

GESTÃO DO TRABALHO DOCENTE EM UMA FACULDADE DE ENFERMAGEM – PERCEPÇÃO DE GESTORES

MANAGEMENT OF TEACHING AT A NURSING COLLEGE - PERCEPTIONS OF MANAGERS

GESTIÓN DE LA DOCENCIA EN UN COLEGIO DE ENFERMERÍA - LAS PERCEPCIONES DE LOS GERENTES

Leonara Raddai Gunther de Campos¹
Mara Regina Rosa Ribeiro²

RESUMO

Objetivou-se nesta investigação descrever, na perspectiva de gestores, como acontece a gestão do trabalho docente. Estudo exploratório, qualitativo, realizado em uma Universidade Pública na Região Centro-Oeste. Os sujeitos foram ocupantes dos cargos de Direção, Chefia de Departamento e Coordenação do Curso. A coleta e análise dos dados se realizaram por levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e análise temática, respectivamente. Aprovação do projeto pelo CEP Nº 796/CEP/HUJM. Como principais resultados, identificamos que a gestão atua com base em metas e objetivos institucionais, materializados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os docentes se organizam em grupos de trabalho e grupos de pesquisa e extensão, por área de conhecimento. A gestão da faculdade se ancora em normativas nacionais e institucionais que regulamentam o trabalho docente, mas estes gozam de autonomia no desempenho de suas atribuições. Os gestores acreditam que seu principal papel é de articulação das estruturas administrativas e acadêmicas da faculdade, no sentido de alcançar os resultados planejados. Compreender como ocorre a gestão do trabalho docente permite pensar estratégias para superar dificuldades encontradas no trabalho gerencial e docente.

PALAVRAS-CHAVE: Educação em Enfermagem. Organização e Administração. Docente de Enfermagem.

ABSTRACT

¹ Enfermeira. Especialista em Gestão em Saúde pela UFMT. Mestranda do programa de pós-graduação da FAEN/UFMT, inscrita no grupo de pesquisa GEFOR - Educação e Formação em Saúde e Enfermagem. Endereço: Rua Capitão Benevides, nº 106, Bairro Construmat, Várzea Grande – MT, CEP 78.115-260, Fone: (65) 3685-0623 email: leonaragunther@hotmail.com

² Enfermeira. Doutora em Ciências, Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Mato Grosso, pesquisadora do Grupo de Pesquisa GEFOR – Educação e Formação em Saúde e Enfermagem. Endereço: Rua 35, casa 44, Bairro Boa Esperança, Cuiabá – MT, CEP: 78.068-370, Fone: (65) 8125-4048, email mrribeiro10@gmail.com

The objective of this research is to describe, from the perspective of managers, how the management of teaching happens. It's a exploratory study, conducted in in a Public University in Midwest Region. Subjects were occupants of the positions of Director, Head of Department and Course coordinator. The collection and data analysis was held by documentary surveys, semi-structured interviews and thematic analysis, respectively. The project was approved by Ethical Committee No. 796/CEP/HUJM. As main results, we identified that the management acts were based on institutional goals and objectives, materialized in PDI. Teachers were organized into working groups and research groups and extension, by area of expertise. The college management is anchored in national and institutional regulations governing the teaching profession, but they enjoy autonomy in performing their duties. The managers believe that their main role is to articulate the administrative structures and academic faculty, in order to achieve planned results. Understanding how does the management of teaching happens, helped us to suggest strategies to overcome difficulties encountered in teaching and managerial work.

KEYWORDS: Education, Nursing. Organization and Administration. Faculty, Nursing.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es describir, desde la perspectiva de los directivos, como la gestión de la enseñanza. Estudio exploratorio, realizado en una Universidad Pública en la Región Centro-Oeste. Los sujetos eran ocupantes de los cargos de Director, Jefe de Departamento y coordinador del curso. La recopilación y análisis de datos en poder de las encuestas de documentales, entrevistas casi estructuradas y análisis temático, respectivamente. Aprobación de diseño por el CEP N ° 796/CEP/HUJM. Como principales resultados, se identificó que el manejo actos basados en metas y objetivos institucionales, materializadas en PDI. Los profesores se organizan en grupos de trabajo y grupos de investigación y de extensión, según el área de especialización. La gestión de la universidad se basa en las normas nacionales e institucionales que rigen la profesión docente, pero gozan de autonomía en el desempeño de sus funciones. Los directivos creen que su papel principal es el de articular las estructuras administrativas y docentes académicos, con el fin de alcanzar los resultados planificados. Entender cómo funciona la gestión de la enseñanza para sugerir estrategias para superar las dificultades surgidas en la enseñanza y el trabajo de gestión.

PALABRAS CLAVE: Educación en Enfermería. Organización y Administración. Docentes de Enfermería.

INTRODUÇÃO

A gestão do trabalho docente no ensino superior de enfermagem constitui o tema deste estudo, que se orienta pela perspectiva teórica do Pensamento Complexo. Analisando em primeira instância a categoria trabalho, verificamos que na contemporaneidade, ele tem como lócus uma sociedade em franca transição paradigmática, na qual convivemos com “fenômenos como o avanço da tecnologia da informação, a introdução de mudanças organizativas, a globalização da economia, a crescente exigência por trabalhadores polivalentes e multifuncionais, o processo de produção flexível, aliado à flexibilização e precarização do trabalho”^(1:24).

Inserido em tal sociedade, o trabalho docente sofre interferências desses processos, por meio das exigências crescentes por profissionais que se acomodem aos ‘modelos’ ditados pelo mercado; pelas políticas de educação e saúde, que operam mudanças nas instituições de ensino; como também dos determinantes histórico sociais da profissão de enfermagem.

No Brasil, a formação e o mercado de trabalho na área da saúde são orientados pelos princípios que norteiam o sistema de atenção a saúde vigente, o Sistema Único de Saúde (SUS). Mudanças significativas pelas quais o ensino de enfermagem passou nas últimas décadas, ocorreram com a principal intenção de atender as exigências da atual legislação da educação superior no Brasil. Esse aparato legal foi formulado com o propósito de garantir minimamente a formação de profissionais capacitados, com discernimento e senso crítico, pactuantes de ações transformadoras, capazes de atuar e intervir de forma efetiva no cenário de saúde local⁽²⁾.

Previstas na legislação educacional brasileira, regida pela Lei de Diretrizes e Bases para a educação (LDB), e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), encontram-se as possibilidades de adequação do ensino superior de enfermagem às necessidades da sociedade, e da realidade local. Para que isso ocorra de fato, faz-se necessária intensa reflexão entre os serviços de gestão, que precisam promover amplo diálogo, com vistas à definição das necessidades que circundam a atuação e práticas de enfermagem no cenário regional, de forma a buscar sempre integração entre o ensino, pesquisa e extensão acadêmica⁽²⁾.

A LDB também imputa no seu corpo textual a exigência de gestão democrática no ensino público, o que se tornou um desafio para as escolas de ensino superior, que se viram frente a novidade de criar instrumentos e fomentar canais efetivos de participação, entre todos os setores administrativos da instituição. Essa exigência legal, na prática, resultou no desenvolvimento e no aprimoramento de novas formas de administração escolar, incluindo novos modelos de formação para exercício nos cargos de gestão⁽³⁻⁴⁾.

A educação superior para além da LDB e DCNs, como forma de instituir e acompanhar seus cursos da área da saúde ancora-se em normativas que servem para o direcionamento e avaliação de

cursos e instituições de ensino superior, propostas e acompanhadas pelo MEC a partir de 2003. Essas normativas vêm requerendo das Instituições de Ensino Superior (IES), a produção de documentos estratégicos que permitam propostas de ações educacionais articuladas com a realidade. Tais documentos se constituem do PDI, do Plano Pedagógico Institucional (PPI) e os Planos Pedagógicos dos Cursos (PPC), bem como normativas internas peculiares a cada instituição e suas formas de gestão⁽⁵⁾.

Baseados nessas orientações, cada IES tem autonomia na formulação e condução de seus cursos de enfermagem, e a partir dos processos de gestão, definem e organizam a distribuição dos encargos docentes. Nesse movimento, a gestão acadêmica desempenha papel fundamental, no sentido de fazer a mediação entre o cumprimento das normativas nacionais e institucionais, o atendimento das demandas colocadas pelo mercado de trabalho e pela sociedade, e a missão interna de formação de profissionais competentes nas dimensões técnica, ética, e política.

Esses elementos até aqui abordados, que contextualizam a realidade do trabalho docente na atualidade, nos levam a constatar, na perspectiva teórica citada, que esse trabalho assume complexidade crescente, na medida em que exige do trabalhador, muito além de somente educar / formar novos profissionais, que constitui a centralidade do existir universitário. Espera-se desse profissional uma atuação competente no exercício da profissão de base, neste caso a enfermagem, no desempenho da função docente, e da mesma forma na efetivação da pesquisa, da extensão, da participação em bancas examinadoras, na produção e divulgação de novos conhecimentos, e ainda, no exercício de cargos de gestão / gerência.

Nessa perspectiva, a gestão do trabalho docente também complexificou-se, pois precisa fazer a mediação entre as demandas da sociedade, das políticas e do aparato legal, e a execução do trabalho docente com as características citadas. Podemos, desse modo, designar Gestão Acadêmica como a forma da instituição produzir, organizar e adequar o aparato legal, administrativo e político da educação, os mecanismos de distribuição dos encargos pedagógicos, a produção das concepções curriculares, bem como todas as formas de organização do trabalho dentro do ambiente acadêmico⁽⁶⁾.

Nesse processo, cabe destacar que a gestão acadêmica realiza cotidianamente a gestão de subjetividades dos docentes envolvidos nesse trabalho, articulando-as com os demais sujeitos implicados – alunos e funcionários, ou seja, uma parte importante da gestão realizada implica em promover as relações interpessoais necessárias à criação de condições de realização do trabalho docente.

Conhecer como a gestão acadêmica interatua no processo de trabalho docente permite verificar as relações de corresponsabilidades entre setores na IES, em prol do objetivo comum que é formar profissionais competentes, e para tanto, o ensino de enfermagem deve delinear características objetivas e subjetivas em seu produto final.

É assim que a análise da docência como trabalho permite ultrapassar sua mera conceituação enquanto uma prática profissional desconectada da realidade mais ampla (do mundo do trabalho, das políticas públicas, das relações de poder institucional, dos movimentos e lutas sociais), ou como simples instrumento de reprodução da força de trabalho e da ideologia dominante, e não como atividade, trabalho, portanto, ação, movimento, que tem nessa condição o poder de transformação material e subjetiva^(7:76).

Desta forma, nos propusemos a pesquisar como ocorre a gestão do trabalho docente em uma faculdade pública de enfermagem. Assim, o objetivo delineado foi compreender, na perspectiva de gestores de um curso de graduação em enfermagem, como acontece a gestão do trabalho docente, em uma Universidade Pública da Região Centro Oeste do país.

METODOLOGIA

Pesquisa de natureza qualitativa, realizada junto a gestores de um Curso de Graduação em Enfermagem. Os sujeitos se constituíram dos ocupantes dos cargos de Diretoria, Chefia de Departamento e Coordenação de Ensino de Graduação em Enfermagem.

A coleta de dados se realizou em momentos distintos. Numa primeira etapa, pela obtenção e leitura de documentos utilizados como referência para a gestão do trabalho docente, dentre os quais podemos citar a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação (LDB), o Regimento Interno da Faculdade de Enfermagem, o Projeto Político Pedagógico do Curso, e Resoluções do Conselho de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) da Universidade em questão.

Num segundo momento, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, orientada por roteiro⁽⁸⁾. As entrevistas foram gravadas, com consentimento dos participantes, e transcritas na íntegra, observando a fidedignidade dos relatos. Antes do início de cada entrevista, foram lembrados os objetivos da pesquisa, e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que após concordância, foi assinado pelos participantes.

Para o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo na modalidade Análise Temática⁽⁹⁾, que resultou nos seguintes temas: A organização do trabalho docente; O Aparato Legal e Administrativo que regulamenta o trabalho docente; Papel dos gestores na gestão do trabalho docente.

O projeto matricial foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Júlio Muller, e recebeu aprovação final por meio do Protocolo N° 796/CEP/HUJM, datado de 11 de agosto de 2010. Foram respeitadas as orientações para a realização de pesquisas envolvendo seres humanos, dispostas na Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização do trabalho docente

A compreensão da organização do trabalho neste tópico refere-se às estratégias adotadas pelo grupo de professores na divisão do trabalho, nas delegações de responsabilidades, as relações de poder e hierarquia existentes, rotinas e regras estabelecidas, bem como o conteúdo da tarefa⁽¹⁰⁾.

A organização da faculdade, seguindo a orientação da própria universidade, ocorre em bases participativas, democráticas. Desse modo, as estruturas colegiadas estão presentes em todas as instâncias gestoras da faculdade, com abertura à participação de representantes dos três segmentos – professores, acadêmicos e técnico-administrativos.

A estrutura organizacional da unidade acadêmica estudada se divide entre a “Diretoria da Faculdade; o Departamento de Enfermagem; a Coordenação de Ensino de Graduação; Coordenação de Pós-Graduação; e sete grupos de trabalho”, que foram constituídos internamente, por áreas de atuação dos docentes. Os órgãos deliberativos da faculdade são compostos pela Congregação; Colegiado de departamento; Colegiado de curso de graduação; e Colegiado de pós-graduação⁽¹¹⁾.

Dentre as instâncias colegiadas, a Congregação é apontada como a mais importante, por ter a prerrogativa de definir políticas de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da faculdade. A composição deste órgão colegiado respeita a representatividade dos segmentos, e inclui a participação dos ocupantes de cargos de gestão, de modo a integrar as ações desenvolvidas; “(...) *essa instância (...) de decisão maior para a faculdade que é a congregação. E nela há espaço democrático de representação, então tem representantes de alunos, representante docente, os chefes de departamento e os coordenadores de ensino, o representante do hospital que é a diretora de enfermagem e mais o técnico administrativo*” (**Margarida**).

Observou-se que há divisão do trabalho pela equipe de gestão, de modo que cada um encarrega-se de aspectos distintos. A Chefia de Departamento tem por prerrogativa realizar a gestão da vida funcional do docente, no que se refere a distribuição de encargos e direitos trabalhistas. Há um instrumento de registro semestral das atividades desenvolvidas por cada professor, denominado de Plano Individual de Atividades, que contém o planejamento do trabalho a ser realizado, discriminando atividades de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão, representações e participação em reuniões. Esse instrumento é aprovado pelo Colegiado de Departamento, instância composta por todos os professores da faculdade.

As Coordenações de Ensino – graduação e pós-graduação são responsabilizadas pela gestão de atividades pedagógicas e acadêmicas, respectivamente do curso de graduação e de mestrado em enfermagem. Na perspectiva dos gestores, faz-se necessário integrar as ações da Chefia do Departamento e das Coordenações de Ensino, de modo que o chefe de departamento coordene os aspectos relativos à carga horária e encargos, e os coordenadores, os aspectos de adequação dos professores às disciplinas e áreas de conhecimento. *“A chefia ver a carga horária, a coordenação ver talvez como seria mais adequado esse professor numa disciplina ou na outra (...) eu penso que essa articulação é fundamental.”(Rosa).* *“É o chefe de departamento (...) responde pela distribuição de encargos (...) isso não pode ser feito sem uma discussão prévia com o coordenador de ensino de graduação e coordenador de pós-graduação” (Margarida).*

Os docentes se organizam em grupos de trabalho, constituídos por área de conhecimento, como exemplo, Área de Saúde Mental, Área de Administração em Enfermagem, e estes são consultados pela gestão, no processo de distribuição dos encargos docentes nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além dos grupos de trabalho, os docentes também se integram em grupos de pesquisa, que possuem linhas definidas que orientam a produção científica da faculdade. *“(...) são divididos em áreas (...) tem os grupos de trabalho vinculados ao Departamento (...) existe a estrutura dos grupos de pesquisa (...) para dar conta das questões de pesquisa e extensão (...)” (Margarida).*

Há no quadro de professores da faculdade, aqueles que são contratados por tempo determinado - os professores substitutos. Essas contratações acontecem para suprir a cobertura de eventuais licenças e afastamentos de professores do quadro efetivo. Os gestores apontam que, em função do grande número de afastamentos, é relativamente grande o número de professores substitutos. Referem ainda que esses professores, dada a realidade local, em geral são recém formados, com experiência profissional restrita, e têm dificuldades no desenvolvimento da docência, necessitando ser acompanhados de perto pelos efetivos.

Os remanejamentos de professores entre áreas, em função de aposentadorias ou afastamentos diversos, são conduzidos pela chefia de departamento em conjunto com a coordenação de ensino de graduação, e se necessário, de pós-graduação. Em geral o remanejamento de professores ocorre por meio de negociação entre estes e a gestão, que para além do acordo diretamente com o professor, procura também chegar ao consenso junto ao grupo de trabalho ao qual este se vincula.

O Aparato Legal e Administrativo que regulamenta o trabalho docente

A LDB incita no seu capítulo IV, imputações especificamente sobre a Educação no Ensino Superior, e é referência no processo de gestão acadêmica, pois se traduz no pilar principal que sustenta a educação brasileira. Ela traz no desenrolar de seus artigos 43 ao 57, especificações condizentes ao dever da instituição, ao trabalho docente e as formas de gestão. Na LDB, damos destaque ao artigo 56 que assegura o princípio de gestão democrática na instituição e a existência de órgãos colegiados deliberativos⁽¹²⁾.

A faculdade possui gestores que estão cientes da forma de gestão estipulada nos textos da LDB. Demonstrem abertura e atitude democrática nos seus processos de tomada de decisões, de maneira que a gestão democrática é o senso de orientação para a liderança entre os órgãos representativos da instituição. Isso pode ser observado pela própria estrutura organizacional da faculdade que não centraliza o poder de decisão. *“Olha, formalmente a gente tem como referência a gestão democrática né. Porque a estrutura da universidade responde a essa orientação de organização. Toda a universidade é composta por conselhos representativos com a ideia de que as decisões elas devem ser colegiadas, então ela já tem essa estrutura.” (Margarida).* *“(...) Tenho tentado não tomar decisões sozinhas, sempre levo tudo para o colegiado para que tomemos decisões em conjunto, o que cabe ao colegiado a coordenação vai diretamente. Mas eu não utilizo nenhum modelo de gestão específico” (Rosa).*

No decorrer de sua estrutura textual, a LDB define por obrigatoriedade alguns itens tais como: “o incentivo a pesquisa e investigação científica; promover a extensão aberta à população; elaborar e reformar seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais; aprovar e executar planos, programas e projetos referentes a obras, serviços e aquisições;” entre várias outras delegações⁽¹²⁾.

O PDI é outro instrumento formal utilizado na universidade, e por consequência, nas unidades vinculadas, dentre elas a faculdade em questão. O PDI é considerado pelos gestores, como

um direcionador dos objetivos institucionais e da faculdade, prevendo metas e ações a curto, médio e longo prazo.

A análise do PDI permitiu verificar que ele é composto por sete objetivos institucionais, para os quais foram traçados objetivos e metas da faculdade. Dentre os objetivos destacamos o comprometimento com a melhoria da educação em enfermagem adaptado às características loco regionais. A intencionalidade contida nesse objetivo, também aparece no discurso dos gestores, que reafirmam o compromisso da faculdade, com a formação de qualidade, e que atenda às necessidades regionais. “(...) *mas também temos que dar um ensino de qualidade (...)*” (Rosa). “*Então tudo isso tem a ver com o compromisso que a faculdade tem no desenvolvimento regional da enfermagem*” (Margarida).

O PDI da faculdade de enfermagem foi elaborado de forma coletiva, com construção aberta à participação de professores, acadêmicos e técnico-administrativos. A versão final foi aprovada na Congregação, e terá validade por um período de seis anos – de 2011 a 2016.

Na compreensão dos gestores, assim como a elaboração foi coletiva, a operacionalização do PDI também precisa ser compartilhada com as diversas instâncias gestoras e de execução da faculdade, a fim de obter os resultados almejados. “*Como que a gente montou esse plano? Consultou todos os professores, chamou para reunião, fez uma elaboração inicial, submeteu ao grupo, voltou de novo, até que a gente decidiu: esse vai ser o nosso plano. Operacionalizar esse plano é de responsabilidade das instâncias administrativas e acadêmicas*” (Margarida).

A Resolução CONSEPE nº 158, que entrou em vigor em 29 de novembro de 2010, dispõe sobre as normas para a distribuição de encargos didáticos, segundo o regime de trabalho docente. Essa resolução define o que é considerado, no âmbito da instituição sob estudo, atividades de ensino, pesquisa e extensão, e é utilizada pelos gestores na prática de gestão do trabalho docente. No entanto, ela não é o único aparato legal que subsidia as decisões para a organização do trabalho docente. “*É da responsabilidade do conselho de ensino e pesquisa regulamentar a atividade docente dentro da Universidade. Esse conselho vem produzindo resoluções (...)*” (Margarida).

O regimento interno da faculdade é um conjunto de normatizações estabelecidas na faculdade, respaldado pelo Artigo 54 da LDB que permite a criação de “um estatuto jurídico especial para atender as peculiaridades de sua estrutura e organização”⁽¹²⁾.

Trata-se de instrumento frequentemente utilizado pela gestão, por estabelecer as diretrizes organizacionais da faculdade, bem como sua finalidade. Esse documento possui uma sessão exclusiva sobre as atribuições do corpo docente, que envolve atuação direta nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e participação nos processos administrativos relacionados ao

cumprimento dos deveres do docente. “(...) a gente também traduz no regimento interno o que a gente entende por cada atividade relacionada a ensino, pesquisa, a extensão que são os três grandes eixos organizadores do trabalho dentro da faculdade (...)” (**Margarida**).

O Projeto Político Pedagógico da faculdade detalha toda a grade curricular do curso, explicitando as disciplinas que o compõe, sua ementa, carga horária, competências requeridas e bibliografia a ser utilizada. Dentre os objetivos pedagógicos estabelecidos no PPP, destacamos a integração entre as áreas de concentração que compõe a grade curricular do curso de enfermagem, como tentativa de evitar a fragmentação imputada pelo modelo disciplinar. Verificamos, entretanto, que apesar de constar no PPP a articulação entre áreas, disciplinas e professores, ainda é comentada com insatisfação pelos gestores. “A gente tem bastante dificuldade, porque a tendência é você ficar mais fechado em sua área (...). Então assim, esse é um dos problemas que eu vejo que eu enfrento aqui, percebia como professora e estou muito agoniada percebendo (...) Que apesar de fazermos essa integração, essa, tem ocorrido de forma muito pontual, a gente realmente não está conseguindo fazer essa discussão mais ampliada com todos (...)”. (**Rosa**).

Pelo exposto, verificamos que os dirigentes da faculdade ancoram-se em normativas tanto federais como locais na realização da gestão acadêmica, e que há espaço de liberdade na elaboração do PDI da faculdade e do PPP do curso. Ressaltamos que a gestão precisa utilizar o aparato legal como suporte à concentração da prática docente de qualidade, de modo especial na formação de enfermeiros, que constitui o foco central da atividade do professor universitário, ou seja, as leis e normativas devem estar a serviço dos gestores no alcance dessa meta.

Nessa perspectiva, a gestão acadêmica funciona como mediadora, assegurando, com o apoio da legislação disponível, as condições necessárias à execução do trabalho docente, e a formação dos professores, para o desempenho de atividades tão diversificadas e complexas.

Papel dos gestores na gestão do trabalho docente

Os gestores acreditam que seu principal papel é de articulação. Embasados na crença de que os processos devem ser conduzidos de forma democrática, participativa, e considerando as pessoas como o foco das organizações, os gestores buscam articulá-las, aos grupos / áreas de trabalho, grupos de pesquisa, enfim, promover o entrelaçamento das estruturas administrativas e acadêmicas da faculdade, no sentido de alcançar os resultados desejados / planejados.

A estrutura organizacional da faculdade via órgãos colegiados, em certa medida favorece essa articulação, assim como a gestão democrática. Entretanto, evidenciou-se que o PPP, da forma

como está proposto, constitui-se em instrumento que dificulta esse processo, em função da organização em disciplinas, com pouca flexibilidade para compartilhamentos e conexões, até entre professores que atuam no mesmo semestre letivo.

Embora haja a intencionalidade da gestão em promover a integração, esta nem sempre se efetiva, e há relatos de dificuldades em sua concretização. A elaboração de projetos com a participação de professores de diferentes áreas de conhecimento aparece como um elemento agregador, mas de outro lado, justamente por envolver pessoas com focos e atividades diferenciadas, estes acabam por dificultar a integração.

Buscando analisar o papel desempenhado pelos gestores da faculdade, identificamos na literatura, a descrição de oito papéis de liderança gerencial e uma síntese de suas principais competências, a saber: *Papel de Mentor* – “compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados”; *Papel de Facilitador* – “constituição de equipes, uso de processo decisório participativo, gerenciamento de conflitos”; *Papel de Monitor* – “monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico”; *Papel de Coordenador* – “gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho, gerenciamento multidisciplinar”; *Papel de Diretor* – “desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização”; *Papel de Produtor* – “produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse”; *Papel de Negociador* – “constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias”; *Papel de Inovador* – “convívio com a mudança, pensamento crítico, gerenciamento da mudança”.^(13:17).

Cabe ressaltar que nossa compreensão sobre competência não se coaduna com a perspectiva teórica que a reduz a um conjunto de atributos individuais dos atores sociais em questão, mas a consideramos de forma mais ampla, englobando para além desse aspecto, os institucionais e do contexto de inserção das pessoas, ponderando sobre o contexto local e global. Desse modo, tomamos em conta a organização acadêmica e pedagógica com suas normativas, a estrutura legal que orienta o trabalho dos gestores, as políticas de educação e saúde que produzem determinações cotidianas a esse trabalho, e até os fenômenos globais, que em alguma medida, via tecnologias de informação e comunicação, propõem desafios a essa prática docente. Acreditamos na necessidade de articular as competências profissionais e organizacionais, e de posicioná-las frente à cultura, à política, à economia, ao aparato ético-legal e sociopolítico, de modo a agregar valor às pessoas, às organizações e à sociedade⁽¹⁴⁻¹⁵⁾.

Analisando as competências propostas para cada papel citado, e as referidas pelos entrevistados, verificou-se que estes gestores transitam predominantemente no papel de diretor, e com menor ênfase nos papéis de mentor, facilitador, coordenador e negociador, em função das competências identificadas nos discursos.

Os gestores identificam também que a especialização, em certa medida, promove desarticulação, em função de que o professor realizou sua formação em determinada área, e transitar por outros espaços de conhecimento, requer investimentos em capacitação, estudos, leitura e pesquisa, que nem sempre constituem interesse dos envolvidos. Desse modo, a integração ocorre de maneira localizada, em pequenos grupos, e em atividades pontuais. “(...) *A gente ainda não está conseguindo integrar efetivamente (...) a tendência nossa é ficar numa área de conforto sempre (...) porque você acaba direcionando seu trabalho para aquilo que você gosta, aquilo que você sabe (...) você não consegue ser, conhecer muito bem de tudo (...)*”. (Rosa).

A compreensão aparece como elemento presente na prática dos gestores, em especial com a diversidade de atividades e cargas de trabalho dos docentes. A faculdade, em função de mudanças sofridas nos últimos seis anos, em especial, com a implantação do Programa de Mestrado, está exigindo dos professores, na percepção dos sujeitos do estudo, a aquisição de competências para pesquisar, elaborar, executar e negociar projetos de pesquisa e extensão, participar de bancas e avaliações, além de orientar acadêmicos de graduação e pós-graduação.

Essa crescente incorporação de funções – ser enfermeiro, ser docente, ser gestor, ser pesquisador, ser orientador, ser examinador em bancas, está a exigir dos professores o desenvolvimento de novas competências, além de determinar a sobrecarga de trabalho, percebida pela gestão, que então adota a postura compreensiva.

A compreensão humana “sempre necessita de uma disposição subjetiva”, e comporta igualmente, a compreensão de contextos – “as condições em que são forjadas as mentalidades e praticadas as ações”^(16:110,115). A compreensão torna-se necessária na atuação gerencial neste cenário estudado, em especial a análise do contexto, de modo a adequar as estratégias gerenciais, que não podem ser aquelas aplicadas às empresas, mas há que se adotar “um referencial de gestão ajustado às demandas dos novos tempos”, e às necessidades peculiares desse complexo ambiente⁽¹⁷⁾.

De modo particular, foi ressaltado pelos gestores que os professores envolvidos simultaneamente com atividades na graduação e pós-graduação, são duplamente exigidos, pois a carga de trabalho acaba ficando muito grande, e a gestão percebe que a dedicação maior destes professores acaba sendo com as atividades do mestrado, em detrimento daquelas previstas no ensino de graduação. “*Porque hoje nós temos professores que estão na pós e também na graduação, e eles*

tem que dar conta tanto da demanda de lá quanto da demanda de cá. (...) a pós exige muito do professor e eu estou sentindo a graduação meio esvaziada, porque os professores fazem doutorado, tem uma capacidade enorme e acaba ficando muito na pós” (Rosa).

Considerando para finalizar, a valorização e a importância do trabalho do professor pesquisador dentro das instituições federais de educação superior, ressaltam-se críticas ao processo de trabalho docente dentro da universidade, principalmente em programas de pós-graduação, os quais são mediados por controles externos e pressão pela produção científica e acadêmica⁽⁷⁾. Em muitos casos, os professores que não concordam com as diretrizes que avaliam o trabalho docente, ao assumirem a condição de gestores, incorporam os valores institucionais e os reproduzem, passando a viver uma contradição, e conflitos entre ideais institucionais e suas convicções éticas.

“É preciso considerar que o nível de complexidade das questões contemporâneas exige a superação de paradigmas clássicos na área da educação, bem como estratégias criativas para o seu enfrentamento”^(17:52).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ensino Superior é uma modalidade educacional que prepara profissionais para o mercado de trabalho, e este, exige cada vez mais profissionais competentes para o exercício da sua função. Atualmente, formar profissionais em enfermagem requer das Instituições de Ensino Superior, processos de gestão com características democráticas, pois a faculdade não é caracterizada somente pela sua estrutura física, ela é formada por processos de trabalho desenvolvidos pelos seus servidores ocupantes dos cargos de Gestão, Docência e Técnicos Administrativos.

Na faculdade estudada, sua estrutura organizacional responde a essa necessidade. A gestão se encontra sempre em diálogo com o corpo docente. Os gestores reconhecem as dificuldades e os desafios lançados para o exercício da docência dentro da referida instituição, uma vez que também são submetidos a avaliações pelos órgãos competentes na condição de professores do curso de enfermagem.

Compreender os processos gerenciais dentro da Faculdade estudada reportou-nos aos documentos legais e administrativos que são utilizados pelos gestores do referido curso. A forma como os professores se organizam para a distribuição dos encargos docentes, é ditada por Leis Federais (LDB; DCN), Resoluções do CONSEPE e normativas internas (Regimento; PPP. PDI) que atendem as peculiaridades da IES, bem como caracterizam a qualidade do trabalho desenvolvido e do ensino ministrado na Faculdade de Enfermagem. Em contrapartida, ficou ratificado que os

docentes gozam de autonomia no desempenho de suas atribuições, tanto no que se refere à regulação do próprio horário de trabalho, como também nas escolhas referentes à metodologia e estratégias de avaliação.

Sendo assim, a compreensão de como ocorre a gestão do trabalho docente na Faculdade de Enfermagem permite pensar estratégias para superar as dificuldades encontradas para desenvolver o trabalho gerencial e docente na referida instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Ribeiro MRR, Ciampone MHT. O trabalho docente de enfermagem no ensino superior - as dimensões da sobrecarga. In: Silva MGM, Pereira WR. (Orgs.). Educação e Saúde: confluências de conhecimentos e vivências. Cuiabá, MT, EDUFMT, 2012. p. 23-47
- 2- Rodrigues J, Zagonel IVPS, Mantovani MF. Alternativas para a prática docente no ensino superior de enfermagem. Esc Anna Nery R Enferm. Jun 2007; 11(2): 313–7.
- 3- Moura EPG. Gestão do trabalho docente: o “dramático” uso de si. Rev Educar Curitiba. 2009; (33):157-169.
- 4- Silva EPE, Heloani R. Gestão educacional e trabalho docente: aspectos sócio institucionais e psicossociais dos processos de saúde e doença. Revista HISTEDBR On-line Campinas [periódico na internet]. Mar 2009; (33):207-227. Disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/33/art14_33.pdf
- 5- Rogerro R. Organização do trabalho docente: uma discussão necessária na educação superior. B. Téc Senac: a R Educ Prof. Maio/ago 2007; 33(2):21–37.
- 6- Hypolito AM, Vieira JS, Leite MCL. Currículo, gestão e trabalho docente. Rev E-curriculum [periódico na Internet]. Ago 2012; 8(2):[16p]. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>
- 7- Silva EP, Silva Jr JR. Da avaliação heterônoma da pós-graduação à desumanização das relações de trabalho na instituição universitária pública. In: Rothen JC, Barreyro GB. (Org.). Avaliação da educação: diferentes abordagens críticas. São Paulo: Xamã, 2011. p. 55-73.
- 8- Minayo MCS. O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Hucitec, 2010.
- 9- Bardin L. Análise de Conteúdo – Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70; 2012.
- 10- Dejours C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

- 11- Ribeiro MRR. Avaliação educacional em enfermagem na perspectiva da complexidade: a trama das interações e estratégias de (sobre)vivência. [Tese]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2009.
- 12- Brasil b. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial República Federativa do Brasil. Brasília: 23 dez1996.
- 13- Quinn RE, et al. Competências Gerenciais – princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 14- Brandão HP. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Rio de Janeiro, RAP, 2008, 42(5):875-98.
- 15- Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.
- 16- Morin E. O método 6 – Ética. Tradução de Juremir Machado da Silva. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina; 2005.
- 17- Machado MFE, Ribeiro OLC, Brito RO. Gestão escolar e pensamento complexo: um referencial inovador para o sucesso na educação. Revista Plures Humanidades, Jan/Jun, 2011; 12(15):51-66

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2013-04-02
Last received: 2013-07-10
Accepted: 2013-09-26
Publishing: 2013-09-30