis no ambiente hospitalar. A abordagem parece querer capacitar os futuros profissionais a gerenciar essas situações de maneira eficaz, destacando a importância da comunicação e da negociação na resolução de conflitos. Embora reconheçamos a importância de tais conteúdos, questionamos se é viável o desenvolvimento dessas competências fora do contexto do próprio serviço.

O mesmo podemos dizer desse tema presente na ementa: "Tomada de decisões em Enfermagem", enfatizando a responsabilidade dos profissionais no processo de decisão clínica e administrativa. Essa abordagem destaca a importância de decisões bem fundamentadas para garantir a segurança e qualidade nos cuidados de enfermagem. Contudo, diferentemente das outras áreas de prestação de serviço, a enfermagem lida com o que é de mais vulnerável no ser humano, que é o adoecimento e a possibilidade da morte. Dessa forma, as competências de gestão envolvem lidar com a vulnerabilidade humana, que não pode ser meramente narrada, mas que precisa ser vivida no serviço.

O "Planejamento na Assistência de Enfermagem" e a "Auditoria em Serviço de Enfermagem" ressaltam a necessidade de uma abordagem estratégica na gestão hospitalar. O planejamento eficaz e a auditoria adequada são ferramentas essenciais para otimizar recursos e garantir a qualidade dos serviços.

Outros temas como "Mudanças em Enfermagem", "Serviços de controle de infecção hospitalar", "Gerenciamento em enfermagem", "Humanização" e "Processo de informatização na enfermagem" demonstram uma visão abrangente, abordando aspectos clínicos, organizacionais e humanísticos na gestão hospitalar. A inclusão do "Prontuário do paciente" e do "Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT)" evidencia a preocupação com a segurança e a saúde tanto dos pacientes quanto dos profissionais de enfermagem, embora enfoquem dimensões burocráticas e técnicas da prática do enfermeiro.

Para finalizar a discussão dos nossos resultados, faremos a análise de conteúdo do PPC da F5. A F5 oferece, no Bacharelado em Enfermagem, no 7º semestre, a disciplina Administração de Serviços de Saúde, cuja ementa se organiza da seguinte forma:

A evolução do pensamento administrativo: teorias e funções da Administração. Modelos organizacionais das instituições de saúde e de serviços de enfermagem. O enfermeiro e a administração da assistência de enfermagem. Liderança. Comunicação (F5, 2018, p22).

Trata-se obviamente de uma ementa sucinta, que dificulta uma análise mais complexa. Dentre os tópicos abordados, destaca-se o estudo das diferentes teorias e funções da administração, com ênfase nas suas implicações práticas no contexto dos serviços de saúde. A disciplina também abrange modelos organizacionais adotados em instituições de saúde, com atenção especial aos aplicados em serviços de enfermagem, sem, contudo, de fato integrar as competências do enfermeiro com os serviços assistenciais e com a humanização dos mesmos.

O papel do enfermeiro na administração da assistência de enfermagem é apresentado, examinando as responsabilidades específicas e estratégias de gestão associadas a essa função. A liderança é outro ponto focal e a disciplina enfatiza a importância da comunicação eficaz no contexto dos serviços de saúde, proporcionando aos estudantes uma compreensão das práticas comunicativas relevantes para profissionais de enfermagem e gestão em ambientes de saúde.

Na Tabela 14, trazemos a comparação entre as diversas ementas estudadas, mas lembrando que não obtivemos as ementas de todas as faculdades analisadas. Contudo, a tabela já nos possibilita visualizar as principais competências gerenciais presentes nessas ementas.

Tabela 14

Competências gerenciais nas ementas apresentadas

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	ADMINISTRAÇÃO APLICADA À ENFERMAGEM (F1)	EMPREENDEDORISMO (F3)	SERVIÇO DE GESTÃO DE F2)	ORGANIZAÇÃO DA REDE BÁSICA DO SUS (F4 E F5)
BASES TEÓRICAS E CONCEITUAIS DA ADMINISTRAÇÃO	Sim	Sim	Sim	Não
PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAL EM ENFERMAGEM	Sim	Não	Sim	Não
GERENCIAMENTO DO CUIDADO	Sim	Não	Sim	Não
MISSÃO, VISÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Sim	Sim	Sim	Não
MODELOS DE GESTÃO	Sim	Sim	Sim	Sim
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA	Sim	Sim	Sim	Sim
RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS, AMBIENTAIS E MATERIAIS	Sim	Sim	Sim	Sim
EMPREENHIMENTO E EMPREENDEDOR	Não	Sim	Não	Não
TIPOS DE EMPREENHIMENTOS	Não	Sim	Não	Não
PROCESSO DE EMPREENHIMENTO	Não	Sim	Não	Não
MODELO DE NEGÓCIOS E PLANO DE NEGÓCIOS	Não	Sim	Não	Não
AMBIENTE E INSTITUIÇÕES DE APOIO AO EMPREENDEDOR	Não	Sim	Não	Não
HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO E PREMISAS BÁSICAS	Sim	Não	Sim	Sim
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS SERVIÇOS DE ENFERMAGEM	Sim	Sim	Sim	Não
GESTÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE	Sim	Sim	Sim	Sim
ATUAÇÃO NAS ÁREAS DE SAÚDE PÚBLICA E HOSPITALAR	Não	Sim	Sim	Sim
GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO E ASSISTÊNCIA EM HOSPITAIS	Sim	Não	Sim	Não
DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA CIENTÍFICA	Não	Sim	Sim	Não
ATUAÇÃO NA FORMAÇÃO CONTINUADA E GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE	Não	Sim	Sim	Não

DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM	Não	Sim	Sim	Não
COMPETÊNCIAS PARA IDENTIFICAR E CLASSIFICAR FATORES DE RISCO	Não	Não	Não	Sim
LIDERANÇAS EM ENFERMAGEM E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Sim	Não	Sim	Sim
SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM ENFERMAGEM	Sim	Não	Sim	Sim
TOMADA DE DECISÕES EM ENFERMAGEM	Sim	Não	Sim	Sim
PLANEJAMENTO NA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM	Sim	Não	Sim	Sim
AUDITORIA EM SERVIÇO DE ENFERMAGEM	Sim	Não	Sim	Sim
MUDANÇAS EM ENFERMAGEM E SERVIÇOS DE CONTROLE DE INFECÇÃO HOSPITALAR	Sim	Não	Sim	Não
GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM E HUMANIZAÇÃO	Sim	Não	Sim	Não
PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO NA ENFERMAGEM E PRONTUÁRIO DO PACIENTE	Sim	Não	Sim	Sim
SERVIÇO ESPECIALIZADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO	Sim	Não	Sim	Sim
EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO, MODELOS ORGANIZACIONAIS E LIDERANÇA	Sim	Não	Sim	Sim
COMUNICAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	Sim	Não	Sim	Não
ORGANIZAÇÃO DA REDE BÁSICA DO SUS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	Não	Não	Não	Sim

Fonte: dados da pesquisa

A análise da Tabela 14 revela tendências significativas nas ementas das disciplinas relacionadas à administração em enfermagem, que tem diferentes denominações em cada IES. Em primeiro lugar, é notável a abrangência geral da administração em enfermagem, com todas as disciplinas abordando elementos como bases teóricas,

estrutura organizacional, modelos de gestão, planejamento e organização da assistência, bem como gestão de recursos humanos, físicos, ambientais e materiais. Dessa forma, confirmamos que as categorias analíticas que escolhemos a priori para análise se fazem presente de fato tanto nas falas dos docentes, quanto nos PPCs.

Destaca-se, de maneira distintiva, a disciplina de "Empreendedorismo", que evidencia uma ênfase particular no desenvolvimento de habilidades empreendedoras para enfermeiros. Essa abordagem inclui aspectos específicos, como tipos de empreendimentos, processo empreendedor, modelo de negócios e plano de negócios, refletindo a importância dada à iniciativa e inovação na prática profissional, mas também mostra a predominância da racionalidade instrumental nos cursos.

Ainda, observa-se uma dualidade na preparação dos enfermeiros para atuarem tanto em contextos de saúde pública quanto hospitalar, conforme evidenciado pelas disciplinas "Organização da Rede Básica do SUS" e "Administração Aplicada à Enfermagem (U5, 2018)". Essa abordagem reconhece que a formação dos enfermeiros, envolve diferentes cenários de atuação.

Outro ponto de destaque é a incorporação da pesquisa científica como parte das competências gerenciais, conforme indicado por disciplinas como "Empreendedorismo" e "Administração Aplicada à Enfermagem (F5, 2018)". Essa integração da pesquisa à prática administrativa enfatiza a importância da evidência científica na tomada de decisões e no avanço da área.

As disciplinas também evidenciam a importância de competências interpessoais, como comunicação e liderança, na prática administrativa eficaz em enfermagem. Tópicos como mudanças em enfermagem, serviços de controle de infecção hospitalar e serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho apontam para uma abordagem que reconhece a necessidade de adaptação a mudanças e a gestão de serviços especializados.

Para encerrar essa seção, apresentamos a Tabela 15, com as informações da IES pesquisadas.

Tabela 15

Informações sobre docentes e cursos de enfermagem nas IES pesquisadas

IES	Número de docente nas disciplinas de Gestão	Número de turmas
1	2 docentes	3 turmas (uma matutino e duas noturno)
2	1 docente	2 turmas (noturno)
3	2 docentes	4 turmas (2 vespertino e 2 noturno)
4	2 docentes	(1 matutino, 1 vespertino e 2 noturno)
5	2 docentes	5 turmas (2 matutino e 3 noturno)
6	2 docentes	3 turmas (1 matutino e 2 noturno)
7	3 docentes	5 turmas (1 matutino, 1 vespertino e 3 noturno)
8	1 docente	2 turmas (2 noturno)

Fonte: dados da pesquisa

Concluindo as discussões deste capítulo, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar se a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, em instituições de ensino superior localizadas no Maranhão, trabalha as competências demandadas ao enfermeiro no mercado de trabalho. Nossa avaliação é positiva, ou seja, os dados da pesquisa empírica mostram que os cursos e os professores estão sim alinhados com as demandas do mercado de trabalho no Maranhão.

No que se refere aos objetivos específicos, nosso primeiro era verificar que competências exigidas pelo mercado de trabalho do enfermeiro são desenvolvidas na disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem. As análises das ementas mostraram positivamente que tais competências estão sim presentes.

Nosso segundo objetivo específico foi investigar como os docentes responsáveis pela disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem trabalham as competências necessárias ao mercado de trabalho do enfermeiro. Os professores mostraram que buscam nas metodologias ativas estratégias para mobilizar a prática das teorias que apresentam nas aulas e que utilizam estudos de caso para trazer situações típicas de clínicas e hospitais.

Nosso terceiro objetivo e onde reside nossa maior contribuição é identificar as bases conceituais e pedagógicas adotadas no ensino da disciplina de Administração

Aplicada à Enfermagem. Nossa pesquisa empírica mostrou que a base é a racionalidade técnica, que tem como foco exclusivo a formação para o trabalho e a tradicional separação positivista e cartesiana entre teoria e prática.

5 Considerações Finais

A pesquisa aqui desenvolvida buscou analisar se a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, em instituições de ensino superior localizadas no Maranhão, trabalha as competências demandadas ao enfermeiro no mercado de trabalho. A pesquisa sobre as competências gerenciais do enfermeiro, realizada por meio de questionários com professores de enfermagem e análise dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) das Instituições de Ensino Superior (IES) no Maranhão, proporcionou uma visão abrangente sobre as demandas do mercado de trabalho na região e as estratégias utilizadas pelas IES para que seus egressos atendam às demandas do mercado de trabalho.

No contexto do Maranhão, o perfil do enfermeiro é desafiador e multifacetado, exigindo habilidades além das técnicas clínicas, incluindo aquilo que hoje é comumente chamado de soft skills, ou seja, capacidade de liderança, de lidar com conflitos, de motivar e humanizar a assistência. As respostas dos questionários nos indicaram que as competências gerenciais, tais como liderança, gestão de equipe, tomada de decisões eficazes, habilidades de comunicação e visão estratégica, são fundamentais para o enfermeiro atuar de maneira eficiente no atual cenário de saúde e que tanto as IES quanto os docentes da disciplina Administração Aplicada à Saúde percebem isso.

De fato, a análise dos dados revelou que as competências gerenciais demandadas pelo mercado de trabalho no Maranhão estão sendo consideradas nas IES locais, porque elas aparecem em todas as matrizes curriculares, embora com propostas diferentes. Os PPCs das instituições refletem a preocupação em formar profissionais que não apenas dominem as habilidades técnicas, mas também possuam as competências necessárias para liderar equipes, gerenciar recursos e enfrentar desafios administrativos na área da saúde. Observamos que os PPCs evidenciam a sintonia entre a formação acadêmica oferecida pelas instituições e as expectativas do mercado de trabalho no Maranhão.

Contudo, as falas dos professores coletadas por meio dos questionários revelaram um aspecto relevante no cenário da formação em enfermagem no Maranhão. A análise apontou que a racionalidade técnica instrumental predomina nos currículos,

caracterizando uma abordagem que separa de forma positivista a prática e a teoria. Os relatos dos docentes sugeriram que, em alguns casos, a ênfase excessiva nas competências técnicas específicas pode resultar em uma desconexão entre os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula e a aplicação prática no campo profissional, que não segrega de forma dicotômica a atuação gerencial do enfermeiro da atuação assistencial. A abordagem tradicional, baseada na divisão entre teoria e prática, pode limitar a capacidade dos estudantes de integrar plenamente os conceitos aprendidos com as demandas complexas e dinâmicas do ambiente de trabalho na enfermagem.

Essa constatação levanta questões sobre a necessidade de repensar os métodos de ensino, visando uma abordagem mais integrada que promova a articulação entre teoria e prática desde os estágios iniciais da formação. A busca por uma formação mais integral, que reconheça a interdependência entre conhecimento teórico e aplicação prática, é essencial para preparar enfermeiros capazes de enfrentar os desafios complexos e em constante evolução do campo de saúde. Assim, as falas dos professores destacaram a importância de repensar e aprimorar os currículos, visando uma abordagem mais integrada que transcenda a separação entre teoria e prática e a racionalidade instrumental, promovendo uma formação mais alinhada às demandas contemporâneas do mercado de trabalho em enfermagem no Maranhão e à necessidade de humanização da atuação do enfermeiro.

Diante da identificação da predominância da racionalidade técnica instrumental nos currículos de enfermagem no Maranhão, uma proposta para mitigar essa separação positivista entre teoria e prática é a implementação do ensino em serviço. Esta abordagem pedagógica busca integrar os conhecimentos teóricos com a experiência prática desde os estágios iniciais da formação. O ensino em serviço, também conhecido como aprendizado baseado no trabalho assistencial, proporciona possibilidades para os estudantes aplicarem os conceitos teóricos em situações reais de cuidado ao paciente. Essa metodologia enfatiza a aprendizagem contínua no ambiente de trabalho, proporcionando aos estudantes uma compreensão mais profunda e significativa dos conceitos teóricos, à medida que os aplicam diretamente nas atividades práticas. Os docentes entrevistados dizem utilizar cases em suas aulas, mas estando fora do contexto real, o aluno dificilmente vai compreender a

complexidade do atendimento ao paciente e toda a vulnerabilidade envolvida no trabalho com saúde.

Ao integrar teoria e prática sem mecanicismo e dicotomias, o ensino em serviço favorece a formação de profissionais mais preparados para os desafios complexos da enfermagem contemporânea. Ele proporciona aos estudantes a oportunidade de desenvolver habilidades não apenas técnicas, mas também habilidades interpessoais, de liderança e tomada de decisão em contextos reais. Além disso, essa abordagem incentiva uma visão mais acolhedora e humanizada da prática de enfermagem, superando a tradicional dicotomia entre conhecimento acadêmico e aplicação prática.

Portanto, a introdução do ensino em serviço no currículo de enfermagem no Maranhão pode ser uma solução eficaz para superar a fragmentação entre teoria e prática, promovendo uma formação mais alinhada às necessidades do mercado de trabalho e, conseqüentemente, capacitando enfermeiros mais proficientes e preparados para os desafios da profissão. Com ela, talvez possamos superar o modelo cartesiano de ensino e aprendizagem de enfermagem.

5.1 Contribuições Gerenciais

Para atingir os objetivos de um mestrado profissional, vamos fazer uma proposta de um plano de ensino para a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem. Uma ementa para a disciplina "Administração Aplicada à Enfermagem", focada nas competências gerenciais e no ensino em serviço, poderia ser estruturada da seguinte forma:

Disciplina: Administração Aplicada à Enfermagem

Carga Horária: 60 horas, divididas em sala de aula e atuação em políticas de saúde, na atenção primária, secundária e terciária.

Descrição da Disciplina:

Esta disciplina visa fornecer aos estudantes de enfermagem conhecimentos fundamentais sobre administração e gestão no contexto da saúde. Com ênfase nas competências gerenciais e no ensino em serviço, o curso abordará temas essenciais

para o desenvolvimento de habilidades necessárias para a liderança e gerenciamento eficaz em ambientes de saúde, tendo em vista a ampla vulnerabilidade do paciente.

Objetivos:

- Compreender os conceitos básicos da administração aplicados à enfermagem.
- Desenvolver habilidades gerenciais essenciais para enfermeiros.
- Explorar estratégias de ensino em serviço para aprimoramento de equipes de saúde.
- Promover o entendimento de liderança e comunicação eficaz em ambientes de saúde.

Conteúdo Programático:

1. Introdução à Administração em Enfermagem:

- Princípios de administração aplicados à enfermagem.
- História e evolução da gestão em saúde.

2. Competências Gerenciais na Enfermagem:

- Planejamento e organização em serviços de saúde.
- Tomada de decisão e resolução de problemas.
- Gestão de equipes e liderança em enfermagem.

3. Comunicação e Relacionamento Interpessoal:

- Técnicas de comunicação eficaz.
- Gerenciamento de conflitos e negociação.

4. Ensino em Serviço e Educação Continuada:

- Metodologias de ensino aplicadas ao contexto da saúde.
- Desenvolvimento de programas de educação continuada.

- Avaliação de competências e desempenho.

5. Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente:

- Princípios de qualidade em saúde.

- Estratégias para promoção da segurança do paciente.

6. Aspectos Éticos e Legais na Gestão em Enfermagem:

- Vulnerabilidade humana e as atividades de gestão.

- Ética na administração de serviços de saúde.

- Aspectos legais da gestão em enfermagem.

7. Tecnologia e Inovação em Serviços de Saúde:

- Impacto das tecnologias na gestão da saúde.

- Inovação e tendências em serviços de saúde.

- Gestão empática e acolhedora.

Metodologia:

50%: Aulas teóricas, estudos de caso, seminários, visitas técnicas e atividades práticas.

50%: Atividade na atenção primária, secundária e terciária.

Avaliação:

Será baseada avaliações diagnósticas, formativas, trabalhos individuais e em grupo, apresentações e participação em classe.

5.2 Limitações da pesquisa

Escopo Geográfico Restrito: A presente investigação foi circunscrita a um domínio geográfico específico, limitando a generalização dos achados para contextos distintos.

Este fator pode influenciar a extensibilidade dos resultados e suas implicações em ambientes variados.

Amostragem Não Aleatória: O método de amostragem empregado na pesquisa não seguiu critérios de aleatoriedade. Conseqüentemente, a seleção de participantes pode conter viés, afetando a representatividade da amostra e potencialmente limitando a aplicabilidade dos resultados a populações mais amplas.

Dependência de Dados Auto-Reportados: A pesquisa baseou-se predominantemente em dados auto-reportados, os quais estão sujeitos a vieses de memória e desejabilidade social. Essa dependência pode impactar a precisão e a fidedignidade das informações coletadas.

Ausência de Longitudinalidade: O desenho da pesquisa não incorporou uma abordagem longitudinal, limitando a capacidade de inferir causalidade e de observar a evolução dos fenômenos estudados ao longo do tempo.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Propõe-se a implementação de uma pesquisa-ação, na qual um educador ativamente ministre um curso específico no contexto prático de serviço. Paralelamente, um pesquisador, atuando como participante observador, conduzirá uma avaliação meticulosa do processo. Este estudo visa explorar as dinâmicas e os impactos pedagógicos da inserção do ensino em ambientes de serviço, proporcionando insights sobre a eficácia e as potenciais áreas de melhoria neste modelo educacional aplicado.

Referências

- Aqtash S, Alnusair H, Brownie S, Alnjadat R, Fonbuena M & Perinchery S. (2022). Evaluation of the Impact of an Education Program on Self-Reported Leadership and Management Competence Among Nurse Managers. *SAGE Open Nurs.* jun. [10.1177/23779608221106450](https://doi.org/10.1177/23779608221106450)
- Bardin, Laurence (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, M. J. F. de., & Passos, E. S. (2000). Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. *Organizações & Sociedade*, 7(19), 161–174. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000300011>
- Carvalho, J. S. F. de. (2011). A teoria na prática é outra? Considerações sobre as relações entre teoria e prática em discursos educacionais. *Revista Brasileira De Educação*, 16(47), 307–322. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782011000200003>
- Ciampone, M. H. T. & kurcgant, P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev Bras Enferm.*, v. 57, n. 4, p. 401-407, 2004. Recuperado de : <https://www.scielo.br/j/reben/a/sRy6btKWfWHHvkHXVmdyKGm/?format=pdf&lang=pt>
- Cofen. *Mercado de trabalho para Enfermagem amplia áreas de atuação*. Recuperado de: <https://www.cofen.gov.br/mercado-de-trabalho-para-enfermagem-amplia-areas-de-atuacao/>.
- Decreto n. 94.406, de 8 de junho de 1987*. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem, e dá outras providências. Casa Civil, 1987. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d94406.htm.
- Decreto Nº 27.426, de 14 de Novembro de 1949*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D27426.htm.
- Decreto nº 791, de 27 de Setembro de 1890 - Publicação Original*. Recuperado de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-791-27-setembro-1890-503459-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Feldman, L. B.; Ruthes, R. M. & Cunha, I. C. K. O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, v. 61, n. 2, p. 239-242, 2008. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/reben/a/LzhKRBg7pdy5jhg9M5cYRQG/>.
- Fernandes, J. C., Cordeiro, B. C., Rezende, A. C., & Freitas, D. S. de (2019). Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde Em Debate*, 43(spe6), 22–35. <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S602>

- Formiga, J. M. M. & Germano, R. M. Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, v. 58, n. 2, p. 222-226, 2005. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/reben/a/8GNNJzjq5TF3wBhY9wwn4kh/?format=pdf&lang=pt>.
- Galleguillos, T. G. B., & Oliveira, M. A. de C. (2001). A gênese e o desenvolvimento histórico do ensino de enfermagem no Brasil. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*, 35(1), 80–87. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342001000100013>
- Greco, R. M. (2004). Relato de experiência: ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 57(4), 504–507. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000400026>
- Habermas, J. (1989). *La lógica de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madri: Cátedra.
- Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- estud Competências gerenciais na formação do enfermeiro. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 63(1), 91–97. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000100015>
- Loyola, C. M. D., & Oliveira, R. M. P. de. (2021). Florence Nightingale e a arte de enfermagem: texto e contexto da Inglaterra Vitoriana. *Escola Anna Nery*, 25(4), e20200152. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0152>
- Machado, M. H., Koster, I., Aguiar Filho, W., Wermelinger, M. C. de M. W., Freire, N. P., & Pereira, E. J. (2020). Mercado de trabalho e processos regulatórios – a Enfermagem no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 101–112. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27552019>
- Martins, V. A., Nakao, J. R. da S., & Fávero, N. (2006). Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem. *Escola Anna Nery*, 10(1), 101–108. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100013>
- Meira, M. D. D. & Kurcgant, P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. *Texto Contexto Enferm.*, v. 18, n. 4, p. 670-679, 2009. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/tce/a/MLrghPpVvZP6B5JvMtyJPbq/>.
- Minayo, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hiutec, 2014.
- Parra Giordano D, Felli VEA (2017). Work process of nursing professors. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*;25:e2946. <http://dx.doi.org/1518-8345.1941.2946>.
- Pereira, I. D. F., Lopes, M. R., Nogueira, M. L., & Ruela, H. C. G. (2016). Princípios Pedagógicos e Relações entre Teoria e Prática na Formação de Agentes Comunitários e Saúde. *Trabalho, Educação e Saúde*, 14(2), 377–397. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00010>

- Peruzzo, H. E., Marcon, S. S., Silva, Í. R., Haddad, M. do C. F. L., Peres, A. M., Costa, M. A. R., Teston, E. F., & Batista, V. C.. (2022). Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Acta Paulista De Enfermagem*, 35, eAPE039015634. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022A0015634>
- Reibnitz, K. S., Kloh, D., Corrêa, A. B., & Lima, M. M. de. (2016). Reorientação da formação do enfermeiro: análise a partir dos seus protagonistas. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 37(spe). <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.esp.68457>
- 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, 2001. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
- Rothbarth, S., Wolff, L. D. G., & Peres, A. M. (2009). O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 18(2), 321–329. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000200016>
- Santos, T. C. F., Peres, M. A. de A., Almeida Filho, A. J. de., Aperibense, P. G. G. de S., & Alcântara, E. L. (2022). Florence Nightingale's Legacy: A Reflection From Pierre Bourdieu's Perspective. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 31, e20210200. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2021-0200>
- Scherer, Z. A. P., Scherer, E. A., & Carvalho, A. M. P. (2006). Reflexões sobre o ensino da enfermagem e os primeiros contatos do aluno com a profissão. *Revista Latino-americana De Enfermagem*, 14(2), 285–291. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000200020>
- Silva Jr., E. R., Guimarães, E. H. R., Lima, R. J. C. & Santana, J. C. B. (2022). Competências requeridas do Enfermeiro durante a pandemia pelo COVID 19: Estudo em um Hospital de Médio Porte na Região Central de Minas Gerais. *Anais do 10º Simpósio Internacional em Gestão de Projetos – Singep, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP*.
- Silva, T. R., Felex, M., & Saccomann, I. C. R. (2021). Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba*. <https://doi.org/10.23925/1984-4840.2021v23i3/4a5>
- Soares, D. A., Sadigursky, D., & Soares, I. (2011). *Competência interpessoal no cuidado de pessoas com diabetes*: percepção de enfermeiros. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 64(4), 677–683. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672011000400008>
- Sobral, F. R & Campos, C. J. G. (2012). Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa. *Rev Esc Enferm USP*, v. 46, n. 1, p. 208-218. Recuperado de : <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/KfMTxTNdQt7fjTZznwWFCcv/>

Vale, E. G., & Guedes, M. V. C. (2004). Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 57(4), 475–478. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000400018>

Apêndices

Apêndice A – Cartas de autorização para a pesquisa