

Competências gerenciais de gestores de um curso de graduação em enfermagem

Professional competencies of managers of an integrated nursing curriculum

Capacidad de gestión de los administradores de un curso de grado en enfermería

Sheila Esteves Farias;¹ Aluana Moraes;² Maria Helena Dantas de Menezes Guariente³

Como citar este artigo:

Farias SE, Moraes A, Guariente MHD. Competências gerenciais de gestores de um curso de graduação em enfermagem. Rev Fun Care Online. 2017 out/dez;9(4):1048-1054. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i4.1048-1054>

RESUMO

Objetivo: Compreender as competências referentes ao gestor de um curso de graduação em enfermagem que desenvolve a metodologia do currículo integrado (CI). **Método:** Pesquisa qualitativa, descritivo-exploratória, realizada por meio de entrevista progetista com gestores do curso de enfermagem de uma universidade pública do Sul do país. **Resultados e discussão:** Duas categorias surgiram: “entre os aspectos cognitivos e a prática operativa na gestão educacional” e “das habilidades interacionais à prática democrática”. **Conclusão:** Ao se desvelarem as competências inerentes ao papel do gestor de um CI em saúde, foi possível identificar que atualmente os gestores necessitam de habilidades que sejam de aspectos cognitivos e interacionais, para exercer uma gestão educacional qualificada e democrática, com a finalidade de promover um ensino qualificado e futuros profissionais comprometidos com o exercício de uma profissão de excelência.

Descritores: Educação em enfermagem, Gestão em saúde, Educação baseada em competências, Currículo.

ABSTRACT

Objective: To understand the skills for the manager of an undergraduate degree in nursing that develops the methodology of Integrated Curriculum. **Method:** Qualitative research, descriptive and exploratory, conducted through progetista interviews with travel managers nursing a public university in the South. **Results:** Two categories surgiram: “among the cognitive aspects and operations practice in educational management” and “interactional skills to the democratic practice”. **Conclusion:** When unveil the powers inherent in the role of the manager of an integrated curriculum in health, it was identified that currently managers need skills that are cognitive and interactional aspect to exercise a skilled and democratic educational management. In order to promote professional and qualified further education committed to the exercise of a profession of excellence.

Descriptors: Nursing education, Health management, Education competency-based, Curriculum.

¹ Enfermeira, mestra em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Enfermeira do Hospital Universitário de Londrina. E-mail: <aluanamoraes@hotmail.com>.

² Enfermeira, especialista em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica, mestra em Enfermagem pela UEL. E-mail: <aluanamoraes@hotmail.com>.

³ Doutora em Enfermagem. Professora da graduação e pós-graduação do curso de Enfermagem da UEL. E-mail: <aluanamoraes@hotmail.com>.

RESUMEN

Objetivo: Comprender las habilidades para el gerente de un título de grado en enfermería que se desarrolla la metodología del plan de estudios integrado. **Método:** La investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria, realizada a través de entrevistas con los gestores de viajes progetista enfermería de una universidad pública en el Sur. **Resultados y discusión:** Dos categorías surgieron: “entre los aspectos cognitivos y práctica de operaciones en gestión de la educación” y “habilidades de interacción a la práctica democrática”. **Conclusión:** Cuando desvelar los poderes inherentes a la función del administrador de un plan de estudios integrado en la salud, se identificó que en la actualidad los gerentes necesitan habilidades que son los aspectos cognitivos y de interacción, para ejercer una gestión educativa cualificada y democrática. Con el fin de promover aún más profesional y calificado educación comprometida con el ejercicio de una profesión de excelencia.

Descriptor: Educación en enfermería, Gestión de la salud, Habilidades educativas basadas, Plan de estudios.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento socioeconômico e político do século XXI revela mudanças no âmbito educacional, que nos incentivam a olhar atentamente para as Instituições de Ensino Superior (IES) no que concerne às questões estratégicas e mercadológicas na formação profissional.¹

A expansão de universidades nos últimos anos e a consequente competitividade entre as universidades são responsáveis pelo aumento da demanda de projetos empreendedores que visem à qualidade do ensino. Esses devem empregar estratégias definidas e planejadas, interpretando o contexto no qual se encontram, e seguir a gestão do conhecimento com visão estratégica. Assim, terão capacidade de promover melhorias no campo educacional e, em consequência, aplicar esta formação na prática profissional.²

Em diversas instituições de ensino superior, inclusive na área da saúde, já existe a necessidade de projetos que englobem o contexto social, com seleção e articulação de conteúdos de diferentes áreas de conhecimento e a utilização de métodos e técnicas inovadoras que proporcionem uma aprendizagem significativa e qualitativa.^{3,4,5}

O planejamento e a elaboração destes projetos requerem que os gestores das IES sejam elementos-chave para mobilizar e articular as competências dos indivíduos e das equipes, a fim de empregarem estratégias definidas e, recorrendo à mudança de paradigmas e concepções, elaborarem projetos que deem qualidade ao ensino e à formação.⁶

Para isso, o perfil dos gestores deve estar em permanente desenvolvimento, estando apto a acompanhar as inovações tecnológicas, sendo resolutivo, proativo e que possua diversas competências, entre elas a capacidade de negociar sempre, diante das situações-problemas.⁷

Inúmeras definições de competências foram se moldando com o passar dos anos, empregadas, a princípio, na administração, as quais se tornaram essenciais também na esfera educacional.⁸

No âmbito da gestão educacional, a competência é reconhecida após a avaliação positiva do desempenho profissional, que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes

adquiridas no trabalho, no confronto de experiências e no contexto do exercício profissional.⁹

Diante disso, os elementos necessários para o desenvolvimento de práticas de gestão que visem ser democrático-participativas são ensinados e apreendidos ao mesmo tempo, porquanto os professores também são gestores, em suas práticas e processos de trabalho. Estes elementos são demonstrados por meio de conhecimentos e habilidades específicos colocados em prática, alicerçados nos diversos saberes.¹⁰

Os saberes são conhecimentos que envolvem teoria e prática, necessários para o exercício profissional, e as competências são as capacidades, as habilidades e as atitudes relacionadas a esses conhecimentos teóricos e práticos.⁸ Ainda os saberes estão contidos no termo competências, ao definir competência profissional como a capacidade de mobilizar recursos cognitivos para enfrentar situações determinadas. Portanto, entende-se que as competências estão vinculadas a conhecimentos e técnicas cognitivas, e não apenas a habilidades e procedimentos práticos.¹¹

Apesar do termo competência ser amplamente utilizado, são escassas as produções que evidenciam a sua compreensão pelos gestores pedagógicos da área da saúde. Sendo assim, o presente estudo torna-se importante, pois compreender como os gestores percebem e concebem as suas competências, no âmbito da gestão educacional em um curso de enfermagem, contribui para o enfrentamento das dificuldades do cotidiano e para a concepção de novas formas na intermediação de projetos pedagógicos, que favoreçam uma formação de profissionais qualificados.

Logo, procurou-se esclarecer a seguinte questão: quais as competências que os gestores de um curso de enfermagem consideram importantes para o desenvolvimento satisfatório de sua função? E objetivou-se compreender as competências referentes ao gestor no desenvolvimento de um curso de graduação em enfermagem que aplica a metodologia do currículo integrado (CI).

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa na abordagem qualitativa, descritivo-exploratória, realizada no curso de graduação em enfermagem da Universidade Estadual de Londrina (UEL), que utiliza a metodologia da problematização por meio do CI.

Os participantes do estudo foram 13 gestores do curso de graduação em enfermagem da UEL que ocuparam os cargos, no período de 2000 a 2011. A escolha dos participantes ocorreu por seleção de intencionalidade, buscando os coordenadores enfermeiros do colegiado e chefes dos Departamentos de Enfermagem e de Saúde Coletiva, diretores do Centro de Ciências da Saúde (CCS) e diretores de enfermagem do Hospital Universitário de Londrina (HUL), que exerceram cargo de gestores nesse período.

Para a seleção dos participantes foi realizado o contato prévio por meio de *e-mail*, telefone e contato pessoal. Todos os participantes selecionados para pesquisa aceitaram participar, não havendo desistência.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista projetiva,¹² por meio do auxílio de um álbum memorial, denominado *scrapbook*, que continha fotos, documentos e reportagens referentes ao CI, tendo-se como pergunta norteadora: quais as competências para ser gestor de um CI?

A coleta de dados foi realizada por uma única pesquisadora e mestrande de um Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, no período de novembro/2012 a março/2013, no local de trabalho dos participantes. No momento da coleta de dados estavam presentes somente um pesquisador e o participante. As entrevistas foram gravadas por meio de aparelho eletrônico de captura de voz e tiveram duração de 40 minutos a 1 hora e 30 minutos, cada entrevista. O término das entrevistas ocorreu quando todos os participantes selecionados responderam. Não se utilizou do critério de saturação dos dados, pois o estudo tinha por objetivo identificar todos os coordenadores nesse período.

A transcrição dos dados foi realizada por uma única pesquisadora, e não houve utilização de *software*. Após a transcrição, os depoimentos foram identificados por meio de letras e números (E1, E2, E3...). Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.¹³

A análise dos dados foi realizada por meio de um referencial metodológico de três fases,¹³ que consistem em pré-análise, exploração do material e tratamento, e pelo referencial teórico de Libâneo, que evidencia a organização e a gestão escolar na teoria e na prática.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UEL, tendo parecer favorável nº 107.831/2012 e CAAE nº 05995612.5.0000.523. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sinalizando sua concordância com o estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de análise das competências do gestor de um CI permitiu que os conteúdos fossem agrupados em duas categorias: “entre os aspectos cognitivos e a prática operativa na gestão educacional” e “das habilidades interacionais à prática democrática”.

Entre os aspectos cognitivos e a prática operativa na gestão educacional

A compreensão do saber como um aspecto cognitivo inclui os conhecimentos científico, pedagógico e gerencial, e o saber fazer, como aspecto operativo, em vista da inserção do conhecimento prático na docência, na enfermagem e na atuação como gestor educacional.⁹

O termo conhecimento, como competência inerente ao papel do gestor, foi abordado por um número reduzido de gestores nas entrevistas, sendo mencionados os saberes na área de educação, conhecimento curricular geral e específico do curso e compreensão técnico-pedagógica, incluindo-se as metodologias ativas, conforme se observa na seguinte fala:

a pessoa tem que estar muito preparada, entender muito de pedagogia da problematização, de metodologia ativa,

de aprendizagem significativa, ela tem que saber por que, se não ela não consegue coordenar[...]. Você tem que ter a competência de entender o currículo inteiro desde o primeiro módulo até o último (E5).

Mesmo com a manifestação “tem que estar muito preparada”, a qual infere uma preocupação em possuir determinados requisitos para ser um gestor competente, não foram levantados conteúdos referentes ao contexto saúde e educação, visto que se trata de um currículo que pretende preparar para a formação direcionada ao Sistema Único de Saúde (SUS), sendo de importância fundamental que os gestores tenham percepção para reconhecer que, com a melhoria da qualidade do ensino, é possível atender às necessidades de saúde dos indivíduos e coletividades.

Para corroborar esta afirmativa, as práticas de gestão englobam ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógico-curricular; no entanto, existem outros aspectos que devem ser considerados, que são a intermediação entre o curso e as instâncias superiores do sistema universitário e a relação do curso com a comunidade e serviços de saúde.⁹

Pode-se inferir que o termo conhecimento não foi amplamente mencionado nas entrevistas, por estar ligado à ideia de que, em tempos de mudança educacional, ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou construção,¹⁴ e os gestores buscam adquirir o conhecimento necessário para o desempenho no cargo, enquanto exercem a função de gestores. Tendo em vista que, neste mundo atual, mais de metade do saber adquirido hoje não serve para nada e a única coisa que interessa apr(e)nder é a “metamudança”, isto é, a mudança no modo como as coisas vão mudando.¹⁵

Em consequência disto, os gestores deparam-se com as diversas situações, que os tornam capazes de aprender na prática, graças a um comportamento reflexivo e atualizado de aprendizagem. Baseado nesta realidade, Perrenoud diz que “construir uma competência significa aprender a identificar e a encontrar os conhecimentos pertinentes”.¹¹

Isso não quer dizer que os conhecimentos citados não sejam importantes; pelo contrário, o conhecimento aprofundado da organização e da gestão educacional ajuda a desenvolver competências técnico-metodológicas e comunicativas com consequente aumento da possibilidade de intervenções significativas na organização do trabalho e na quebra de paradigmas. Mas, além dos conhecimentos científicos, é necessária uma postura orientada pela perspectiva crítico-reflexiva, porquanto a docência não é uma atividade meramente técnica, mas também intelectual, em que a ciência serve para compreender e transformar a prática.⁹

Subentende-se que somente o saber não mobiliza ações, sendo necessárias habilidades e atitudes, isto é, o saber fazer e o saber ser, além do conhecimento. Considerando-se que, para a ocorrência do saber fazer, é necessária capacidade técnica, foram citados os temas: experiência na prática do currículo vigente, experiência na prática pedagógica, experiência na prática assistencial e experiência em gestão.

eu acho que o gestor, além de docente, tem que ter sido [...] enfermeiro de campo por dois anos, tem que ter a vivência do campo, vivência da academia pelo menos cinco anos [...], tem que ter experiência profissional, não dá pra ser uma pessoa que é de fora (E10).

O saber fazer, que envolve a prática, apesar de pouco evidenciado pelos entrevistados, também se faz necessário. No entanto, os processos de gestão não podem ser reduzidos a habilidades e destrezas técnicas. Sabe-se que tecnicismo não é bem-vindo à área educacional, tanto que as mudanças curriculares preveem a integração do conhecimento à prática para que ela se torne significativa e tenha uma intencionalidade. Sendo assim, é importante que o gestor não se restrinja às regras de atuação da prática, não condizentes com a preparação de um currículo que induz a olhares críticos e reflexivos, apontando para mudanças, conforme as necessidades a serem atendidas.⁹

Entende-se que exercer a função de gestor, caso não tenha vivenciado, como docente, o processo curricular vigente, não tenha exercido a docência anteriormente e/ou não tenha experiência profissional como enfermeiro, não será tarefa simples, quando se compara a alguém nessa situação que já tenha essa experiência. Contudo, isso também é algo muito relativo, visto que esse mister pode ser aprendido na prática diária.⁸

Em um estudo realizado com profissionais de saúde para a validação do conceito competência, as contribuições relativas à noção de habilidade ficaram aderidas à prática, à capacidade de fazer, à experiência clínica, à repetição e ao exercício psicomotor. Todavia, salientou-se também a contínua atualização de conhecimentos teóricos para o aprimoramento à habilidade prática.¹⁶

Quando a questão experiência em gestão, que envolve o saber fazer, é abordada, a fala a seguir mostra algumas unidades de significado que também se caracterizaram como o saber fazer no plano da organização gerencial:

tem que fazer um planejamento, não pode ir só como a gente acha que sabe, o técnico e científico... tem que ter o planejamento estratégico (E10).

Relacionadas à experiência em gestão estão as áreas de atuação, que, articuladas entre si, asseguram o apoio pedagógico e operacional, incluindo entre elas o planejamento, a formulação, a execução e a avaliação do projeto pedagógico de curso (PPC).⁹

Há ainda que se considerar a importância da qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens, por meio da oferta de capacitações e assessoria didático-pedagógica aos indivíduos envolvidos, a fim de favorecer seu desempenho profissional,⁹ visto que, ao se introduzirem e se implementarem inovações, são critérios imprescindíveis, pois toda mudança de mentalidades e de cultura instituída influi nos atores do processo.⁹ Portanto, é preciso que mudanças sejam feitas de forma organizada, com planejamento e cuidado, o que implica ações e procedimentos concretos.

Quando o CI deste curso de enfermagem foi cogitado, formas de gestão mais participativas tiveram de ser praticadas, já que a implementação de um novo processo de trabalho só é possível com a colaboração de todos os envolvidos. Para tanto, durante a preparação, para posterior implantação, foram realizadas inúmeras oficinas e capacitações, com discussões sobre a prática, desconstruindo-se conceitos, reconstruindo-se conhecimentos e valores pessoais, profissionais e socioculturais.¹⁷

Das habilidades interacionais à prática democrática na gestão educacional

A segunda categoria, com a denominação “das habilidades interacionais à prática democrática na gestão educacional”, engloba o saber ser e o saber conviver do gestor do CI em saúde, e compreende as habilidades relacionadas a esses saberes, que influem diretamente na mediação das relações interpessoais na gestão curricular, possibilitando ou não chegar a uma prática democrática.

A importância de habilidades interacionais para ser um gestor competente foi abordada pela maioria dos entrevistados. Esse dado mostra o quanto o desenvolvimento do CI exigia essas habilidades, com a finalidade de inserir os docentes no processo de mudança.

Exercer uma prática democrática requer que o indivíduo assuma determinadas posturas que lhe possibilitem realizar ações de cunho participativo e integrador. Alguns discursos expressaram características interacionais importantes para realizar a gestão do CI e apontaram para unidades de significado definidas como: disponibilidade, perspicácia, crença, criatividade, espírito de liderança, maturidade, respeito, empreendedorismo, amar o estudo, flexibilidade, estímulo, imparcialidade, resiliência, capacidade de saber ouvir e comunicar.

Precisa ter algumas características pessoais de flexibilidade, de ouvir, de entender o que o outro está dizendo, de integração, de negociação, uma perspicácia bastante grande, para poder enxergar o futuro, se acontecer hoje uma mudança nessa área qual é o resultado daqui três ano (E4).

Eu acho que você tem que ter paciência, não pode ser uma pessoa muito radical [...]. Flexibilidade é uma outra característica que o gestor tem que ter, a radicalidade em um processo de mudança, ela põe a perder, você tem que ter ouvido, a mesma voz para os dois contrários falarem... a liderança, o respeito, flexibilidade, escuta (E11).

Primeiro que a pessoa tem que ter é saber ouvir... depois de saber ouvir ela tem que ter competência pra saber responder (E5).

Houve ênfase maior em determinadas habilidades interacionais do que em outras, acentuando-se as relacionadas à escuta e à flexibilidade.

Com a vivência do processo educacional, os indivíduos podem deduzir o estilo de gestão a ser adotado, visto que ele se reflete na prática, seja com uma escuta mais apurada dos anseios e das preocupações, seja com um tom de voz mais ríspido, seja com autoritarismo ou seja ainda na discussão e na tomada de decisões.

Acho que faltou muitas vezes uma escuta mais ativa de alguns posicionamentos e aí é lógico o professor ele para de falar, ele vê que não tem eco, ou ele fala: tudo bem, eles vão fazer o que eles quiserem, mas na sala de aula eu vou fazer o que eu quiser. E é o que acontece (E3).

As práticas educativas atuais refletem-se nas atitudes, nos modos de agir e na convivência, pontos essenciais a serem discutidos quando se fala de gestão, já que esta envolve, além do individual, também o coletivo.⁹

A competência interativa destaca as habilidades de comunicação, de escuta e expressão, que envolvem o saber expressar e argumentar com propriedade.⁹ Entre as habilidades interativas extremamente comentadas destaca-se o saber ouvir, por ser esta capacidade essencial para que ocorra a gestão participativa, quer na apresentação de propostas, quer na tomada de decisões, quer, por fim, na resolução de conflitos.

O termo liderança foi enfatizado em diversos discursos, o que leva a crer na sua importância como mediador no processo de gestão do CI, sendo necessária, por parte dos líderes, a capacidade de colocar em prática um projeto que seria efetivo a partir do momento em que o grupo se sentisse convicto e disposto a cooperar para a implementação da proposta curricular.¹⁸

Os gestores também precisam compreender-se como e a serviço de que estão, e então, ajudar os professores a refletirem sobre sua prática e a colaborar para o processo de mudanças, atentando para as necessidades dos alunos e da sociedade e para os processos de ensino, pois as pessoas dão sentido somente àquilo em que acreditam. Logo, os gestores podem criar estratégias que visem ampliar a compreensão dos envolvidos sobre o processo curricular, e, assim, fortalecer a crença na mudança e ajudar a criar uma atitude favorável a ela.

Quando se aborda a expressão prática democrática, a gestão centrada no curso não é o melhor método de conduzir um processo educativo. As perspectivas atuais apontam para uma gestão democrática, sendo o curso um espaço educativo e uma comunidade de aprendizagem, no qual os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão, envolvendo-se em outras questões, além das administrativas e burocráticas, centradas no conhecimento técnico-científico.⁹

Vários discursos enfatizaram a importância da prática democrática. Desses discursos surgiram unidades de significados que consistem em: promover a integração, o relacionamento interpessoal, a socialização das informações, a influência no grupo, a resolução de conflitos e a representatividade.

De problemas, resolução de conflitos... habilidade de se comunicar... Foi construído coletivamente os argumentos eu só fui representar o grupo... essa decisão não é minha, ela foi do coletivo... trazer sempre pro grupo todas as informações, nunca votar o que eu achava... consultar seus pares... saber não reter informações... socializar as informações que é o grande trunfo e a grande habilidade (E3).

Porque se eu tiver um gestor que é autoritário, ele não vai conseguir nada, porque tudo tem que partir do grupo, então o líder ele tem que conseguir influenciar o grupo, e dar essa possibilidade de sair do grupo, porque se não, não funciona, planejamento que sai de cima pra baixo não funciona (E7).

De buscar integração, de negociação... ouvir, acatar e fazer o grupo caminhar (E4).

Para exercer uma gestão democrática efetiva, as habilidades devem ser também interativas, visto que, para resolver um conflito, é imprescindível que o gestor saiba exercer a escuta e comunicar-se de maneira clara e com maturidade.

Em estudo sobre o mesmo tema foi evidenciada a importância atribuída à forma como os diversos sujeitos podem ter suas ações ou facilitadas ou dificultadas, dependendo da forma como interagem com os outros. A habilidade social foi abordada por quase todos os entrevistados e considerada elemento essencial para que as relações que se estabelecem no ambiente da gestão educacional constituam a base para uma gestão eficaz.¹⁹

Conferiu-se que diversos aspectos devem ser valorizados para o sucesso da implantação de uma inovação curricular. Reiterou-se a importância do comprometimento dos envolvidos nesse processo, e ressaltaram-se: a concepção de práticas educativas que façam avançar o ensino no sentido de contemplar a qualidade de saúde para população; a implantação de processo de formação docente, concomitantemente às mudanças; a modificação da estrutura da instituição de ensino, que deve ser adequada à nova proposta curricular; e a democratização da prática pedagógica, de tal forma que todos os envolvidos possam opinar.²⁰

Em um estudo, foi evidenciado que, quanto mais alto o nível de participação e democracia, maiores as possibilidades de qualificação educacional.²¹ Autores¹⁰ compartilham deste pensamento, ao discutir a importância de revisitar a prática pedagógica de tempos em tempos. Ainda expressa que, na atuação dos professores e na organização pedagógica da escola, há que se considerar a forma de administração e pensar a educação a partir de bases democráticas, e não mais autoritárias e impositivas, e dar lugar às práticas reflexivas no âmbito da gestão escolar.¹¹

É imprescindível ficar claro que o exercer a prática democrática não significa pautar os processos de gestão a partir da lógica da maioria, segundo a qual, entre duas alternativas, decide-se pelo número que obteve mais votos. A prática democrática deve ser pautada no diálogo e na veracidade das informações, e que, a cada decisão, tenha-se em vista o objetivo inicial coletivo.²²

Assim como neste trabalho, outros estudos mostram que determinadas habilidades se destacam, sendo elas: a liderança, a organização, a comunicação, o saber ouvir, o trato afetivo, a decisão compartilhada, o trabalho em equipe. Logo, as habilidades interpessoais e pessoais estão fortemente inseridas dentro do conceito de ser um gestor competente.^{23,24} Ainda, em um destes estudos um médico argumenta que “liderar, antever, sonhar, motivar, decidir, agir e planejar são atitudes inerentes a todos os profissionais de saúde e gestores, e deveriam fazer parte da grade curricular”.²³

Entre as diversas capacidades apontadas para alguém tornar-se um gestor competente, serão contempladas somente aquelas que levem o gestor ao desempenho eficiente do que foi planejado, ou seja, não existe competência aleatoriamente, mas apenas competência no ato.²⁵ Logo, se este projeto for planejado, estruturado e não efetivado conforme fala que segue, todas as habilidades anteriores de liderança, comunicação, conhecimento científico, experiência prática durante as decisões, gerenciamento de conflitos, entre outros, sucumbirão.

Transformando os problemas em desafios, porque problemas sempre vão existir, agora um gestor com visão estratégica, com capacidade de lidar com os problemas, é o que vai fazer toda diferença... Transformá-los em lições e ir construindo a mudança, essa mudança não acaba nunca... Esse é um edifício inacabado, daqui a 40 anos provavelmente ele vai continuar precisando ser modificado, sendo aprimorado (E14).

Observou-se que muitas verbalizações expressaram preocupação quanto a se traçar um perfil “ideal” de gestor, quando afirmaram “tem que ter”, a saber, as características que os entrevistados acham que contribuiriam para o progresso do currículo. No entanto, como se trata de uma atividade coletiva, esta não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais do gestor, mas de objetivos comuns e compartilhados, além de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.⁹

As habilidades citadas neste estudo como necessárias a um gestor educacional são as que ajudam a manter um desempenho aceitável de formação profissional, com vistas a obter uma educação com repercussões na qualidade do ensino. Entretanto, não foram mencionadas, como competências de um gestor, as habilidades e suas influências na reorientação de uma formação profissional preocupada em atender às demandas sociais, culturais e políticas, que promovam impacto na melhoria dos serviços de saúde.

No entanto, um perfil “ideal” de gestor educacional em saúde, considerados os conhecimentos, a habilidade e as atitudes, alicerçados nos saberes, é algo ilusório, não obstante ser importante manter um equilíbrio entre eles, pois o gestor é um ser humano, que, assim como seus liderados, tem suas limitações e nem sempre vai agir de acordo com o que é considerado “ideal”. Valorizar a intencionalidade das ações, refletidas nas práticas educacionais

democráticas, cuja finalidade é promover uma formação profissional com qualidade e com reflexo direto na melhoria da assistência à saúde e no atendimento dos anseios de saúde das populações que recorrem ao SUS em âmbito nacional, já é uma conquista significativa para a gestão em vigência.

Obviamente, o êxito curricular não depende somente das práticas de gestão, já que diversos são os processos envolvidos em um projeto pedagógico. Todavia, acredita-se que, se não tivesse como desígnio a aproximação com práticas democráticas de gestão e tomada de decisão participativa, o CI em enfermagem não estaria sendo praticado há tantos anos com primazia.

Eu acho que a gente tem uma coisa importante do colegiado de curso, faz parte do colegiado todos os coordenadores de módulo e também a realização do fórum de avaliação anual, para a gente poder olhar para os currículos e ver até onde nós avançamos (E7).

Mesmo assim, cada período de gestão provavelmente tenha tido seus impasses que repercutiram no projeto curricular, e são aceitáveis, em vista da dinamicidade exigida de um processo que deve ser revisitado, avaliado e, se necessário, alterado.²¹

É oportuno salientar que, a despeito das habilidades para chegar às competências, elas foram apresentadas em diferentes categorias com a finalidade de pormenorizar a discussão; no entanto, são intrínsecas umas às outras e têm o mesmo grau de importância.

CONCLUSÃO

A análise dos conteúdos permitiu compreender que as competências inerentes à função de gestor de um CI em saúde, cuja aproximação com práticas democráticas de gestão, são imprescindíveis para o desenvolvimento de um projeto pedagógico. E só se tornam aplicável, no sentido de atender às demandas sociais e políticas dinâmicas, quando ocorre uma adesão efetiva pelo grupo, quando se realçam as relações interativas, sem se desconsiderar o surgimento de conhecimento e experiência teórica e prática; não obstante, também são habilidades primordiais no processo de gestão.

Diante disso, foi evidenciado nesse estudo que os profissionais gestores necessitam ter a habilidade de mediação das relações interpessoais, ou seja, a mediação de conflitos, exercendo uma gestão democrática. Ainda é necessário que exerçam sua capacidade de liderança, impulsionados toda a equipe de docentes prática de uma nova proposta curricular, com a finalidade de promover um ensino qualificado e futuros profissionais comprometidos com o exercício de uma profissão de excelência.

Mantendo-se uma estrutura de administração baseada na gestão por competências, que valoriza o propósito de buscar a excelência na formação, sustentada na melhoria da qualidade da assistência em consonância com as demandas do setor saúde, torna-se possível assegurar que

a organização do curso torne-se um ambiente de aprendizagem, que ajuda os professores a refletir, pensar, analisar e criar novas práticas.

Como este artigo partiu de elementos referentes ao CI de um determinado curso de enfermagem, espera-se que a contribuição que este trabalho possa dar ultrapasse essa realidade e incentive outras instituições a buscar o desenvolvimento de currículos dinâmicos, bem como pesquisas com a referida temática. Compartilhar com outros gestores a discussão aqui levantada, ao tratarem-se as habilidades de práticas de gestão condizentes com o princípio democrático, equivale a lançar uma rede de saberes em torno da gestão educacional em saúde, que tem como cenário a qualidade da formação dos profissionais da área da enfermagem e como contexto a qualidade da prestação de serviços no SUS.

REFERÊNCIAS

1. Saviani D. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. *Poiesis Pedagog* 2010;8(2):4-17.
2. Papa FS. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. In: Gourlart IB, Papa Filho S, organizadores. *Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá; 2009.
3. Souza PA, Zeferino AMB, Ros MA. Currículo integrado: entre o discurso e a prática. *Rev Bras Educ Med* 2011 [acesso em: 14 maio 2016];35(1):20-25. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbem/v35n1/a04v35n1.pdf>
4. Braid LMC, Machado MFAS, Aranha AC. State of the art of curriculum research relating to healthcare professional training courses: a survey on articles published between 2005 and 2011. *Interface Comunic Saúde Educ* 2012;16(42):679-92.
5. Paranhos VD, Mendes MMR. Currículo por competência e metodologia ativa: percepção de estudantes de enfermagem. *Rev Latinoam Enferm* 2010;18(1):109-15.
6. Scorzoni MF, Bueno SMV, Coscrato G. Currículo e as implicações dos novos paradigmas educacionais na formação do enfermeiro. *Saúde Transform Soc* 2013 [acesso em: 15 maio 2013];4(1):11-15. Disponível em: <http://www.incubadora.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/1921/2500>
7. Dias HC, Paiva KCM. Competencies of nurses: study in a private hospital. *Rev Bras Enferm* 2011 [acesso em: 1º fev 2016];64(3):511-520. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n3/v64n3a15.pdf>
8. Dias IS. Competências em educação: conceito e significado pedagógico. *Psicol Esc Educ* 2010 [acesso em: 20 abr 2013];14(1):73-8. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08.pdf>
9. Libâneo JC. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa; 2013.
10. Delors J. Os quatro pilares da educação. In: Delors J, coordenador. *Educação, um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Brasília; São Paulo: MEC/Unesco; Cortez; 1999.
11. Perrenoud P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 1999.
12. Boni V, Quaresma SJ. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Rev em Tese* 2005 [acesso em: 18 jun. 2015];2(3):68-80. Disponível em: http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf
13. Bardin L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 71; 2011.
14. Freire, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra; 2011.
15. Bauman Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2001.
16. Saupé R, Benito GAV, Wendhausen ALP, Cutolo LRA. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. *Saúde Ver* 2006 [acesso em: 17 maio 2013]; 8(18):31-7. Disponível em: http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/saude18_nova.pdf
17. Guariente MHDM, Alves E, Dellaroza MSG, Martins JT, Garanhani ML. *Gestão colegiada do currículo integrado do curso de enfermagem*. In: Kikuchi EM, Guariente MHDM, organizadores. *Currículo integrado: a experiência do curso de enfermagem da Universidade Estadual de Londrina*. Londrina: UEL; 2014.
18. Torres LL, Palhares JA. Estilos de liderança e escola democrática. *Rev Lusófona Educ* 2009 [acesso em: 8 mar 2016];(14):77-99. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502009000200006&lng=pt&nrm=iso
19. Valoi IF. *Competências do gestor educacional: um estudo qualitativo em três cursos de administração vinculados a instituições de ensino superior localizados no estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação [Mestrado] – Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2007.
20. Silva EVM, Oliveira MS, Silva SE, Lima VV. A formação de profissionais de saúde em sintonia com o SUS: currículo integrado e interdisciplinar. Campo Grande: Coesems MS; 2008 [acesso em: 27 dez 2015]. Disponível em http://www.cosemsms.org.br/publicacoes/formacao_profissionais_2008.pdf
21. Leite MCL, Hypolito AM, Dall'Igna MA, Cossio MF, Marcolla V. *Gestión escolar democrática: una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas*. *Revista Mex Invest Educ* 2012 [acesso em: 10 out 2015];17(52):89-113. Disponível em http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662012000100005&lng=es&tlng=pt
22. Souza AR. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educ Rev* 2009 [acesso em: 17 maio 2016];25(3):123-140. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>
23. Brito LMP, Braga JL. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. *Rev Adm Hosp Inov Saude* 2011 [acesso em: 17 maio 2016];5:26-39. Disponível em: <http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/rahis/article/view/1107>
24. Bündchen E, Rossetto CR, Silva AB. Competências gerenciais em ação o caso do Banco do Brasil. *Rev Elet Adm* 2011 [acesso em: 17 maio 2016];17(2):396-423. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v17n2/04.pdf>
25. Ruas R. *Gestão por competências: uma contribuição a estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman; 2005.

Recebido em: 02/07/2016

Revisões requeridas: Não houve

Aprovado em: 04/01/2017

Publicado em: 25/10/2017

Autor responsável pela correspondência:

Aluana Moraes

Universidade Estadual de Londrina

Rodovia Celso Garcia Cid, Km 380, s/n - Campus

Universitário

Londrina-PR

CEP: 86057-970

E-mail: <aluanamoraes@hotmail.com>