

### Resumo

O estudo teve por objetivos identificar as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas no ensino da Administração em Enfermagem em Escolas de Enfermagem no Brasil; identificar e caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas nessas disciplinas. A abordagem adotada foi quanti-qualitativa operacionalizada em duas etapas: a primeira teve como cenário, oito escolas e a segunda cinco, representativas das regiões geopolíticas do país. Para a coleta de dados buscou-se os planos de ensino, considerando os elementos: objetivos, carga horária, duração, inserção no curso, conteúdo, estratégias pedagógicas e forma de avaliação. Os resultados evidenciaram que embora estejam ocorrendo avanços nas bases conceituais, a formação de competências gerenciais não é explicitada nos planos e as propostas pedagógicas são tradicionais.

**Descritores:** ensino de enfermagem; administração; ensino de administração em enfermagem

### Abstract

*The study had as objectives: the identification of the conceptual, methodological and pedagogical bases adopted in the teaching of Management in Nursing Schools in Brazil; the identification and characterization of managerial competences which have been developed in educational practices. The approach adopted was a quantitative-qualitative one, carried out in two moments: the first had as a scenario eight schools; the second had five, representing the five geo-political regions. Data was collected from the teaching guidelines, into consideration: objectives, hour load, duration, the moment of insertion, program content, pedagogical strategies and the form of evaluation. Results showed that, although there has been advancement in the conceptual bases, development of managerial competences is not made explicit in the teaching guidelines; moreover, the pedagogical proposals are traditional.*

**Descriptors:** teaching in nursing; management; teaching management in nursing

**Title:** The teaching of management in Brazil: the process of construction of managerial competences

### Resumen

*El estudio tuvo por objetivos identificar las bases conceptuales, metodológicas y pedagógicas, adoptadas en la enseñanza de Administración de Enfermería en Escuelas de Enfermería Brasileñas; identificar y caracterizar las competencias gerenciales que vienen siendo desarrolladas y las prácticas educativas, en el ámbito de las disciplinas. El abordaje adoptado fue cuantitativo y cualitativo siendo operacionalizada en dos etapas: la primera tuvo como escenario, ocho Escuelas y la segunda cinco, representativas de las regiones geopolíticas. Para la recolección de datos se buscó los planes de enseñanza, considerando: objetivos, carga horaria, duración, inserción en el curso, contenido programático, estrategias pedagógicas y forma de evaluación. Los resultados muestran avances en las bases conceptuales, mas la formación de las competencias gerenciales no es explicitada en los planes de enseñanza y las propuestas pedagógicas son tradicionales.*

**Descritores:** enseñanza de enfermería; administración; enseñanza de administración en enfermería

**Título:** La enseñanza de administración en enfermería en lo Brasil: el proceso de construcción de competencias gerenciales

## 1 Introdução

A década que finalizou o milênio anterior foi extremamente profícua para a enfermagem, quer no campo da produção científico-acadêmica, quer no campo da prática assistencial e gerencial. Particularmente, na área do gerenciamento em enfermagem, tanto na dimensão teórica quanto na prática, a produção mostrou-se bastante fecunda, porém ainda insuficiente no que diz respeito aos saberes e fazeres específicos, o que indica necessidade de se pensar formas alternativas de gerenciamento em saúde. Para responder às demandas da problemática advinda do processo assistencial e, paralelamente, às demandas do processo gerencial, há que se rever e recompor os modelos de gestão, bem como, as competências inerentes à formação dos profissionais/gestores.

Assim, acreditamos que a participação da academia e dos serviços, num esforço conjunto para repensar as práticas e as intervenções necessárias, possibilita visualizar as contradições existentes entre propósitos e projetos de formação da força de trabalho em saúde e propósitos e projetos dos serviços. Possibilita também, visualizar as práticas e teorias relacionadas ao gerenciamento da assistência propiciando, portanto, a introdução da dimensão política no saber e no fazer crítico do gestor em saúde.

Acreditamos, ainda, que a gênese da reconstrução das competências para aprender e ensinar a fazer e a gerenciar saúde advém das mudanças paradigmáticas que ocorrem no campo da saúde, o que implica na adoção de uma nova visão de mundo que rompe os limites da visão idealista e avança para a realista.

Na visão realista há necessidade de se rever a fragmentação das ações de saúde para recompô-las na sua totalidade enquanto significado coletivo dos processos de trabalho.

Ao longo das diferentes décadas do século passado, as políticas norteadoras do setor saúde no Brasil sofreram influência direta das políticas públicas contencionistas, resultando em políticas retroativas na formação de recursos humanos em saúde, em detrimento de políticas prospectivas.

Fica evidente, também, a instauração do modelo assistencial orientado para a lógica do mercado, de acumulação de capital, traduzido pela tecnificação dos atos médicos, enfatizando a assistência hospitalar, a divisão técnica e social do trabalho, com tendência à especialização, fragmentação do processo assistencial e expansão de indústrias de medicamentos, instrumentais e equipamentos.

Nesse processo dá-se a mercantilização e expansão da medicina privada, dos convênios celebrados pela Previdência Social entre hospitais, clínicas e laboratórios, direcionando a forma de pagamento por unidade de serviço. Nesse contexto, o gerenciamento em enfermagem exerceu o papel preponderante de controlar os recursos para a assistência, tanto no que tange aos recursos humanos, quanto aos materiais, físicos e financeiros. Esse enfoque foi referendado pelas teorias de Administração que, mesmo introduzindo a dimensão das relações como elemento importante no contexto do trabalho, o fez de modo utilitarista.

Com o movimento da reforma sanitária que culmina na perspectiva de implementação do SUS, vem a tona os paradoxos

\* Enfermeira. Professora Livre-Docente do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP. \*\*Enfermeira. Professora Titular junto do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP.

E-mail do autor: mhciamp@usp.br

entre os modelos assistenciais clínico e epidemiológico e entre os modelos gerenciais tradicionais, voltados para a lógica de mercado e os voltados para a lógica epidemiológica. A explicitação desses paradoxos foi importante para a compreensão dos diferentes projetos de intervenção em saúde e para a consequente capacitação exigida dos agentes partícipes em consonância com os paradigmas de um ou de outro projeto.

Embora fosse necessário que a capacitação da força de trabalho para atuar nos processos assistenciais e gerenciais em saúde ocorresse de modo prospectivo ou concomitante às transformações nessa área, constata-se que na enfermagem as transformações na formação dos profissionais vêm ocorrendo em ritmo mais lento do que o da transformação das práticas, muitas vezes, como resposta às exigências impostas pelo mercado de trabalho. Além do descompasso relacionado ao eixo da capacitação dos profissionais, o quantitativo de enfermeiros também é insuficiente.

Mediante reflexões sobre o contexto das práticas de saúde e na tentativa de reconhecer como vinha ocorrendo o ensino de Administração em Enfermagem, na Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, algumas docentes dessa área passaram a desenvolver estudos que subsidiassem propostas para a transformação desse ensino. Constataram que a grande parte da bibliografia adotada no ensino de administração advinha de livros traduzidos, de outras realidades, ou escritos por profissionais de outras áreas. Um passo importante na direção do redirecionamento do ensino da disciplina foi a produção e divulgação, em 1991, do livro *Administração em Enfermagem*, escrito pelas docentes, que abordava o conteúdo programático da disciplina, do curso de graduação conforme era desenvolvido na época. A elaboração desse livro oportunizou uma reflexão sobre a prática da enfermagem à luz de diferentes enfoques administrativos.

Em continuidade ao processo de avaliação do ensino, nos anos 90, as docentes iniciaram uma série de estudos e de pesquisas para melhor compreensão da sua prática. Entre esses, um deles, evidenciou como estava sendo desenvolvido o ensino da disciplina em questão; outros objetivaram conhecer a percepção dos alunos sobre a disciplina; outro buscou desvelar a representação dos alunos sobre essa disciplina; outro, ainda, buscou identificar os critérios que os alunos consideravam, para a escolha da profissão e as suas expectativas quanto à formação profissional. Nessa mesma direção, outro estudo revelou que as egressas do curso de graduação em enfermagem da EEUSP, percebiam a influência positiva da disciplina, na sua prática profissional<sup>(1-6)</sup>.

Dentre esses estudos dois deles<sup>(2,3)</sup> mostraram que os alunos, no início da disciplina, percebiam a administração segundo os paradigmas das teorias Clássica e Científica da Administração; que os estudantes no início do curso consideravam a Administração em Enfermagem como exercício da burocracia, idéia esta, associada à ineficiência administrativa. Esse fato os desmotivava, mas, ao término do período de estágio na disciplina, constatou-se que os estudantes reconheciam que modificavam essa percepção considerando ser o processo de trabalho gerencial, inerente ao papel do enfermeiro e passavam a visualizar, este profissional, como elemento responsável pelo desenvolvimento do pessoal e pela melhoria da qualidade de assistência enfermagem.

Em um desses estudos<sup>(4)</sup> verificou-se que os alunos, ainda, apresentavam dúvidas em relação ao significado do papel gerencial dos enfermeiros ao passo que, em outro <sup>(6)</sup> ficou evidente que os enfermeiros egressos, dessa escola, consideravam que o ensino da referida disciplina tinha sido importante na sua formação, pela possibilidade de desenvolvimento de visão de conjunto, consciência crítica, e pela oportunidade de reflexão das diferentes situações vividas na prática profissional. Consideraram, ainda, que isso constituía um diferencial na sua formação.

No entanto, todos os estudos apontaram para a necessidade de mudanças curriculares no curso de graduação, tendo sido considerado que o ensino da administração em enfermagem seria um dos eixos horizontais na grade curricular.

Em 1996, como consequência, ocorreu a mudança curricular com a introdução gradativa de conteúdos de gerenciamento em enfermagem, a partir do primeiro semestre do curso. Assim sendo, o programa passou a contar com as disciplinas *Introdução à Enfermagem*, no primeiro semestre; *Administração em Enfermagem I*, no quinto semestre; *Administração em Enfermagem II*, no sexto semestre; *Administração em Enfermagem III*, no sétimo e *Estágio Curricular de Administração em Enfermagem*, no oitavo semestre do curso, para os alunos que optassem por essa área. Apesar de reconhecer os avanços da proposta, as avaliações curriculares têm evidenciado as dificuldades dos docentes e discentes na articulação dos conteúdos e práticas do gerenciamento com os conteúdos e práticas das disciplinas que focam a assistência e que são oferecidas em paralelo.

Dessa forma, passados oito anos, nos encontramos, provavelmente como outros docentes de Escolas de Enfermagem, no momento de repensar o Projeto Político Pedagógico do curso de graduação em Enfermagem, à luz das novas Políticas de Saúde e de Educação, das Diretrizes Curriculares para o Ensino Superior, que lançam novos desafios na formação profissional pautada no desenvolvimento de competências.

Essa construção clama pela necessidade de esclarecimentos e discussões sobre o que é competência, quais as competências do profissional a ser formado, quais as bases estruturantes dessa formação e quais as especificidades regionais na formação dos enfermeiros.

Considerando que os planos de ensino das disciplinas são a expressão dos valores, significados e percepções dos docentes que os elaboram, a respeito do processo de trabalho gerencial, e que esses constituem eixos determinantes no perfil do futuro enfermeiro, em função de sua ação pedagógica, o presente estudo teve como objetivos:

- Identificar as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas adotadas no ensino da Administração em Enfermagem em Escolas de Enfermagem no Brasil.
- Identificar e caracterizar as competências gerenciais que vem sendo desenvolvidas nas práticas educativas, no âmbito das disciplinas de Administração em Enfermagem em Escolas de Enfermagem no Brasil.
- Subsidiar transformações nos processos do ensino e da prática do gerenciamento em enfermagem.

## 2 Procedimentos metodológicos

Trata-se de um estudo do tipo exploratório-descritivo, desenvolvido a partir da abordagem quanti-qualitativa. Para responder ao primeiro objetivo procedeu-se à primeira etapa da pesquisa, que consistiu de um levantamento dos planos de ensino das disciplinas de Administração em Enfermagem, no âmbito da Graduação e da Pós-Graduação, ocorrendo o reconhecimento dos seguintes elementos constitutivos dos mesmos: objetivos, carga horária, duração, momento de inserção no curso, conteúdo programático, estratégias pedagógicas e forma de avaliação.

As instituições de ensino, que fizeram parte desse cenário, foram selecionadas a partir do critério de oferecer ensino de Administração em Enfermagem no âmbito da Graduação e Pós-Graduação. Isso porque, acredita-se que nessas instituições, há um investimento na produção de conhecimentos e na capacitação docente o que, teoricamente, propicia condições favoráveis às transformações didático-pedagógicas do ensino ministrado. Nessa primeira etapa, as Escolas, em número de dez, foram selecionadas a partir do catálogo de cursos de Mestrado e Doutorado da CAPES e denominadas A, B, C, D, E, F, G, H.. Por atenderem ao critério de

ter ensino consolidado na graduação e pós-graduação, todas as escolas estudadas foram escolas públicas. Entretanto, os dados restringiram-se a oito escolas, uma vez que duas delas não responderam a reiteradas solicitações de envio do material.

Conforme mencionado, o recorte desses planos foi feito através de seus elementos constitutivos, o que permitiu agrupá-los, classificá-los e compará-los entre si, considerando a totalidade dos mesmos.

Para responder ao segundo objetivo selecionou-se cinco Escolas de Enfermagem, que atendessem aos mesmos critérios de ensino no âmbito de Graduação e Pós-Graduação, bem como constituíssem amostragem dos cinco cenários geopolíticos do país, ou seja da Região Norte (N), Nordeste (NE), Centro Oeste (CO), Sudeste (SE) e Sul (S). Da mesma forma, que na primeira etapa, o material empírico submetido à análise, constituiu-se dos planos de ensino dessas disciplinas. Nessa etapa, o referencial adotado foi o da pedagogia das

competências<sup>(7-8)</sup>, no sentido de subsidiar a compreensão de como as competências estavam sendo consideradas, no ensino do gerenciamento em enfermagem.

A apresentação e análise dos dados referentes às duas etapas do estudo, embora agrupadas nesse artigo, constituíram duas pesquisas subseqüentes e complementares dando continuidade às investigações que visam aprofundar as bases conceituais e metodológicas do gerenciamento em saúde e em enfermagem.

### 3 Apresentação e análise dos dados

Foi possível constatar, na primeira etapa do estudo, que em relação à carga horária das disciplinas, existia uma diversidade que variava em relação aos diferentes âmbitos de ensino: Graduação, Especialização e Pós-Graduação, como pode ser melhor visualizado no gráfico 1.

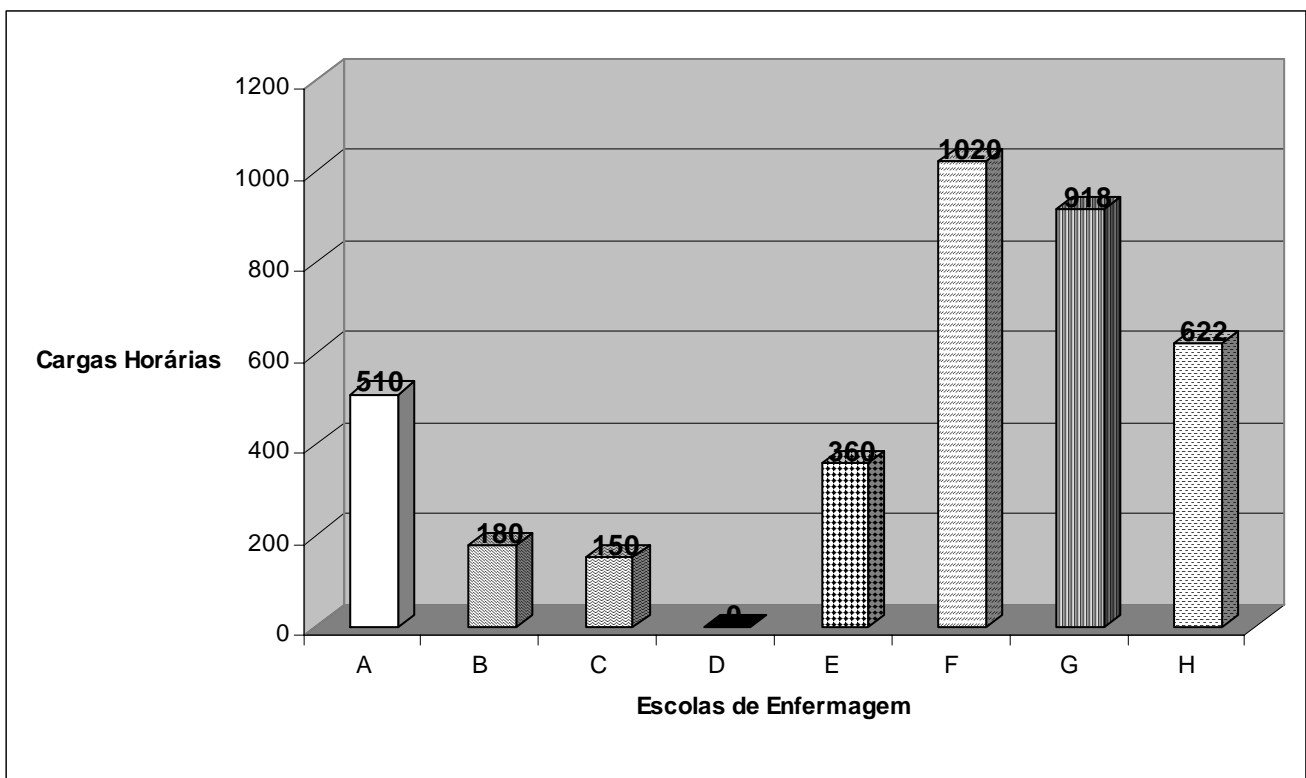


Gráfico 1 - Distribuição das Cargas Horárias referentes às disciplinas de Administração em Enfermagem, oferecidas pelas escolas em estudo, na Graduação. São Paulo, 2004.

Em relação à carga horária das disciplinas na Graduação, que abarcam conteúdos de Administração, pode-se apreender uma variação entre 150 horas na escola C, que tinha a menor carga horária até 1020 horas na escola F, que tinha a maior carga horária. Segue-se em ordem decrescente a escola G, com 918 horas; a escola H com 622 horas; a escola A com 510 horas; a escola E com 360 horas e a escola B com 180 horas. Na escola D não constava disciplina de Administração em Enfermagem, no âmbito do curso de graduação.

Conforme mostra o gráfico 2, somente as escolas D e G, ministravam disciplinas de Administração no âmbito de especialização. Nestas escolas a carga horária correspondia, respectivamente a 270 e 320 horas.

Quanto à Pós-graduação, o gráfico 3 mostra que as escolas A, C, F e H, ministravam disciplinas de Administração em Enfermagem. A carga horária dessas disciplinas correspondia respectivamente a 435 horas, 45 horas, 480 horas e 108 horas. As escolas B, D, E e G não ministravam disciplinas de Administração na Pós-graduação.

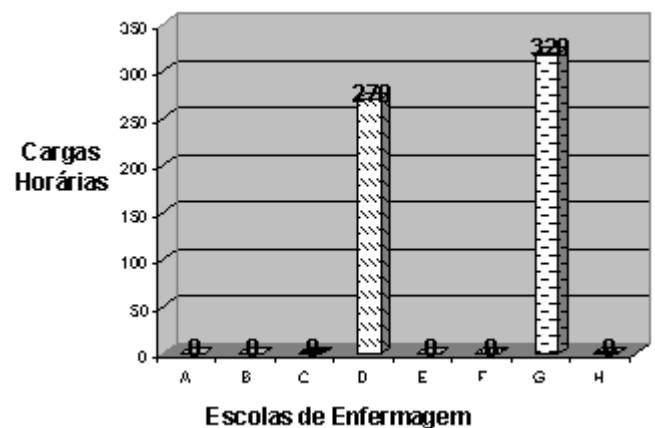


Gráfico 2 - Distribuição das Cargas Horárias referentes às disciplinas de Administração em Enfermagem, oferecidas pela população em estudo, na Especialização. São Paulo, 2004.

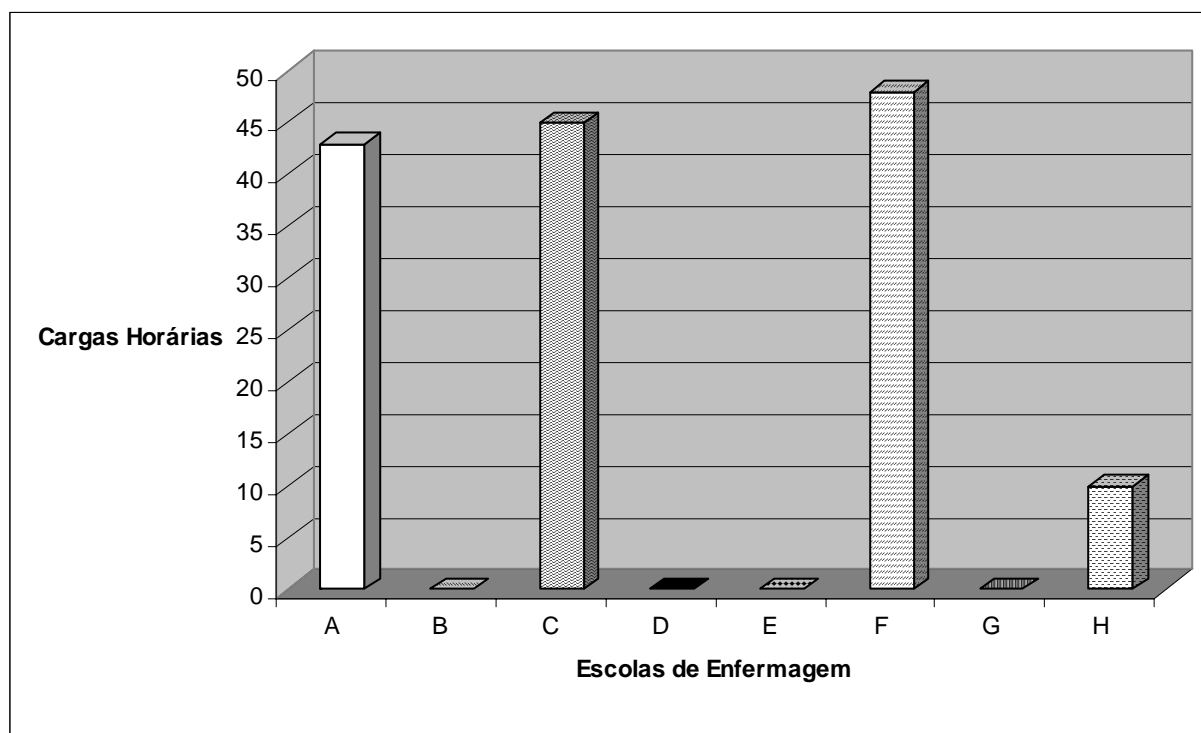


Gráfico 3 -Distribuição das Cargas Horárias referentes às disciplinas de Administração em Enfermagem, oferecidas pelas escolas em estudo, no Mestrado. São Paulo, 2004.

Em relação aos objetivos, estudiosos do processo educacional, consideram que a definição de objetivos em um dado curso ou disciplina é fundamental, pois os objetivos traduzem os resultados esperados, num dado período de tempo.

Os objetivos são metas estabelecidas ou resultados previamente determinados. Indicam aquilo que o estudante deverá se capaz de fazer como conseqüência de seu desempenho em atividades de uma determinada escola, série, disciplina ou mesmo de uma aula sem levar em conta a filosofia de educação ou a teoria de aprendizagem a serem seguidas<sup>(9)</sup>.

Observa-se que na maioria das disciplinas, nas escolas estudadas, os objetivos são descritos de forma ampla e genérica, com propósitos abrangentes que não dão conta de orientar os demais elementos do programa.

Também é possível distinguir, nos dados apresentados, que alguns programas contam com objetivos gerais e outros com específicos.

Além disso, apreende-se também, que se mesclam nos programas, objetivos relativos a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem trabalhados nas situações de aprendizagem. No caso das disciplinas de graduação, a aprendizagem compreende uma fase de ensino teórico e outra de ensino de campo ou estágios supervisionados pelos docentes. Nas disciplinas da Pós-graduação, senso estrito ou senso lato, a disciplina prevê seminários e discussões embasados na prática profissional dos alunos em diferentes contextos.

Nesse sentido, é possível afirmar que a maioria das escolas, ainda conserva o esquema do plano tradicional: os objetivos são descritos de forma fragmentada, não mantendo correspondência com os demais elementos do programa.

Observa-se que muitos objetivos, na forma como estão descritos não correspondem às unidades desenvolvidas no conteúdo programático, nem tampouco indicam, claramente, o desempenho do aluno ou o comportamento dele, esperado, como indicativo da aprendizagem.

Uma outra observação importante referente aos dados coletados implica na constatação que os objetivos enfocam mais os processos cognitivos da aprendizagem, do que os de domínio psicomotor, afetivo e ético-político. Focam mais a área

intra-hospitalar do que a extra-hospitalar, e alguns dos objetivos encontram-se desvinculados das atuais Políticas de Ensino e Educação.

Assim sendo, os dados relativos aos objetivos, permitem evidenciar que: as escolas A, E, F e H, tanto no ensino de graduação como no de Pós-graduação, mostram tendências que avançam na direção da operacionalização das Políticas de Saúde e de Educação. As escolas B, C, D e G, tanto no ensino de graduação como no de Pós-graduação, apresentam objetivos compatíveis com os valores reiterativos que dão sustentação às Políticas Neoliberais e Tradicionais. Tal constatação é referendada pela análise dos conteúdos programáticos.

Para especialistas em educação os conteúdos programáticos representam um conjunto amplo e variado de conhecimentos que possibilita, ao aluno, desenvolver capacidades cognitivas, ao mesmo tempo em que subsidia o desenvolvimento de relações com os outros e com o meio<sup>(10)</sup>.

Em relação aos conteúdos programáticos, no que se refere à inserção de unidades referentes às políticas de saúde e sua correlação com o gerenciamento dos serviços de enfermagem, aprende-se que das oito escolas do estudo, sete delas abordam, em seus programas de graduação e de pós-graduação (latu sensu e estrito sensu), em diferentes disciplinas, assuntos referentes a essa temática. Assim, as escolas E, G e H, abordam as temáticas em disciplinas de graduação; as escolas D e C em disciplinas de pós-graduação e as escolas A e F abordam as temáticas referentes às políticas de saúde, tanto em programas de pós-graduação quanto na graduação.

Nesse sentido, as abordagens relativas aos conteúdos programáticos, possibilitam reflexões acerca do processo de gerência dos serviços de enfermagem, diante das transformações no sistema de saúde brasileiro.

Assim, compreendendo a gerência dos serviços como instrumento de efetivação das políticas de saúde, o conteúdo tratado mostra que é indispensável que se articule o trabalho em saúde à dinâmica social e a outros trabalhos com os quais a enfermagem mantém relações de dependência e de determinações recíprocas.

Nessa perspectiva, denota-se um avanço nas

abordagens das disciplinas de administração em enfermagem, uma vez que, admitem que a prática gerencial não é neutra, que esta corresponde a um dado modelo de organização do trabalho assistencial e gerencial adotados nos diferentes serviços.

Constata-se que num contexto de profunda crise econômica e política agravada nos anos 90, as disciplinas referendam a configuração de dois projetos alternativos em permanente tensão: um portador de nítida hegemonia, o projeto neoliberal e, outro, contra-hegemônico, o da reforma sanitária.

Quanto às temáticas referentes ao gerenciamento dos serviços de enfermagem diante das diferentes concepções de processo saúde doença, contemplados nas políticas de saúde, verificamos que qualquer proposta de organização e gerenciamento dos serviços e da assistência, deve ser decodificada à luz desses dois modelos, que partem de concepções distintas sobre a casualidade da doença e ainda sobre o próprio entendimento do processo saúde-doença.

Apreende-se, ainda, pela análise dos conteúdos das disciplinas que estas albergam conteúdos de administração geral e de enfermagem, que dão ênfase à unidade hospitalar, ao modelo clínico individual; às teorias da administração; às propostas gerenciais prescritivas e normativas; à gestão da qualidade dos serviços; às características gerais das organizações, conforme as teorias científica, clássica e burocrática. Assim, temas como: hierarquização das atividades, estruturas hospitalares e organogramas; estruturas dos serviços de enfermagem; normas e diretrizes técnicas e procedimentos; funções administrativas (planejamento, supervisão, controle, liderança e outras), marcam uma forma tradicional de abordagem dos conteúdos da administração, com pouca ou nenhuma correlação com o macro contexto e as políticas de saúde.

Dessa forma, as escolas, ainda mantém inseridos nos conteúdos programáticos, um misto de paradigmas ora focalizando o gerenciamento num modelo tradicional unidimensional e linear, ora contextualizando esses conteúdos com abordagens e visões de mundo mais abrangentes e significativas no sentido da transformação de um paradigma positivista para outro dialético, compatível com as atuais políticas de saúde.

As disciplinas que enfocam o gerenciamento dos serviços frente aos princípios e diretrizes do SUS, constituem tentativas de construção de novas práticas de saúde nos Distritos Sanitários, conforme prerrogativas do SUS, colocando os profissionais diante de inúmeros desafios inerentes à construção de um novo modelo assistencial e gerencial coerentes com os novos paradigmas.

Assim, no campo da formação, dois aspectos devem ser considerados como prioritários: a concepção dos modelos assistencial e gerencial e a concepção pedagógica adotada como hegemônica nos programas de capacitação do enfermeiro.

O modelo assistencial e gerencial devem ser os eixos que direcionam as práticas do coletivo dos trabalhadores da saúde nas diferentes profissões. Nesse campo o enfoque interdisciplinar deve ser tomado como princípio que orienta e sustenta as diferentes práticas e garante especificidade a cada um dos profissionais, permitindo, porém, uma certa unidade de conhecimento.

A adoção desse enfoque impede a dicotomia entre saúde / doença, curativo / preventivo, individual e coletivo e, fundamentalmente, contribui para superar a fragmentação do conhecimento, característica do pensar nas ciências positivistas.

Chamamos de estratégias os meios que o professor adota para facilitação da aprendizagem, ou seja, para que os objetivos da aula, do conjunto de aulas ou de um curso sejam alcançados pelos participantes.

Na perspectiva de um ensino que tem como eixo o SUS, a adoção de concepções pedagógicas crítico-reflexivas, constitui uma opção para as transformações requeridas no setor saúde.

Para tanto, há necessidade de um profissional que saiba aprender em um mundo em transformação. Um indivíduo crítico que constrói sua história no aprender-fazendo e busca e transformação do conhecimento.

Nesse sentido, as metodologias de ensino adquirem papel prioritário na relação ensino-aprendizagem. No caso do setor saúde o mundo do trabalho deve ser o cenário para que os atores em relação horizontal e democrática, joguem com os conhecimentos, aplicando-os na transformação da prática e assim construindo um novo conhecimento

Conforme se apreende nos dados, os meios utilizados incluem como técnicas de ensino, a dinâmica de grupo e outros diferentes recursos (audiovisuais, físicos, humanos, da informática, etc.). Por vezes, esses recursos são chamados de métodos didáticos, técnicas pedagógicas ou metodologias de sala de aula.

Na abordagem teórica, da graduação, predominam as estratégias de preleção ou exposição dialogada. O desenvolvimento de habilidades e de atitudes profissionais é, predominantemente, trabalhado em estágios por meio de discussões em grupo e seminários. Ressalta-se que a escola A é a única que refere adotar a problematização como tecnologia instrucional.

No âmbito da Pós-graduação, lato e estrito senso, são adotadas como tecnologias, além das citadas na graduação, a simulação de situações que permitem retratar o funcionamento de um grupo; grupos operativos, trabalhos individuais e reuniões orientador/ orientando.

Identificamos ainda, que nenhuma escola adota a Internet, hipertexto, CD-rom ou vídeo conferência como recursos.

Não cabe a discussão da qualidade em si, das estratégias pedagógicas de modo isolado, mas repensá-las segundo o significado atribuído ao processo educacional, os princípios que regem tal processo, os objetivos pretendidos e o perfil do profissional almejado.

Quanto à utilização das estratégias pedagógicas concordamos que essas dependem, sobretudo, da maneira como o professor concebe a aprendizagem e a transmissão do conhecimento. Assim, toda situação didática por mais simples que possa parecer, é complexa e o método de ensino, torna-se concreto quando se converte em método de aprendizagem<sup>(11,12)</sup>.

Assim, o uso de tecnologias instrucionais deve ser parte integrante do processo educacional na sua multidimensionalidade e toda e qualquer estratégia tem importância fundamental no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que é o vínculo do que se pretende com o processo educacional.

O referencial bibliográfico de um plano de ensino de uma disciplina tem a finalidade de subsidiar a compreensão e aprofundamento dos conteúdos programáticos tratados em uma dada unidade. Esse referencial adotado deve albergar todos os temas tratados na disciplina, bem como, possibilitar que o conhecimento possa ser verticalizado.

Consideramos que o referencial bibliográfico é o elemento do plano que melhor possibilita a explicitação dos pressupostos do eixo norteador, revelando a inserção do tema tratado, conforme a visão de mundo do contexto.

É ainda o referencial bibliográfico que explicita qual é o olhar do docente sobre a temática tratada. Assim, a administração em enfermagem segundo os referenciais norteadores das disciplinas, pode estar imbuída de uma visão de mundo conservadora, tradicional, revelada pela indicação de bibliografias que se adensam nessa direção. Por outro lado, podem evidenciar a percepção da administração em enfermagem segundo paradigmas compatíveis com a complexidade do mundo contemporâneo. Esse último referencial enfatiza o potencial e o desempenho humano para a mudança, bem como os conflitos e o interjogo do poder que permeia as relações nas instituições de saúde, tendo como pano de fundo as determinações do macro-contexto.

Outro aspecto a ser considerado é que o referencial teórico apontado na bibliografia permite ao educando um debruçar-se, reflexivamente, ou não, sobre a realidade vivenciada de modo a reiterar seus determinantes ou então apontar para a possibilidade de análise crítica da mesma.

Os dados analisados nos planos de ensino indicam diferentes direções do ensino nos diferentes âmbitos. Assim, na graduação evidencia-se um maior contingente de referencial bibliográfico em Administração aplicada à enfermagem (140 referências de um total de 248 títulos). Este fato reflete a necessidade de utilização, por parte do estudante de graduação, de um referencial suficientemente próximo da realidade, uma vez que o mesmo está sendo introduzido ainda, na vivência da enfermagem, como realidade precípua da sua formação. Vale ressaltar, que nos planos das diferentes escolas estudadas há uma forte coincidência nos títulos indicados, sendo que alguns deles referem-se à produção dos docentes que militam na área de administração em enfermagem que são citados, várias vezes, em diferentes disciplinas na mesma escola ou nas diferentes disciplinas das diferentes escolas.

Dentre os 140 títulos de enfermagem, 50 títulos encontrados estão relacionados ao desenvolvimento de procedimentos, ou seja, enfatizam tarefas típicas da prática profissional do enfermeiro, no processo de trabalho do cuidar, embora sejam referidos em disciplinas que abarcam conteúdos de administração.

Outra temática a que se referem os títulos dos planos de ensino, diz respeito às políticas de saúde nos diferentes âmbitos, federal, estadual e municipal, bem como às políticas institucionais com ênfase na política de gerenciamento em recursos humanos. Esses títulos, em número de 52, tratam das políticas norteadoras dos princípios e diretrizes do SUS, bem como da legislação pertinente que estabelece as diretrizes para a conformação, organização e funcionamento dos serviços de saúde.

Não encontramos, no âmbito da Graduação, bibliografias referentes às políticas educacionais, embora os programas tratem de temas relativos ao desenvolvimento de recursos humanos em saúde.

Quanto às referências específicas de Administração foram encontrados 52 títulos, sendo 44 referentes à administração tradicional e 08 à administração contemporânea.

Entendemos por administração tradicional, todo o referencial pautado nas teorias clássica e científica da administração, na visão burocrática e sistêmica, que guardam respectivamente, na sua constituição, ênfase nas tarefas, nas normas e nos aspectos prescritivos e normativos do desempenho humano nas organizações, bem como, nas estruturas formais e na hierarquização do poder. Neste referencial, embora apareça a abordagem sobre conflitos, a ênfase recai sobre a relativização dos mesmos, ou até a sua negação.

Por administração contemporânea entendemos as abordagens que abarcam as dimensões ético-políticas e psicossociais do gerenciamento.

No âmbito da especialização, apenas três escolas ministram disciplinas com conteúdos de administração, onde o referencial bibliográfico é abrangente, uma vez que há uma maior concentração de títulos na administração tradicional (34), seguidos da administração contemporânea (31), em enfermagem (26), psicologia (07), sociologia (03) e (02) em políticas de saúde.

Apreende-se que nas propostas dos cursos de especialização há grande ênfase no conteúdo programático referente à área de especialidade a que o curso se dirige, sendo a carga horária destinada à administração, uma pequena parcela da carga horária total.

Contudo, chama a atenção ainda, que o maior número de títulos referenciados diz respeito à administração tradicional.

No âmbito da Pós-graduação, estrito senso, as referências evidenciam forte ênfase nos títulos de enfermagem

(115), seguidos das políticas de saúde (59), administração contemporânea (37); práticas e políticas de ensino (33); sociologia (27); administração tradicional (24); psicologia (08) e informática (05). Esse referencial, é compatível com as finalidades da pós-graduação; com a abordagem das políticas de ensino e da educação, subsidiando a missão de formação de docentes e pesquisadores nesse âmbito.

Os enfoques complementares de sociologia, psicologia e informática, demonstram a presença das dimensões psicossociais e tecnológicas nesses programas.

Quanto às referências de administração, apreende-se que as abordagens contemporâneas, se sobrepõem às tradicionais, o que denota a possibilidade de um processo reflexivo que contextualiza o gerenciamento compatível com as tendências atuais das políticas de saúde e de ensino no Brasil.

Pela análise global do referencial bibliográfico, nos três âmbitos de ensino da administração verifica-se uma crescente verticalização e aumento da complexidade e da amplitude desse referencial, o que é esperado pela própria condição em que se encontra o educando na graduação, na especialização e no mestrado e doutorado.

Por outro lado, como o maior contingente de educandos encontra-se na formação básica e nem todos ascendem aos outros níveis, sendo ainda esse acesso privilégio de poucos enfermeiros, há que se pensar na possibilidade de introduzir no referencial trabalhado na graduação, elementos que possibilitem o desenvolvimento da dimensão ético política do futuro profissional, tendo em vista a dinamicidade e urgência de intervenções transformadoras na realidade de saúde do país.

Ao término da análise dos dados dessa primeira etapa da pesquisa, concluímos que: os conteúdos programáticos mostraram que no âmbito da graduação os temas tratados, em geral, não são problematizados considerando a atual política de saúde e de ensino no país e que os mesmos guardam forte relação com enfoques tradicionais da administração, concentrando-se em temáticas abarcadas pelo modelo tecno-assistencial e de gerenciamento intra-hospitalar.

Nas disciplinas ministradas no âmbito da especialização, resgata-se que os temas tratados começam a ser contextualizado, à luz da política de saúde vigente com pouca referência às políticas de ensino.

As políticas de saúde e de ensino são tomadas como referência fundante do ensino, no âmbito da pós-graduação nos programas de mestrado e doutorado.

Uma outra constatação é que os objetivos enfocam mais os processos cognitivos de aprendizagem do que os do domínio psico-motor, afetivo e ético político.

Vale ressaltar, que nos planos das disciplinas das diferentes escolas estudadas, ha uma forte coincidência nos títulos indicados.

Consideramos que o estudo permitiu desvelar dados que sem dúvida fornecerão subsídios aos docentes da área para a continuidade desse caminhar. O conhecimento que emerge desse trabalho constitui, por si só, uma possibilidade de transformação no desempenho docente à medida em que for socializado por meio de apresentações e divulgação escrita.

Como continuidade, na segunda etapa da pesquisa, partimos do suposto que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação<sup>(14)</sup>, as Políticas de Educação e Saúde atuais, aliadas às transformações sócio-econômicas do país e do mundo, têm provocado transformações nos rumos da formação dos profissionais de enfermagem na realidade brasileira, sobretudo na última década.

Ainda, que a exigência de profissionais capazes de atuar no contexto de saúde vigente e modificá-lo, tem mobilizado os órgãos de classe e instituições formadoras a buscar estratégias que possibilitem as mudanças na prática educativa profissional. Busca-se um profissional com perfil crítico-reflexivo

e que se responsabilize profissionalmente pela parcela das intervenções nos processos saúde-doença, na gerência e na definição de políticas de saúde. O enfrentamento desse desafio clama pela consolidação da reorganização do sistema de saúde, e pelo desenvolvimento de habilidades, competências, atitudes e valores ético-políticos.

Na perspectiva de mudanças nos modelos assistenciais e gerenciais e na identificação de saberes e competências necessárias ao profissional enfermeiro para atender às prerrogativas do SUS, é que fundamentamos teoricamente e empiricamente essa segunda etapa do estudo. O referencial utilizado foi o da pedagogia das competências<sup>(7, 8)</sup>, no sentido de subsidiar a compreensão de como operacionalizá-las no ensino do gerenciamento em enfermagem. Foram utilizados como campo de investigação empírica cinco escolas públicas correspondentes às cinco regiões geográficas brasileiras: norte, nordeste; centro-oeste; sudeste e sul.

Constatou-se que nas cinco escolas as disciplinas são ministradas em diferentes momentos do curso, com carga horária bastante variada. Com relação às competências gerais e específicas estas são descritas, indiretamente, nos planos de ensino ainda de modo conteudista. Obtivemos que a competência do aprender a conhecer superou a do saber fazer mostrando que o aprender a conhecer é prevalente ao saber fazer específico do gerenciamento.

A competência do saber ser encontra-se praticamente ausente ou esquecida nos cinco cenários estudados. Dentre os conteúdos relativos aos enfoques temáticos, salientaram-se os especificamente relativos ao processo de trabalho gerencial e às estruturas organizacionais.

Os sub-projetos desenvolvidos ao longo deste projeto principal detectaram lacunas no processo de capacitação (dos docentes e discentes) no que diz respeito à pedagogia das competências, no âmbito de todas as Escolas e cenários pesquisados.

Em relação aos saberes e competências classificados como: saber ser – foram incluídos o saber agir e reagir com pertinência, saber combinar recursos e mobilizá-los no contexto, saber transpor, aprender a aprender e aprender a envolver-se. Esses conhecimentos, habilidades e atitudes definidos por meio de postura ético-moral, capacidade de tomada de decisão, autonomia, iniciativa, sensibilidade, capacidade de relacionar-se consigo mesmo e com os outros, capacidade de exercer a coordenação de grupos, foram denominados na análise dos dados como: dimensões esquecidas das competências para o gerenciamento de ações e de Serviços de Saúde e de Enfermagem. Os conteúdos vinculados à aquisição de competências para o saber fazer e para o aprender a conhecer mostraram-se prevalentes nos cinco cenários estudados.

O processo de aquisição de competências indica que este deve considerar a capacidade do educando em enfrentar situações profissionais concretas, mobilizando recursos construídos formal e informalmente, implicando o desenvolvimento autônomo, assunção de responsabilidades, postura crítica e, sobretudo comportamento ético.

Apreendeu-se que, no âmbito das cinco Universidades estudadas, as competências não figuram nos Programas de Ensino. A pedagogia das competências diferencia-se da pedagogia por objetivos, por está estruturada na ação, de modo que a avaliação de competências baseia-se em resultados observáveis, expressos no desempenho dos sujeitos. A competência é condição para o desempenho, é o mecanismo que permite a integração de múltiplos conhecimentos e atos necessários à realização da ação gerencial. Mesmo visando formar competências, os docentes das disciplinas não as destacam nos planos de ensino, que continuam a enfatizar o saber erudito e teórico sobre os temas administrativos.

Os resultados encontrados permitem recomendar que as escolas de Enfermagem estudadas incorporem os princípios e

diretrizes do SUS como norte na formação do enfermeiro e que se engajem na proposta do Ministério da Saúde, formulada pela Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde, SEGETES. Permitem, ainda, recomendar que as escolas se articulem aos serviços, investindo na educação continuada realizada nos pólos de capacitação, com a adoção de metodologias ativas de ensino-aprendizagem potentes na ação-reflexão-ação.

Acredita-se que esse movimento possa promover o conhecimento das contradições no processo formativo, e propiciará condições de superação das questões que obstaculizam o desenvolvimento das competências almejadas.

A análise global, dos dados nos cenários, nas duas etapas do estudo, aponta para a necessidade de reformulação dos processos e práticas de formação profissional na área de Administração em Enfermagem. Aponta, ainda, para a importância do ensino contextualizado priorizando aprendizagens significativas e fortalecendo o papel do aluno como sujeito de sua formação e da sua vida. Aponta, principalmente, para a necessidade de preparação pedagógica dos docentes para atuarem de maneira efetiva na condução do processo de ensino-aprendizagem nessa nova concepção pedagógica, adotando instrumentos diversificados, com o entendimento que o conjunto de saberes e fazeres é que consolidará a almejada identidade profissional dos enfermeiros.

## Referências

1. Ciampone MHT, Takahashi RT, Kurcgant P, Pereira LL. Uma experiência de ensino na disciplina administração aplicada à enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo* 1993 abr; 27(1):101-6.
2. Kurcgant P, Leite MM, Gaidzinsk RR, Peres HHC. O significado da administração aplicada enfermagem, segundo a opinião de graduandas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo* 1994 abr; 28(1):15-26.
3. Kurcgant P, Leite MM, Gaidzinsk RR, Peres HHC. O significado da administração aplicada enfermagem, segundo a opinião de graduandas: parte II. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo* 1994 jun; 28(2):147-55.
4. Leite M. O ensino da disciplina administração aplicada à enfermagem: compreensão das graduandas [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. São Paulo: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo; 1994.164f.
5. Takahashi RT. Opção profissional do aluno de enfermagem: um estudo na Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo [tese de doutorado em Educação]. São Paulo: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo; 1994.120f.
6. Gaidzinski RR, Leite MMJ, Takahashi RT. O ensino da administração em enfermagem: percepção diante da vivência profissional. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo* 1998 jan/mar; 32(1):42-51.
7. Perrenoud P. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2000.
8. Antunes C. como desenvolver as competências em sala de aula. Petrópolis(RJ): Vozes; 2001.
9. Masetto M. Didática : aula como centro. São Paulo: FTD; 1994.
10. Turra CMG, Enricone D, Sant' Anna FM, André CL. Planejamento de ensino e avaliação. 11ª ed. Porto Alegre(RS): Sagra Luzzatto1998.
11. Santos N. Educação à distância e as novas tecnologias de informação e aprendizagem. 1999. Campinas (SP): fevereiro 2000. [on line]. Disponível em: <http://www.edutecnet.com.br>. Acessado em : 20 ago 2004.
12. Veiga IPA, coordenadora. Repensando a didática. 10ª ed. Campinas (SP): Papyrus; 1995.
13. Ministério da Educação(BR). Secretaria de Educação Superior. Departamento de Política do Ensino Superior. Comissão de Especialistas de Ensino de Enfermagem. Portaria nº. 1518, de 14 de junho de 2000. Dispõe sobre as diretrizes curriculares do curso de graduação em enfermagem. Brasília (DF): Ministério da Educação; 2000.

Data de Recebimento: 28/08/2004

Data de Aprovação: 27/09/2004