

A INSERÇÃO DO TEMA LIDERANÇA NAS DISCIPLINAS DE ADMINISTRAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UMA FACULDADE PARTICULAR DA CIDADE DE SÃO PAULO 1998 A 2004

The Leadership Theme Insertion in the Nursing Administration of a Private College in São Paulo City 1998 to 2004

La Inserción del Tema Liderazgo en las Disciplinas de Administración en Enfermería de una Facultad Particular de la Ciudad de São Paulo 1998 a 2004

Lucimar Regina Constantino

Maria Cristina Sanna

Resumo

Para descrever a evolução da abordagem da Liderança nos programas das disciplinas de Administração em Enfermagem, ministradas na FACENF-UNISA, no período de 1998 a 2004, foram analisados, dos 27 planos de disciplina praticados no período, os objetivos e as estratégias de ensino-aprendizagem e de avaliação. O tratamento utilizado, análise de discurso de Bardin, apontou que o tema foi pouco valorizado no período estudado. Observou-se, também, que o currículo do curso passou por três modificações, momentos propícios para a ampliação da dedicação ao tema Liderança, mas isso não aconteceu, havendo apenas a criação de uma disciplina optativa com esse conteúdo. Concluiu-se que os docentes responsáveis pelas disciplinas ministradas fizeram mudanças nos programas, mas não adotaram um paradigma que desse destaque à Liderança.

Palavras-chave: Administração. Enfermagem. Ensino. História. Liderança.

Abstract

With the objective of describe the evolution of leadership approach of the plans in the eight disciplines, dedicated to nursing administration, magistrsted at nursing the college of Unisa in the period from 1996 to 2004 , were analyzed from 27 plans of disciplines practicing in the period, the objectives, the strategic of teaching- learning of to and of value, the utilized treatment analysis of speech Bardin, point that leadership theme was not much evaluated in the period studied, it was observed too that the curriculum of the course has passed by three moments of the changes in the period studied, propitious to improve the dedication to leadership theme, but it did not happen, remaining only the creation of one optional discipline with this content, conclusion was that academic staff responsible for their discipline nursing administration made change in the plans, but not having in mind the educational direction paradigm which could stand out the leadership theme.

Keywords: Nursing. Administration. Education. History. Leadership.

Resumen

Con el objetivo de describir la evolución del abordaje del Liderazgo en los programas de las ocho disciplinas dedicadas a la Administración de la Enfermería, ministradas en la Facultad de Enfermería de la Universidad UNISA, en el periodo de 1996 a 2004, fueron analizados, de los 27 planes de disciplinas practicados en ese periodo, los objetivos, las estrategias de la enseñanza aprendizaje y de evaluación. El tratamiento utilizado – análisis de discurso de Bardin, apuntó que el tema Liderazgo fué poco valorizado en el periodo estudiado. Se observó también que el currículo del curso pasó por tres modificaciones, momentos propicios para la expansión de la dedicación al tema Liderazgo, mas esto no ocurrió, consiguiéndose apenas la creación de una disciplina optativa con ese contenido. Concluyese que los docentes responsables por las disciplinas de Administración en Enfermería hicieron mudanzas en los programas, mas no en dirección a un paradigma educacional que diese destaque al tema Liderazgo.

Palabras clave: Enfermería. Administración. Enseñanza. Historia. Liderazgo.

INTRODUÇÃO

O Curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade de Santo Amaro (FACENF-UNISA), localizada na região sudoeste do município de São Paulo, foi criado em 1995, por meio da resolução CONSU 009/95 de 17/05/95, iniciou sua primeira turma em 1996 e foi reconhecido pelo MEC mediante a Portaria MEC 1880/ 2001.

O Projeto Pedagógico do Curso de Enfermagem, em vigor em 2005, assim como os que lhe antecederam, pressupõe atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo como objetivo do curso, "formar profissional enfermeiro apto ao exercício da Enfermagem nas áreas assistencial, administrativa, de ensino e pesquisa, qualificando-o para sua inserção no mercado de trabalho⁽¹⁾".

A FACENF-UNISA foi criada numa época de grandes transformações no ensino superior e, particularmente, no ensino de Enfermagem, numa conjuntura em que foi pautada a inserção de novos valores, fruto de um processo de transformações educacionais, como os expressos na Portaria MEC No. 1721, promulgada em 15 de dezembro de 1994, que fixou o mínimo de conteúdo e duração dos cursos de graduação em Enfermagem⁽¹⁾.

Em 2001, entrou em vigor uma nova proposta curricular, aprovada pelo Conselho Universitário, como resposta às mudanças decorrentes da nova Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional⁽¹⁾, e, em 2003, mais mudanças na distribuição da carga horária foram feitas para contemplar o previsto nas Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Enfermagem⁽¹⁾. Em ambas, o curso tinha a duração de quatro anos e regime anual, diferente do primeiro projeto, cuja duração era de cinco anos.

Esses registros são importantes, não apenas porque marcam o desenvolvimento da FACENF-UNISA, mas porque a tornaram um modelo interessante para estudo, uma vez que foi criada em um momento de transformações na Educação, o que implicou em vários desafios para o seu corpo docente e discente, que, em menos de dez anos de existência, vivenciaram transformações importantes no ensino de Enfermagem no Brasil e protagonizaram grandes mudanças curriculares.

No que diz respeito ao conteúdo de Administração em Enfermagem, deve-se registrar que, no primeiro currículo, este foi ministrado pela primeira vez em 1998, no terceiro ano, numa disciplina denominada "Administração Aplicada à Enfermagem". O projeto pedagógico de então funcionou até 2003, quando, no quinto ano, se lecionava uma disciplina que abordava exclusivamente a ideologia da Qualidade, denominada "Controle de Qualidade", e se realizavam as ativida-

des de ensino prático sob supervisão de todo o conteúdo de Administração em Enfermagem.

Em 2001, entrou em vigor um novo currículo, mas, para os ingressantes antes deste ano, continuou-se a oferecer o currículo antigo. Assim, conviveu-se por dois anos com dois currículos diferentes. No novo modelo, ao qual aderiram os ingressantes em 2000 e foram inseridos os ingressantes de 2001, passaram-se a oferecer disciplinas de Administração em Enfermagem em todas as séries, numeradas de I a IV, conforme a etapa do aluno no curso, tendo atividades práticas no terceiro e quarto ano, neste último como parte do estágio curricular. A disciplina de "Controle da Qualidade" do currículo antigo foi extinta, e seu conteúdo, incorporado às demais. Em função desses acontecimentos, o ensino da disciplina de Administração em Enfermagem passou a ocupar uma posição de destaque, com a ampliação da carga horária de 680 h/a para 816h/a.

A compreensão destas transformações pode contribuir para a reflexão sobre o processo educacional, em especial o ensino da Administração em Enfermagem e o desenvolvimento da habilidade em Liderança, tema do presente estudo, que sempre foi um desafio para a Enfermagem.

Sabe-se que o ensino de Administração e a prática gerencial de Enfermagem têm suas raízes, como descreve Sanna⁽²⁾, nos primeiros currículos de Administração Aplicada em Enfermagem, quando estas foram estudadas na primeira escola de Enfermagem de modelo anglo-americano implantada do Brasil. Porém, foi na década de 1940 do século XX, como cita Rozendo⁽³⁾:

Que aumentou o interesse pelas atividades desempenhadas pela enfermeira-chefe e pela formação deste profissional, cuja preocupação central era o atendimento da necessidade da preparação para o exercício gerencial.

Reconheceu-se que a necessidade do desenvolvimento de habilidades de liderança e o preparo do aluno eram necessários, desde a inserção das primeiras diplomadas no mercado de trabalho, como descrevem Martins e Sanna⁽⁴⁾: *muitas vezes, enfermeiras recém-formadas eram convidadas a ocuparem cargos de grande importância para a Enfermagem e para o sistema de saúde.*

Com a evolução da ciência da Administração, muitas teorias da liderança vieram e se foram, mas a Liderança, como categoria conceitual da prática gerencial, continuou a ser alvo de atenção, embora nem sempre bem definida nas primeiras pesquisas que deste tema se ocuparam.

Estudiosos como Simões e Fávero⁽⁵⁾ afirmaram que: *a liderança é um fenômeno grupal, que envolve um sistema de influência social de um indivíduo sobre*

os demais; é um processo coletivo, compartilhado entre os elementos de um grupo e, sendo assim, fortalece o grupo de trabalho, valorizando as competências individuais, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho.

Analisando a definição dessas autoras, questiona-se: se a liderança é tão importante para o enfermeiro, como ensinar a ser um líder eficaz?

De acordo com Simões⁽⁶⁾,

um dos desafios atuais é como aprender a ser um líder sem modelos efetivos de liderança em enfermagem nos quais os alunos possam se espelhar e a falta de oportunidade que favoreça o desenvolvimento de habilidades de liderança, incluindo a falta de estímulos.

Em 1977, Secaf⁽⁷⁾ discutiu o porquê da falta de modelos efetivos de liderança e a desvalorização da liderança em enfermagem. A autora ponderou que todos os alunos aprendiam a desenvolver habilidades no cuidado de enfermagem, porém, habilidades referentes à liderança eram abordadas de forma simplista, formando profissionais que não reconheciam sua importância e não conseguiam assumir o papel de um enfermeiro líder. Após quase 28 anos desta publicação, presume-se que a situação pouco mudou quando se lê o estudo de Simões e Fávero⁽⁸⁾, datado de 2000, sobre a aprendizagem da liderança, no qual os discursos de enfermeiros recém-formados que trabalham em uma instituição hospitalar reforçam a necessidade de se inserir o desenvolvimento de habilidades de liderança nos currículos de graduação em enfermagem, e ainda apontam que uma pessoa *mesmo despida de habilidades especiais, pode se tornar um líder; faz-se então necessário que os órgãos formadores se sensibilizem e efetivem um processo ensino-aprendizagem, o qual possibilite o desenvolvimento de habilidades próprias da função.*

Simões e Fávero⁽⁸⁾ reconhecem que as instituições de ensino têm a responsabilidade e um papel desafiador em formar e lançar, no mercado de trabalho, profissionais devidamente preparados para assumir a função de liderar a equipe de enfermagem. Já Galvão *et al.*⁽⁹⁾ em uma reflexão sobre a liderança do enfermeiro no século XXI perguntam: *a formação proporcionada pelas instituições de ensino é satisfatória para o enfermeiro assumir a liderança requerida para o próximo século?* De fato, Chaves⁽¹⁰⁾ deixa indícios de que há uma grande insatisfação quanto à formação proporcionada a esses futuros profissionais, ao recomendar a estudantes de enfermagem, que serão futuros líderes, que busquem incessantemente publica-

ções científicas sobre o tema. Por outro lado, sabemos que, como afirmam Higa e Trevizan⁽¹¹⁾, *“as pesquisas sobre liderança ainda são escassas, mas em crescente desenvolvimento, indicando que precisamos de líderes que estejam motivados, com espírito criativo para experimentar, compreender e praticar as habilidades de liderança”.*

Sabe-se porém que, a despeito do progresso observado na pesquisa em Enfermagem, com a explosão no número de cursos de graduação e a ampliação da atuação gerencial do enfermeiro, ainda há poucos profissionais engajados na luta pelo ensino da liderança, embora esta problemática date de quase 40 anos, como pode ser constatado nos registros contidos nos anais do XX Congresso Brasileiro de Enfermagem, realizado em Recife, em 1968, cujo tema central foi “Educar para a Liderança”⁽¹²⁾, no qual foram feitas algumas recomendações como: *Que, nos currículos das Escolas de Enfermagem, deve ser dada ênfase aos aspectos de liderança profissional, que promovam a formação do aluno para as responsabilidades que lhe caberão no equacionamento dos problemas de liderança de sua profissão e que promovam cursos de extensão para enfermeiras sobre os aspectos de liderança.*

Cumprir ainda mencionar a criação de um programa mundial, liderado pelo Conselho Internacional de Enfermeiras (ICN)⁽¹³⁾ e patrocinado pela Fundação Kellogg, denominado “Liderazgo para el cambio”, ou liderança para mudança, com início em 1996, que abrangeu os países da América Latina e Caribe com o objetivo de contribuir para melhorar os serviços de saúde, através de programas de formação em liderança para os enfermeiros e enfermeiros gestores; e propor mudanças na preparação e formação do enfermeiro nos diversos países, diante dos desafios que se originavam das rápidas e intensas mudanças no setor de atenção à saúde.

Em 2005 ocorreu o 4º Encontro Nacional dos Docentes de Administração em Enfermagem⁽¹⁴⁾, realizado durante o 56º Congresso Brasileiro de Enfermagem, no qual foi decidido que, dentre as competências e habilidades do egresso de curso de graduação em enfermagem, está: *Desenvolver e aplicar os princípios de liderança nos processos de trabalho da equipe de saúde e de enfermagem.*

Observa-se que também os manuais de normas e procedimentos do Serviço de Enfermagem das instituições de saúde, cujo valor foi reafirmado pelos esforços empreendidos para a conquista de Acreditação dos Serviços Saúde, atribuem o papel de líder ao enfermeiro, e os organogramas refletem uma posição estratégica desse profissional na hierarquia institucional. A percepção dessa posição que o enfermeiro ocupa e as transformações observadas no trabalho em saúde

acabam por impulsionar o aluno a buscar novas maneiras de aprendizagem, procurando posicionar-se de acordo com o perfil do mercado de trabalho atual e preparar-se para o desempenho profissional.

Do ponto de vista das autoras do presente estudo, repensar a formação desses profissionais pode ajudar a construir uma nova proposta para o processo de ensino-aprendizagem, e é por isso que os atuais e futuros profissionais precisam perceber e conquistar o avanço, no sentido de transformar o processo educacional e intervir junto aos docentes para que essa mudança seja completa. Nimitz⁽¹⁵⁾ tem razão quando afirma que *a Educação é uma prática social que se desenvolve de maneira semelhante a um processo de trabalho, compondo-se de mediações entre docente e discente, para que o processo seja intencionalizado*. Essas transformações originam-se, também, de valores e interesses econômicos, políticos e sociais dos quais a Enfermagem deve fazer parte e cujas transformações deve acompanhar.

Com isso, conclui-se que é necessário discutir e refletir sobre o ensino da Liderança em Enfermagem. Nesse sentido, há que se pactuar com Simões⁽⁶⁾ e Ribeiro *et al.*⁽¹⁶⁾ quando ressalta que estudar liderança é tão necessário e desafiador quanto arriscado, pois sabemos que não existem fórmulas ou receitas predeterminadas.

Foi assim que, perante as vivências na FACENF-UNISA, como discente e docente, junto aos outros alunos e profissionais das mais diversas instituições de saúde em que se realizava a prática de ensino de Administração, foi possível perceber, nas culturas das organizações envolvidas, hábitos, crenças e diferentes valores morais que envolviam a Liderança, o que incomodou de forma a despertar a necessidades de procurar bases para tentar entender essas relações profissionais. Foi então que se percebeu a possibilidade da existência de uma lacuna no processo educacional mediado por docentes e discentes, representada justamente pela pouca explicitação, em especial nas disciplinas de Administração em Enfermagem, sobre as diversas formas de desenvolver habilidades de liderança.

Hoje, como futura profissional de Enfermagem e docente antiga, preocupamo-nos com as oportunidades de formação atualmente oferecidas e as que o serão aos futuros alunos, já que se constata que a preparação profissional ainda é influenciada por paradigmas que são descritos por Sena *et al.*⁽¹⁷⁾, ao analisarem o projeto pedagógico de dez escolas de ensino superior de Enfermagem, como ainda sustentados no modelo "flexneriano" ou, no seu corolário indissolúvel, o proposto no relatório Goodmark, concluído em 1910, nos Estados Unidos da América do Norte.

Vale salientar que a valorização insuficiente do ensino da Liderança tem suas conseqüências registradas por Nimitz e Ciampone⁽¹⁸⁾, que constataram que *o professor enfermeiro, mais que ensinar a profissão, é quem delimita no aluno atitudes e conceitos que tendem a se refletir na prática profissional e na enfermagem como profissão*.

Faria e Casagrande⁽¹⁹⁾ afirmaram que os maiores desafios do século atual estão *em aprender a viver juntos neste mundo globalizado, e a Educação emerge como o grande trunfo, por possibilitar o desenvolvimento contínuo de pessoas e de sociedades*. Hoje se fala muito em uma Educação que propicie a formação de profissionais críticos e flexíveis. Como relatam Gomes e Casagrande⁽²⁰⁾ *o cenário educacional não será uma educação para o conformismo, mas será uma educação voltada para a liberdade e a autonomia denominada como 'cultura reflexiva'*.

Assim, vê-se que há esforços de educadores para lançar, no mercado de trabalho, profissionais engajados e comprometidos com essa mudança. Nota-se também que vários estudiosos manifestaram preocupações acerca do preparo do enfermeiro para liderança nos cursos de graduação e cresce o interesse em observar como este ensino se dá.

Uma das alternativas para mergulhar no exame dessa problemática poderia ser a análise dos programas das disciplinas de Administração em Enfermagem, tal como foi realizado por Sanna⁽²⁾ e Nimitz⁽¹⁵⁾, ao descreverem o processo da evolução da disciplina de Administração em Enfermagem em seus estudos.

Assim, a opção pelo estudo dos planos da disciplina de Administração em Enfermagem deve-se pela oportunidade de resgatar a essência do fenômeno vivenciado pelos atores do processo ensino-aprendizagem da época estudada, pois, considerando Bordenave e Pereira⁽²¹⁾:

todo plano é estabelecido por objetivo definido, estratégia de ensino e avaliação, no qual objetivos são conhecimentos, habilidades intelectuais, atitudes e valores, além de habilidades motoras, que devem ser desenvolvidos nos alunos.

Já estratégia de ensino é, para os autores citados⁽²²⁾ *como facilitar a passagem dos alunos da situação em que se encontram até alcançarem os objetivos fixados [...] e avaliação é evidenciar se o objetivo foi alcançado e em que grau foi alcançado*.

É por isso que a formação do aluno é construída e orientada por um currículo ao qual, segundo Sena *et al.*⁽¹⁷⁾, devem ser incorporadas competências para que, pela definição, as demandas do mercado sejam

consideradas. Mas, na opinião de Abreu e Masetto⁽²²⁾, não se pode negar que o curso procura formar profissionais segundo a linha, o espírito, os princípios e os propósitos da instituição da qual faz parte.

Assim, ressalta-se a importância de resgatar o tema Liderança, nos planos das disciplinas de Administração em Enfermagem da FACENF-UNISA, dada a sua conveniência não só para a compreensão da história da instituição, mas, principalmente, para a apreensão da realidade de transformações ocorridas na História do Ensino da Liderança em Enfermagem, nos últimos anos.

OBJETIVO

Descrever a evolução da inserção do tema Liderança nos programas das disciplinas de Administração em Enfermagem do Curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade de Santo Amaro, no período de 1998 a 2004.

METODOLOGIA

Foi realizado um estudo qualitativo que, segundo Minayo⁽²³⁾, são aqueles *capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais*, apoiado no paradigma fenomenológico.

Para atingir o objetivo, foram solicitados e obtidos todos os vinte e sete planos das disciplinas de Administração em Enfermagem referentes aos anos de 1998 a 2004, junto à Secretaria da FACENF-UNISA. Os documentos foram copiados, e foi solicitada a autenticação das cópias à Diretoria da FACENF-UNISA que, ao fazê-lo com o conhecimento de sua finalidade, autorizou a realização da pesquisa. O projeto não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos por tratar-se de pesquisa em banco de dados.

Em seguida, procedeu-se à escolha dos itens que cabiam para análise, observando-se aqueles no qual se apresentava a intencionalidade do professor, percebidas no uso de verbos, como empregado na enunciação dos itens objetivos, estratégias de ensino e de avaliação, nos planos de disciplina.

Para compreensão do fenômeno em estudo, esta pesquisa tomou como ponto de partida o trabalho de Sanna⁽²⁾, optando-se, diferentemente do empregado na obra citada, pela análise de conteúdo, segundo Bardin⁽²⁴⁾, mais adequada para a análise dos textos contidos nos documentos analisados. A metodologia adotada é definida como um *conjunto de técnicas de análise de comunicação*, visando obter, por procedi-

mentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a compreensão de sua intencionalidade. Segundo esta autora, este método tem por objetivo chegar à *inferência, a partir dos efeitos de superfície de uma estrutura profunda, [pela qual] esta técnica tenta estabelecer ligações entre a situação na qual o sujeito se encontra e as manifestações semântico-sintáticas da superfície discursiva*.

Minayo⁽²³⁾ alerta que o objetivo da análise de **conteúdo** é *realizar uma reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos produzidos nos mais diferentes campos*. Assim, tomou-se como textos, os planos de disciplina, considerando-se que os mesmos são a expressão do pensamento do professor sobre o fenômeno.

Os procedimentos para a execução da técnica de análise de discurso, percorridos na realização do presente trabalho, compreenderam as seguintes fases⁽²⁴⁾: *preparação do discurso*, quando se busca a dependência das frases através do desmembramento por operações lingüísticas, como substituição de anáforas, recuperação das preposições latentes e restabelecimento da ordem corrente da frase, procurando encontrar dependências funcionais; *classificação das relações binárias*, sendo codificadas no momento em que se realiza a análise automática, surgindo, assim, blocos de pré-categorias; *reagrupamento dos pares de pré-categorias*, quando se analisam esses pares em busca das categorias de pensamento, através das condições de proximidade semântica e se estiverem ligados por dependências funcionais idênticas a dois outros enunciados, eles próprios próximos um do outro; e *construção de uma tábua de convergência entre as categorias de pensamento*, expondo com que frequência essas categorias aparecem no texto, de cuja descrição se depreende a intencionalidade do discurso.

Depois disso, os achados foram confrontados com o que registra a literatura científica existente sobre o tema, a fim de permitir a sua discussão e emergir a compreensão do fenômeno.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 27 programas das disciplinas praticados no período estudado revelaram, no item *Objetivos*, trezentos e quarenta e dois discursos, cento e dezenove domínios ou pré categorias de pensamento e trinta e nove hiperdomínios ou categorias de pensamento. Os itens colhidos sob o título objetivos estão apresentados na *Figura 1* em anexo, demonstrando com que frequência aparece o termo Liderança nos planos da

disciplina de Administração em Enfermagem, indicando os comportamentos finais que se espera que sejam exibidos pelos alunos. A esse propósito, lembre-se que Abreu e Masetto⁽²²⁾ referem-se a tais comportamento como *expressão de conhecimentos ou de atitudes e habilidades que, antes de cursar a disciplina, o aluno não era capaz de realizar*.

A frequência com que apareceram os diferentes métodos de *Avaliação da Aprendizagem* aplicados pelos docentes responsáveis pelas disciplinas revela como se comportava o professor sobre a apreciação da capacidade que o aluno adquiriu para desempenhar o papel de um líder, no decorrer do processo educacional. É propício comentar que algumas estratégias de avaliação foram redigidas sem o emprego explícito do verbo, dificultando a percepção da intencionalidade do professor, o que obrigou apenas à sua citação como *tipo de avaliação a ser aplicado ao aluno*, mas isso não inviabilizou a análise.

Ao contemplar os resultados obtidos, ficou evidente que os planos das disciplinas de Administração em Enfermagem estudados valorizaram preferencialmente as Teorias de Administração e a Qualidade da Assistência de Enfermagem. A preocupação com o primeiro tópico revela que os docentes dão ênfase às Teorias de Administração em geral sem conexão aparente com a sua aplicabilidade à Administração em Enfermagem. Verificou-se que essa abordagem é frequente em quase todos os anos, indicando um currículo estático. Também se verificou que o segundo tópico mais frequente nos planos de disciplina apontou predominantemente para um modelo de ensino voltado para a área de atuação intra-hospitalar, modelo este que, segundo Ciampone *et al.*⁽²⁵⁾ não mais responde às demandas presentes no nosso contexto da saúde".

O foco do presente estudo, o tema Liderança, apareceu com uma pequena ocorrência de frequência, indicando a desvalorização deste tema pelos docentes. É oportuno comentar que, com base nas Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Enfermagem do MEC e o que contempla o projeto pedagógico do curso da FACENF-UNISA, o perfil do profissional a ser desenvolvido por seus graduandos inclui *Liderança de equipe de saúde*⁽¹⁾. Assim, pode-se afirmar que há um descompasso entre o que se propõe e o que se efetiva, já que a Liderança parece não ser o que se pretendia ensinar aos alunos.

Ressalte-se ainda que os graduandos nesta faculdade podem estar saindo despreparados para desempenhar a função de liderar uma equipe de enfermagem. A esse propósito, pode-se indicar o que revela

um estudo realizado por Casa⁽²⁶⁾ com alunos do 4º ano em estágio curricular da FACENF-UNISA, sobre o uso de portfólios como instrumento de reflexão na formação de um líder, em que ficou evidente o despreparo desses na habilidade em foco. A autora categorizou as fases da vivência dos alunos na prática, estabelecendo a primeira fase como insegurança, que definiu *como incertezas, confusão e medo em relação às atividades a desempenhar e falta de preparo para o desempenho da função*. Chama à atenção que a presença de confusão e medo na fase inicial, que são reações aceitas para qualquer profissional ao se deparar com o desconhecido, se somam incertezas e falta de preparo, que não são aceitas do profissional ou do futuro enfermeiro no fim do processo de formação, que se depara com um ambiente no qual terá que se posicionar como um líder.

É desejável que alunos universitários do último ano tenham adquirido habilidades durante o processo de formação e estejam capacitados a desenvolver e praticar as mesmas no final do curso, no período dedicado à pré-vivência do papel profissional. Para fortalecer esse argumento, deve-se lembrar que Abreu e Masetto⁽²²⁾ definem estágio *como uma estratégia que coloca o aluno em confronto com situações reais, em que os alunos têm habilidades suficientes para perceber situações e tomar decisões*.

Voltando ao estudo de Casa⁽²⁶⁾, na quarta fase, que esta define como aquisição de competências de liderança, a autora afirmou que esses graduandos se tornaram *líderes reflexivos*. Contrastando com a ocorrência de frequência com que aparece o termo Liderança, nos planos das disciplinas de Administração em Enfermagem, maior nos programas do 3º ano e vagamente no 4º ano, fica a indagação: como ele acabou por se tornar esse líder reflexivo? Lembre-se que, no último ano, os alunos têm aproximadamente 42 dias de estágio, o que equivale a 720 horas, conforme os planos da disciplina demonstram, ocorrendo aparentemente uma superação total das dificuldades por parte destes graduandos, quando a autora deixa implícito que, em apenas pouco mais de um mês, os graduandos conseguiram tornar-se líderes. Seria isto possível? Quais recursos de aprendizagem teriam sido utilizados?

Sabe-se que a formação do enfermeiro se completa e continua na prática laboral, e que as experiências da graduação não são um atestado incontestável de que as competências para liderar foram plenamente desenvolvidas, mas, mesmo assim, fica a inquietação diante do contraste súbito entre uma posição e outra apontadas por Casa⁽²⁶⁾ ao longo de tão relativamente curto período de prática discente sob supervisão.

Nas estratégias de ensino-aprendizagem, pode-se observar que predominaram aquelas em que o professor dirige as atividades dos alunos, como preleção dialogada, estudo dirigido e painéis, dentre outras. Considerando que as estratégias incluídas nesses planos não favorecem o desempenho de habilidades de um líder, como o aluno estaria se preparando para liderar?

Os estudiosos da Didática afirmam que compete ao docente despertar interesse, dinamismo e autonomia no aluno, o que representaria um preparo inicial para o desempenho da habilidade de liderar. Ao apontar, nos planos de Administração em Enfermagem, aulas expositivas, seminários e estudos dirigidos como estratégias preferenciais, conclui-se que estes não convêm para que o aluno desempenhe habilidades de liderança e se desenvolvam nessa prática.

Sobre isso é relevante salientar que duas das três autoras de um trabalho publicado sobre estratégias inovadoras no ensino de Administração aplicada à Enfermagem, coincidentemente, são autoras de vários planos das disciplinas de Administração em Enfermagem da FACENF-UNISA. Essas mesmas autoras, as duas primeiras em Sanna *et al.* ⁽²⁷⁾, ao se posicionarem sobre os métodos de ensino tradicionais, declararam que:

O emprego desses recursos pode até ser eficaz quando destinado ao ensino de aspectos biológicos ou de intervenções padronizadas, mas tal raciocínio não se aplica quando se trata de aspecto menos objetivo, como aqueles que compõem o conteúdo da disciplina de Administração em Enfermagem.

As autoras ainda ressaltaram, em 1999, que *inovar na escolha de estratégias-ensino aprendizagem pressupõe o reposicionamento do professor de Administração em Enfermagem frente às mudanças que ocorrem na profissão, assumindo a responsabilidade de preparar enfermeiros capazes de enfrentar os desafios do próximo século.* Ao olhar para estratégias de ensino-aprendizagem indicadas nos planos, pode-se afirmar que essas autoras reconhecem a importância, mas se abstêm do seu reposicionamento diante das mudanças, não assumindo a responsabilidade de formarem enfermeiros capazes, conforme descrevem os seus planos das disciplinas de Administração em Enfermagem.

Há grandes esforços dos docentes que lecionam este conteúdo em outros cursos para encontrar saídas para esse impasse. Refletindo sobre essas mudanças, Takahashi e Peres ⁽²⁸⁾ pronunciam-se desta forma: *os educadores sempre assumiram uma estra-*

tégia moldada de acordo com os padrões [...] Assim, quebrar velhos paradigmas e assumir novos paradigmas é um desafio para o docente, que contribuirá para o ensino da Enfermagem.

Ao analisar os planos de disciplina do curso em foco, pode-se afirmar que este desafio ainda não foi superado, muito embora apenas o seguimento dos egressos formados no novo currículo possa revelar isso. Como só há seguimento de egressos do primeiro currículo praticado na FACENF-UNISA, não é possível afirmar nem que foram ou que não foram formados líderes no novo modelo curricular praticado.

Considerou-se também que os docentes confundem estratégia de avaliação de aprendizagem com estratégias de ensino, quando, por exemplo, entre outras ações propõem a elaboração de ensaios como exercícios de síntese e aplicação dos conhecimentos aprendidos, mas os empregam para aferir o alcance dos objetivos da disciplina e lhes atribuem notas que compõem o conjunto de meios de avaliação dotadas com essa finalidade. Bordenave e Pereira ⁽²¹⁾ ensinam que há quatro formas de avaliação: prova oral, prova prática, dissertação ou ensaio e o teste objetivo. Além disso, mencionam a auto-avaliação, na qual o discente julga seus próprios conhecimentos e suas atitudes. Sua presença nos planos poderia ser um dos indicativos de desempenho de habilidades de liderança, mas, na maioria de frequência de ocorrência, os docentes aplicaram provas de conhecimentos, não indicando a presença de formas mais participativas e emancipadoras de avaliação, em consonância com o objetivo pretendido de desenvolver um enfermeiro-líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da realização do presente trabalho, pode-se constatar que houve um alinhamento com o encontrado por outros conjuntos de pesquisadores preocupados com o ensino da liderança. Os achados deste estudo corroboram o fato, e as autoras ressaltam que o processo de ensino-aprendizagem da Liderança ainda é um grande desafio para os docentes e discentes da Disciplina de Administração em Enfermagem da FACENF-UNISA.

A isso se contrapõe uma realidade com a qual esses futuros profissionais estão convivendo: a visão de Barbosa *et al.* ⁽²⁹⁾ de que, *o profissional recebe uma formação que não se compatibiliza com o que ele encontra no mercado de trabalho atual.*

O presente estudo também demonstrou que o currículo da FACENF-UNISA está vivenciando sucessivas reformulações e mudanças, o que caracteriza um momento ideal para buscar um ensino que supere o que aponta Freire⁽³⁰⁾: *o intelectualismo alienante, o autoritarismo do educador e a falsa consciência do mundo*. Do contrário, estar-se-á, no dizer das autoras citadas anteriormente⁽²⁹⁾, apenas *maquiando com uma nova roupagem algo já pronto e estabelecido, pela conveniência da manutenção do velho ao invés da incômoda insegurança dos caminhos que levarão ao novo*.

Pode-se verificar, também que, no bojo dessas mudanças, há esforços dos docentes para fechar essa lacuna, ao dispor, em sua grade curricular, de uma disciplina eletiva cujo título é *O Preparo do Enfermeiro Líder*. Ocorre que este esforço é pouco produtivo, porque a disciplina em questão é oferecida apenas para alguns discentes, sendo de livre escolha e com um número limitado de alunos. Além disso, constatou-se que a estratégia de ensino predominante adotada pela docente responsável por essa disciplina é a exposição dialogada, complementada pela prática de negociação e comunicação, leitura de apresentação de textos e uso de jogos específicos.

Algumas dessas estratégias até podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança, mas os

velhos moldes de estratégias comentados anteriormente ainda permanecem e estão distantes desse propósito.

Diante desses achados levantamos uma dúvida: será que os docentes estão preparados para ensinar como *ser um líder*? Nimitz e Ciampone⁽¹⁸⁾ salientam que *muitas vezes nossos docentes se tornam meros repetidores de aulas, perdendo assim a dimensão de educadores e nem sempre se questionam o porquê ensinar e o que ensina*.

Com a contribuição que ora se termina de oferecer, abre-se uma porta para a reflexão e ação de modificação de um currículo ainda em desenvolvimento, que enfrentou diversas modificações, no qual, os responsáveis pelas disciplinas de Administração em Enfermagem são os professores mais titulados da faculdade e, portanto, em condição de se comprometerem com o ensino e a transformação do estado em que este currículo se encontra. Acreditamos que esses resultados sirvam para uma reflexão, tendo em vista a importância de se formar enfermeiros compromissados com aprendizagem contínua em liderança.

Jennings⁽³¹⁾ pontua que *somos uma sociedade cuja principal característica é a perda do sentido de autodireção, como está claro na tendência de fugirmos às responsabilidades da liderança*. O que se propõe então é que, juntos, discentes e docentes, adquiram o poder da autodireção e assumam a responsabilidade de liderar e formar novos líderes.

Referências

1. Relatório para o reconhecimento do Curso de Graduação em Enfermagem. *Universidade de Santo Amaro*. FACENF; 2000.
2. Sanna MC. A evolução da disciplina de administração aplicada à enfermagem na Escola de Enfermagem da USP no período de 1980 a 1995. *Rev Esc Enf USP* 1999; 33 (1): 17-30.
3. Rozendo C. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmistificação. [Dissertação de Mestrado] Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/EERP; 1994.
4. Martins EG, Sanna MC. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. *Rev Bras Enf* 2005; 58(2): 235-39.
5. Simões AL, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro *Rev Latino-Am Enfermagem* 2003; 11(5): 567-73.
6. Simões AL de. Desenvolver o potencial de liderança: Um desafio para o Enfermeiro [tese de doutorado]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/EERP; 2001.
7. Secaf V. Liderança: desafio para as enfermeiras *Enf Novas Dimens* 1977; 3 (4): 250-55.
8. Simões AL, Fávero N. Aprendizagem da Liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2000; 8(3): 91-96.
9. Galvão CM, Trevisan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev Esc Enf USP* 1998; 32(4): 302-06.
10. Chaves EHB. Aspectos da liderança no trabalho do enfermeiro. *Rev Gaúcha Enferm* 1993; 4(1): 55-58.
11. Higa EFR, Trevisan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros *Rev Latino-Am Enfermagem* 2005; 13 (1): 59-64.
12. Recomendações: o 20º Congresso Brasileiro de Enfermagem. *Rev Bras Enf* 1968 ago; 21(4): 171.
13. *Annales de la Conferencia Liderazgo de la Enfermería en el nuevo milenio*. 2000: Miami (USA): ICN/Fundación Kellog.
14. Relatório do 4º Encontro Nacional de Docentes de Administração em Enfermagem. *56º Congresso Brasileiro de Enfermagem*; 2004; Gramado (RS), Brasil. Gramado (RS): ABEn; 2004.
- 15 - Nimitz MA. O ensino da disciplina de administração em enfermagem nas escolas de graduação da Grande São Paulo. [Dissertação de Mestrado] São Paulo (SP): Escola de Enfermagem da USP /EEUSP; 1999.
- 16 - Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev Enferm*. 2006 10(1): 109-15.
- 17 - Sena RR, Silva KL, Coelho S, Braga PP. Inovação no ensino da enfermagem: o UNI impulsionando a diferença. *Rev. Baiana. Enf.* 2002; 15(1/2):121-127
- 18 - Nimitz MA, Ciampone MHT. O significado da capacitação docente na práxis educacional. *Rev Paul Enf* 1999; 18(1/3): 27-33.
- 19 - Faria IL, Casagrande LDR. A educação para o século XXI e a formação do professor reflexivo na enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2004; 12(5):821-27.

- 20 - Gomes JB, Casagrande LDR. A educação reflexiva na pós-modernidade: uma revisão bibliográfica. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2002; 10 (5):696-03.
- 21 - Bordenave JD, Pereira AM. Estratégias de ensino-aprendizagem. 11. ed. Petrópolis (RJ):Vozes; 1989.
- 22 - Abreu MC, Masetto MT. O professor universitário em aula. 9. ed. São Paulo(SP): 1990
- 23 - Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo (SP): HUCITEC; 2000.
- 24 - Bardin L. Análise de conteúdo. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70; Lisboa (PT): 1977.
- 25 - Ciampone MHT, Leite MMJ, Gaidzinski RR. Ensino da disciplina administração em enfermagem: em busca de um novo paradigma. *Rev Esc Enf USP* 1996; 30(n. esp.): 45-58.
- 26 - Casa ECGS. O uso de Portifólio como instrumento de reflexão na formação de enfermeiros líderes [dissertação de mestrado]. São Paulo (SP): Universidade de Santo Amaro/UNISA; 2005.
- 27 - Sanna MC, Cunha ICKO, Campos JP. Estratégias inovadoras no ensino de administração aplicada à enfermagem. *Rev. Paul. Enf.* 1999; 18(1/3):16-26.
- 28 - Takahashi RT Peres HHC. O desafio da utilização de técnicas pedagógicas inovadoras no ensino da administração em enfermagem. *Rev. Paul. Enf.* 2000; 19(2): 20-24.
- 29 - Barbosa MA, Brasil WV, Sousa AL, Monego ET. Refletindo sobre o desafio da formação do profissional da saúde. *Rev Bras Enf* 2003; 56 (5): 574-76
- 30 - Freire P. Pedagogia do oprimido. 9. ed. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 1981.
- 31- Jennings E. Liderança nas organizações e na história. São Paulo (SP): Brasiliense; 1970.

Sobre as Autoras

Maria Cristina Sanna

Doutora em Enfermagem pela EEUSP, com Pós-doutorado em História da Enfermagem pela EEAN/UFRJ.
Pesquisadora Independente. Líder do Centro de Estudos e Pesquisa sobre História da Enfermagem. Grupo independente, não vinculado a qualquer instituição de ensino e pesquisa.

Lucimar Regina Constantino

Aluna do Curso de Especialização em Terapia Intensiva da Faculdade Israelita Albert Einstein. Membro do Centro de Estudos e Pesquisas em História da Enfermagem CEPHE.

Recebido em 29/11/2005
Reapresentado em 12/06/2006
Aprovado em 26/06/2006

ANEXO

Figura 1

Tábua de Convergências dos Discursos contidos nos “Objetivos”

Categorias de pensamento	Frequência de ocorrência
Teorias gerais de Administração	32
Qualidade da assistência em Enfermagem	36
Teorias gerais de Administração em Enfermagem	22
Gerenciamento de recursos físicos	21
Administrar recursos humanos	14
Atuar como enfermeiro	18
Prestação da assistência de Enfermagem	10
Controle de qualidade em Enfermagem	10
Administração em recursos de materiais e informações na assistência	10
Ações e avaliações de recursos de materiais na assistência de Enfermagem	08
Recursos de informações	07
Expressar o conteúdo teórico aprendido	07
Gerenciamento de recursos humanos de Enfermagem	07
Processo de Enfermagem	07
Liderança	08
Políticas de saúde	07
Distinguir grupos sociais, soluções de problemas, visitas técnicas na prática	06
Desenvolver funções de recrutamento e seleção	06
Tomada de decisão	05
Recursos humanos na assistência	05
Bases filosóficas na Administração em Enfermagem	05
Treinamento em equipe	04
Gerenciar recursos financeiros	03
Desenvolvimento de recursos humanos	03
Administrar recursos humanos na assistência	03
Crterios de produtividade, qualidade e legislação	03
Novos modelos de saúde	03
Mercado de trabalho no Brasil	03
Filosofia do serviço de Enfermagem	05
Planejamento	03
Atitudes	04
Projeto de intervenção	02
Habilidades técnico-administrativas em Enfermagem	02
Metas e indicadores de avaliação	01
Processo normativo de Enfermagem	01
Qualidade e ferramenta de qualidade	01
Programação desenvolvida para grupo de risco	01
A esclarecer	06
Bases ideológicas na assistência de Enfermagem	01