

O CONTEXTO E AS IMPLICAÇÕES DAS DECISÕES COLEGIADAS PARA A FORMAÇÃO DO ENFERMEIRO

THE CONTEXT AND IMPLICATIONS OF COLLEGIATE DECISIONS IN NURSING EDUCATION

CONTEXTO E IMPLICACIONES DE LAS DECISIONES COLEGIADAS EN LA FORMACION DEL ENFERMERO

Giovana Dorneles Callegaro Higashi ¹
Alacoque Lorenzini Erdmann ²
Selma Regina de Andrade ³
Luiz Antonio Bettinelli ⁴

¹ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC – Brasil.

² Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Titular. UFSC, Departamento de Enfermagem. Florianópolis, SC – Brasil.

³ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta. UFSC, Departamento de Enfermagem. Florianópolis, SC – Brasil.

⁴ Enfermeiro. Doutor em Enfermagem. Professor Titular. Universidade de Passo Fundo, Departamento de Enfermagem. Passo Fundo, RS – Brasil.

Autor Correspondente: Giovana Dorneles Callegaro Higashi. E-mail: gio.enfermagem@gmail.com
Submetido em: 27/02/2017 Aprovado em: 12/12/2017

RESUMO

Objetivo: compreender o contexto e as implicações das decisões colegiadas para a formação do enfermeiro. **Método:** teoria fundamentada nos dados, no período de janeiro a junho de 2012, em uma instituição pública de ensino superior no Sul do Brasil. Foram entrevistados 30 participantes. **Resultados:** a partir da análise emergiram duas categorias: contextualizando o cenário plural e diverso em que ocorrem as deliberações colegiadas e a atuação docente no colegiado do curso de Enfermagem: implicações no cenário acadêmico. **Conclusão:** concluiu-se que o contexto é marcado pela diversidade e complementaridade de oposições que são negociadas e dialogadas e como as decisões implicam o processo de formação do enfermeiro. Ainda, torna-se importante acompanhar as mudanças internas e externas ao cenário da gestão universitária, contemplando o compromisso social, a solidariedade, o diálogo, a democracia, as decisões e ações compartilhadas, assim como o conflito, o debate, o contraditório, a incerteza, o domínio, a ambiguidade e a complementaridade de opostos, sem reduzir, isolar ou fragmentar. **Palavras-chave:** Educação em Enfermagem; Educação Superior; Deliberações.

ABSTRACT

Objective: To understand the context and implications of collegiate decisions on nursing education. **Method:** Grounded Theory in a public institution of higher education in Southern Brazil from January to June 2012. Interviews were conducted with 30 participants. **Results:** Two categories had appeared from the analysis, thus contextualizing in what plural and diverse scenery collegiate decisions and teaching practice take place. The implications they presented to an academic scenery were then verified. **Conclusion:** This context is marked by diversity and complementarity of opposites that are interchanged and discussed; decisions imply nurses' formation processes. It is also clear how important is to monitor intern and extern changes on university management, keeping an eye on social commitment, solidarity, dialogue, democracy, decisions, and shared actions, as well as conflicts, debates, contradictory uncertainties, masteries, both ambiguity and complementarity of opposites, without reducing, isolating or fragmenting.

Keywords: Nursing Education; Education, Higher; Deliberations.

Como citar este artigo:

Higashi GDC, Erdmann AL, Andrade SR, Bettinelli LA. O contexto e as implicações das decisões colegiadas para a formação do enfermeiro. REME – Rev Min Enferm. 2017[citado em ____ ____];21:e-1059. Disponível em: _____. DOI: 10.5935/1415-2762.20170069

RESUMEN

Objetivo: este estudio tuvo como objetivo comprender el contexto y las implicaciones de las decisiones conjuntas para la formación del enfermero. **Método:** teoría en base a datos recogidos en entrevistas a 30 participadas entre enero y junio de 2012 en una institución pública de educación superior del sur de Brasil. **Resultados:** del análisis se extraen dos categorías: contextualizar el escenario en el que se producen las decisiones colegiadas y práctica docente en el curso de enfermería de la universidad: implicaciones en el entorno académico. **Conclusión:** se llega a la conclusión que el contexto está marcado por la diversidad, la pluralidad y la complementariedad de los opuestos que se negocian y dialogan y que dichas decisiones influyen en el proceso de formación. Sin embargo, es importante seguir los cambios internos y externos a la escena de la gestión universitaria, observar el compromiso social, la solidaridad, el diálogo, la democracia, las decisiones y acciones compartidas, así como el conflicto, el debate, lo contradictorio, la incertidumbre, el dominio, la ambigüedad y la complementariedad de los opuestos, sin reducir, aislar ni fragmentar.

Palabras clave: Educación en Enfermería; Educación Superior; Deliberaciones.

INTRODUÇÃO

Segundo os dados do Ministério da Educação e Cultura (MEC) sobre as instituições de educação superior e cursos cadastrados, foram registrados, em 2010, 598 cursos de graduação em Enfermagem ativos no Brasil, distribuídos entre instituições públicas e privadas.¹ Segundo o Censo da Educação Superior brasileira de 2016, 34.366 cursos de graduação foram ofertados em 2.407 instituições, para o total de 8.052.254 discentes matriculados. De acordo com as estatísticas, as 197 universidades existentes no Brasil equivalem a 8,2% do total de instituições de educação superior (IES) e concentram 53,7% das matrículas em cursos de graduação. Em relação a 2015, a variação positiva foi de apenas 0,2%. Quase 3 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação. Desse total, 82,3% em instituições privadas. Posterior a uma redução observada em 2015, o número de ingressantes teve crescimento de 2,2% em 2016. Isso ocorreu porque a modalidade a distância aumentou mais de 20% entre os dois anos, enquanto que nos cursos presenciais houve decréscimo no número de ingressantes de 3,7%.²

Observa-se que, nas últimas décadas, a trajetória dos cursos de graduação em Enfermagem evidenciou intensa e desordenada ampliação do número de cursos, como reflexo das novas políticas expansionistas em vigor, fato que acabou gerando significativos contrastes entre as diferentes regiões. Ao mesmo tempo, vem se potencializando a criação de novos cursos e oportunidades de acesso à educação superior, em detrimento das necessidades e demandas do cenário atual, tornando-se um desafio a ser enfrentado pela categoria.^{3,4}

O aumento das IES pode possibilitar a democratização do acesso ao ensino superior, de modo a ampliar a oferta de profissionais no mercado capacitados para atender às necessidades da população. Por outro lado, a expansão do número de cursos pode estar ocorrendo sem estreita relação com as políticas de saúde em relação à qualidade e quantidade dos profissionais para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS).⁵

Nesse cenário, o enfermeiro docente pode contribuir para a criação de novas políticas educacionais que focalizem

processos formativos e gerenciais de qualidade, consequentemente, que resultem em melhores práticas de saúde. A gestão pode ser um instrumento para potencializar e alavancar as mudanças no panorama formativo com implicações efetivas em seu cotidiano. No âmbito da gestão universitária em instituições públicas de ensino, o enfermeiro docente pode assumir cargos distintos, como a coordenação do curso de graduação, do departamento, do programa de pós-graduação, entre outros, em prol do desenvolvimento da organização.

O modelo de gestão colegiada, considerando-se as instituições públicas de ensino, vem se consolidando como “instrumento” de administração, configurando-se, assim, como eixo estratégico para deliberações, focalizadas na tríade ensino, pesquisa e extensão. A organização colegiada é legitimada a partir da participação coletiva, da exposição plural de ideias, exposição de debate e de decisões compartilhadas, amparadas pelo diálogo entre seus pares. Os representantes buscam exercer suas funções colegiadas com base nas normas, leis e regulamentos, o que resulta em mais segurança, sustentabilidade, legitimidade e consolidação das decisões tomadas coletivamente. Nesse aspecto, as decisões podem ser tomadas de forma intuitiva, considerando-se, muitas vezes, a experiência pessoal, preconceitos e valores. Ainda, podem afetar a organização e trazer consequências positivas ou negativas no campo individual ou coletivo.⁶

Ao longo das últimas décadas, o modelo de gestão colegiada, na esfera universitária, vem sendo fortalecido por meio da descentralização das relações de poder, participação, inclusão social e pelas decisões compartilhadas sob a ótica da democracia, respeito, ética e cidadania. Desse modo, ao conhecer as fortalezas e fragilidades, os desafios e necessidades de mudanças na gestão nas IES, poder-se-á contribuir efetivamente para o avanço na qualidade dos processos, das relações e decisões, que irão ecoar na comunidade interna ou externa.

As relações e interações entre os representantes no colegiado são marcadas pela complexidade, dinamicidade e pluralidade dos membros. As decisões colegiadas podem

gerar discussões e debates acerca de algum ponto ou demanda a ser posta em pauta. Nem sempre é fácil enfrentar o conflito de Egos, as disputas e o individualismo, no entanto, o diálogo e a solidariedade podem tornar saudável um ambiente de relações e interações.⁷ Todavia, ainda são escassas as pesquisas realizadas acerca da gestão universitária na Enfermagem, o que sugere a necessidade de ampliar os estudos acerca da atuação do enfermeiro nas decisões e no processo de gestão universitária.

Nesse sentido, torna-se importante desvelar a complexidade existente nas ações dos docentes e discentes que atuam na gestão colegiada de um curso de Enfermagem. Diante desse cenário, questiona-se: qual é o contexto e quais são as implicações das decisões colegiadas para a formação do enfermeiro? Este estudo teve como objetivo compreender o âmbito e as implicações das decisões colegiadas para a formação do enfermeiro.

MÉTODO

Estudo qualitativo guiado pela teoria fundamentada nos dados⁸ realizado em uma universidade pública da região Sul do Brasil, no período de fevereiro a junho de 2012. A seleção dos participantes foi intencional em função do objetivo proposto. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista individual, semiestruturada, utilizando-se o recurso de gravação digital de voz para o registro das falas. Foram participantes do estudo os docentes, discentes e funcionários com experiência no colegiado delegado do curso de graduação em Enfermagem. O colegiado delegado envolve a participação de professores coordenadores das fases, de pesquisa, ensino e extensão, alunos da graduação e a secretária. Os encontros aconteceram quinzenalmente, com a finalidade de dialogar e decidir conjuntamente acerca das demandas e necessidades do curso de graduação. Todos os docentes são enfermeiros e atuam no colegiado. O colegiado do referido curso atua de forma autônoma e caracteriza-se como um importante espaço plural de diálogo e discussão, possibilitando a democracia e a participação social.⁷ Os docentes que atuam no colegiado de graduação são os coordenadores das fases do curso de Enfermagem, secretário e discentes, assim como um docente do curso de Farmácia e outro do curso de Biologia. Algumas das atribuições do colegiado são determinar o período de funcionamento do curso; administrar processos de revalidação de diplomas de cursos de graduação; construir e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, entre outros.

Conforme preconiza o método, os participantes foram distribuídos em quatro grupos amostrais. O primeiro grupo amostral foi composto por seis docentes que atuavam no colegiado do curso de graduação em Enfermagem. A pergunta

norteadora foi: qual o significado das deliberações colegiadas no curso de graduação em Enfermagem? As questões subseqüentes foram listadas a partir das respostas dos entrevistados.

O segundo grupo amostral foi constituído por 11 participantes. Os critérios de inclusão foram: possuir cargos de gestão/coordenação e vivenciar experiências de cunho deliberativo. A pergunta inicial foi: qual o significado das deliberações e da experiência colegiada no curso de Enfermagem do curso de graduação? O terceiro grupo amostral foi constituído por oito participantes e os critérios para inclusão nesse grupo foram: ser docente que no momento da pesquisa não estava participando ativamente do colegiado e ser integrante de outro departamento. A abertura do diálogo ocorreu a partir da seguinte pergunta: qual é o significado de ser representado no colegiado? Após a análise, constituiu-se um quarto grupo amostral com cinco participantes discentes que foram distribuídos entre aqueles com e sem experiência no colegiado. A entrevista ocorreu a partir da seguinte questão: qual é o significado de ter um modelo de gestão colegiada sob a ótica dos discentes? O estudo se deu a partir da utilização do modelo paradigmático, que tem por objetivo estabelecer uma relação explicativa entre as categorias e subcategorias, identificando-as como fenômeno, contexto, condições causais, condições intervenientes, estratégias e conseqüências.

A coleta e análise dos dados foram sustentadas metodologicamente pelas etapas: codificação aberta, axial e seletiva. A partir do processo de análise preconizado pela TFD, surgiram categorias que, inter-relacionadas, embasam o fenômeno: “compreendendo a experiência das relações e interações complexas nas deliberações em gestão colegiada de Enfermagem – entrelaçando divergências, convergências, diálogos, coletividades e diversidades”. Neste artigo, apresenta-se o componente relativo às condições contextuais e às conseqüências.

O tamanho da amostra de participantes foi determinado pela saturação teórica dos dados, totalizando 30 entrevistas. A fim de garantir o anonimato, foram utilizadas as letras “GA, GB, GC”, seguidas do número ordinal correspondente às participações nas falas (ex.: GA1; GA2; GB3; GB4...), a fim de preservar a identidade dos participantes. O desenvolvimento do projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o nº 2285/11.

RESULTADOS

Neste momento, serão apresentadas duas categorias referentes ao contexto e às conseqüências, intituladas: “contextualizando o cenário plural e diverso das deliberações colegiadas” e “a atuação docente no colegiado do curso de Enfermagem: implicações no cenário acadêmico”.

CONTEXTUALIZANDO O CENÁRIO PLURAL E DIVERSO DAS DELIBERAÇÕES COLEGIADAS

Os participantes do estudo reconheceram que o colegiado é caracterizado como um cenário heterogêneo, no qual ocorrem as relações e interações entre profissionais e demais representantes. Nesse cenário, torna-se necessário conviver com a diversidade de ideias, conceitos, pensamentos, entendimentos e desafios. O processo de negociação entre os representantes exige flexibilidade e habilidades para o alcance de deliberações dialogadas e baseadas na diversidade. A democracia também se faz necessária para o alcance de processos de negociação focados na participação e interação plural do coletivo.

A gente trabalha na divergência, entendo grupo sempre heterogêneo, e isso faz parte à diversidade, existe mesmo quando você acha que é uno com alguém, o unir significa dois, se eu vou unir não é um só, são dois para unir, eu preciso ter um mais um no mínimo, assim, eu tenho diversidade. O grande desafio, principalmente quando a gente trabalha em situações que envolvem outras pessoas, outros grupos, assim como ocorre em um uma universidade, é negociar. (GC19)

O que é mais difícil é justamente negociar. A negociação é o mais difícil, nós precisamos num ambiente democrático, e negociar algumas situações não são fáceis. (GB12)

No colegiado, os relatos dos participantes sugeriram que trabalhar com a diversidade perpassa por momentos de facilidades e dificuldades. Entenderam que deliberar implica idas e vindas, podendo resultar em mudanças individuais e grupais as quais são mais sólidas. Todavia, na gestão é necessário ter flexibilidade e habilidade para trabalhar com o coletivo, como pode ser verificado a seguir:

Eu não digo que é mais difícil ou mais fácil, eu entendo que terá momentos que será mais fácil, outros mais difíceis, mas acho mais forte, é mais sustentado, é mais sólido quando as coisas são discutidas e deliberadas pelo coletivo, por mais que isso tenha que exigir mais idas e vindas, retrocessos, voltar coisas que já foram discutidas, porque o coletivo também muda, assim como cada pessoa muda individualmente, o coletivo muda pelas pessoas. (GC14)

Trabalhar com essa diversidade é conviver com ela, você tem que ter uma flexibilidade na gestão, eu acho que, quando você está gerenciando o teu serviço, tem que entender isso, faz parte, tem que ter habilidade com os relacionamentos interpessoais. (GC16)

Os discursos dos participantes remeteram ao entendimento de que é a partir dos diversos posicionamentos dos re-

presentantes no colegiado que ocorre a construção das respostas, na comunhão das opiniões é que se alcançam as deliberações. Como exemplifica a assertiva a seguir:

Cada pessoa vai ter o seu entendimento próprio sobre o problema como que normalmente se faz, você traz o problema, aí todas as pessoas ou quem quer opina sobre esse problema, e claro que você vai construindo respostas, cada opinião que alguém dá vai pondo um tijolinho naquela resposta, aí vai tendo outro tijolinho, e assim por diante, no final de toda a discussão vai se construindo uma resposta e essa resposta vai sendo construída a partir da discussão de pontos de vista sobre aquela situação, e aí, no final se delibera. A partir de um conjunto de opiniões [dos professores que atuam no colegiado do curso de graduação] é que chegam a uma deliberação, e, ao final, contribuem para a formação dos [discentes de enfermagem]. (GB10)

A diversidade e pluralidade que permeiam as relações e interações entre docentes, discentes, o processo de ensino e aprendizagem, assim como entendimentos e histórias distintas, pensamentos e ideologias opostos favorecem a complementaridade de opostos e, ao mesmo tempo, uma construção e produção coletivas. Isso pode ser exemplificado nas falas a seguir:

A diversidade está na riqueza de trazer esses diferentes aportes, para você poder construir um espaço de ensino, um espaço de formação plural, vejo isso como uma riqueza desde que a gente compreenda que esse espaço é rico e diverso. (GC17)

Se todos fossem iguais não teria essa diversidade de pesquisa, essa diversidade no processo de formação, já que a nossa área é tão plural. Mas eu vejo que a diversidade, ela é importante desde que ela gere conhecimento e que traga essa possibilidade de uma produção coletiva. (GC15)

Assim, pode-se entender que o cenário em que ocorrem as deliberações colegiadas no curso de graduação em Enfermagem caracteriza-se como plural e diverso, uma vez que seus participantes abarcam entendimentos distintos, experiências e interesses pessoais os quais necessitam ser dialogados e conduzidos para uma construção coletiva, participativa e inclusiva.

A ATUAÇÃO DOCENTE NO COLEGIADO DO CURSO DE ENFERMAGEM: IMPLICAÇÕES NO CENÁRIO ACADÊMICO

Os participantes do estudo destacaram que o colegiado trabalha para manter e elevar a qualidade do curso de Enfer-

magem, promover a formação de profissionais qualificados e capacitados e exercer suas atividades e demandas laborais com dignidade, cidadania e ações humanizadas. Comprova-se isso no seguinte comentário:

Existe o colegiado do curso para manter a qualidade do curso, que o curso seja melhor, mas melhor pra quê? Para poder formar melhor as pessoas, e pra quê? Para que essas pessoas possam cuidar melhor as outras pessoas, esse é o objetivo do colegiado de curso, porque, senão, não tinha razão de existir. A gente está preocupado com o produto final que é o enfermeiro, que é um profissional capaz, ético, responsável, solidário, técnico, que tenha competência clínica. (GA01)

As implicações relatadas pelos entrevistados indicaram a necessidade de avançar no desenvolvimento de ações de cuidado como instrumento de intervenção humana. Reconheceram que existem profissionais qualificados, porém são necessários ajustes e reorientações para atender às diretrizes curriculares e ao processo de ensino e aprendizagem na Enfermagem. As falas sinalizaram:

Temos que avançar no cuidado de enfermagem enquanto um instrumento, uma intervenção humana, mas bem fundamentada, estamos muito distantes, poderíamos estar melhores, temos bons pensadores na área, mas ainda não galgamos isso, estamos pecando desde o momento da graduação. (GB12)

Ah! Deveria ter uma reorientação no processo de ensino-aprendizagem que ainda está muito lento em relação às próprias diretrizes nacionais curriculares do enfermeiro, o que está faltando é ajustar isso na prática, ensino e na pesquisa. (GA03)

Os depoimentos evidenciaram que as deliberações colegiadas estão fundamentadas pela legislação universitária, porém, em algumas situações, as diretrizes regimentais no âmbito universitário (resoluções) não acompanham as mudanças no cenário contemporâneo nacional. Além disso, reconheceram a necessidade de mais autonomia por parte do docente inserido em instâncias colegiadas em relação à legislação universitária:

Muitas vezes, a legislação está antiga, ultrapassada e atrapalha as decisões, porque 100% das decisões são baseados na legislação. Fizeram mudanças no currículo baseado nas diretrizes do Ministério da Educação e Cultura para o curso, mas a universidade está lá atrás. (GB12)

O grande desafio do docente é ter mais autonomia, porque tem coisa que você se vê muito amarrada, a legislação, a universitária, ela é muito amarrada e precisaria ter mais suporte. (GB08)

De acordo com os entrevistados, a tomada de decisão é entendida como uma atividade importante, pois poderá repercutir na vida dos discentes, direta ou indiretamente. Reconheceram que nada é realizado por decreto, mas por meio de decisões pautadas nas diferenças, nos interesses singulares e globais, em meio à discussão e ao posicionamento de ideias e opiniões divergentes e convergentes numa perspectiva plural, tendo como fio condutor a qualificação da formação profissional. Visualiza-se essa afirmação no discurso a seguir:

Encaro como uma tomada de decisão que vai afetar os destinos das pessoas, o curso vai ter um ano a mais ou reprovar um aluno ou expulsar ou jubilar. As decisões são discutidas, porque há muitos interesses, há diferenças e as decisões são tomadas democráticas, lá no colegiado tudo é votado, é discutido, é avaliado, é relatado, nada se faz por decreto. (GA01)

Os participantes enfatizaram a necessidade de uma capacitação pedagógica e instrumentalização técnica para contribuir com o processo de formação. Repetidas vezes, o docente assume a representatividade sem receber as orientações e informações necessárias para exercer suas atividades no colegiado do curso. Os trechos a seguir ilustram o exposto:

Na universidade, não existe nenhuma orientação, capacitação, não tem, você assume essas condições sem saber o que você vai fazer. (GE24)

Uma instrumentalização técnica de como ocorre, do ponto de vista teórico, para ter conhecimento específico, sobre o processo de gestão, de como gerenciar conflitos, trabalhar com decisões compartilhadas. (GB09)

DISCUSSÃO

Os depoimentos sinalizaram para a complexidade do contexto e as implicações das decisões colegiadas para a formação do profissional enfermeiro. As políticas educacionais vêm contribuindo para um cenário de mais diversidade e avanços no processo formativo. A universidade e seus órgãos colegiados caracterizam-se como um espaço coletivo, cuja ordem está representada pela legislação, regimentos e normas, que buscam nortear a atuação profissional com vistas à formação e qualificação das pessoas. Nessa direção, os participantes opinaram que

os docentes integrantes do colegiado deveriam receber mais preparo e realizar atividades de capacitação pedagógica e administrativa, pois as decisões são importantes instrumentos de gestão e são tomadas pelos seus representantes com base na legislação universitária. A atuação docente no colegiado pode implicar avanços nas diversas situações, como, por exemplo, por meio das decisões acadêmicas, principalmente direcionadas ao processo de trabalho dos professores e ao processo formativo dos discentes, assim como as deliberações institucionais atreladas aos aspectos regimentais e de legislação. Corroborando, estudo sobre o processo do ensino de tomada de decisão em Enfermagem em uma instituição de ensino superior pública apurou que 83,3% dos professores afirmaram que não receberam formação específica para exercerem suas atividades nas IES.⁹

Sob esse prisma, estudo sobre o ensino da gerência na graduação relatou que os enfermeiros, ao findarem o processo de formação, enfrentam dificuldades em exercer a gerência dos serviços de enfermagem em seu local de trabalho, seja no âmbito primário, secundário ou terciário de saúde.¹⁰ Nessa perspectiva, pesquisa sobre gestão acadêmica exercida por docentes universitários descreve que, no Brasil, o docente universitário cotidianamente acaba sendo designado para assumir cargos e funções administrativos mesmo sem previamente receber treinamento, orientação ou condução adequada e segura para o desenvolvimento das atividades administrativas.¹¹ Dessa forma, nota-se que o exercício da gerência, seja na academia ou no cuidado direto ao paciente, é complexo e requer habilidades, conhecimento, tomada de decisão e experiência.

Outro estudo sobre a formação de competências para o gerenciamento de enfermagem destacou que, durante as ações gerenciais, a base para a tomada de decisão, segundo os egressos, é a competência técnica, pois permite a identificação de problemas, desenvolvimento de metodologia e avaliação dos resultados. Por outro lado, o mesmo estudo sinalizou que as maiores dificuldades encontradas pelos egressos foram no campo atitudinal das competências gerenciais.¹² Nesse sentido, a construção e o desenvolvimento das habilidades para a prática profissional em saúde e em enfermagem iniciam na vida acadêmica. Por sua vez, são realizados esforços por parte das instituições de ensino e dos campos de estágio para que a interlocução desse saber se relacione ao cotidiano do trabalho e impulse a reflexão com base na realidade experienciada.¹³

Reforçando, estudo sobre a análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes identificou que os enfermeiros gerentes eram jovens, na faixa etária entre 25 e 40 anos de idade, com pouca experiência gerencial, variando entre um e três anos. A tomada de decisão é parte das atividades do processo gerencial e os enfermeiros que assumem a função gerencial passam a maior parte de seu tempo analisando situações e tomando decisões. Diante disso, esses profissionais necessitam

dispor de habilidades, conhecimentos técnicos e aptidões para o alcance de soluções adequadas frente a interesses divergentes, pois decidir em curto espaço de tempo com precisão e efetividade é uma necessidade das organizações.¹³

Nesse sentido, a literatura registrou que a principal atividade do colegiado tem sido o planejamento acadêmico semestral da oferta de componentes curriculares, processo que implica intensa negociação com outras unidades acadêmicas, visando garantir vagas em componentes curriculares classificados como “culturas” e disciplinas optativas e livres. Além disso, o colegiado atuou em conjunto com as unidades acadêmicas da área de saúde na organização de áreas de concentração, isto é, com ênfase na oferta de componentes curriculares que compõem determinada área de conhecimentos e/ou direcionam o aluno para determinado curso profissional.¹⁴ Ou seja, o colegiado pode impulsionar o processo de formação, pois as decisões colegiadas podem contribuir para formar profissionais inovadores, empreendedores, críticos, reflexivos, construtores da cidadania, relacionais, com potencial político e gerencial e, assim, transformar a realidade, o contexto e desfechos que permeiam o seu exercício laboral.⁷ O ato de decidir implica estratégias, diálogo, sensibilidade, criatividade, compreensão da realidade social, econômica e política, fundamentando-se em leis e regimentos da gestão universitária, e o enfermeiro docente tem a possibilidade de decidir individual e coletivamente, diversas vezes, em seu cotidiano.⁷

Os depoimentos sinalizaram que as decisões colegiadas estão voltadas para o fortalecimento da qualidade dos cursos de graduação e para a promoção da formação profissional. O processo de formação do enfermeiro vem sofrendo transformações ao longo dos anos e a sua trajetória e o perfil dos egressos estão associados ao modelo político-econômico-social vigente do país.⁴ No ensino de Enfermagem, são notórias as mudanças impulsionadas pela LDB e também pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Graduação em Enfermagem, assim como os modelos de ensino, que aos poucos estão sendo substituídos por novas metodologias e propostas pedagógicas mais ativas e participativas, buscando estabelecer o compromisso com a educação transformadora, em oposição ao modelo de ensino-aprendizagem de outrora, com um modelo tradicional.¹⁵

Frente a esse cenário, tornam-se necessários o planejamento e a implementação das políticas formativas, para aproximar os serviços de saúde e as organizações formadoras de nível superior, fundamentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação, impulsionando mudanças na concepção e no perfil dos profissionais egressos das instituições de educação superior.¹⁶

Por outro lado, tem sido nesse cenário que nos debatemos para encontrar uma maneira de lidar com e enfrentar as novas realidades. As mudanças curriculares e as novas diretrizes curri-

culares, embora tragam em sua essência uma proposta de flexibilidade, esbarram, na prática, em concepções sedimentadas por parte de dirigentes de instituições e docentes que impedem o avanço para uma concepção integrada do ensino. Encontrar ferramentas adequadas que ajudem a transpor as barreiras requer despojamento dos interesses individuais que possa gerar, na formação, a transformação dos indivíduos.¹⁷

Os depoimentos dos participantes mostraram que a formação de grupos no colegiado, muitas vezes, assume atuação corporativa, de modo geral, apresenta implicações de forma negativa e acaba fragmentando as decisões, relações e o trabalho profissional. Sob outra perspectiva, porém, a formação de grupos faz parte da natureza humana, pois desde os primórdios o homem já começou constituindo suas redes e comunidades com as quais mais se identificava. Assim, concluiu-se que a gestão colegiada representa uma possibilidade de avançar e aproximar as relações interpessoais por meio de ações gerenciais pautadas na coletividade e pluralidade do ser humano nos espaços organizacionais.

No contexto organizacional, torna-se importante buscar o equilíbrio entre a individualidade, que muitas vezes está associada ao domínio dos aspectos coletivos, e o individualismo, que se materializa, por vezes, na indiferença com o outro ser, sendo este o familiar, amigo, colega de trabalho, tanto no âmbito particular quanto no cenário público. Atuar como docente, independentemente do quadro social, é complexo, pois envolve dimensões singulares e plurais, dinâmicas e complexas, relações, interações, idas e vindas, conflitos e divergências, num constante aprender e reaprender a viver, a ser, a fazer e conviver.

De acordo com os depoimentos, a pluralidade dos representantes no colegiado favorece a tomada de decisões para a construção e produção coletivas em favor da formação profissional. Ainda, as ações e deliberações colegiadas acabam interferindo na vida dos discentes e docentes. Por outro lado, entende-se que os indivíduos podem influenciar e interferir nas decisões coletivas. Nesse sentido, entende-se que, no âmbito da gestão universitária e a partir do esforço e trabalho coletivo, com base no compromisso e comprometimento dos gestores e demais envolvidos na esfera administrativa e decisória, pode-se contribuir positivamente para atender às demandas formativas, institucionais, profissionais e acadêmicas.

Nessa perspectiva, no colegiado, as deliberações acontecem por meio da participação dos representantes com base na diversidade de opiniões, posicionamentos e ideias, que ao final resultam em decisões. Por isso, a qualidade da informação colhida e a capacidade de sua análise levam à tomada de decisões responsáveis e a assumir as suas consequências. Para isso, é preciso aplicar os conhecimentos adquiridos tanto na prática quanto no processo de reflexão teórica para fundamentar a análise das situações cotidianas. O profissional pondera os aspectos positivos e negativos ao decidir utilizar, ou não, determinado conhecimento

ou tecnologia, ou seja, avalia os benefícios e malefícios, considera a justiça, a autonomia para decidir e intervir numa situação concreta, tanto no cuidado ao paciente, quanto no contexto acadêmico didático-pedagógico, que podem repercutir diretamente na vida dos discentes, docentes e comunidade.¹⁸

Estudo sobre enfermeiros que atuavam na área hospitalar identificou que esses profissionais mostraram não ter clareza acerca do processo decisório como um recurso que, quando apreendido, facilita e contribui para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. O mesmo estudo ressaltou a necessidade da aplicação de modelos de teorias administrativas para nortear as decisões dos enfermeiros gerentes e, conseqüentemente, alcançar resultados efetivos nas decisões. Para os autores, as discussões e reflexões acerca do processo decisório e da tomada de decisão no cenário hospitalar necessitam alcançar o âmbito das instituições formadoras para que haja melhor preparo do profissional quanto ao processo deliberativo e gerencial.¹³

Assim, na atualidade, a formação profissional, além de formar profissionais qualificados para atender às novas exigências e demandas globais, necessita abarcar uma formação crítica reflexiva visando ao desenvolvimento do futuro profissional, de aptidões e habilidades para atender às necessidades da população na atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.¹⁹

Em seus relatos, os participantes identificaram que, quanto maior o envolvimento com o grupo, o coletivo de representantes do colegiado, melhores serão as relações e interações e, conseqüentemente, a tomada de decisão, o que impulsiona a formação de profissionais qualificados. Eles acreditavam que as decisões coletivas, compartilhadas, discutidas e embasadas na pluralidade e diversidade dos sujeitos no colegiado remetem a deliberações fortalecidas e sustentadas, reduzindo, desse modo, a chance de equívocos e insatisfações entre representantes e representados.

A gestão colegiada pode fortalecer e impulsionar o processo de formação do enfermeiro por meio de conhecimentos e aptidões para trabalhar com o coletivo, no conflito, na diversidade, entre divergências, na direção do fortalecimento da construção de novas metodologias, estratégias e conhecimentos em prol da qualidade na formação e no exercício profissional.²⁰ Os representantes nos colegiados atuam no sentido de deliberar coletivamente, a partir da exposição de ideias, posicionamentos e pensamentos diversos, porém complementares. O direcionamento gerencial, curricular e pedagógico necessita garantir a qualidade na formação de indivíduos competentes, qualificados, dotados de conhecimento técnico-científico, assim como com habilidades humanas e solidárias.⁷

Ao pensar na formação do enfermeiro, torna-se necessário construir um processo de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de competências a serem utilizadas na vida do futuro profissional, atrelado ao comprometimento organizacio-

nal e profissional. Assim, uma estratégia pode ser a inclusão de metodologias interativas no decorrer das aulas teóricas a fim de proporcionar uma interconexão com a realidade a ser observada durante as experiências em campo de prática.²¹ Desse modo, o professor assume a função de proporcionar experiências pertinentes e significativas para despertar no estudante uma atitude investigativa e curiosa, impulsionando suas potencialidades e singularidades. As conexões e interações entre os docentes e os discentes devem ser legitimadas por meio de uma relação de troca mútua a fim de provocar mudanças e transformações da realidade, assim como valorizando a autonomia dos sujeitos.¹⁵ Com base em um processo de formação qualificado e efetivo, pode-se vislumbrar que enfermeiros egressos das instituições formadoras cumpram seu papel como profissionais capacitados, tanto no ensino, gerenciamento dos serviços de saúde, desenvolvimento de ações e cuidados ao paciente e sua família, quanto para gerar novas pesquisas e resultados de impacto e relevância para o nosso âmbito de saúde.

CONCLUSÃO

As decisões colegiadas são marcadas pela diversidade, pluralidade e complementaridade de posições, que são negociadas e dialogadas numa perspectiva de participação coletiva. A atuação dos representantes no colegiado repercute diretamente na vida da comunidade acadêmica, assim como no processo de formação do enfermeiro. Nos depoimentos reconhece-se a necessidade de ofertar melhor preparo e realizar atividades de capacitação pedagógica e administrativa; que as decisões colegiadas são direcionadas para o fortalecimento dos profissionais; que a formação de grupos no colegiado, muitas vezes, assume atuação corporativa, de modo geral, apresentando implicações de forma negativa, e acaba fragmentando as decisões e o contexto de trabalho; que a pluralidade dos representantes favorece a tomada de decisões para a construção e produção coletivas em favor da formação profissional.

Foi identificado que as ações e deliberações colegiadas repercutem na vida dos discentes e docentes, ou seja, implicam o processo de formação, no momento em que não apenas reduzem, simplificam ou fragmentam os conhecimentos e saberes disciplinares, mas possibilitam a interdisciplinaridade, a multiplicidade e pluralidade de experiências e vivências, com suas especificidades e peculiaridades, que constituem a tessitura humana, materializada no espaço laboral.

Desse modo, tão importante quanto a ampliação do número de vagas e cursos é a qualidade da oferta do ensino e da formação de profissionais de saúde. Os desafios complexos e emergentes fazem parte do cotidiano na prática docente, o que implica mais esforço e dedicação por parte do profissional. O processo gerencial estabelecido no colegiado pode contri-

buir efetivamente para fortalecer o desenvolvimento da organização e garantir uma formação de qualidade em prol da assistência à saúde e melhoria de determinantes sociais.

O presente estudo limitou-se a abranger apenas o colegiado do curso de graduação em Enfermagem e seus respectivos professores. Assim, sugere-se a realização de novos estudos sobre o tema em outros cenários, incluindo a participação de outros professores e profissionais de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Silva KL, Sena RR, Tavares TS, Martins ACS. Oferta dos cursos de graduação em enfermagem no estado de minas gerais. *Texto Contexto Enferm*. 2011[citado em 2016 jul.10];20(1):124-30. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v20nspe/v20nspea16.pdf>
2. Ministério da Educação (BR). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Portal INEP. Notícias. [citado em 2016 jul. 15]. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206.
3. Ministério da Educação (BR). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2010. Brasília: INEP; 2011. [citado em 2016 jul. 15]. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>
4. Fernandes JD, Teixeira GAS, Silva MG, Florêncio RMS, Silva RMO, Santa-Rosa DO. Expansão da educação superior no Brasil: ampliação dos cursos de graduação em enfermagem. *Rev Latino-Am Enferm*. 2013[citado em 2016 jul. 15];21(3):1-8. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n3/pt_0104-1169-rlae-21-03-0670.pdf
5. Silva MG, Fernandes JD, Teixeira GAS, Silva RMO. Processo de formação da(o) enfermeira(o) na contemporaneidade: desafios e perspectivas. *Texto Contexto Enferm*. 2010[citado em 2016 ago. 18];19(10):176-84. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n1/v19n1a21.pdf>
6. Lacombe F, Heilborn G. Administração: princípios e tendências. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
7. Higashi GDC, Erdmann AL. Tecendo significados do processo deliberativo da gestão colegiada em enfermagem. *Rev Latino-Am Enferm*. 2014[citado em 2016 out. 08];22(2): 269-76. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n2/pt_0104-1169-rlae-22-02-00269.pdf.
8. Strauss A, Corbin J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.
9. Pereira FJR, Silva CC, Lima EA. O processo do ensino de tomada de decisão em enfermagem: avaliação perceptiva de docentes de uma instituição de ensino superior pública. *Rev Bras Ciênc Saúde*. 2013[citado em 2016 set. 11];17(4):349-56. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rbcs/article/view/13400/11435>
10. Coelho CH. Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso. *Rev Gest Saúd*. 2017[citado em 2016 ago. 04];8(1):162-79. Disponível em: <http://www.gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1602>. DOI: <http://dx.doi.org/10.18673/gestao%20e%20saude.v8i1.23923>
11. Dellaroza MSG, Tada CN, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Maziero VG. O ensino de gerência em enfermagem na graduação: uma revisão integrativa. *Semina*. 2015[citado em 2016 ago. 10];36(1):149-58. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminario/article/view/19229/16949>.
12. Almeida ML, Peres AM, Bernardino E, Santos MF. Formação de competências para o gerenciamento em enfermagem. *Cogitare Enferm*. 2014[citado em 2017 dez 01]; 19(2):269-76. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/36976>

13. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva. *Rev Bras Enferm.* 2015[citado em 2017 nov. 30];68(4):668-75. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v68n4/0034-7167-reben-68-04-0668.pdf>
 14. Teixeira CFS, Coelho MTAD, Rocha MND. Bacharelado interdisciplinar: uma proposta inovadora na educação superior em saúde no Brasil. *Ciênc Saúde Coletiva.* 2013[citado em 2016 set. 03];18(6):1635-46. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-81232013000600015&lng=pt&nrm=iso
 15. Rodrigues JA, Rocha LS, Anjos DS, Cavalcante LPF, Rozendo CA. Tendências pedagógicas: conflitos, desafios e perspectivas de docentes de enfermagem. *Rev Bras Educ Med.* 2013 [citado em 2017 nov. 30];37(3):333-49. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-55022013000300005&script=sci_abstract&lng=pt
 16. Haddad AE. A enfermagem e a política nacional de formação dos profissionais de saúde para o SUS. *Rev Esc Enferm USP.* 2011[citado em 2016 set. 15];45(2):1803-9. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45nspe2/29.pdf>
 17. Aranha AVS, Souza JVA. As licenciaturas na atualidade: nova crise? *Educ Rev.* 2013[citado em 2016 set. 15];50(1):69-86. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n50/n50a06.pdf>
 18. Reis DS, Campos AP, Rosa LEC. A formação do enfermeiro frente ao processo decisório nas ações administrativas. *Rev Eletrônica Interdisciplinar.* 2011[citado em 2016 set. 12];6(1):213-7. Disponível em: <http://revista.univar.edu.br/index.php/interdisciplinar/article/view/140>
 19. Fontoura EG, La Torre MPS, Santa-Rosa DO, Vieira TT. Processo de formação da enfermeira para um agir ético. *Rev Baiana Enferm.* 2011[citado em 2016 out. 08];25(1):59-68. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/4936/4334>
 20. Corbellini VL, Santos BRL, Ojeda BS, Gerhart LM, Eidt OR, Stein SC, et al. Nexos e desafios na formação profissional do enfermeiro. *Rev Bras Enferm.* 2010[citado em 2016 out. 08];63(4):555-60. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n4/09.pdf>
 21. Llapa-Rodríguez EO, Carvalho TS, Gois CFL, Guimarães AMDN. Vivências dos estudantes de pré-grau com as matérias de administração de enfermagem. *Invest Educ Enferm.* 2012[citado em 2017 dez. 13];30(1):87-94. Disponível em: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/view/9485/10520>
-