

Sônia Maria Nunes Viana

PERFIL E AÇÕES GERENCIAIS DOS (AS) DIRIGENTES DOS
CURSOS DE ENFERMAGEM DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS E
UNIVERSIDADES DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2006

Sônia Maria Nunes Viana

PERFIL E AÇÕES GERENCIAIS DOS (AS) DIRIGENTES DOS
CURSOS DE ENFERMAGEM DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS E
UNIVERSIDADES DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da
Escola de Enfermagem da Universidade Federal de
Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Enfermagem.

Área de concentração: Ciências da Saúde

Orientadora: Dra. Marília Alves
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Escola de Enfermagem da UFMG
2006

Ficha catalográfica

V614p Viana, Sônia Maria Nunes.

Perfil e ações gerenciais dos (as) dirigentes dos cursos de enfermagem dos centros universitários e universidades do Estado de Minas Gerais / Sônia Maria Nunes Viana.

- 2006.

122 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem, 2006.

“Orientador: Marília Alves”.

1. Cursos de enfermagem - Minas Gerais.

DEDICATÓRIA

BEM (Jânio), pelo que representa em minha vida, compartilhando responsabilidades, cumplicidade, compreensão e sobretudo, pelo cuidado e profunda demonstração de amor.

RAFA e BI, pela afetividade, compreensão, incentivo, presença e sintonia com os valores de nossa família.

MÃE e PAI, pelas ausências, jamais esquecimento, que integram o processo de formação iniciado por vocês, e que continuará rumo a outros horizontes.

TIA DICA e MANU, pela presença sempre tão marcante, pela perda neste processo e pelas lembranças agradáveis que alentam o sentimento de amor.

DEUS, responsável por todos os processos e porque acredito que Ele é quem faz da minha vida um todo.

AGRADECIMENTO

Ao Dr. José Edécio Drumond Alves, pelo desafio...

Ao Professor Lácio César Gomes da Silva, por acreditar em mim.

Ao UnilesteMG, pelo apoio e incentivo.

Ao Curso de Enfermagem (CEN), esta equipe é “Muito Boa”.

À Sandra Maria Coelho Diniz Margon, por tudo...

À minha gente do Prata: Vô Geraldo, Vó Ormi, cunhadas, cunhados e sobrinhos que ficaram distantes... e presentes.

À Nana, Du, João Paulo e Mateus, pelos desafios, dores e sentimentos de afeição.

Ao “Hotel de los Hermanos”, Sávio e Fernanda, pelo carinho e especial acolhida.

À (Ao) Serra Negra, Derli e Belinha, pelo nortear-me... por transformar as partes no todo.

Às Professoras Ana Laura e Fátima Nogueira e toda a equipe da área de Ciências da Saúde, pela solidariedade e compartilhamento de responsabilidades.

Ao BEM, Tio Marcinho, Prof. Ricardo Cobucci, Leisson e Luís, meus bons companheiros nas viagens.

Ao Rafael e João Gabriel, pelo apoio com a tecnologia e na tradução.

Ao Leisson Domingues Pinheiro e Valéria Lopes Cupertino, acadêmicos de Enfermagem, pela contribuição à pesquisa.

Ao Tarcísio V. Magalhães, pela parceria em 2006 e ...

Ao Dr. Sérgio Gurgel, por potencializar os processos.

À Marília Alves, meu carinho, meu respeito e minha consideração, professora, mestra, “bruxa”, amiga, mãe, mulher, exemplo, um todo... que gera inspirações, e que me ensinou que processos nem sempre resultam em produto

RESUMO

Na última década houve grande expansão da Educação Superior, principalmente no ensino privado, com significativo crescimento de novos cursos e faculdades, incentivado pelo Ministério da Educação. A ampliação dos cursos de graduação em Enfermagem faz parte deste cenário e resulta em aumento da oferta de vagas para enfermeiros na docência do Ensino Superior e na direção desses cursos. Em relação à função de dirigente há exigência de qualificação técnica na área de Enfermagem e titulação, de acordo com os critérios de avaliação da Educação Superior no Brasil. O dirigente ocupa função estratégica nas Instituições de Educação Superior (IES), sendo responsável pelos resultados pedagógicos e administrativos do curso. Neste sentido, optou-se por realizar um estudo de caso objetivando identificar o perfil e as ações gerenciais dos dirigentes de graduação de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais. Os dados foram coletados, pela própria pesquisadora, através de entrevista com os dirigentes dos cursos de Enfermagem de 35 Universidades e 11 Centros Universitários no Estado, sendo 13% instituições públicas e 87% instituições privadas. Os dados relacionados ao perfil, que compõem a parte quantitativa do estudo, foram organizados em gráficos e tabelas e as informações qualitativas referentes às ações gerenciais submeteram-se à análise de discurso, da qual emergiram 02 (duas) categorias: A trajetória dos dirigentes dos cursos de graduação em enfermagem e as atribuições desses profissionais. Os resultados aferidos mostram que 89,1% dos dirigentes são do sexo feminino, predominando a faixa etária de 30 a 49 anos (65,1%), sendo 93,4% enfermeiros e 6,6% outros profissionais. Do total de entrevistados, 50% são mestres ou doutores e 54,4% têm outro vínculo de trabalho na área de saúde ou educação, além de dirigente de curso de Enfermagem. Quanto à experiência profissional e vínculo com as IES foi possível verificar que 43,4% exercem a função de dirigente há menos de um ano; 60,8% trabalham em regime de tempo integral; 52,1% possuem menos de cinco anos no magistério superior e 91,3% possuem mais de cinco anos de exercício profissional. O acesso à função de dirigente se deu por convite, indicação, eleição e outros processos seletivos segundo a realidade local e filosofia das IES, sendo levada em consideração a experiência como enfermeiro ou docente. Não há exigência de capacitação gerencial na área de educação para assumir esse cargo ou no exercício do mesmo, visto que é relativamente pequeno o percentual de mestres e doutores. Os dirigentes exercem várias atividades relacionadas ao curso, desde planejamento, relações com alunos e familiares e controle de aspectos relativos à infra-estrutura de funcionamento, apresentando pouca habilidade para delegar, ficando com escassez de tempo dedicado aos planejamentos. Alguns dirigentes participam dos órgãos deliberativos das IES, apesar de centrarem suas preocupações em ações cotidianas da área e em pesquisa. Este estudo evidenciou que os dirigentes nos cursos de graduação em Enfermagem no Estado de Minas Gerais são pouco qualificados para a gerência, assim como não cumprem a rigor todos os requisitos exigidos pelos órgãos de avaliação do MEC. Essa situação se agrava mais ainda diante da rápida e contínua expansão dos cursos de Enfermagem no Estado de Minas Gerais.

ABSTRACT

The last decade it had great expansion of the college education, mainly in a private education with significant increase of the new courses and University, stimulated from Ministry of the Education. The graduation courses magnify in Nursing is part of this scene and the results offers more space for nurses teaching and in a courses direction. Relative about the controller function it has qualification requirement technique in the nursing area and in figure out, according to the criteria of the college education in Brazil. The controller occupies strategical function in the IES, as the responsible one for the pedagogical and administrative results of the course. In this direction we opt to do a study of the case with objective to identify the profile and the management actions for the controller from the graduation Nursing Course by University Center and Minas Gerais Universities.

The data had been collected by the proper researcher, in a interview, with controller of the Nursing Course 35 University and 11 University Center in Minas, being 13% public institutions and 87% private institutions. The data related to the profile, that belong the quantitative part of the study had been organized in graphs and tables and relative the quantitative information to the management actions had been submitted to analyze of speech, which 2 (two) categories emerged: The trajectory of the courses controllers of nursing graduation course and the attributions of the directors course. The results show that 89,1% of the controllers are women and 10,9% men, predominating people in theirs 30 to 49 years old (65,1%), then 93,4% nurses and 6,6% other. All of the interviewees (50%) are masters or doctor and 54,4% have another link of work in a health area or education, beyond director of Nursing Course. Relative to a professional experience and link with the IES, it was possible to check that 43,4% work as controllers less than 1 year., 60,8% work full time, 52,1% work in a college school less than 5 years and 91,3% work more than 5 years as a professional. The controllers function gave the opportunity to be invited, indicated, elected and other selections process according to local reality and IES philosophy, taking in consideration the experience as nurse or professor. There is no requirement qualification management in education area to assume the position or work, as well as small the percentual of the masters and doctors. The controllers exert some activities related to the course, since planning, relations with students and relatives and aspect's control related to the infrastructure function, presenting little ability to delegate, being with a little time destined to the planning. Some participate of the deliberative agencies for the IES, although to center its concerns in the daily actions of the course. This study evidenced that the controllers in the courses of graduation in Nursing in the State of Minas Gerais are little qualified for the management, as well as the requirements demanded for the agencies of evaluation of the MEC. This situation aggravates in front of the fast and continues expansion for the Nursing Course in Minas Gerais State.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO	17
2.1	Educação superior no contexto das políticas educacionais.....	17
3	A EDUCAÇÃO SUPERIOR EM ENFERMAGEM	21
4	MATERIAL E MÉTODO	25
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
5.1	Perfil dos dirigentes de cursos de graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais.....	32
5.2	A percepção do dirigente sobre suas funções	47
5.2.1	Trajetória dos dirigentes de cursos de graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais.....	48
5.2.2	Atribuições do dirigente do curso.....	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

A sociedade, neste terceiro milênio, vive uma ordem, na qual a globalização, o liberalismo econômico, a tecnologia e a importância da informação e do conhecimento são características essenciais. Algumas conseqüências são o surgimento constante de novos produtos, oportunidades, pressão social por acesso a inovações e uma concepção de educação que alteram significativamente as várias instâncias da sociedade, incluindo instituições e empresas, independente do segmento ao qual pertença.

Nesse contexto, a Educação Superior tem papel determinante no desenvolvimento científico e tecnológico, pois numa sociedade na qual o conhecimento passou a ser o *commodity* mais valioso e a formação das pessoas um fator estratégico para as nações, as Instituições de Ensino Superior (IES) ocupam um lugar de relevância e de destaque. A partir da década de 1990, no Brasil, observa-se uma expansão, sem precedentes, de IES, como resposta à necessidade mercadológica e ao estímulo governamental. Essas instituições passam por um processo de transformações, em consonância com os tempos da era do conhecimento. Assim, torna-se oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de ensinar e, sobretudo, de gerenciar uma área em constante transformação.

Diante de intensas mudanças quantitativas e qualitativas na Educação Superior, as pessoas se deparam, permanentemente, com o desafio da competitividade, perpassando pela necessidade de elevar os patamares em educação e qualificação profissional, gerando para os governantes mundiais, urgência urgentíssima de revisão em suas políticas educacionais. Para Dourado et al (2003, p.9), o Estado precisa re-avaliar suas estratégias na educação através de uma “análise das políticas educacionais tendo como foco os novos padrões de Sociedade e Mercado, bem como seus desdobramentos no que concerne às políticas de gestão e regulação da Educação Superior”.

O Brasil não escapa a esse cenário e se esforçou ao longo das últimas décadas para redefinir estratégias de democratização de acesso à educação em todos os níveis, entre elas, novas políticas voltadas para o Ensino Fundamental e Médio que acarretam crescimento da demanda no Ensino Superior. Pelas estimativas do governo brasileiro, dos atuais 2,8 milhões de alunos no Ensino

Superior, devemos passar para 10 milhões nos próximos oito anos. Mesmo os mais pessimistas admitem que serão, pelo menos, sete milhões de alunos matriculados na graduação até o ano de 2010 (RODRIGUES, 2002).

O Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece, como meta para o período de 2001-2010, o atendimento a 30% da população entre 18 e 24 anos no Ensino Superior. Para tanto, é imperiosa a necessidade de dobrar o número atual das matrículas no Sistema de Ensino, o que significa drástico aumento das vagas existentes e alteração na forma de controle e regulação por parte do Ministério da Educação (FRAUCHES e FAGUNDES, 2005).

Ainda, segundo o PNE nenhum país pode pretender ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de Educação Superior. Porém, torna-se necessário planejar uma expansão com qualidade, esquivando-se da massificação sem excluir nenhuma das propostas que venha agregar valor e dar sustentabilidade ao desafio de crescer com qualidade (BRASIL, 2000).

A Educação Superior, no contexto das políticas públicas, tem sido reconhecida de forma crescente, em função do seu valor instrumental para a formação acadêmico-profissional. Não se pode desconsiderar, porém, sua função para o desenvolvimento econômico e social e sua contribuição para a formação ética e cultural mais ampla, o que determina o lugar estratégico que ocupa atualmente na formação do cidadão, vindo ao encontro da nova ordem social estabelecida pela globalização.

A expansão da Educação Superior na última década se deu principalmente no ensino privado, gerando um significativo aumento do número de novos cursos e faculdades, cuja criação foi incentivada pelo Ministério da Educação. Em 1990, 75% das Instituições de Ensino Superior eram privadas, num total de 696 IES e em 2000 este número aumentou em 85%, com um quantitativo de 1004 instituições (SOARES, 2005, p.58).

Um dos catalisadores desse cenário foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, BRASIL (1996), que trouxe importantes mudanças, entre as quais, o fortalecimento dos sistemas estaduais de educação, o ensino à distância, o processo de avaliação externa e a criação dos Centros Universitários, que constituíram novos modelos de Instituições de Ensino Superior, nos quais a ênfase é colocada na disseminação do conhecimento, ficando a produção por meio da pesquisa como atividade complementar. A autonomia dos Centros Universitários em

abrir novos cursos tem sido um grande impulsionador do aumento de vagas no Ensino Superior, principalmente, no setor privado.

Para responder às demandas da sociedade, a expansão do Ensino Superior público também vem sendo incrementado, vinculado à Reforma Universitária que ainda depende de aprovação pelo Congresso Nacional, mas algumas propostas despontam caracterizando um novo momento nas Universidades públicas: a proposta de liberação de recursos para implantação de 10 (dez) novas universidades federais; criação de mais de 40 (quarenta) novos campi nas instituições existentes; mudança de status de faculdades isoladas para universidades, entre outras propostas. Essa ampliação do sistema federal de ensino é o primeiro passo do MEC visando alcançar a meta estabelecida pela Reforma Universitária, ou seja, 40% dos graduandos matriculados em instituições públicas (MARQUES, 2005).

Nas décadas anteriores, enquanto a expansão das IES privadas era pouco incentivada e com maior controle do Estado, as mesmas estavam acostumadas a um ambiente mais confortável e menos hostil, com menor competitividade e sem a pressão permanente por melhorias da qualidade (BATISTA; RIVAS; FREITAS, 2005). As universidades públicas atendiam à demanda de educação de parcela significativa da população em cursos de graduação e ao mesmo tempo se dedicava à pesquisa e formação em pós-graduação, sem, entretanto dar conta de atender o contingente de jovens que concluíam o Ensino Médio. Havia uma demanda não absorvida pelo ensino público que se destinava ao privado. As mudanças ocorridas, ao final do século XX, evidenciaram a redução das funções do Estado para Estado Mínimo, incentivando a privatização do Ensino Superior.

A intervenção de organismos internacionais, entre eles o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM), nesse contexto vinha ocorrendo desde os anos iniciais da década de 1990. As orientações desses organismos eram no sentido de rever o destino de recursos públicos para a educação, priorizando a educação básica. Propunham, ainda, a inversão da situação vigente na qual a maior parcela de verbas se destinava ao Ensino Superior que deveria diversificar suas fontes de financiamento, iniciando assim, o processo de privatização que conhecemos hoje. As IES, privadas, se encontravam em uma situação confortável e absorviam o excedente de candidatos não inseridos nas Universidades e Faculdades Federais.

Diante desse cenário de mudanças, torna-se necessário conhecer os reflexos desta expansão do sistema de ensino. Aumenta-se o número de Instituições de Ensino Superior e o acesso ao mesmo, mas ainda não é possível saber perfeitamente sua estrutura e funcionamento, em decorrência da rapidez com que surgem os cursos. Destaca-se o grande número de matriculados na graduação e o aumento considerável de IES, principalmente do setor privado, pois, segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC) em 1994 eram 851 Instituições no país e, hoje, este número ultrapassa a casa do milhar, sendo 85% das mesmas de caráter privado. Houve, também, ampliação do porte das IES, quando, segundo o MEC, em 1990 a maior universidade brasileira era a Universidade de São Paulo (USP) com 31 mil alunos e hoje esse lugar é ocupado pela Universidade Paulista (UNIP) com mais de 70 mil matrículas (BATISTA; RIVAS; FREITAS; 2005).

Nesse contexto, observa-se a expansão das escolas de Enfermagem no Brasil e no Estado de Minas Gerais, que eram em outubro/2005 setenta e nove escolas/cursos. No entanto, isso vem acontecendo em quase todas as áreas do conhecimento, de forma intensa e pouco controlada, pois apenas a Medicina e Odontologia têm alcançado um controle mais rigoroso na implantação de novos cursos, dependendo da aprovação e regulamentação dos órgãos de classe e nos dois últimos, do Conselho Nacional de Saúde - CNS.

Em relação à Enfermagem, houve, a partir da década de 1990 e nos primeiros anos do novo milênio, expansão da empregabilidade do Enfermeiro em novas frentes de trabalho, no ensino em escolas de nível técnico e superior, na Estratégia Saúde da Família (ESF), na Internação Domiciliar, em *Home care*, em Consultorias e Assessorias, no Serviço Móvel de Urgência (SAMU), entre outros. Esses novos espaços de trabalho vieram fortalecer as políticas expansionistas de Ensino Superior na Enfermagem, que se organizam em diferentes estruturas e em forma de departamentos ou Escolas vinculadas a Universidades, Centros Universitários ou como Faculdades Integradas ou Isoladas. Um outro aspecto é o crescente ingresso de profissionais de nível técnico já inseridos na área da Enfermagem e da Saúde no Ensino Superior, fomentado pelas políticas públicas de capacitação em nível médio, ocorridos na década de 1990 pelo Programa de Formação do Auxiliar de Enfermagem (PROFAE), buscando melhorias no acesso ao mercado de trabalho.

A ampliação do número de escolas incrementa a oferta de vagas para enfermeiros na docência do Ensino Superior. Nessa perspectiva, além da docência,

a expansão das áreas de graduação aumenta uma atividade a ser ocupada pelo Enfermeiro, ou seja, a de coordenador ou dirigente dos cursos que se estruturam. Essa função exige qualificação técnica e gerencial, fundamental para o sucesso dos cursos visando atender às demandas de um mercado complexo e competitivo, como o do Ensino Superior, incluindo o cumprimento das exigências da avaliação da educação superior no Brasil.

Tendo em vista a diversidade e complexidade da Educação Superior brasileira, a avaliação da mesma engloba procedimentos diversos. A avaliação externa, realizada pelas Comissões de Especialistas por Área de Conhecimento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP/MEC, de maneira sistematizada tanto para reconhecimento do Curso como para sua avaliação periódica enfoca as Condições de Oferta (CO). As comissões, a partir de um conjunto de indicadores, avaliam: a organização didático-pedagógica, adequação das instalações físicas e qualificação do corpo docente. Considerando esses critérios, a direção, também é avaliada com o conceito máximo que é o Conceito Muito Bom (CMB) quando atende algumas especificidades: graduação e titulação de doutor na área de Enfermagem, tempo de experiência, efetiva dedicação à gestão do curso, experiência profissional anterior, entre outras.

No entanto, torna-se necessário reconhecer que, no Estado de Minas Gerais, há escassez de mestres e doutores para suprir esse aumento de demanda de dirigentes de cursos tendo em vista que a maioria dos profissionais com qualificação *strictu sensu* está inserido em IES públicas que investiram neles, ou em algumas privadas, de grandes centros urbanos, que vêm adotando vigoroso processo de captação dos egressos, principalmente, do mestrado.

Os programas de pós-graduação *strictu sensu* do país ainda não são suficientes para formar mestres e doutores em Enfermagem visando atender às procuras de mercado. Sua expansão foi menor que a demanda criada no Ensino Superior e na gestão dos novos cursos. No Estado de Minas Gerais, apenas a Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EEUFMG) oferece esta formação em nível de mestrado e doutorado. No país, temos 26 Programas de pós-graduação na área da Enfermagem, dos quais 10 possuem cursos de Mestrado e Doutorado, 13 apenas de Mestrado, 02 Mestrados profissionalizantes e 01 apenas com programa de Doutorado (BRASIL, 2005).

As universidades públicas estaduais e federais vêm colocando em prática uma política de formação de seu corpo docente para atender às exigências de ensino e produção do conhecimento, incluindo a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação. Essa situação não se reproduz nas instituições privadas, principalmente, por sua ênfase no ensino e extensão e poucos recursos destinados à produção científica.

No entanto, há uma grande inquietação em relação à coordenação dos 79 cursos de nível superior em Enfermagem existentes no Estado de Minas Gerais. Várias questões se colocam para a categoria e são de interesse de toda a sociedade como: Qual o perfil dos (as) dirigentes dos Cursos de Graduação de Enfermagem? Que ações gerenciais vêm desempenhando na coordenação destes cursos? Como o (a) dirigente percebe sua função? Torna-se, assim, necessário conhecer sua formação, sua inserção na função gerencial e no ambiente universitário considerando-se que a falta de enfermeiros pós-graduados pode estar ocasionando um descumprimento dos critérios estabelecidos pelo MEC e, conseqüentemente, interferir na qualidade da formação dos futuros profissionais. É de se esperar que as ações gerenciais que esses profissionais vêm adotando no exercício da sua função tenham como referência apenas sua formação acadêmica na graduação e/ou em cursos de especialização e na sua experiência profissional no exercício da Enfermagem, talvez sem bases conceituais de administração, comprometendo não só o desempenho acadêmico dos cursos, como também, a formação de novos enfermeiros. Nesse sentido, reconhece-se que:

A descrição é uma etapa preliminar a toda análise, pois antes de explicar e compreender um fenômeno humano em sua dinâmica, é necessário possuir dados que o descrevam, dando-lhe, então, existência concreta [...] descrever é também atribuir identidade própria, é dar vida a um fenômeno que permanecia desconhecido ou invisível até aquele momento [...] (CHANLAT, 2000, p.25).

Uma consideração relevante relaciona-se à terminologia utilizada para os coordenadores de curso, que varia de acordo com as IES. Assim, visando adequar a linguagem adotada para este estudo, o termo dirigente passa a representar todo profissional que responde por cursos de graduação em enfermagem, apesar de reconhecer que esta nomenclatura se modifica de acordo com as estruturas

organizacionais, podendo ser empregada para definir chefes de departamentos, coordenadores, diretores de escolas, entre outros. Nessa perspectiva,

[...] tanto no passado quanto no presente, ainda não se chegou a um denominador comum sobre as funções, responsabilidades e encargos do Coordenador de Curso. Diz-se que ele é o “gerente” do Curso. Chega-se mesmo a afirmar que ele é o “dono” do Curso, mas na prática predominam os encargos acadêmicos, pouco se levando em conta os não acadêmicos, ou seja, as responsabilidades e funções gerenciais, no estrito sentido da expressão (Franco, 2005, p.1).

O dirigente do Curso de Graduação ocupa função estratégica nas IES, pois numa perspectiva de gestão universitária, ele é o responsável direto pelos resultados do desempenho pedagógico e administrativo do curso. Possui uma função que estabelece o elo entre a supervisão da implementação do planejamento pedagógico e a co-responsabilidade com os resultados financeiros. Deve ser referência para os docentes e discentes, fomentando um debate contínuo sobre o projeto pedagógico e contribuindo para estabelecer parcerias com diversos setores da sociedade. Nesse sentido,

cada vez mais o coordenador está sendo incentivado a assumir a função de “gestor” de uma unidade de resultados – o curso. Assim, além de responsabilidades acadêmicas, espera-se, neste novo modelo, que ele apóie ativamente a instituição na discussão do posicionamento do curso diante do mercado, na busca de sinergias e eficiência operacional, na estruturação de soluções e parcerias estratégicas, na captação de alunos [...] (BATISTA; RIVAS; FREITAS, 2005).

Torna-se essencial o conhecimento do perfil e das ações gerenciais desenvolvidas pelos dirigentes dos cursos de graduação em Enfermagem do Estado Minas Gerais, considerando que a administração é uma forma de assegurar a sustentabilidade do curso e a qualidade do processo de formação dos enfermeiros que serão colocados no mercado de trabalho com a função de cuidar da saúde da população nos diversos níveis de atenção.

Considerando que ameaças e oportunidades são igualmente relevantes, poderá estar na gestão um grande diferencial na permanência destas instituições no mercado. Questões como padrões de qualidade, avaliação externa, políticas de custeio e planejamento estratégico deverão ser incorporados e exigirão a ação de

líderes na condução das organizações acadêmicas em um cenário de mudanças contínuas.

Parte-se neste estudo, do pressuposto de que os dirigentes de cursos de graduação em Enfermagem, no conjunto dos Centros Universitários e Universidades, não vêm atendendo às exigências do MEC, nas especificidades que o mesmo considera importante para a manutenção de cursos de graduação de qualidade, incluindo a formação acadêmica em nível de mestrado ou doutorado e a experiência em gerência de ensino superior.

A maioria dos dirigentes de graduação em Enfermagem no Estado de Minas Gerais se deslocou da prática profissional em serviços de saúde para atividades pedagógicas, em sala de aula, e dela para o gerenciamento desses com a busca por titulação, ocorrendo após a sua inserção no ensino superior como docente. Assim, acredita-se que haja insuficiência de profissionais titulados, que atendam às especificidades para desempenhar essa função segundo as exigências do INEP/MEC quando da avaliação das Condições de Oferta de Cursos.

Na perspectiva de Chanlat (2000, p.27), todo conhecimento gerado é apropriado pelo grupo que lhe é destinado. Dessa forma, entendemos que este estudo é relevante para os profissionais diretamente envolvidos na gestão dos cursos e para as instituições às quais estão vinculados e, principalmente, para os enfermeiros comprometidos com a formação de Recursos Humanos. Assim, fazendo parte do mundo social que estudamos, criamos a sociedade tanto quanto ela nos criou, e as análises que fazemos contribuem igualmente para sua transformação (CHANLAT, 2000, p.27). Por meio deste estudo, crê-se ser possível acrescentar informações sobre a situação atual dos cursos de graduação em Enfermagem, tendo em vista que a rápida expansão dos mesmos trouxe como resultado a dificuldade de acompanhamento da organização e gestão desses pelos órgãos de classe e pela sociedade.

O conhecimento da gerência em uma área da educação pode contribuir para a implementação de políticas de formação e capacitação de gestores e melhor aproveitamento dos egressos da Pós-Graduação de Enfermagem. Torna-se importante ressaltar que, antes da grande expansão, era possível o conhecimento dos projetos dos cursos, dos dirigentes e as possibilidades de intercâmbio entre as escolas eram bem maiores.

Acredita-se que há uma preocupação de algumas IES com a qualificação desses gestores facilitando sua inserção na pós-graduação. No entanto, este ingresso tem ocorrido em parte para aqueles interessados em cumprir as exigências legais do MEC, outros consideram necessário se qualificarem, vindo nesta um instrumento de busca de excelência e ainda um grupo significativo que vêm na função apenas mais um vínculo de trabalho. Percebeu-se de suma importância para a categoria o desenvolvimento deste projeto visto como mais um passo para se pensar sobre a situação atual de gestão dos cursos de Enfermagem de Minas Gerais e, também como uma ferramenta na busca de estratégias para a manutenção da qualidade na formação de enfermeiros.

Tendo em vista o cenário atual da expansão das escolas de enfermagem no Estado de Minas Gerais, outros estudos serão necessários, tais como, avaliar o impacto regional desses cursos, o perfil dos alunos ingressantes, a inserção dos egressos no mercado de trabalho, a empregabilidade do enfermeiro, as políticas de capacitação dos dirigentes e dos docentes, entre outros.

Nesse contexto, este estudo objetiva identificar as características que compõem o perfil profissional dos (as) dirigentes dos cursos de graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais; caracterizar as ações gerenciais desenvolvidas pelos mesmos e conhecer sua percepção sobre as atividades exigidas pelo cargo.

2 O CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO

2.1 Educação Superior no contexto das políticas educacionais

As organizações de todos os tipos e categorias estão passando por transformações em escala mundial: são reflexos da era da tecnologia e da informação.

As relações interpessoais, as relações com clientes e usuários, os produtos, os custos e preços se modificam rapidamente como reflexo da reestruturação capitalista e da necessidade de mercado.

Para Dourado, Oliveira e Catani (2003, p.17)

O contexto atual pode ser compreendido a partir da crise do capitalismo nos anos 1970 (sobretudo do Estado de bem-estar e do modelo fordista-taylorista de produção), bem como da intensificação do processo de mundialização do capital - especialmente do capital financeiro - da implementação de um modo mais flexível de acumulação capitalista e da adoção das políticas neoliberais, sobretudo na década de 1990, que preconizam o mercado como portador de racionalidade econômica e, portanto, como princípio fundador, unificador e auto-regulador da sociedade global competitiva. Nesse cenário, efetuou-se a reforma do Estado e subjacente a esse processo a reforma do sistema educativo no Brasil, em sintonia com os organismos multilaterais, resultando na crescente ampliação da esfera privada em contraposição ao alargamento dos direitos sociais.

Eventos recentes no setor educacional, tanto no público quanto no privado, mostram que tais mudanças também estão chegando, com intensidade, às Instituições de Ensino Superior brasileiras, entrando em uma fase evolutiva influenciadas pelo ambiente em que se encontram inseridas. As organizações acadêmicas sejam elas universidades, centros universitários, faculdades integradas ou isoladas não ficam excluídas deste processo, principalmente quando o conhecimento passou a ser tratado como unidade valorativa e está na preparação e formação das pessoas uma estratégia para o desenvolvimento das nações.

Segundo Batista, Rivas e Freitas (2005), o setor de Educação Superior brasileiro vem nos últimos anos enfrentando novos desafios como consequência das mudanças no segmento. Até o início da década, neste novo século, as IES estavam

habitadas a atuar num ambiente mais tranqüilo e estável que o atual: a taxa de crescimento do número de matrículas era menor, a competição entre as instituições era menos hostil, o número de *players* no mercado e seu porte médio eram menores e seus modelos de operação podiam ser mais convencionais.

Inicia-se, em um contexto neoliberal, a reconfiguração da Educação Superior brasileira, se adaptando à mundialização da educação, com o discurso do livre mercado predominando sobre a participação do Estado. Ao Estado resta o interesse pela manutenção do controle e pela determinação das políticas de educação.

Ainda nessa configuração, “postula-se que os poderes públicos devem transferir ou dividir suas responsabilidades administrativas com o setor privado, um meio de estimular a competição e o aquecimento do mercado, mantendo-se o padrão de qualidade na oferta de serviços” (AZEVEDO, 1997, p.17).

Nesse sentido, as famílias teriam a chance de exercitar o direito de escolha do tipo de educação desejada para seus filhos. No entanto, a função maior da Educação Superior de cumprir com o compromisso social de formar o ser humano para construir uma sociedade mais justa, como espaço da produção do conhecimento e do pensamento crítico, problematizando os desafios colocados na sua trajetória, se vê ameaçada de incertezas e dificuldades, determinando uma necessidade de repensar suas finalidades e funções.

Percebe-se, na realidade uma resposta às pressões internacionais e do capital de constituir uma sociedade técnico-científica da informação, da tecnologia e do conhecimento, centrada na necessidade de controle da produção e da difusão do conhecimento no mundo.

Nessa perspectiva, o governo brasileiro consolidando a política de Estado Mínimo promoveu uma reestruturação da educação nacional, incluindo a Educação Superior, tendo como principal catalisador dessas mudanças a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) (BRASIL, 1996).

De acordo com Dourado, Oliveira e Catani (2003, p.20)

Foram implementadas políticas e mecanismos que intensificaram os processos de mercantilização da produção do trabalho acadêmico e da gestão universitária, consubstanciando uma metamorfose nas instituições de ensino superior (IES), particularmente na rede pública federal, visando adequá-las e ajustá-las ao paradigma gerencialista adotado na reforma do Estado e à lógica de privatização e mercantilização dos bens e serviços acadêmicos.

Os resultados obtidos dessa política pública da educação, fortalecida pelo governo e consolidada pelo Plano Nacional de Educação - PNE (BRASIL, 2000) determinam uma política efetiva de acesso à educação superior a 30% da população com idade entre 18 e 24 anos (DOURADO; OLIVEIRA; CATANI, 2003). Essa determinação tem como base o diagnóstico realizado no final da década de 1990, no qual se identificou que apenas 12% da população nesta faixa etária estavam inseridas na graduação. Busca-se, assim, a democratização da Educação Superior.

A expansão acelerada do sistema de Educação Superior, levando as IES privadas a responderem por mais de 70% das matrículas, assim como a mercantilização do trabalho acadêmico e da gestão das instituições públicas, é um resultado dos oito anos da política do governo Federal de 1994 a 2002. Mesmo para quem não atua nos meios universitários, é visível o aumento do número de novos cursos e faculdades. Torna-se necessário ressaltar que o Estado estabelece um marco regulatório dessa expansão, através da criação de um sistema para controle externo da qualidade dos cursos, o Sistema Nacional da Avaliação do Ensino Superior – SINAES.

Esse cenário vem gerando grande desafio para governantes não só no Brasil, mas, também em todo mundo frente ao processo de democratização da educação. Nos últimos anos, o número de ingressos no sistema universitário vem aumentando. Somente entre 1994 e 1999 houve um aumento de 42% e o número de profissionais que retorna às Universidades em busca de atualização e de educação continuada bate recorde ano a ano. Para absorver essa demanda, o sistema universitário brasileiro vem se expandindo significativamente. O país já dispõe de mais de 1000 IES, sendo cerca de 85% das mesmas, privadas, e entre as 5 maiores universidades do Brasil, apenas 2 são controladas pelo Estado (BATISTA, RIVAS e FREITAS, 2005).

A partir dessa nova ordem em um cenário de franca expansão, aliado a um progressivo programa de desregulamentação do setor, abrem-se novas oportunidades, mas, também, gera-se um crescimento no nível de competição, na exigência dos alunos, na geração e adequação de conteúdos e, principalmente, na necessidade imperativa de utilização intensiva de tecnologia.

Em consonância com os tempos da era do conhecimento, as Instituições de Ensino Superior terão que desenvolver não apenas uma competência acadêmica cada vez maior, mas, também, uma capacidade de gestão profissional mais intensa

que o observado anteriormente, uma vez, que historicamente, as mesmas apresentam mais dificuldades em introduzir mudanças internas, incorporar novas tecnologias e redefinir seus processos e produtos. A compreensão de que as instituições universitárias vivem um momento que traz não só oportunidades mas, também, ameaças igualmente relevantes, determina a necessidade de uma reflexão maior sobre a gestão em todos os níveis das instituições.

Tachizawa e Andrade (2002, p.16) salientam que:

[...] uma instituição de ensino possui peculiaridades que a distinguem de outras formas de organização, quer seja pública ou privada, razão pela qual não é salutar que ela seja gerida tal qual uma organização que pertença a setores econômicos com características diferentes das suas.

Nesse contexto, visando enfrentar os desafios da Educação Superior, tem se buscado uma maior profissionalização dos cargos gerenciais, principalmente pela característica das IES, na qual o gerente tem que conciliar uma gestão administrativa, pedagógica e científica.

3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR EM ENFERMAGEM

A formação de pessoal de Enfermagem no Brasil inicia-se ao final do século XIX. Até aquele momento os cuidados em saúde estavam relacionados com a solidariedade humana, o misticismo, o senso comum e também nas crendices (MOREIRA, 2005 p.102). Nesse período, o Brasil, era um imenso território com um contingente populacional pouco elevado e disperso, com crescimento urbano lento e pouco significativo que se fazia sentir apenas nas cidades que possuíam áreas de mercado mais intensas, como São Paulo e Rio de Janeiro (GEOVANINI, 2002, p. 31).

O comércio estabelecido nessas cidades, especialmente no Rio de Janeiro, era uma porta de entrada para as doenças infecto-contagiosas trazidas pelos europeus e pelos escravos africanos. O governo assume a assistência à saúde através da criação de serviços públicos, da vigilância e do controle mais eficaz sobre os portos, tomando medidas que objetivavam o controle das epidemias, principalmente da Gripe Espanhola, Febre Amarela e da Malária, uma vez que a questão da saúde passou a constituir um problema econômico-social.

Segundo Geovanini (2002, p.33)

A formação de pessoal de Enfermagem, para atender inicialmente aos hospitais civis e militares e, posteriormente, às atividades de saúde pública, principiou com a criação, pelo governo, da Escola Profissional de Enfermeiros e Enfermeiras, no Rio de Janeiro, junto ao Hospital Nacional de Alienados do Ministério dos Negócios do Interior. Esta escola, que é de fato a primeira escola de Enfermagem brasileira, foi criada pelo Decreto Federal 791, de 27 de setembro de 1890, e denomina-se hoje Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, pertencendo à Universidade do Rio de Janeiro – UNIRIO.

Esta primeira escola vai se basear nos moldes das Escolas de Salpetrière na França, com cursos de duração de dois anos, e currículo que enfatizava a assistência hospitalar, predominantemente, curativa. Criada no alvorecer da República tinha como objetivo formar profissionais para atender às necessidades específicas do Hospício Nacional de Alienados e ao mesmo tempo garantir o controle dos médicos sobre o funcionamento do hospital (BARREIRA, 2005).

No entanto, é após a I Guerra Mundial que se processou um impulso na educação profissional como resultado da ascensão da saúde pública. Apesar deste

crescimento, a formação de profissionais era em grande parte realizada nos hospitais com desenvolvimento de estágios prolongados na área hospitalar.

A importância da questão sanitária no início do século XX, não só no Brasil como em toda a América Latina, gerou nos Estados Unidos um interesse em estimular a expansão de programas de educação em Enfermagem. A Fundação Rockefeller trouxe enfermeiras americanas para auxiliar na organização do serviço de Enfermagem de Saúde Pública no Brasil.

Geovanini (2002) afirma que o governo americano em concordância com o governo brasileiro, por meio de Carlos Chagas, então diretor do Departamento Nacional de Saúde Pública, envia para o Brasil enfermeiras que organizam em 1923 a primeira escola de Enfermagem, adaptando para o Brasil o modelo nightingaleano. A Escola de Enfermagem Anna Nery criada sob essa orientação e considerada como Escola Padrão implementa o curso superior de enfermagem no Brasil.

Esta configuração de formação do profissional enfermeiro para atender o modelo de enfermagem de saúde pública implantado pelas enfermeiras norte-americanas na década de 1920 entra em declínio na década de 40 devido a crescente complexidade e modernização dos hospitais com a valorização do profissional formado pela Escola Anna Nery. A inserção destes profissionais nos hospitais constitui-se um mercado de trabalho em expansão em concorrência à saúde pública, que até aquele momento absorvia os profissionais qualificados, as enfermeiras de alto padrão (BARREIRA, 2005).

Ainda segundo Barreira (2005, p.484),

Com a expansão da área hospitalar, o mercado de trabalho, assim como a clientela atendida, se modificou. Dessa forma houve a necessidade de que a enfermagem apresentasse uma solução para o problema da mão-de-obra, destinada a suprir este setor, em franca expansão, pois o número de enfermeiras diplomadas era insuficiente para assumir essa área e continuar participando da saúde pública e da docência.

Durante o Estado Novo estabelece-se uma política de valorização da profissão de Enfermeira, que associada a segunda grande guerra incentiva e estimula o preparo e formação de enfermeiras profissionais e voluntárias. A Campanha Nacional Contra a Tuberculose é o reflexo deste momento.

Estudos sobre a reconfiguração da prática da Enfermagem Brasileira na primeira metade do século 20, ilustram este cenário:

Criada em 1946, a Campanha Nacional Contra a Tuberculose (CNCT), adotou a hospitalização como base de seu programa, segundo os conceitos da moderna organização hospitalar, incluindo a utilização de novos equipamentos, normas e rotinas, métodos e técnicas. A enfermeira de “alto padrão” era considerada pela Campanha como elemento indispensável à garantia da qualidade dos serviços dispensariais e hospitalares. [...] enfermeiras que fossem capazes de organizar, não somente o serviço de enfermagem de um hospital, mas também elaborar normas e rotinas para cada serviço e para cada cargo; prever, quantificar, especificar e avaliar materiais e equipamentos de todos os tipos; recrutar, selecionar e treinar diversas categorias de pessoal auxiliar; chefiar e supervisionar grandes grupos de funcionários; implantar e manter as normas de serviço em funcionamento. [...] em 1950 a Campanha passou a contar com 92 enfermeiras em seu quadro e foi criada a Superintendência de Enfermagem em âmbito da mesma. As verbas destinadas para o pessoal de Enfermagem eram elevadas e a remuneração compensadora (BARREIRA, 2005, p.484).

Outra característica da Era Vargas, foram os investimentos na área da educação, visto que este presidente percebia o ensino como essencial para a formação de mão-de-obra qualificada, bem como uma forma de difundir sua ideologia de governo. As repercussões na educação em Enfermagem foram nítidas, tanto que, entre 1930 e 1945, foram criadas treze novas escolas. A distribuição das mesmas ia de um extremo a outro, privilegiando a região Sudeste com 06 escolas e a região Sul, que não contava com escolas de Enfermagem (GOMES et al, 2005).

Até a década de 1960, a educação em enfermagem se consolida, integrando-se aos programas universitários e governamentais, com uma concentração de enfermeiros na área hospitalar, observando-se um crescimento quantitativo de outras categorias na Enfermagem, fazendo face às novas exigências do mercado de trabalho (GEOVANINNI, 2002).

Para Geovaninni (2002), apesar da década de 1980 ter sido considerada a década perdida, ocorreram alguns avanços para a Enfermagem, como a aprovação da Lei do Exercício Profissional – Lei 7.498 de julho de 1986, o movimento da Reforma Sanitária, no qual o grande desafio para a Enfermagem é a redefinição da prática nos serviços e o redirecionamento da formação do pessoal de Enfermagem.

No Brasil, desde o início da organização do sistema de saúde, muito se tem falado sobre a necessidade de promover melhorias qualitativas e quantitativas dos recursos humanos responsáveis pelas ações da saúde, a enfermagem entre elas. Na década de 1990, diante de fatores como crescimento da demanda por cuidados de saúde, os direitos de cidadania e a incapacidade de resposta do sistema em face da crise econômica e financeira vivida pelo país, este debate aumentou substancialmente (SANTANA e GIRARDI, 1991).

Os futuros profissionais de Enfermagem deverão ter características e requisitos intelectuais básicos, tais como autonomia, iniciativa, capacidade de resolução de problemas, criatividade, ética, domínio da informática e de outras línguas para enfrentarem o novo mercado de trabalho (DE SORDI e BAGNATO, 1998). Grande, também, é o discurso da formação crítico-reflexiva e competência política para intervir e transformar a realidade social.

Assim sendo, é indispensável que os Cursos de Enfermagem, para o novo milênio, promovam mudanças no perfil do profissional formado, adequando seus currículos e suas práticas pedagógicas. Para os dirigentes dos cursos de graduação em enfermagem, pode estar nessa função, à adequação permanente e de qualidade do Projeto Político Pedagógico, o diferencial para a sobrevivência do Curso num mercado tão competitivo.

4 MATERIAL E MÉTODO

Foi realizado um estudo de caso que, de acordo com Yin (2005, p. 32), “é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno não estão claramente definidos”. Cabe salientar que “os resultados obtidos nos estudos de caso são válidos somente para o caso que se estuda, permitem a formulação de novos problemas e o encaminhamento de outras pesquisas” (TRIVIÑOS, 1987, p.111). Assim, o estudo do perfil e ações gerenciais dos dirigentes de cursos de Enfermagem não pode ser generalizado para o país, ou outros Estados.

O trajeto metodológico proposto para identificar esse perfil fundamenta-se nos critérios da pesquisa descritiva, cujo foco essencial segundo Triviños (1987), reside no desejo de conhecer um determinado grupo populacional, neste caso, profissional, com suas características, valores, educação e preparação para o trabalho, buscando descrever os fatos e fenômenos da realidade em que estão inseridos.

Este estudo se dividiu em duas etapas: uma quantitativa, visando conhecer as características que compõem o perfil dos dirigentes dos cursos de graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais e uma qualitativa, relacionada às ações gerenciais desenvolvidas pelos mesmos no ambiente organizacional.

A abordagem descritiva do perfil dos dirigentes de cursos incluiu suas características como sexo, idade, tempo que concluiu a graduação e experiência no ensino superior, entre outros. A abordagem qualitativa, que busca explicar a realidade em termos de conceitos, comportamentos e percepções, foi realizada para caracterizar ações gerenciais dos profissionais, uma vez que as mesmas estão subentendidas em suas atividades, não aparecendo claramente nas suas atribuições formais. De acordo com Minayo et al. (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada, porque trabalha um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O presente estudo foi realizado com os dirigentes de Cursos de Enfermagem dos 56 Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais, cadastrados no Cadastro das Instituições de Educação Superior, no INEP/MEC até outubro de 2005, quando tiveram início a identificação e contato com os dirigentes dos cursos buscando sua adesão ao estudo. O corte temporal para o estudo foi necessário tendo em vista a criação progressiva de cursos, o que dificultava o planejamento da pesquisa, pois em abril de 2005 eram 70 Cursos em Minas Gerais, em outubro do mesmo ano, 79 e em novembro de 2006 são 97. A pretensão inicial era entrevistar todos os dirigentes de Curso, mas por motivos diversos só foi possível realizar entrevista com 46, que constituíram a amostra.

Em relação às Instituições, as mesmas são definidas como Universidades aquelas IES pluridisciplinares, que se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão e por terem 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado e 1/3 de professores em regime de trabalho integral, gozando de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (SOARES, 2005). Os Centros Universitários configuram-se como uma nova modalidade de instituição de ensino superior pluricurricular, caracterizando-se pela oferta de ensino de graduação, qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico proporcionados à comunidade escolar. Os Centros, tanto quanto as Universidades, gozam de algumas prerrogativas de autonomia, podendo criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos, programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes. As Instituições do tipo Faculdades Integradas e Isoladas, atuam numa área específica de conhecimento ou de formação profissional, voltada para a inserção no mercado de trabalho, não sendo necessariamente pluricurriculares, não possuem exigências de titulação e regime de dedicação docente, não sendo obrigadas a desenvolver a pesquisa e a extensão.

O Decreto Nº 4.914 de 11 de dezembro de 2003 do MEC veta a constituição de novos Centros Universitários e determina que os existentes terão até dezembro de 2007 para satisfazer os critérios de titulação docente e disponibilidade dos mesmos em regime de tempo integral, com as mesmas especificidades das Universidades. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão também deverá ser cumprida (BRASIL, 2003).

Segundo Contandriopoulos et al. (1999, p.58), para definir a população alvo é necessário que se estabeleçam os critérios de inclusão e exclusão, de forma que todo elemento possa ser classificado, sem equívoco como parte da população a ser estudada. Portanto, foram critérios de inclusão no estudo:

- O curso ser vinculado a Centro Universitário ou Universidade no Cadastro das Instituições de Educação Superior, no INEP/MEC até outubro de 2005.
- Concordância em participar do estudo.
- Disponibilidade para receber o entrevistador.

Foram critérios de exclusão:

- Escolas/Cursos caracterizados como Faculdades Isoladas ou Integradas.
- Escolas cadastradas no Cadastro das Instituições de Educação Superior, no INEP/MEC após outubro/2005.
- Recusa da Instituição em participar da pesquisa.
- Recusa dos gerentes de curso em conceder a entrevista.

Fizeram parte da pesquisa 46 dirigentes de Cursos de Enfermagem do Estado de Minas Gerais vinculados a Centros Universitários ou Universidades públicas e privadas, e que concordaram em participar do estudo. Conforme os critérios de inclusão estabelecidos, 23 cursos de Enfermagem não foram incluídos no estudo por serem Faculdades Isoladas ou Integradas. Dez dirigentes, vinculados as Universidades e Centros Universitários não aderiram à pesquisa por motivos diversos.

Buscou-se realizar o estudo no universo das instituições, mas houve imprevistos devido à dependência da adesão dos dirigentes, à impossibilidade de realizar as entrevistas agendadas previamente e relacionadas aos custos envolvidos na coleta de dados, tendo ocorrido situações intervenientes para o alcance da totalidade dos dirigentes, o que resultou na realização de 46 entrevistas. Uma situação interveniente identificada no decorrer da pesquisa refere-se ao fato de 02 (dois) dirigentes responderem por 02 (duas) instituições cada um.

A identificação das escolas/cursos de Enfermagem foi feita através do Cadastro das Instituições de Educação Superior do Ministério da Educação, o que permitiu o início dos trabalhos de organização da relação das instituições a serem visitadas, objetivando reduzir ao máximo as perdas por não adesão.

Um primeiro contato com as instituições foi necessário visando identificar o nome dos dirigentes, contato telefônico e eletrônico que facilitassem o agendamento das entrevistas. Nesta etapa, um estagiário realizou um refinamento dos dados do cadastro, fazendo contato com os participantes, buscando adesão e coletando informações para a elaboração do planejamento e cronograma das entrevistas. Neste momento foi enviado o esclarecimento sobre a pesquisa e convite para participar da mesma, com retorno a adesão à mesma pelos dirigentes (apêndice A).

O Estado de Minas Gerais foi dividido em 10 regiões de maneira aleatória, visando agrupar as entrevistas, racionalizando a coleta de dados. A distribuição dos cursos por regional apresenta concentração na região centro-sul do Estado, condição que se mantém desde o início da implantação de cursos de Enfermagem em Minas Gerais, conforme mapa a seguir.

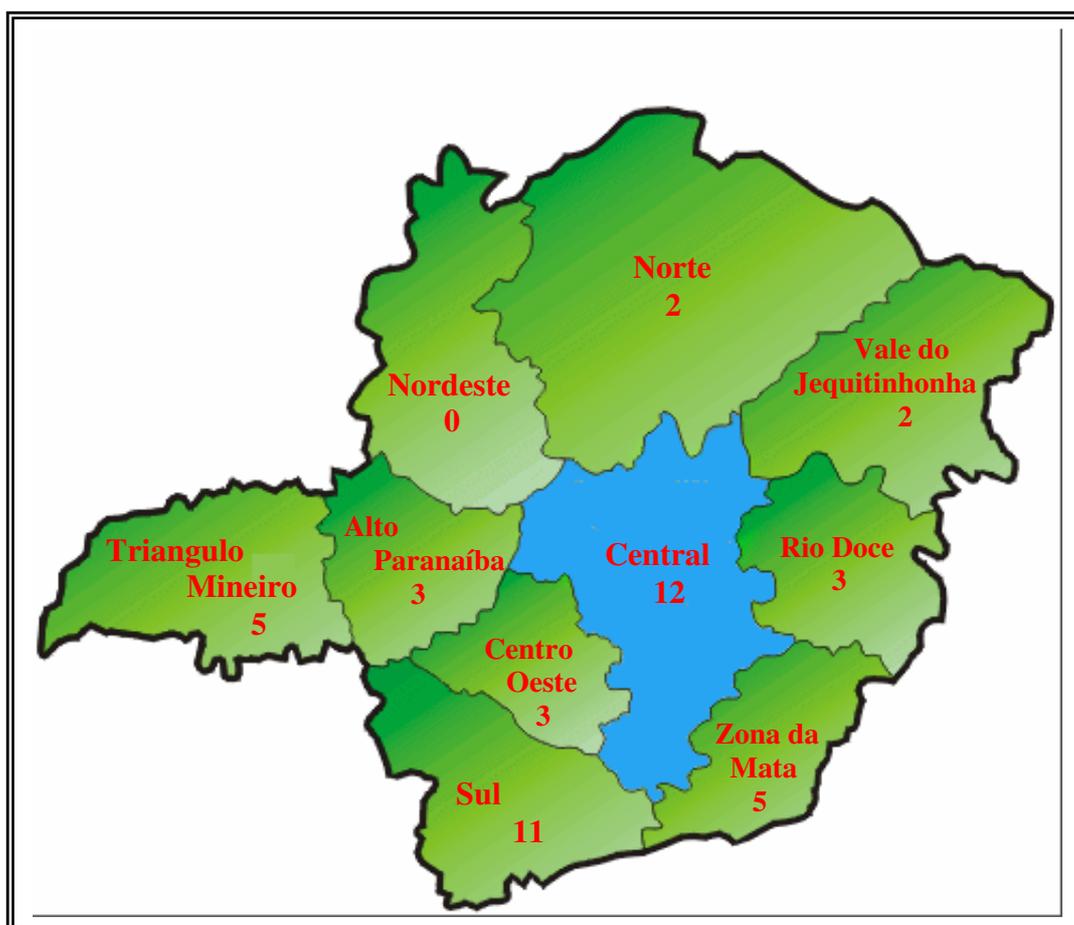


FIGURA 1 – Distribuição das escolas de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades pelas regiões do Estado de Minas Gerais incluídas na coleta de dados.

A coleta de dados foi desenvolvida por meio de roteiro de entrevista (Apêndice B) composto de duas partes: a primeira contendo questões relativas ao perfil dos dirigentes e a segunda, um roteiro semi-estruturado, com questões abertas, visando caracterizar as ações gerenciais desenvolvidas por estes profissionais.

A validação do instrumento foi realizada em um Estudo Piloto na região Centro-Leste do Estado de Minas Gerais, com dirigentes de cursos caracterizados como Faculdades Isoladas ou Integradas que foram excluídos da amostra. Este teste visou à compreensão do instrumento pelos entrevistados e a possibilidade de responder aos objetivos do estudo.

Conforme determina a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, o projeto foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMG (COEP/UFMG), no qual recebeu Parecer nº ETIC 001/06 (Apêndice C). Foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) assinado pelos entrevistados explicitando os objetivos da pesquisa e garantindo confidencialidade das informações, anonimato, proteção da imagem e que as informações somente seriam usadas para fins científicos, sem prejuízo para as pessoas e instituições.

Para coleta de dados foram feitos contatos telefônicos, por e-mail e pessoalmente com os dirigentes dos cursos solicitando a participação dos mesmos no estudo e agendamento das entrevistas. Os dados foram coletados pela própria pesquisadora que percorreu 09 das 10 regiões em que o Estado foi dividido, perfazendo um total de 9.475 km (mapas e roteiros - Apêndice E), tendo em vista a necessidade de obter o máximo de respostas para garantir a representatividade do estudo. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. Na transcrição contou-se com a ajuda de um acadêmico de enfermagem, bolsista na pesquisa.

Das 56 escolas previstas, quarenta e seis (82,14%) foram alcançadas. Dos 56 cursos há 02 (dois) dirigentes que respondem por dois cursos cada, 01 dirigente se recusou conceder a entrevista gravada, sendo a mesma respondida por escrito. Visando alcançar a totalidade dos dirigentes foi utilizada a estratégia de enviar o roteiro de entrevista por endereço eletrônico para as 12 escolas/cursos não alcançadas através do agendamento prévio. Dessas, 10 não responderam o que

corresponde a 17,86% do universo proposto esgotando, assim, as possibilidades de abordagem.

As recusas em conceder a entrevista tiveram várias causas, que foram desde a falta de disponibilidade de tempo do coordenador (02) até o não comparecimento dos mesmos à entrevista previamente agendada (02). Houve também um dirigente em Licença de Gestação – LGE e outro em férias. Apenas um estava licenciado para o doutorado, sem substituição oficial e outros 03 não responderam a nenhuma das tentativas de contato ou abordagem. Nesse sentido, Contandriopoulos et al. (1999, p.77) afirmam que, quando a informação é fornecida pelo indivíduo, a colaboração é necessária e a reatividade é máxima e se manifesta de diversas formas como: recusa em responder, seleção das informações que vai fornecer ou fornecimento de informações distorcidas, permitindo, entretanto índices de respostas muito elevados.

Os dados relacionados ao perfil dos dirigentes foram organizados em tabelas e gráficos com distribuição de frequência. A interpretação dos dados estabeleceu a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos. Para isso usou-se o *software Excel* na tabulação dos dados.

Para a análise dos dados qualitativos foi empregada a análise de discurso, que para Minayo (2004, p.211) “[...] visa a compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido”. Laville e Dionne (1999, p. 214); Triviños (1987, p. 160) conceituam esta técnica como um conjunto de técnicas que, baseado em palavras, expressões ou frases, são extraídas as idéias principais, permitindo a inferência do conhecimento relativo à mensagem. Nesse sentido não importa o vocábulo utilizado e sim o significado da informação.

Para análise dos dados, foram utilizados os passos propostos por Minayo (2004): 1. Ordenação dos dados das entrevistas; 2. Classificação dos dados, composta por leitura exaustiva, interrogativa e repetida dos textos. A partir daí, inicia-se a constituição das categorias empíricas e a constituição de *Corpus* ou de vários *Corpus*. Pela leitura exaustiva das entrevistas, foram identificados os temas que, agrupados por afinidade, passaram a construir as categorias centrais. A análise final constituiu um movimento entre o empírico e o teórico e vice-versa.

Para identificação dos entrevistados, optou-se pela codificação das instituições, usando a sigla EU para Entrevistas em Universidades e ECU para Entrevistas em Centros Universitários, e números romanos que os distinguíssem

entre si. Para Centros Universitários – ECU utilizou-se do número I ao XI e para as Universidades – EU do número I ao XXXV.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos dirigentes de cursos de graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais.

Para a análise do perfil dos dirigentes dos cursos de graduação de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais, através dos parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC, faz-se necessário uma compreensão do que preconiza a legislação.

A Comissão de Especialistas de Ensino de Enfermagem – CEE/ENF/SESu/MEC, conforme portaria SESu/MEC Nº 1.518 de 14/06/2000 (BRASIL,2000), através do Documento de Orientação para Elaboração de Relatório de Verificação: Autorização e Reconhecimento de Cursos de Graduação em Enfermagem determina incluir no processo de avaliação, informações sobre o coordenador do curso de graduação em Enfermagem, tais como: titulação, carga horária contratual (% como docente e como coordenador), tempo que atua na coordenação do curso, entre outros.

O Manual de Avaliação do Curso de Enfermagem do INEP/MEC estabelece que o processo de avaliação contemple três dimensões, a saber: 1 – Organização Didático-Pedagógica; 2 – Corpo Docente e 3 – Instalações. Ainda segundo o manual, os atuais procedimentos de avaliação e supervisão têm fundamento legal no inciso IX do artigo 9º da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), que arrola como atribuições da União “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os Cursos e Instituições de Educação Superior e os estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino Superior” (BRASIL, 1996).

Durante o processo de avaliação deve ser observada a relação existente entre professores, alunos, pessoal técnico-administrativo, coordenador e direção da Instituição. Na análise qualitativa do funcionamento do curso, o envolvimento e interesse pelas atividades acadêmicas, projetos em andamento e, ainda, o tipo e o processo de gestão do curso serão verificados.

A Dimensão 1 – Organização Didático-Pedagógica é constituída por três categorias de análise: atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação, o projeto do curso e sua administração acadêmica.

Na categoria de análise Administração Acadêmica existem três indicadores: a Coordenação do Curso, a Organização Acadêmico-administrativa e a Atenção aos Discentes. No Indicador Coordenação do Curso alguns aspectos são avaliados de acordo com critérios pré-estabelecidos, que variam de conceitos muito fraco a muito bom, a saber:

- Atuação do Coordenador do Curso – varia da não evidência de uma linha de ação do coordenador coerente e sistemática, até a existência de atribuições formalmente definidas sobre a função de coordenador com atendimento pleno das demandas dos alunos e professores;
- Participação efetiva da Coordenação do Curso em órgãos colegiados acadêmicos das IES – caracteriza a efetiva participação ou não do coordenador em reuniões de órgãos colegiados da IES que tratam de assuntos diretamente ligados à coordenação e ao curso.
- Participação do Coordenador e dos Docentes em Colegiado de Curso ou equivalente – varia da inexistência de reuniões do coordenador e docentes para tratar de assuntos pertinentes ao curso, até quando existe um colegiado de curso reunindo-se regular e sistematicamente para tratar de assuntos referentes ao bom andamento do curso.
- Existência de apoio didático-pedagógico ou equivalente aos docentes – quando da existência ou não de qualquer tipo de apoio aos docentes na condução do seu trabalho acadêmico.
- Titulação do Coordenador do Curso – com uma variável maior que vai desde a situação “muito fraca”, quando o coordenador é apenas graduado em outra área, a “muito bom” quando o mesmo é graduado na área e doutor.
- Regime de Trabalho do Coordenador do Curso (RT) – quando da existência de coordenador na categoria horista, com dedicação parcial ou integral.
- Experiência Profissional Acadêmica (EA) do Coordenador do Curso (como professor na Educação Superior) – com variáveis que vão do “muito fraco” para $EA \leq$ que 02 anos a “muito bom” quando $EA \geq$ que 10 anos.
- Experiência Profissional não Acadêmica e Administrativa (EP) do Coordenador do Curso – com variáveis de $EP \leq$ 1 ano categorizada como “muito fraca”, a “muito bom” quando $EP \geq$ 5 anos.

- Efetiva dedicação do Coordenador à Administração e à Condução do Curso (HD) número de horas semanais que o coordenador dedica ao curso e à sua condução – com variáveis quando $HD \leq 6$ horas e considerada "muito fraca" a $HD \geq 24$ horas considerada "muito bom".

A respeito dos 100 pontos distribuídos e dos valores diferenciados dos itens no processo de avaliação, observa-se que há peso maior ou menor, com destaque para a atuação do coordenador de curso, sua titulação e efetiva dedicação à administração do curso, conforme Quadro I.

QUADRO 1

Aspectos a serem avaliados no Coordenador de Curso de graduação durante o reconhecimento ou recredenciamento pelo INEP/MEC.

Aspectos a serem avaliados	Pesos
Atuação do coordenador do curso	20
Participação efetiva da coordenação do curso em órgãos colegiados acadêmicos da IES	05
Participação do coordenador e dos docentes em colegiado de curso ou equivalente	10
Existência de apoio didático-pedagógico ou equivalente aos docentes	05
Titulação do coordenador do curso	15
Regime de trabalho do coordenador do curso	10
Experiência profissional acadêmica do coordenador do curso	10
Experiência profissional não acadêmica e administrativa do coordenador do curso	05
Efetiva dedicação do coordenador à administração e à condução do curso	20

Fonte: elaborado pela pesquisadora de acordo com o documento do INEP/MEC que avalia as condições de oferta de curso de Graduação em Enfermagem.

Os dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais são descritos a seguir, considerando no seu perfil: tipo de instituição a que estão vinculados; sexo; idade; tempo de formado; tipo de formação acadêmico-profissional; existência de outro vínculo profissional; tempo de exercício na função de dirigente; regime de trabalho; experiência em cargos administrativos e procedência antes de assumir a gerência do curso.

Conforme o Cadastro das Instituições de Educação Superior do INEP/MEC em outubro de 2005 havia 79 Cursos de Enfermagem no Estado de Minas Gerais. Desses 56 cursos 14 estão em Centros Universitários e 42 em Universidades Públicas ou Privadas. Os 23 cursos restantes são categorizados como Faculdades Isoladas ou Integradas, tendo sido excluídas da amostra.

Segundo estudos apresentados pelo Ministério da Saúde (HADDAD, 2006), sobre a Trajetória dos Cursos de Graduação na Saúde – 1991/2004 o Estado de Minas Gerais possuía em 1991, 07 cursos de graduação, número este que em 2004 chegou a 62 cursos, registrando aumento de 785,7%. Se considerarmos os 79 cursos existentes na população deste estudo, o crescimento ultrapassa 1000% nos últimos 15 anos.

Dos 56 Cursos vinculados a Universidades e Centros Universitários que constituíram o universo da pesquisa, 46 (82,14%) foram alcançados e integraram a amostra.

No cenário de instituições alcançadas na coleta de dados 24% eram Centros Universitários e 76% eram Universidades.

Dos 46 cursos pesquisados, 06 (13%) eram públicos e 40 (87%) privados. Segundo Santoro (2005), as Instituições de Ensino Superior – IES são inicialmente classificadas pela Lei 9.394, nos artigos 16 e 20 (BRASIL, 1996), e, posteriormente por alguns decretos que complementam o assunto. O Artigo 16 da referida Lei estabelece que o Sistema Federal de Ensino compreende:

- I – as instituições de ensino mantidas pela União;
- II – as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;
- III – os órgãos federais de educação.

O artigo 20 dessa mesma Lei estabelece que as instituições privadas de ensino se enquadrem nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem características dos incisos abaixo;

II – comunitárias as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais as que são constituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da Lei.

Ao analisar a resposta dada pelos dirigentes dos Cursos, quando questionados sobre a categoria da instituição a que estão vinculados, encontrou-se os seguintes índices: 47,8% afirmam ser a instituição Privada; 26%

Filantrópica; 13% Pública; 2,2% Pública, Privada e Filantrópica; 2,2% Privada sem Fins Lucrativos; 2,2% Privada Confessional; 2,2% Privada Comunitária; 2,2% Fundação Comunitária e 2,2% como Fundação.

Se compararmos também as respostas dos mesmos com o Registro das IES no Cadastro das Instituições de Educação Superior do INEP/MEC, observa-se que uma parcela significativa dos dirigentes pouco conhece a categoria administrativa das Instituições em que trabalham o que é comprovado no quadro a seguir.

QUADRO 2

Categoria Administrativa das Instituições de Ensino Superior, caracterizadas como Centros Universitários e Universidades, de acordo com o Cadastro das Instituições de Educação Superior do INEP/MEC, no Estado de Minas Gerais – 2005.

	Categoria	Numero de Instituição	% Instituição
Pública	Federal	5	9,4
	Estadual	1	1,8
Privada	Privada sentido estrito	19	35,8
	Comunitária	12	22,6
	Confessional	5	9,4
	Filantrópica	11	21
	TOTAL	56	100

Fonte: Cadastro das Instituições de Educação Superior do INEP/MEC, no Estado de Minas Gerais – 2005.

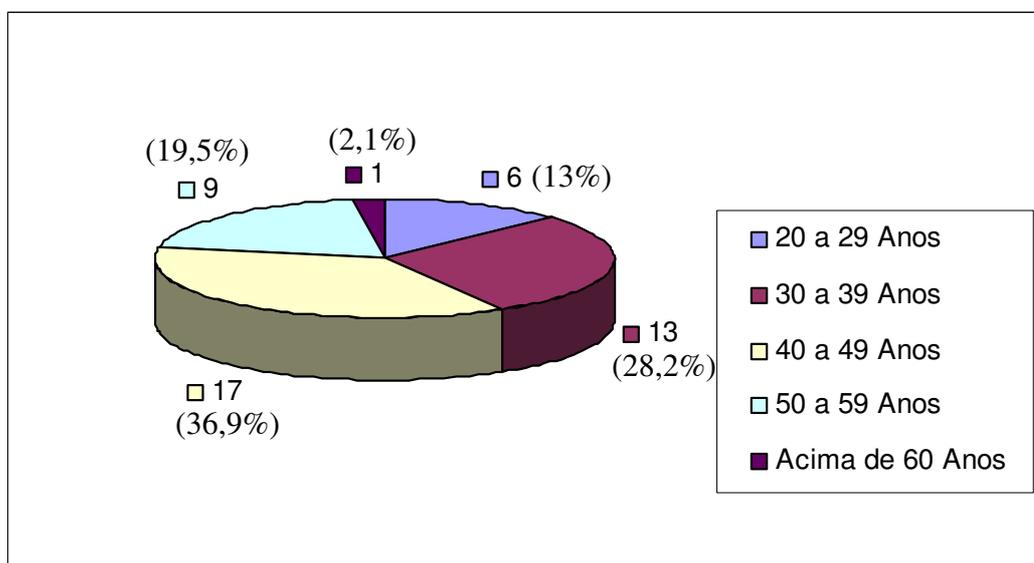
Torna-se importante ressaltar que há um predomínio de escolas particulares, especialmente no sentido estrito, o que comprova a expansão de educação superior através da política neoliberal da década de 1990, fomentada também pela LDB.

A distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação de Enfermagem nos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais refletem, de forma expressiva, a feminização da força de trabalho em Enfermagem. Lopes e Leal, (2005) em seu estudo sobre a feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira, refletem sobre o universo sócio-histórico do cuidado de

saúde na perspectiva da divisão sexual do trabalho. Segundo as autoras, entre os períodos de 1990 a 2003 manteve-se a predominância em relação ao sexo feminino entre os enfermeiros, situação esta que se estende a todas as categorias da enfermagem. Houve um aumento de apenas 2% na inserção de profissionais do sexo masculino, passando de 5,9% para 7,9%, nos últimos 20 anos.

Ao se definirem as características dos dirigentes de Cursos de Graduação em Enfermagem nos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais, verificou-se que 89,1% dos entrevistados eram do sexo feminino e 10,9% do sexo masculino.

Em relação à faixa etária, 13% dos dirigentes estão em início de carreira, com menos de 29 anos de idade, 28,2% entre os 30 a 39 anos, e um predomínio de profissionais entre 40 a 49 anos, alcançando 36,9%. O índice de 21,6% de profissionais acima de 50 anos de idade ocorre em função da absorção de profissionais aposentados dos serviços, com experiência ou não na Educação Superior e que dão seqüência a sua trajetória profissional na rede privada.



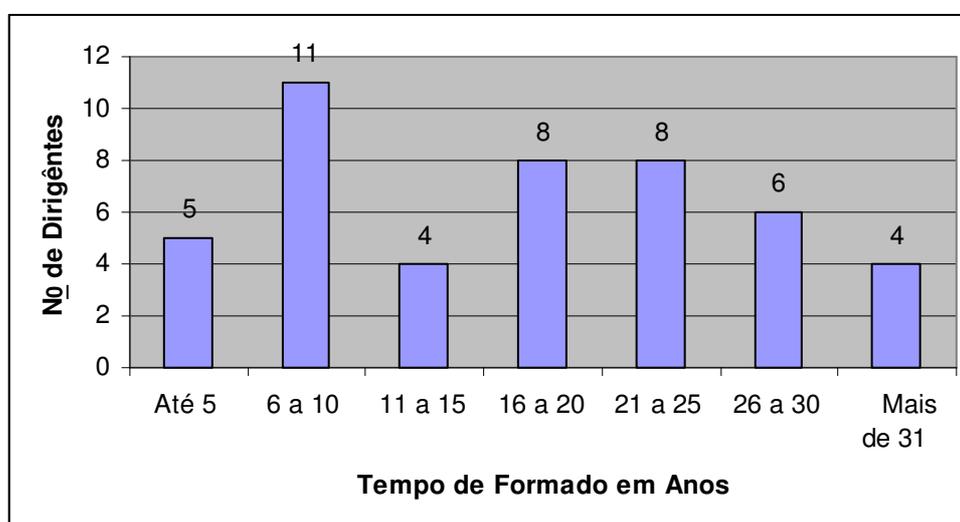
Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem

GRÁFICO 1 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem de Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais em relação à faixa etária, MG, 2006.

O artigo de capa da revista @aprender, em junho de 2005 tem como título “O perfil do líder nas IES brasileiras”, e apresenta uma pesquisa inédita realizada pela CM Consultoria e a Trama Comunicação, que abordou 90 gestores de Instituição de

Ensino Superior no Brasil para identificar o perfil do líder dessas organizações. Apesar da especificidade deste estudo, voltado basicamente para os reitores de Universidades, os resultados apresentam similaridade com aqueles encontrados para os dirigentes de cursos em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais. Segundo o artigo, 51% dos entrevistados estão na faixa dos 38 aos 50 anos.

No que se diz respeito ao tempo de formado prevaleceu à faixa entre 06 e 10 anos (23,9%) seguido das faixas entre 16 e 20 anos e de 21 a 25 anos, ambas com 17,3% como demonstra o gráfico a seguir.



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem

GRÁFICO 2 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais de acordo com o tempo de formado, 2006.

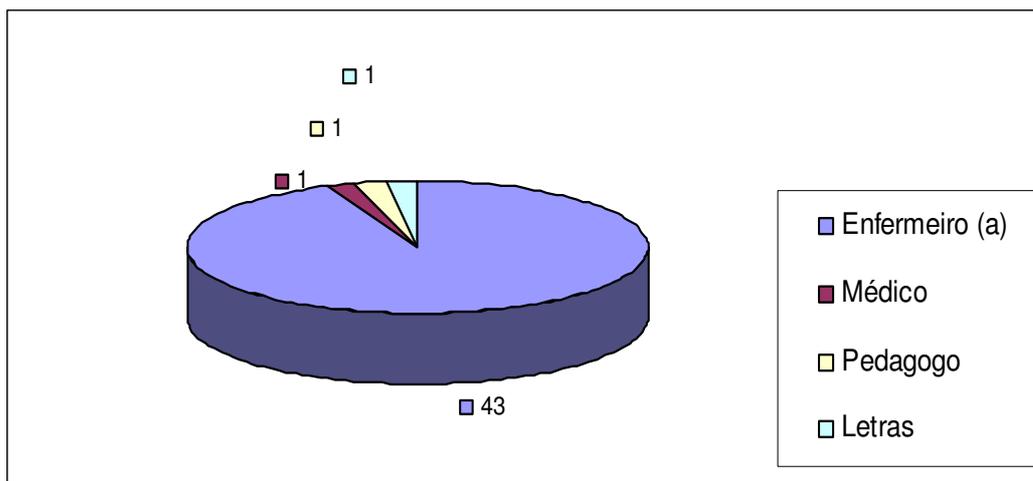
O INEP/MEC avalia positivamente dirigentes com maior experiência profissional, considerando o conceito máximo para aqueles que possuem mais de 05 anos no exercício da profissão. É relevante mencionar que o tempo de experiência no exercício profissional não é suficiente para estabelecer se o dirigente tem ou não formação ou preparo para gerenciar cursos de graduação. Sua experiência prática é suficiente para que o mesmo tenha facilidades nas relações externas, tenha melhor conhecimento do cenário regional onde o curso está estabelecido e consiga articular a teoria à prática.

No entanto, há de se considerar que, no contexto atual de mudanças e expansão da Educação Superior, o dirigente que não tenha habilitação específica

em gestão acadêmica e que tenha apenas experiência profissional deverá buscar formação adequada em gestão para facilitar e subsidiar o exercício de uma nova função, que é a de dirigente de curso de graduação.

Além disso, é imprescindível que haja uma busca constante de atualização e capacitação por parte dos dirigentes. Caso isso não ocorra, a acomodação e falta de visão de futuro podem se apresentar como barreiras na implementação de mudanças e na incorporação de inovações tanto acadêmicas, quanto tecnológicas, o que reforça a importância da experiência e da profissionalização para o exercício da função gerencial.

No que se refere à titulação do dirigente do curso, o INEP/MEC recomenda como ideal que o mesmo seja graduado na área, neste caso Enfermeiro (a) e com título de doutor. O gráfico 03 mostra a categoria profissional do dirigente e o gráfico 04 sua formação acadêmica.



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem

GRÁFICO 3 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de MG, segundo sua formação básica, 2006.

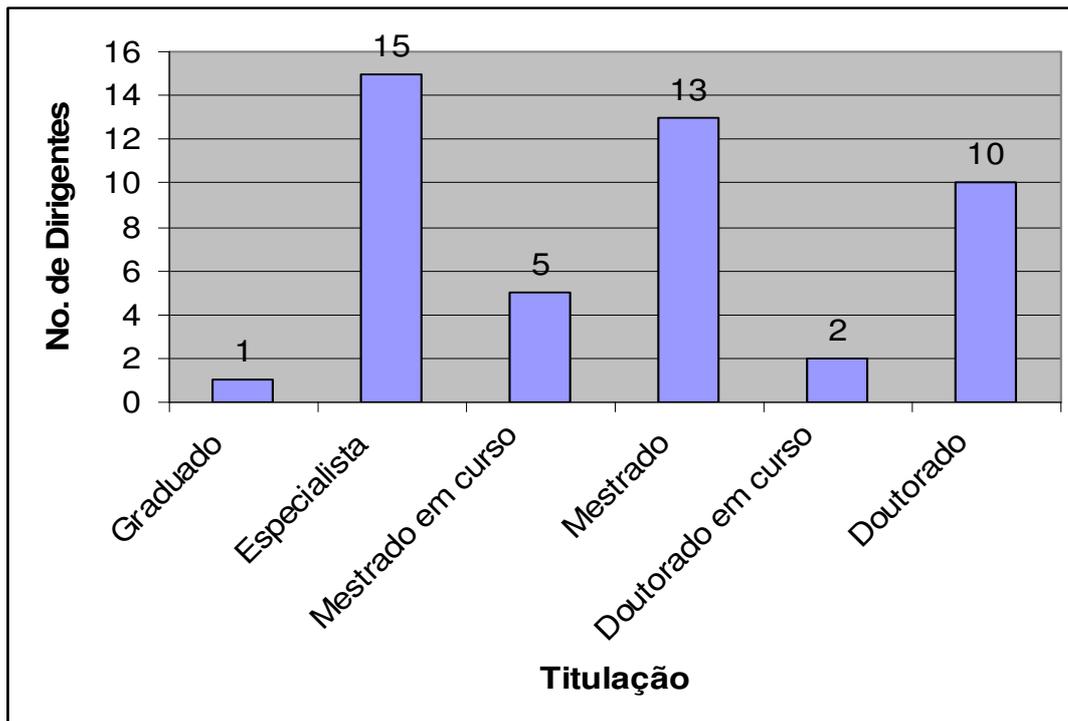
Segundo o gráfico acima, 43 dirigentes são enfermeiros e 03 possuem outra formação profissional.

Para Cattani (2000, p.94) formação profissional é uma expressão nova que designa processos históricos referentes à capacitação para e no trabalho, assumindo uma co-relação permanente entre o trabalhador e o processo de trabalho. Para ele, formação profissional “designa todos os processos educativos que permitam, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos

e operacionais relacionados à produção de bens de serviços desenvolvidos nas escolas ou nas empresas”.

Historicamente, o enfermeiro tem ocupado cargos de chefia/coordenação de unidades ou áreas de trabalho e da equipe de enfermagem, como salienta Brito (1998) e Brito (2000) ao apontar um considerável número de enfermeiros em cargos de chefia. Para a autora, esses enfermeiros vêm assumindo a função gerencial sob argumentação de que, além de possuírem conhecimentos relativos à prestação do cuidado ao cliente, possuem capacitação na área administrativa e se relacionam de maneira satisfatória com os demais membros da equipe multidisciplinar.

Ressalta-se que o Curso de Graduação de Enfermagem é um dos poucos da área da saúde, cujas diretrizes curriculares determinam uma carga horária específica destinada aos conteúdos da administração, facilitando ao profissional assumir cargos gerenciais (BRASIL, 2001).



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem

GRÁFICO 4 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de MG de acordo com a titulação lato e strictu sensu, 2006.

Quanto à titulação, 01 entrevistado é apenas graduado, situação essa que não estava em consonância com as determinações do INEP/MEC. Além de não atender às legislações, a falta de qualificação, além da graduação, dificulta o

acompanhamento pelos dirigentes das intensas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas na Educação Superior na última década. Atualmente, a oferta de Especializações Lato Sensu tem sido facilitada, tanto através do ensino à distância quanto do ensino presencial, o que viabiliza em muito a qualificação mínima de especialista para se inserir na Educação Superior.

Torna-se importante destacar o percentual de dirigentes com qualificação em nível de especialização que alcança 32,6% dos entrevistados. A tabela abaixo mostra as especializações cursadas e informadas pelos dirigentes que, geralmente, têm mais de um curso de especialização.

TABELA 1

Distribuição dos Cursos de Especialização realizada pelos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais. – 2006.

Curso	Nº de Dirigentes	%
PROFAE	4	8,6
Educação em Enfermagem	2	4,3
Psicopedagogia	1	2,1
Fundamentos em Educação Especial	1	2,1
Metodologia do Ensino Superior	1	2,1
Educação e Análise do Discurso	1	2,1
Docência do Ensino Superior	1	2,1
Auditoria em Serviços de Saúde	1	2,1
Administração Hospitalar	9	19,5
Gestão de Pessoas	1	2,1
Administração em Enfermagem	1	2,1
Gestão em Serviços de Saúde	1	2,1
Gestão de Recursos Humanos	1	2,1
Saúde Pública	11	23,9
Saúde da Família	3	6,5
Ensino, pesquisa e assistência de Enfermagem	1	2,1
Urgência e Atendimento Pré-hospitalar Móvel	1	2,1
Controle de Infecção Hospitalar	2	4,3
Sistematização de Assistência de Enfermagem	2	4,3
Metodologia da Assistência	1	2,1
Terapia Intensiva	3	6,5
Enfermagem Médico-Cirúrgica	3	6,5
Anestesiologia	1	2,1
Obstetrícia	2	4,3
Enfermagem do Trabalho	2	4,3
Enfermagem Pediátrica	1	2,1
Fitoterapia	1	2,1
TOTAL	59	126,6

Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem.

Verifica-se que os 59 cursos de especialização informados superaram o número de entrevistados, tendo em vista que alguns dirigentes cursaram mais de uma qualificação.

Considerando os dados apresentados na tabela acima, 25,4% dos dirigentes possuem alguma qualificação na área da educação, 30% em gestão e predominam qualificações em áreas específicas da assistência, com 55,9% dos entrevistados. Pode-se inferir que os dirigentes dos cursos de Graduação em Enfermagem têm capacitação pontual e de acordo com demandas específicas e oportunidades.

Apesar da abertura encontrada pelo profissional enfermeiro para assumir uma função gerencial observa-se a necessidade de investimentos na aquisição de conhecimentos na área administrativa, especificamente em administração da Educação Superior.

Em relação à qualificação dos dirigentes dos Cursos de Graduação de Enfermagem, em nível de mestrado, 28,2% dos profissionais se encontram titulados e 10,8% em processo de titulação. Os dirigentes com mestrado concluído estão distribuídos nas áreas de: ciências da saúde, enfermagem, educação, administração e desenvolvimento organizacional/hospitalar, saúde coletiva e em promoção da saúde. Destaca-se que dos 05 entrevistados que se encontram em processo de qualificação no mestrado, 04 o fazem em cursos regulamentados pelo Conselho Estadual de Educação, sem o reconhecimento da CAPES. Existe predomínio de Mestrados concluídos em Minas Gerais e no Estado de São Paulo.

Dentre os entrevistados, 10 dirigentes (22%) possuem doutorado concluído, sendo que 05 deles estão inseridos em instituições públicas. Os dirigentes em processo de doutoramento, 4,3% da amostra, o fazem fora do Estado, uma vez que o único curso de doutorado em Enfermagem no Estado de Minas Gerais é o da EEUFMG, iniciado em 2005 e que ainda não concluiu sua primeira turma.

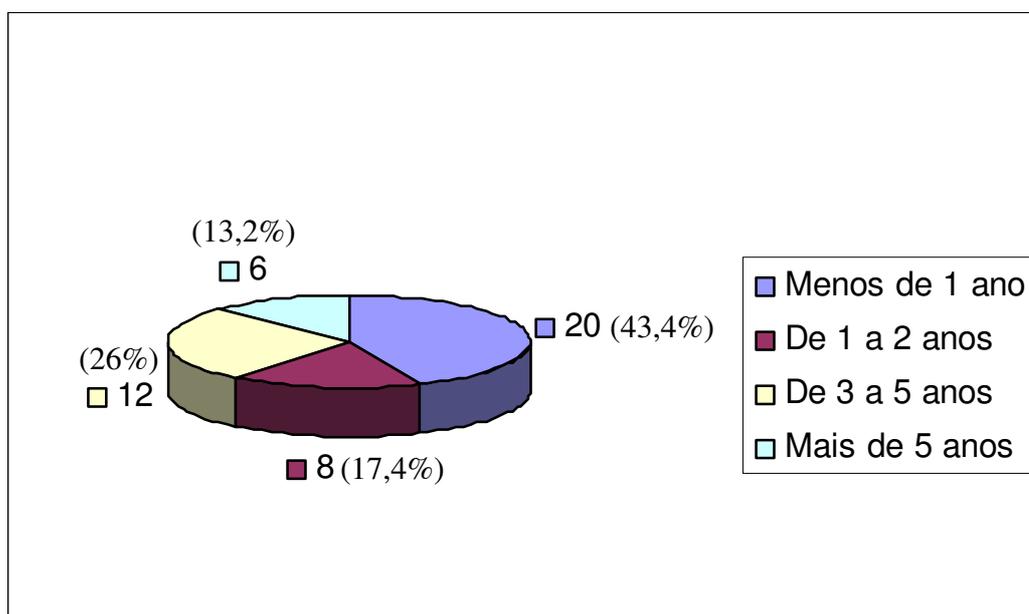
Quanto a outros vínculos profissionais, quando interrogados, os entrevistados se dividem em 54,4% que possuem mais de um vínculo e 45,6% que se dedicam apenas às atividades acadêmicas.

Destaca-se que 02 (dois) dirigentes gerenciam 02 instituições simultaneamente, uma a 96 km de distância entre os cursos, o que é aparentemente desgastante, mas possível se considerar apenas a distância em quilômetros a ser percorrida. Na segunda situação, a distância entre as escolas é de 289 km, o que nos parece difícil conciliar para estar presente nas duas escolas num mesmo dia. A

alternativa encontrada foi estar dois dias da semana em uma cidade e os outros três dias na outra. Ao se considerar a questão do outro vínculo de trabalho, observamos que esta é uma característica histórica do enfermeiro que mantém mais de um vínculo empregatício, principalmente, devido aos baixos salários.

Os que possuem outro vínculo empregatício trabalham em hospitais (19,5%), em outras instituições de Educação Superior (15,2%), em serviços públicos (10,8%), em planos de saúde (2,1%) e em serviço de ostomia (2,1%). Os que têm outro vínculo têm uma carga-horária semanal que varia de 5h a 50h, além do vínculo da Educação Superior. É importante mencionar que 4,2% dos entrevistados são aposentados.

No que se refere ao tempo de exercício na função de dirigente do curso, o INEP/MEC não confere índices ou condições mínimas. A relação é apenas com o tempo de experiência profissional acadêmica do dirigente, estabelecendo conceito “muito fraco” quando ≤ 2 anos e “muito bom” quando ≥ 10 anos. O gráfico, a seguir, demonstra o tempo de exercício na direção do curso.



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem

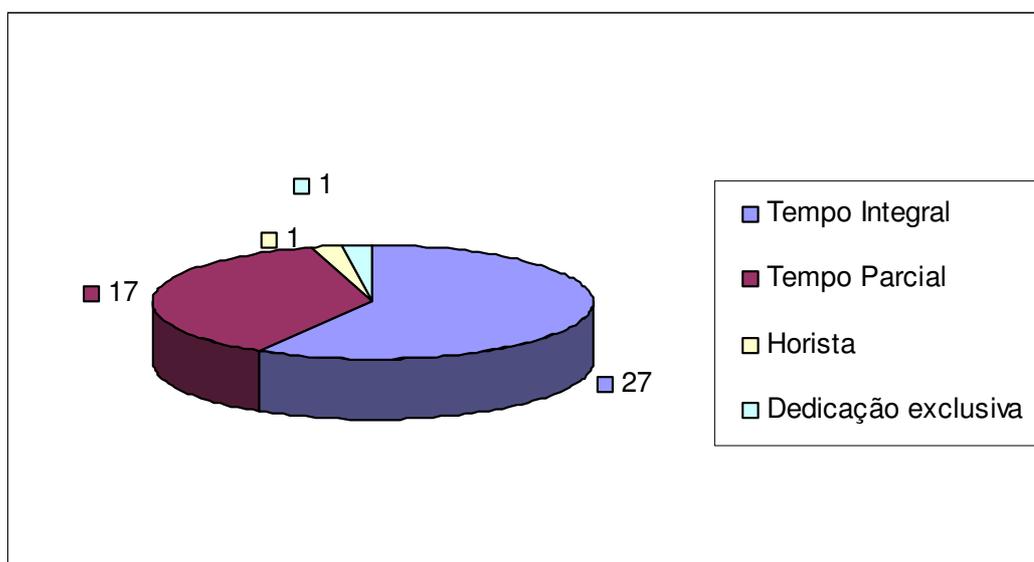
GRÁFICO 5 – Distribuição dos dirigentes de Cursos de Enfermagem de Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais quanto ao tempo de exercício da função, 2006.

Analisando o tempo dos entrevistados no cargo de dirigente verificou-se que, em sua maioria (43,4%), desses exerciam a função há menos de 01 ano. Essa situação pode ser explicada pelo tempo de existência dos Cursos de Enfermagem

na instituição, visto que a grande maioria desses possuem menos de 04 anos de funcionamento, não tendo ainda concluído sua primeira turma. Vários cursos, no momento da entrevista, preparavam-se para o processo de reconhecimento pelo Conselho Estadual de Educação ou pelo MEC. Algumas instituições públicas também contribuíram para a predominância de menos de 01 ano na função de dirigentes nos cursos de graduação pois, em algumas delas, o processo de eleição do novo reitor e conseqüentemente de outros cargos gerenciais era recente ou encontrava-se em andamento.

Em relação ao regime de trabalho, o MEC recomenda que o dirigente tenha efetiva dedicação à administração e à condução do curso (HD) com número de horas semanais suficientes para essa função. Quando $HD \leq 6$ horas semanais, a avaliação é considerada “muito fraca” e quando $HD \geq 24$ horas é considerado “muito bom”.

O gráfico 6, apresenta a situação vigente entre os dirigentes de Cursos de Graduação de Enfermagem nos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais, no que se refere ao regime de trabalho.



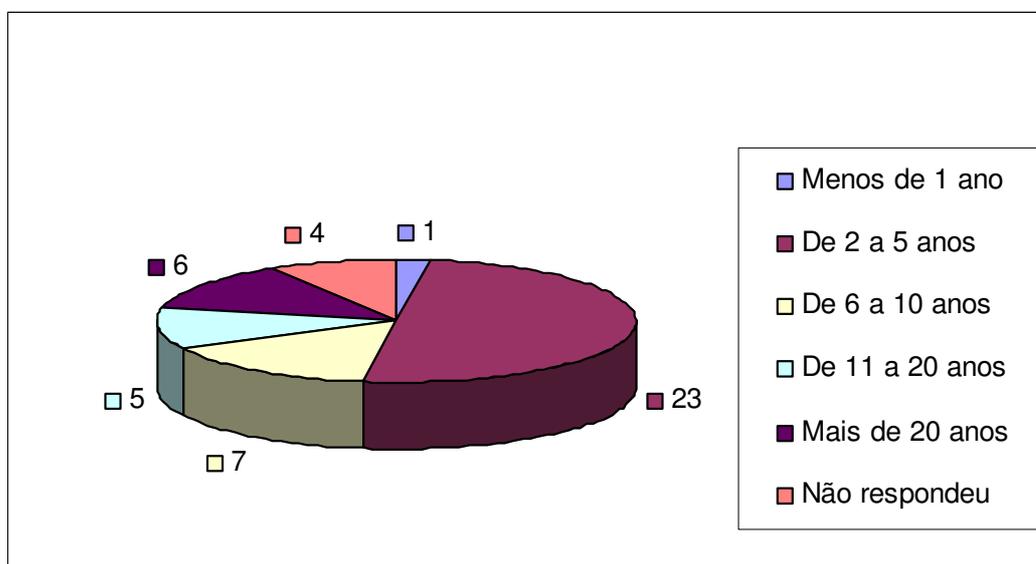
Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem.

GRÁFICO 6 – Distribuição dos dirigentes de Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais, segundo o regime de trabalho, 2006.

O MEC recomenda que os dirigentes dos cursos possuam regime de trabalho em dedicação integral, com carga-horária semanal maior que 36 horas e apenas 20h

em sala de aula (BRASIL, 2000). Nesse contexto, 28 dirigentes (60,8%) se enquadram nas determinações legais. Quanto aos dirigentes em tempo parcial de dedicação ao curso, 36,9% estavam nessa condição e apenas um dirigente é horista, com contrato de trabalho inferior às 20h semanais. Um dirigente de escola pública ressaltou ao responder à entrevista seu regime de trabalho como dedicação exclusiva.

A experiência profissional acadêmica e administrativa (EA) do dirigente do curso (como professor na Educação Superior) são critérios de avaliação relevadas pelo INEP/MEC (BRASIL,2000). A variação dos conceitos vai de “muito fraco” quando EA ≤ que 02 anos a “muito bom” quando EA ≥ que 10 anos.



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem.

GRÁFICO 7 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais, segundo sua experiência profissional no magistério superior, 2006.

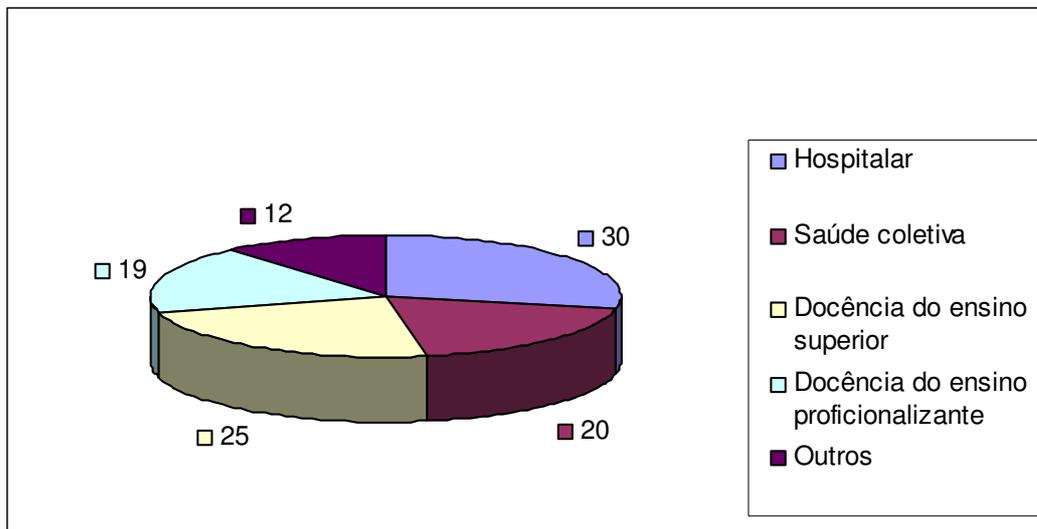
Dos entrevistados, 24 (52,1%) possuem menos de 05 anos no magistério superior o que corrobora a hipótese inicial de que a maioria dos dirigentes se deslocou da prática profissional em serviços de saúde para atividades pedagógicas, em sala de aula e dela para o gerenciamento dos cursos.

A experiência profissional não acadêmica e administrativa (EP) do dirigente do curso é relevada pelo INEP/MEC, com variáveis de $EP \leq 1$ ano categorizada como “muito fraca”, a “muito bom” quando $EP \geq 05$ anos.

Quando interrogados sobre a experiência no exercício profissional como enfermeiro, em serviços de saúde, identifica-se que 91,3% possuem mais de 05

anos de experiência profissional, o que atende às recomendações do INEP/MEC, que considera importante a experiência profissional anterior ao ingresso no ensino superior. Ao analisarmos a experiência dos dirigentes em atividades administrativas na Educação Superior, a situação é inversa, com 70,7% dos mesmos com menos de 05 anos desempenhando estas funções.

Os dirigentes explicitaram sua procedência no exercício da enfermagem antes de assumir a direção do curso. Todos os entrevistados possuem experiência anterior em pelo menos uma atividade profissional e boa parte dos dirigentes passaram pela experiência de mais de uma atividade profissional antes de assumir a direção do curso, como demonstra o gráfico a seguir.



Fonte: Entrevistas com os dirigentes de Cursos de Enfermagem.

GRÁFICO 8 – Distribuição dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais quanto à experiência profissional antes de assumir a direção do curso - 2006.

A experiência profissional dos dirigentes é significativa com mais de uma atividade desenvolvida anterior à direção do curso. A predominância desses profissionais, com experiência na área hospitalar foi de 65,2%; na docência do Ensino Superior 54,3%; em saúde coletiva, 43,4%; docência do ensino profissionalizante, 41,3%. Esses percentuais superam 100% tendo em vista as várias experiências profissionais, concomitantes ou não.

Vários são os fatores que auxiliam na definição desse perfil. O grande número de enfermeiros na área hospitalar, principalmente com experiência em gestão (administração hospitalar, administração de serviços de enfermagem, etc.) além da

formação em administração inserida na graduação que, aparentemente, prepara o enfermeiro para cargos de direção/chefia; o estímulo do PROFAE, no início do século XXI, inserindo grande contingente de enfermeiros no ensino profissionalizante, também, favorece a inserção do mesmo na Educação Superior. As escolas públicas respondem por parcela significativa de dirigentes com experiência acumulada na Educação Superior, na qual construíram uma carreira profissional.

Dos entrevistados, 12 dirigentes possuem outras experiências, compreendendo 26% da amostra, entre elas: outra coordenação de curso, coordenação do PROFAE, assessor de gestor municipal, consultorias, auditorias, coordenação pedagógica na Educação Superior, saúde do trabalhador, gestão escolar e gestão municipal de educação.

5.2 A percepção do dirigente sobre suas funções

Considerando que na pesquisa qualitativa há uma preocupação com os detalhes do processo, essa peculiaridade estabelece não só a diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa, mas permite trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, buscando as relações e inferências num nível de abstração mais elevado. Nesse contexto, discorrer sobre uma experiência de coletar dados com 46 dirigentes, *in loco*, conhecendo novas pessoas, suas características objetivas e subjetivas, é tarefa, ao mesmo tempo, apaixonante e temerária. Apaixonante, porque permitiu um mergulho interior que propicia reflexões, que recupera motivações, que estimula um novo pensar e, conseqüentemente, um novo agir. Temerária, porque participaram inúmeros atores sociais, pessoas que estão atuando no cotidiano da Educação Superior, com as quais foi estabelecido não só o diálogo, mas uma aproximação que permeia uma relação que, independente do processo, será infinitamente maior e melhor do que o produto.

Tais considerações implicam num envolvimento no processo que vai além de uma produção acadêmica, o que influencia na forma de elaborar e articular o texto. A preocupação em analisar os dados coletados, baseado em autores e estudos anteriores, poderá ser insuficiente para apresentar a vivência destes últimos anos, principalmente a experiência da coleta de dados. Torna-se necessário destacar que

é preciso compreender que o pesquisador não deve se limitar apenas a fazer descrições detalhadas do que se observa, mas apresente suas considerações, sentimentos e especulações inerentes a todo processo de coleta dos dados. (LUDKE, 1986, p.47).

Dos resultados emergiram 02 (duas) grandes categorias. A categoria I – Trajetória dos dirigentes de cursos de graduação de Enfermagem que se subdividiu em três subcategorias: Subcategoria A – Formas de ascensão ao cargo; B – Conhecimento, formação e experiência anterior do dirigente em gerência e C – Qualificação após assumir a função de dirigente. A categoria II – As atribuições do dirigente do curso, que se subdividiu em duas subcategorias: D – Atribuições I, e; E – Definição das atribuições dos dirigentes pela instituição.

5.2.1 Trajetória dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais.

A trajetória dos dirigentes dos Cursos de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais foram se resumindo em um único vocábulo, “diferente”. Se redundante, foi desigual, distinto, diverso, variável. Dentro da trajetória buscou-se identificar as formas de acesso do dirigente ao cargo; a existência de conhecimento, formação ou experiência anterior em gerência e a qualificação do mesmo após assumir a função.

No que se refere às formas de acesso à direção do curso, foram evidenciadas: por processo de seleção, indicação e eleição. O destaque é a diversidade de processos seletivos, de formas de indicação não sistematizadas e critérios de eleição heterogêneos, sem atender às determinações legais, principalmente, nas instituições públicas.

O conhecimento, experiência ou formação anterior do dirigente em gerência, emergiu das entrevistas como a falta de formação anterior; formação na área da educação; formação fora da área da educação; formação *lato e strictu sensu*; e a última, não menos importante, a falta de formação específica, mas que durante a entrevista entraram em contradição, pois possuíam alguma qualificação gerencial. O fato do dirigente não se identificar se é qualificado ou não para a função com base em experiências anteriores merecerá outros estudos, pois parte do pressuposto de que o mesmo não conhece ou compreende sua trajetória profissional e sua

aderência à nova função considerando o acúmulo de conhecimentos e experiências ao longo da carreira.

A qualificação, após assumir a função de dirigente, independente da forma de oferta, culminou no aparecimento de quatro questões: a não existência de capacitação formal ou específica; a existência de capacitação ofertada pela instituição; a capacitação ou qualificação originada ou traduzida na vivência diária e; a capacitação por iniciativa pessoal.

A – Formas de acesso do dirigente à direção do curso.

A primeira questão da entrevista “como foi sua indicação para a coordenação do curso” colocou em evidência diferentes formas de ascensão ao cargo, porém cada uma trouxe as peculiaridades inerentes ao percurso profissional e pessoal de cada sujeito entrevistado. Dos 46 sujeitos da pesquisa, 63% afirmaram ter sido indicados/nomeados para o cargo, 21,7% passaram por processo seletivo e 15,3% através de eleição. O significado de uma indicação, de um processo seletivo e de uma eleição tem conotações múltiplas, mas também peculiares e particulares para quem as vivenciou, quando na análise das respostas.

Para Bueno (1996, p.361 e p. 456), indicar é “apontar, mostrar, sinalizar” e nomear é “chamar ou designar pelo nome de; denominar; conferir o cargo de; apelidar; instituir”. Dos 29 entrevistados que afirmaram terem sido indicados, 16 apresentaram respostas objetivas e similares do tipo:

“Não é eleição, é indicação. Portaria oficial nomeando”. (EU-XXXI)

Os demais apresentaram, além da informação de acesso ao cargo por indicação, outras considerações relevantes. As indicações vieram de diversas fontes, que caracterizam a falta de uma política de ascensão ao cargo.

“...trabalho no centro cirúrgico nos andares acima da instituição... por exercer um bom trabalho de gerenciamento... fui indicada por um dos médicos de grande conceito na instituição”. (EU-XXXII).

“...atuava na secretaria municipal de educação... programa de educação inclusiva... oportunidade na coordenação de estágio supervisionado ... fui indicado pela coordenadora pedagógica”. (EU- XXX).

“Eles me indicaram pelo tempo que leciono aqui na instituição, fiz a pós-graduação, já estou na cidade, sugeriram meu nome... a professora queria coordenar a distância e não tinha como implantar uma coordenação sem um contato maior”. (ECU-VII).

A teia de relações sociais expressa pelos contatos próximos, o reconhecimento de um trabalho técnico como enfermeira, o acompanhamento de estágio da instituição, a experiência como docente e a falta de um coordenador local foram decisivas para a escolha dos dirigentes atuais. Portanto, o reconhecimento e a valorização da competência profissional, a auto-estima, as relações pessoais e a trajetória individual são fatores em destaque no discurso dos sujeitos que se submeteram à entrevista como fatores contribuintes para suas promoções ao cargo.

Outra consideração é a validação de outro profissional para que o enfermeiro possa assumir a função. Ter sido indicado por médico, gestor público ou da própria instituição, é uma forma de reconhecimento de que o enfermeiro está apto a assumir a função de dirigente, o que leva a refletir se a característica histórica de dependência e submissão do enfermeiro ainda permeia suas relações de trabalho, sendo necessário a legitimação por outros profissionais.

Um outro aspecto marcante que emergiu das falas dos entrevistados foi o aparecimento de docentes aposentados de outras instituições para elaborar o projeto pedagógico do curso, lecionar e por fim dirigir o curso. Os docentes aposentados junto com enfermeiros, docentes ou não, da própria região, tem significado não só a troca de experiência, mas uma provável tentativa de contemplar as necessidades regionais na implantação do curso, conforme determina o MEC. Esse discurso é claro nas falas que se seguem:

“Em 1999 a universidade resolveu criar o curso de enfermagem... constitui uma equipe de 05 pessoas para elaborar o currículo. Eu fui convidada. Estava em casa e me chamaram. Eu já estava aposentada e fui convidada... eles já me conheciam, porque aqui é tudo perto, vai ficando conhecida e eu vim fazer parte desse grupo... convidaram-me para trabalhar como docente, recusei... Em 2003, quando estava formando a primeira turma me chamaram no meio do ano para assumir a diretoria. E eu vim”. (EU-XXI).

“Eu ajudei montar o curso desde a montagem da grade até a elaboração do perfil da região, fizemos todos os contatos para campo de prática para ver qual era a situação

que íamos encontrar para a enfermagem... eu assumi a coordenação durante um ano e me afastei ficando só como docente... fui renomeada para voltar a coordenação...”(ECU-V).

O aproveitamento da experiência dos aposentados na constituição do curso, bem como sua liberdade de escolha para trabalhar como docente ou assumir a coordenação é percebido neste estudo. Observou-se, também, o aproveitamento dos profissionais que elaboraram o projeto do curso para coordená-lo e ainda certa instabilidade no cargo de dirigente.

Nas respostas dos dirigentes percebe-se que independente da indicação para o cargo, outros fatores geram preocupação, expectativas, dúvidas em relação à competência para o cargo, a possibilidade de modificar o processo vigente, a forma de gerenciar, a legislação em vigor, e a precariedade da infra-estrutura.

“... já entrei contratado como coordenador... trabalhava em outra instituição com ensino superior, era professor e coordenador... minhas preocupações eram que o curso era oferecido à noite, fomos modificando a estrutura do curso”. (EU-XXIII).

“Foi uma indicação... somos 03 coordenadores, um na coordenação técnica, outro fica como assessor e o terceiro na coordenação de estágio... ela me convidou, estava há 06 meses como docente e fazendo mestrado, que era um pré-requisito que o MEC tem exigido é a titulação do coordenador... estou concluindo o mestrado até o final do ano, ela me convidou”. (EU-XXII).

A experiência anterior na mesma função de dirigente em outra instituição foi um aspecto levado em consideração no processo que se vivencia. É prática na enfermagem valorizar e aplicar experiências anteriores visando alcançar melhores resultados. A autonomia para programar mudanças foi destacada. Experiência, prática e autonomia são palavras chaves para um bom gerenciamento e foram consideradas competências essenciais a uma gestão de qualidade, no momento da escolha do dirigente.

Atender aos critérios estabelecidos pelo MEC, como titulação também ficou claro nos discursos sobre o acesso ao cargo. Torna-se importante ressaltar que cumprir normas, rotinas, criar ou implantar protocolos, seguir a lei e organizar são características do enfermeiro, que não aparecem em nenhuma das entrevistas, mas que foram observadas durante a coleta de dados, principalmente a organização. Por menor que tenha sido os espaços físicos destinados ao dirigente do curso, mesas, armários, prateleiras estavam sempre em ordem. A prática de organização do

enfermeiro no exercício de suas funções fora da Educação Superior se traduziu também nas instituições acadêmicas.

Merece destaque por parte das IES a preferência por inserir profissionais da região na academia, transformando-os em docentes, conforme os entrevistados.

“... a professora que estava cuidando da estruturação do curso e realizou uma pesquisa na região, porque a escola preferia aproveitar profissional pela questão do custo, comodidade, os profissionais da região... e eu fui, na verdade convidada. A gente já gerencia hospitais há tantos anos, e os princípios de administração são os mesmos. O objetivo é o cliente. E aí eu fui ousada e atrevida”. (EU-XIV).

O ser convidado reflete em ter que atender ou aceitar independente de se sentir preparado para o cargo e se retrata na coragem e audácia em assumir a nova função. A compreensão do cenário e os impactos da implantação de um curso de enfermagem também influenciaram na indicação de dirigentes. Regiões muito pobres, distantes de grandes centros formadores de Recursos Humanos qualificados, buscam alternativas para solucionar os problemas regionais. A inexistência de profissionais com formação *strictu sensu* foi desde o início do estudo identificado como um grande dificultador para o preenchimento dos cargos de dirigente. Não há mestres e doutores suficientes para atender a demanda da expansão da Educação Superior em enfermagem no interior do Estado de Minas Gerais. Nesse aspecto, é necessário ser audacioso e confrontar o futuro com as experiências adquiridas.

A experiência anterior na gerência de serviços de saúde coletiva, hospitais e demais serviços, no qual o enfermeiro é o principal ocupante dos cargos de chefia, foi parcialmente apresentado no perfil dos dirigentes e será posteriormente melhor explorado, na existência de conhecimento, formação ou ter experiência em gerência ao assumir o cargo de dirigente. No entanto, os critérios que determinam a indicação para assumir algum cargo nem sempre são conhecidos pelos indicados conforme os sujeitos entrevistados.

“... eu era supervisora de estágio na época, eram trinta e um docentes... passei depois para coordenadora de graduação... o critério específico eu não sei, mas pelo próprio perfil de ser coordenador... a gente não tem muito acesso a qual é...” (U-VII).

Desconhecer os critérios ao ser indicado não impede que se busque conhecê-los posteriormente. Assumir algo desconhecido nos parece correr riscos, que pode estar ocorrendo ao enfrentar uma nova função, medo do novo. Parece estar havendo acomodação ou concordância com a situação colocada pelas IES em relação ao dirigente que não teve e continua não tendo informação sobre os critérios de escolha. A busca pela qualificação ou aperfeiçoamento contínuo tanto para alçar novos espaços, como para melhorar efetivamente o espaço profissional que se ocupa, é discurso da contemporaneidade. Não é possível melhorar o desconhecido.

A indicação de profissionais não enfermeiros para assumir a direção de cursos de enfermagem causou estranheza. Primeiro pela proximidade que os três cursos, nessa condição, estavam de grandes centros formadores de Recursos Humanos qualificados. Segundo, porque entra em desacordo com uma determinação do MEC.

“... eu sou professora de língua portuguesa, aposentada pelo estado, assumi a secretaria municipal de educação... fui convidada a assumir a coordenação pedagógica que aqui se diferencia um pouco dos outros campus, porque deveríamos ter um coordenador para cada curso. Então eu assumi corajosamente à coordenação de todos os cursos”. (EU-III).

Assumir corajosamente é diferente de ter competência para realizar. A especificidade de formação de qualquer profissional exige que a condução seja feita por profissionais qualificados na área. O não cumprimento das exigências do MEC cria condições de oferta de curso desvinculada da profissão, além de desobedecer a uma legislação e, conseqüentemente, correr o risco de comprometer a formação de futuros profissionais.

Os critérios de indicação foram diversos e baseados em múltiplas influências com características peculiares e em certas situações inexplicáveis. Não há normas claras de indicação dos dirigentes dos Cursos de Enfermagem em Minas Gerais, vinculados aos Centros Universitários e Universidades, apesar da legislação específica para sucessão nas Universidades Federais.

Frauches e Fagundes (2005, p.124), em trabalho sobre a LDB anotada e comentada e reflexões sobre a Educação Superior, discutem a Lei nº 9.192 de 21 de dezembro de 1995 que altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Em seu art. 16, parágrafo I estabelece: “o Reitor e o Vice-reitor de Universidade Federal

serão nomeados pelo Presidente da República e escolhido entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplexes organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal”. Em inciso IV estabelece que “os Diretores de Unidades Universitárias Federais serão nomeados pelo Reitor observados os mesmos procedimentos dos incisos anteriores”. No seu inciso VII diz que os dirigentes de Universidades ou estabelecimentos isolados particulares serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos.

Dos dirigentes de Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais, 07 (15,2%) foram conduzidos ao cargo através de processo eletivo. O que se destaca, além da baixa incidência da forma mais democrática de acesso ao cargo, é que os critérios de eleição são diferentes, sem regras claras e em apenas uma das Universidades Públicas acontece, segundo o discurso dos dirigentes, como preconizado pela legislação, e que mesmo assim mereceu crítica nos seus critérios.

“É por eleição. A indicação da Universidade de diretores é feito mediante consulta na comunidade e homologada na congregação. É encaminhada uma lista tríplex para o Reitor, que homologa o nome mais votado, então é por eleição. A comunidade universitária é composta por professores, servidores técnico-administrativo e estudantes. O percentual de peso dos votos estabelecido em instituições federais, que é de 70% docentes e 30% para servidores e estudantes... tem gerado um desconforto muito grande. Tem um calendário, existem normas, tem o edital, tem o prazo de inscrição com apresentação de programas”. (EU-XXV).

Todos os demais dirigentes que passaram por processo eleitoral o descreveram de maneira não uniforme, equivocados no significado das palavras indicação e eleição, sem características de processo articulado e organizado.

“... por eleição, os membros do colegiado... discentes e docentes votam... o reitor confirma o que tiver maior número de votos... as pessoas se candidatam... é complicado... pode ser eleita por professores que você não tem afinidade... não existe formação de chapa. A escolha é aleatória”. (EU-XXIX).

“Processo de substituição desencadeado pela pró-reitoria... a coordenadora teve que ir para outra instituição e a pró-reitoria submeteu ao colegiado uma indicação de uma lista de quatro nomes onde fui votado e participei de uma entrevista com o pró-reitor e houve a escolha do coordenador”. (ECU-VI).

A expectativa era de que as instituições públicas cumprissem as determinações legais que são claras e explicitadas na LDB. O que se identificou é que, independente de ser público ou privado, criam-se modelos de eleição não muito transparentes, com critérios que dificultam a gerência do curso. O fato de não se constituir chapas e os dois docentes mais votados assumirem a direção, poderá levar docentes de correntes de pensamento destoantes a assumirem a direção, o que certamente trará dificuldades para uma gestão acadêmica sólida e voltada para a qualidade do curso.

Confundir indicação com eleição é provocar insatisfação. Ser eleito significa ter sido preferido, escolhido pela maioria dos pares. No caso da Educação Superior, os pares são os docentes, mas os discentes e o pessoal técnico-administrativo compõem o colégio eleitoral da instituição, fortalecendo o resultado do pleito eleitoral e, conseqüentemente, o curso.

Em relação à forma de acesso, através de processo eleitoral, ao cargo de dirigente de Cursos de Graduação em Enfermagem nos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais torna-se necessário cumprir o que determina a legislação para as instituições públicas, assim como criar mecanismos para compreender o que se tem feito nas instituições privadas. Criar critérios mais claros, compreensíveis e de acordo com o contexto é preciso, pois é através de eleições que encontramos a representatividade maior da democracia, bem como o aumento das responsabilidades inerentes ao curso.

Ainda no que se refere à forma de promoção à função de dirigente de curso, 10 entrevistados afirmaram ter sido através de processo seletivo. Sabe-se que um processo de seleção de pessoal passa por duas fases distintas que envolvem o recrutamento e a seleção propriamente dita. Nas falas, os sujeitos entrevistados não apresentam normas claras de recrutamento e seleção, pois existem várias formas de realização desses processos.

A seleção pela análise do currículo com recrutamento através da divulgação da vaga na mídia é um dos modelos fortemente utilizados na captação de recursos humanos em empresas e aparece claramente neste estudo. A seleção foi realizada por “... *análise de currículo, vaga através do jornal e uma nomeação*”. (EU-XXXIII), ou “... *Eu li no jornal e mandei meu currículo por e-mail. Foi pela análise do currículo*”. (EU-XII).

Formas não especificadas de recrutamento para dirigente, mas com análise de currículo seguida ou não de entrevistas também estavam presentes nos discursos dos sujeitos entrevistados.

“Enviei meu currículo para seleção de docentes... a diretora pedagógica entrou em contato, avaliou meu currículo e viu que estava compatível com o cargo”. (EU-XIX).

“... Vinte e quatro enfermeiras entregaram currículo, eu entreguei para dar aula... 12 enfermeiras foram selecionadas para entrevista... das 12 ficaram 04... das 04 eu fui selecionada e nova entrevista. Minha indicação foi pela minha pós-graduação...” (EU-I).

Percebe-se nas falas que houve um processo seletivo para docentes das IES e um aproveitamento desse processo para escolha do dirigente. Não há um processo seletivo específico para tal, que tenha um perfil e atribuições diferentes dos docentes. Não há explicitação do perfil desejado, muito menos de critérios específicos a serem atendidos.

Seleção entre o próprio corpo docente, em um contexto pouco explícito de critérios de valorização dos recursos humanos existentes, também foi perceptível no discurso, o que passa a idéia de um processo assistemático, no qual o mais importante é colocar um docente no cargo, como na fala a seguir *“... Eu era professora, o coordenador pediu demissão, eles fizeram seleção dos professores e entrevista...” (EU-IV).*

O fato de ser um processo de seleção, visando encontrar candidatos à vaga não significa que os mesmos possuam segurança para assumir a função. A insegurança aparece de novo, associada à falta de experiência na Educação Superior e causa não só a sensação de incompetência como, também, o medo de não dar conta de corresponder às expectativas.

“... Eu fiz a entrevista, fui pré-selecionada, fiz outra entrevista... passaram duas semanas... me chamou... então foi uma seletiva...pronto... agora eu não vou dar conta desse negócio”. (ECU-I).

“Passei por um processo seletivo, mas eu tive indicação para apresentar o currículo”... (ECU-II)

Passar pelo processo de seleção evidencia a segurança de cumprir os requisitos, independente de ter conhecimento de quais são os fatores que justificaram uma indicação anterior. Torna-se um processo que deixa claro a pouca preocupação com a qualidade. Parece haver uma necessidade urgente em preencher o cargo. O perfil e os critérios não são explicitados. Essas questões geraram insegurança e medo de não alcançar os resultados esperados. A preocupação parece ser mais com o aspecto formal do que com a qualidade do curso.

Permeia o discurso da seleção à vinculação da formação acadêmica *strictu sensu* como um provável critério de desempate. A convicção de que a titulação faz a diferença é clara e confirma que os critérios estabelecidos pelo MEC tendem a ser cumpridos, e que o dirigente tem conhecimento da sua importância legal.

“... Teve um concurso... todo aquele protocolo de uma Universidade pública... abriu um edital para contratação de docente e me inscrevi... como era a única que tinha mestrado, fui contemplado com a coordenação do curso...” (ECU-VIII).

Há evidência de que no Estado de Minas Gerais, os Cursos de Graduação em Enfermagem de Universidades e Centros Universitários procuram cumprir as determinações do MEC, no entanto, as políticas e critérios de acesso à função de dirigente têm se pautado por indicação sem análise de mérito ou competência. Para MALIK, (1998, p.4) para obter o suprimento de trabalhadores, a organização possui duas funções tradicionalmente concebidas: recrutamento e seleção. Recrutamento significa, teoricamente, buscar o trabalhador ideal, esteja ele onde estiver, e interessá-lo em tornar-se um membro da organização. A seleção de pessoal vem, idealmente, após o recrutamento e tem por finalidade descobrir as pessoas que “interessam” à organização.

A forma mais democrática para se assumir uma função como a de dirigente de um curso seja numa instituição pública ou privada, deve ser por meio de processo de eleição. Reconhece-se que as Instituições de Educação Superior públicas possuem determinação legal para a ascensão ao cargo de dirigente através da LDB nesta formatação e que as instituições privadas devem atender o que determina os regimentos. É preciso salientar que, independente da forma de acesso do dirigente ao cargo, é importante que os critérios sejam claros, sólidos e baseados na função maior da Educação Superior da construção de conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades, que incorpore não só atitude de respeito a si próprio, aos outros e ao meio ambiente e que contemple aspectos como cidadania, ética, tolerância e aceitação de diferenças.

Os Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais necessitam re-avaliar seus modelos de recrutamento e seleção de dirigentes, como forma de acompanhar os novos tempos e desafios que emergem da expansão do Ensino Superior. No entanto, a grande expansão recente dos Cursos de Graduação em Enfermagem, a dificuldade de encontrar no mercado de trabalho profissionais com perfil exigido pelo MEC e capaz de conduzir o curso de forma adequada, tem, colocado vários impasses para os dirigentes máximos ou proprietários de IES e, também, para os enfermeiros que assumem a direção, sem uma avaliação mais consistente do conteúdo do cargo e com menos autonomia que o desejado, o que pode comprometer em médio prazo a formação de enfermeiros.

A expansão em uma lógica mercadológica de educação em enfermagem é preocupante. Os dirigentes encarregados da gestão e da condução do Projeto Político-Pedagógico sentem-se inseguros quanto às formas de acesso e ao papel que lhes é destinado, mas parecem ver no cargo uma possibilidade de ascensão na

profissão. O ideal é que perfis profissionais e critérios de seleção fossem explicitados, possibilitando a escolha dos melhores entre os melhores, o que não vem ocorrendo.

B – Conhecimento e experiência ou formação anterior do dirigente em gerência.

Uma vez identificada a forma de ascensão do dirigente ao cargo ou função, o outro questionamento foi “qual seu conhecimento e formação anterior a esta coordenação/direção de curso sobre gerência”? Essa questão se baseia na necessidade de formação e capacitação para ocupar espaços específicos nas organizações.

De fato, em um mundo de maior uniformidade tecnológica e grande competitividade, as diferenças entre empresas ou instituições... se fazem pela qualidade dos recursos humanos. São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas (MOTTA, 2001, p.100).

Ao investigar a bagagem de conhecimentos que precedeu a inserção do dirigente na função, seja o conhecimento formal, seja o adquirido pela prática, foram destacados pelos entrevistados: falta de formação anterior; formação na área da educação; formação fora da área da educação e formação *lato* e *strictu sensu*. Causou inquietação o julgamento dos entrevistados que afirmaram falta de formação específica, mas durante a entrevista entraram em contradição.

Os dirigentes que possuem experiência anterior em gestão na educação adquiriram a mesma em várias áreas de atuação e formação: na educação especial, na educação superior, no ensino técnico e do auxiliar de enfermagem, no PROFAE, no exercício profissional e em qualificações formais. No entanto, não foi possível estabelecer intencionalidade da capacitação para se inserir na função de direção da Educação Superior. Os processos de capacitação ocorreram a partir das

necessidades nas áreas de atuação e de acordo com as possibilidades reais. Há também a aproximação da vivência profissional como subsídio para o exercício da função de dirigente.

“... ações gerenciais na área de educação especial... algumas capacitações nessa área.” (EU-XXX).

“Sempre tivemos alguma atividade administrativa ligada à escola, coordenar campo de estágio. Mas experiências que tive foram ao longo da profissão mesmo... coordenar projetos de extensão... projetos de pesquisa que a gente tinha...” (EU-VI).

A experiência anterior, na gerência de outro curso, foi considerada pelos entrevistados como relevante, independente se na Enfermagem ou em outra área. Nessa situação, o dirigente não era enfermeiro e tinha como experiência o exercício da direção em dois cursos distintos da sua formação, o que nos deixa uma interrogação: é mais importante a formação na área ou a experiência em gerência e acadêmica anterior em outra área? Esse foi outro questionamento, neste estudo, que ficou sem resposta.

“Fui durante dois anos e meio coordenador da fisioterapia... participei durante dez anos do Conselho Departamental de outra universidade, que é o órgão administrativo...” (EU-II).

A qualificação formal seja ela específica para o curso, ou voltada para o ensino técnico foi também destacada. Sabemos que o PROFAE teve um objetivo específico, mas o profissional que fez a especialização por este percurso se apropriou de conteúdos gerais sobre a educação para a enfermagem, sobre as legislações pertinentes, LDB, e outras; apoderou-se de informações sobre as reformas na educação ao longo da história, entendeu sobre competências e habilidades. De alguma forma os sujeitos entrevistados fizeram analogia dessa qualificação como apropriada a subsidiar a direção de cursos de enfermagem.

“Eu me capacitei com um curso para coordenação e gerenciamento de curso superior.” (EU-IX).

“... pelo PROFAE, coordenação do PROFAE... especialização em metodologia do ensino superior, que tem disciplinas que é voltada para essa área...” (ECU-III).

“Coordenei um curso técnico durante 01 ano.” (EU-XXII).

Torna-se importante salientar que a capacitação para a gerência de outros níveis da educação e da direção de cursos técnicos constituem um diferencial em termos de aproximação com o objeto de intervenção. A experiência deve ser valorizada e complementada com a formação em nível de mestrado e doutorado.

Experiências em projetos específicos na área da saúde, assim como convivência com profissionais reconhecidamente qualificados através de instituições de renome significaram experiência no exercício da gerência.

“Dirigi um curso de auxiliar de enfermagem no início da minha profissão; chefe de uma unidade mista... instalei e criei a Fundação Oswaldo Cruz em Manguinhos com um grupo de professores expert da OPAS... vice-presidente da comissão de graduação e presidente da comissão de saúde coletiva”. (EU-XXI).

“Fui secretária de saúde, diretora adjunta da regional de saúde e trabalhei com auditoria... um curso de especialização em gestão microregional com aulas quinzenais e atividades de campo, organizando nossos serviços de saúde, coordenado pelo Dr. Eugênio Vilaça...” (EU-XI).

Estas experiências gerenciais que envolvem gestão, negociação política e articulação de vários segmentos constituem importante base para a direção dos cursos.

O grupo mais significativo de dirigentes, com 24 profissionais (52,1%), confirma a expectativa inicial de procedência, experiência e formação no exercício da profissão de enfermeiro (a). A experiência passa pelo ambiente hospitalar e pela saúde coletiva, com qualificação ou não na especialização, e com algumas situações de ter como formação em gestão apenas os conteúdos vistos no curso de graduação. Vale registrar que a graduação em Enfermagem, nas suas Diretrizes Curriculares – Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001 (BRASIL, 2001) estabelece no seu Art. 4º que: A formação do Enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: alínea V – Administração e gerenciamento – “os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde”. (BRASIL, 2001).

Ainda nas Diretrizes Curriculares, no seu artigo 6º, determina quais os conteúdos essenciais para a formação do Enfermeiro e em relação à Administração

de Enfermagem estabelece a existência de conhecimentos teórico-práticos da administração, do processo de trabalho de enfermagem e da assistência de enfermagem. Os conteúdos de administração voltados para os serviços de saúde, embora desvinculados da gestão acadêmica constituem uma aproximação com a atividade gerencial.

O documento não traz especificidades da gestão da educação superior, apenas uma referência sobre a formação de professores por meio de licenciatura. No artigo 13º determina que “a formação de professores por meio de licenciatura plena segue pareceres e resoluções específicos da Câmara de Educação Superior e do Conselho Nacional de Educação” (Brasil, 2001). Pode-se inferir que o Enfermeiro (a) que tenha feito licenciatura possa ter uma bagagem maior de conhecimentos sobre a gerência da Educação Superior. Ao longo deste estudo não se identificou enfermeiros (as) com licenciatura plena, ou que tenham relacionado a formação da licenciatura como relevante para a função. Em algumas entrevistas é possível deduzir que a gestão é inerente ao exercício da profissão do enfermeiro (a).

Destaca-se que a experiência e formação em administração hospitalar e na saúde coletiva são preponderantes em relação às outras qualificações e experiências.

“Sou especialista em gestão de recursos humanos num hospital... sou agora assessora de planejamento neste hospital... a área de gestão é tranqüila, o tempo todo da minha vida é gestão profissional”. (EU-XXXI).

“Cursos pela instituição onde eu trabalhava anteriormente, um curso voltado para gestão hospitalar”. (EU-XXXII).

“Quando passei pela secretaria municipal de saúde, nós fizemos alguns cursos do SENAC, que forma mão-de-obra para gerência em serviços públicos... foram vários cursos dentro da própria prefeitura, cursos de formação gerencial... curso que eu havia feito em administração hospitalar que me deu todo o embasamento gerencial... apostei muito em cursos de formação gerencial”. (EU-V).

Embora não atenda às exigências do MEC em relação à titulação em nível de Mestrado e Doutorado voltados para a realidade acadêmica são experiências importantes que devem ser adaptadas à gestão educacional. Não é uma questão de substituição, mas de aproveitamento de experiências profissionais em gestão, considerando que a carreira sólida é construída de múltiplas experiências.

A gestão como parte integrante do exercício da enfermagem, em seu cotidiano, passando pela função técnica, assim como associado ao crescimento profissional foi parte do discurso dos sujeitos entrevistados.

“Só na formação acadêmica e quando enfermeira hospitalar, e fui subindo degraus... enfermeira encarregada, enfermeira chefe 04 anos. Não fiz curso extra (no sentido de gerenciamento) além da formação e da prática”. (EU-XXIV).

“A minha vida toda eu trabalhei com gerência no serviço de enfermagem... gerência de hospitais... gerência de unidade de rede básica. Fui diretora da secretaria de saúde... tinha um vínculo federal e depois ministério da saúde... a gerência faz parte da minha vida, fui diretora técnica de uma maternidade... o meu currículo de gerência é o meu cotidiano”. (EU-XXVI).

Esses depoimentos reafirmam a análise anterior relacionada ao acúmulo de experiências gerenciais em áreas nas quais os enfermeiros vão atuando ao longo da sua trajetória profissional.

Relacionar a gestão em outras áreas de atuação do enfermeiro e a gestão acadêmica alerta para a percepção do dirigente entre as generalidades e às especificidades dos processos da área de saúde e educação e dos objetos de trabalho.

“Especialista em administração hospitalar e em serviços de enfermagem... fui administrador de serviços de enfermagem... foi um desafio muito grande porque quem tem administração hospitalar e cai em uma administração acadêmica é bastante diferente...” (EU-XXIII).

O enfermeiro, ainda, não se reconhece como gerente, apesar de compreender que exerce a função. A trajetória profissional, o desafio de gerenciar, de fazer um bom trabalho permanecem misturados com a evolução do exercício da

profissão, pouco reconhecida na sociedade e com fortes influências históricas. O enfermeiro ainda assume uma postura de fazer sem esperar reconhecimento, apresentando até certo constrangimento quando se expressa.

“Eu trabalhei como enfermeira no hospital... eu fazia as atividades de gerenciamento como qualquer outra enfermeira faz”. (ECU-II).

“Eu coordenei a unidade básica de saúde... Trabalhei em um hospital como supervisora de unidade, na comissão de controle de infecção hospitalar e fui convidada a trabalhar na gerência do pronto-atendimento... hoje ele é um hospital municipal... comecei como coordenadora e hoje represento a direção também... sou quarta diretora de enfermagem, administrativo e clínico... é importante para sua pesquisa para que possa ver onde o enfermeiro está. Não quero ter vaidade nessa fala, de certa forma somos autoridade porque nós representamos membros do grupo gestor, a gente determinou o plano diretor. Isto é próprio da nossa história, evolução lenta, sofrida, que carregamos essa herança da nossa história da enfermagem. Eu ainda não consigo falar o que faço. Você está vendo que estou constrangida para estar falando... e eu faço muita coisa. (EU-XIV).

“Assim que me formei abrimos uma escola profissionalizante onde assumi o cargo de Vice-Presidente, o que ajudou muito no processo de desenvolvimento de liderança e visão administrativa. Em seguida fiz a especialização em Administração Hospitalar”. (EU-XXXIV).

Essa fala reflete o trabalho gerencial que busca resultados, gerenciar pessoas, estrutura e recursos. A diferença para o setor educacional está na visão acadêmica exigida na direção de um curso e nas finalidades da educação e de sua importância no desenvolvimento do país.

A experiência vinculada ao profissional, no terceiro setor, na prestação de serviços, como um empreendedor, emanou do discurso dos sujeitos entrevistados.

Dos dirigentes entrevistados, 08 (17,3%) informaram não possuir nenhum conhecimento ou formação anterior à coordenação de curso sobre gerência. Os mesmos não relacionam as atividades da prática do exercício da enfermagem à experiência em gestão, apesar de reconhecerem a necessidade da aprendizagem constante para exercer a enfermagem.

“Não. Eu me fiz gerente no dia-a-dia... aprendendo fazendo, administrando conflitos, administrando pessoas”. (EU-III).

“Nenhuma. Estou aprendendo tudo agora. Estou aprendendo muito”. (EU-VIII).

O gerente que se faz no dia-a-dia tem a experiência prática, mas lhe falta a reflexão crítica e a bagagem teórica necessárias à gestão de um curso de graduação complexo por natureza.

Independente do INEP/MEC estabelecer na avaliação das condições de oferta de curso, o conceito máximo para dirigentes de graduação que tenham doutorado, o que inferimos ser esta titulação a que qualifica o mesmo para gerenciar o curso, um dos entrevistados fez a seguinte consideração, indo à contraposição: *“Curso eu não fiz... fiz um doutorado e retornando me envolvi com chefia de departamento...” (EU-XVIII).*

A pós-graduação *strictu sensu* que qualifica o profissional para a docência do Ensino Superior e para a pesquisa só foi relacionada à formação e conhecimento anterior à coordenação de curso sobre gerência em duas entrevistas.

“No meu mestrado trabalhei com o tema de gestão”. (EU-XXXI).

“O meu mestrado e o meu doutorado foram feitos dentro da enfermagem fundamental na área, em administração... sobre o líder, as funções dos líderes, perfil de líder, é algo que tenho estudado bastante. De um modo geral, gerenciar escola e gerenciar a enfermagem não é diferente... o diretor hospitalar de enfermagem ele tem que ter habilidades voltadas para a assistência, cuidado do doente e aqui nós temos que cuidar do aluno”. (EU-XX).

O discurso do cuidado, base de sustentabilidade da enfermagem foi associado à experiência em gestão, pois se cuida do cliente porque não daria conta de cuidar do aluno. Tradicionalmente, a academia carece de pessoal capacitado na área de administração universitária, todavia, a formação *strictu sensu* ajuda a desenvolver o espírito crítico e o aprender a aprender.

Peculiar é o resultado da entrevista de 03 dirigentes (6,5%). Os mesmos informam não ter conhecimento e formação em gerência antes de assumir a direção do curso, mas na entrevista se contradizem.

“Não. Tive somente conhecimento na graduação... curso de especialização em educação pedagógica na área de saúde que me deu um pouco de visão na área gerencial e a experiência do dia-a-dia”. (EU-VII).

“Durante a graduação a gente tem uma parte de administração; não tem nada a ver com parte de uma administração geral; você pode aplicar em qualquer lugar e quando eu fui contratada, eu tinha experiência prática mesmo do SENAC, que o SENAC faz uma preparação muito boa com a gente para ser coordenadora... mas formação anterior assim eu não tive”. (ECU-I).

“Nenhuma. Eu já tinha sido diretora de enfermagem do hospital por cinco anos, um hospital grande... tinha uma vivência na parte administrativa dentro da questão hospitalar”. (EU-X).

É importante ressaltar que a formação do enfermeiro (a) durante a graduação em administração, assim como as disciplinas cursadas em especialização com foco em gestão, são insuficientes para qualificar para a gerência da Educação Superior, especificamente para coordenar Cursos de Graduação em Enfermagem. Acredita-se que as disciplinas cursadas em Mestrado e Doutorado possuam um aprofundamento maior nesse conteúdo porque, claramente, formam profissionais para se inserirem na Educação Superior como docentes, dirigentes e pesquisadores.

Em relação ao dirigente possuir qualificação, formação ou experiência anterior para postular a função de dirigente é importante ressaltar: que a grande maioria possui experiência fora da academia, mas que não podem ser menosprezadas ou subdimensionadas; experiências anteriores na Educação Superior são claramente relevantes, mas insuficientes para o exercício da função.

Quando da avaliação das condições de oferta do curso (p.34) o MEC estabelece maior relevância à experiência e formação anterior no Ensino Superior do que no exercício profissional, apesar de reconhecer nesse último, importância no

processo. Este estudo demonstra que muito ainda precisa ser feito para atender não só às especificações do MEC, mas também a evolução da Educação Superior na contemporaneidade.

É procedente, portanto, que a experiência profissional e os cursos de especialização são importantes na construção de uma carreira e que podem ser aproveitados na nova função de dirigente. No entanto, foram construídos com outro enfoque, para outros setores, outros serviços. A questão universitária tem particularidades em seu cotidiano e quanto à sua finalidade de formar pessoas para o mercado de trabalho e para o desenvolvimento do país. Mesmo cursos de Mestrado e Doutorado são insuficientes para a gestão se realizados nas áreas clínicas, apesar de favorecerem a capacidade de análise crítica e a sistematização de idéias.

As IES mineiras têm o grande desafio de buscar dirigentes habilitados para a gestão universitária, capazes de promover o desenvolvimento dos alunos e colocar no mercado enfermeiros também habilitados para assistir a população. A experiência prática não é suficiente para a gestão acadêmica.

C – Qualificação do dirigente após assumir a função.

Na trajetória dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem nos Centros Universitários e Universidades de Minas Gerais houve o questionamento sobre existência ou não de qualificação específica para a função de dirigente após sua inserção na coordenação do curso, que constitui esta subcategoria.

O livro Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade, resultado de uma seleção de artigos apresentados no III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, realizado em Buenos Aires, na Argentina, em maio

de 2003, apresenta no seu capítulo IV o tema Gestão de Pessoas. São 04 artigos que focalizam as políticas de Recursos Humanos nas IES.

Um dos artigos é baseado em um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, com foco nas políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC. Apesar do estudo de BERNARDES (2004) ser sobre funcionários técnico-administrativos, e este sobre dirigentes de cursos de Enfermagem, encontrou-se semelhanças nas entrevistas com os dirigentes de Cursos de Graduação em Enfermagem de Universidades e Centros Universitários do Estado de Minas Gerais. Para BERNARDES (2004, p.316)

Se as pessoas constituem a essência de qualquer instituição ou organização, em se tratando de instituição universitária, cujo insumo básico é a inteligência, elas são então, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante. Assim, o investimento prioritário e maior de uma universidade deveria ser nos seus recursos humanos.

Observa-se que a realidade encontrada é o oposto no que se refere à participação dos dirigentes de escolas de enfermagem de Centros Universitários e Universidades no Estado de Minas Gerais em alguma forma de qualificação para assumir a função de dirigente do curso. Os resultados são preocupantes quando relacionados à capacitação prévia.

Sabe-se que está em jogo uma profissão, o futuro de vários jovens e da área da saúde. O dirigente ao assumir o curso na maioria das vezes não tem passado por processo de seleção formal, com pré-requisitos estabelecidos, e muito menos tem se levado em consideração sua formação em administração na Educação Superior, como critério de qualificação para a função. A exceção é encontrada nas Universidades públicas que tem legislação específica que regulamenta o processo

de escolha de dirigentes universitários (BRASIL, 2005) que exigem o título de doutor, mesmo que seja em qualquer área, sem ser em gestão.

Após a inserção do profissional no cargo, a qualificação não tem sido política das instituições. A formalização de uma qualificação pode garantir um profissional apto a desenvolver suas funções, tendo em vista que “em nenhuma organização o elemento humano é tão importante”, quanto na área de ensino.

Quando interrogados sobre a oferta de alguma forma de capacitação para estar apto a desenvolver a função de dirigente do curso, emergiram: não existência de capacitação formal ou específica; a existência de capacitação ofertada pela instituição; a capacitação ou qualificação originada ou traduzida na vivência; e capacitação por iniciativa pessoal do dirigente, sem envolvimento da IES.

Para as respostas sobre a não existência de capacitação formal ou específica, 25 dos 46 entrevistados se encontravam nesta situação como nas falas a seguir.

“Na educação superior ainda não fui capacitada... apenas orientações a respeito do cargo”. (EU-XXX).

“Não... eu tive algumas entrevistas com a parte da gerência administrativa, não com o diretor não, a pró-reitoria esteve aqui”. (EU-XII).

“Não. Só tivemos reuniões com o pessoal da mantenedora que passa para a gente as diretrizes, como é o papel do coordenador, o que nós temos que avaliar, quais são os critérios a serem avaliados no curso, as metas que deverão ser atingidas, pois a gente está em fase de reconhecimento. Mas treinamento para coordenação especificamente não”. (EU-XXII).

Para GRILLO (2001) citado por BERNARDES (2004, p.316)

O maior desafio da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, quer na capacitação, quer nas condições de trabalho e na avaliação. As universidades são instituições peculiares, complexas e especializadas, que executam múltiplas atividades, relacionadas às suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Entre os entrevistados, somente 13 tiveram alguma forma de capacitação para o cargo ofertado pela instituição. *“Tivemos 03 capacitações institucionais... ofertada pela própria instituição em parceria com o professor do mestrado...”* (EU-XIV).

A qualificação ofertada ocorre com pessoal da própria instituição ou contratados fora do contexto acadêmico. Aparecem também algumas situações de incentivo e favorecimento na instituição para esta busca de qualificação. Não estão claramente definidos se o processo de capacitação acontece na inserção do profissional na função e se é sistematizada. Existem dúvidas sobre o que se caracteriza como capacitação ou reuniões informativas, cursos de curta duração, ou simples orientações em atividades pontuais, voltadas para o trabalho cotidiano.

“... fazia já um ano e meio que a gente estava na instituição e a faculdade passou por uma capacitação, veio um pessoal da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, fez um treinamento de dez dias com a gente em vários temas, mas todos voltados em administração e gerência de curso”. (ECU-I).

“Nós tivemos em outra gestão, um grupo que fazia capacitações específicas para isso, onde tinha trabalhos apresentados, este curso era periodicamente para reciclar essa questão de administração. Não era formal, mas agora em São Paulo vai ter formalizada”. (ECU-V).

“Na gestão acadêmica fizemos alguns cursos, inclusive nesta gestão nova eles estão fazendo capacitações, formações de gestores, existe uma política mais avançada em formar um staff de coordenadores neste processo dentro da instituição”. (ECU-X).

A compreensão pelo dirigente da dinâmica institucional para apoio ao docente é aparentemente clara. Ele sai do seu papel docente, entende a importância do processo, mas separa nitidamente a função gerencial da pedagógica.

“Nós temos na instituição o núcleo de apoio ao docente. Essa atividade não é dirigida somente para atividade administrativa da função de coordenação, está mais direcionada para questão pedagógica, do nosso ponto de vista é a mais importante, porque o componente administrativo eu levo junto com o corpo docente”. (ECU-VI).

O incentivo da instituição existe, mas não é, na visão de alguns dirigentes entrevistados, suficiente para sua qualificação, sendo necessária uma busca pessoal que articule o conhecimento teórico com a prática profissional.

“A instituição incentiva essa qualificação através de oficinas e materiais divulgados pela internet. Então eu fui um pouco autodidata... tem um viés que é burocrático da instituição acadêmica e também tem um viés subjetivo de discussão da gerência que é independente do curso de enfermagem... as nossas discussões sobre gerência são mesmo do cotidiano...”. (EU-XXVI).

“A gente recebeu um treinamento, uma capacitação das normas de funcionamento da instituição internamente... mas eu assumi tem pouco tempo”. (ECU-IX).

Por outro lado há o reconhecimento da necessidade de formalização do processo de qualificação presente nos discursos de alguns dos sujeitos entrevistados. Percebem a importância da qualificação instituída formalmente, ou seja, a possibilidade de titulação que vai além das informações sobre o trabalho prático.

“Existe na instituição, encontros onde discutimos projetos políticos pedagógicos, reuniões com a pró-reitoria, mas capacitação formal com certificado, titulação, tudo bonitinho, não tivemos não. Nós temos encontros internos, onde a gente tem discussões, vamos colocar dessa maneira”. (ECU-III).

Para os dirigentes, sua qualificação se traduz pela vivência diária, o que confirma a associação da prática profissional com a qualificação para o gerenciamento. A formação gerencial para a área de Educação Superior não acompanhou a expansão dos cursos e eles assumem o cargo e vão aprendendo a lidar com as questões acadêmicas de forma prática. Esse quadro é observado tanto no setor público como na iniciativa privada.

“Na verdade nós não temos uma formação específica de gerência. O que nós tivemos foi dentro da própria profissão... o interesse de você gostar um pouco da parte de coordenação e acabar fazendo alguns cursos que agora estão surgindo com mais facilidade por causa da questão da educação a distancia... então eu acho que isso ganha um pouco das pessoas que se envolvem mais com as questões de grupo ou não. Eu acho que tem uma questão um pouco pessoal dentro das instituições, pelo menos dentro das instituições públicas, porque os recursos são

pequenos, mas não há uma grande preocupação de treinamento, você vai aprendendo a fazer as coisas devagar”. (EU-VI).

A inserção na Pós-graduação *strictu sensu* após assumir a função de dirigente de curso também é uma forma de capacitação que os profissionais têm procurado. No entanto, não fica explícito se os mesmos têm feito esta busca para atender uma exigência legal do processo de avaliação da Educação Superior por parte do MEC, ou se o fazem pela perspectiva de contribuir para o crescimento do curso e da instituição na qual estão inseridos. Vale destacar que a expansão do ensino superior em todas as áreas trouxe um aumento na demanda pela formação *strictu sensu* bem como sua valorização pelos profissionais envolvidos com o ensino superior.

“... logo depois entrei no mestrado de desenvolvimento organizacional porque achei que tinha a ver com uma posição de coordenadora... procurei entrar em um mestrado nesta área por não possuir tais conhecimentos como: gestão estratégica, marketing, essas coisas que precisa, porque o curso é um negócio então aí eu entrei”. (EU-I).

“Somente disciplinas cursadas em um curso de mestrado, eu fiz disciplina de gerenciamento... a instituição daqui não me ofereceu”. (ECU-II).

Observa-se que em algumas instituições não há uma política de capacitação voltada para o dirigente após sua inserção na instituição. Isso pode ser parcialmente explicado pelo fato da grande parcela dos cursos terem sido implantados há pouco tempo, não tendo a maioria deles formado a primeira turma. Várias estratégias são utilizadas pelo dirigente para ter domínio do seu trabalho como nos depoimentos a seguir.

“De jeito nenhum, de jeito nenhum. A minha capacitação foi participando, trocando contatos, participando de encontros da ABEN e dentro da própria universidade não existe uma capacitação própria. A gente vai adquirindo experiência à medida que vamos batendo a cabeça, vai errando. Foi essa capacitação, autodidata”. (EU-XIII).

“Específica não... passei a estudar diretrizes curriculares e envolver bastante com legislações educacionais... como eu trabalho num hospital universitário de referência

com o contato que tenho com o curso de graduação de enfermagem com o hospital municipal e como docente na universidade federal... isso me subdisiou na coordenação do curso". (EU-XXIII).

Considerando a categoria Trajetória dos dirigentes dos Cursos de Graduação de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais e suas três subcategorias, torna-se possível entender como se deu o acesso do enfermeiro e de outros profissionais ao cargo de dirigente. O profissional que hoje exerce a função de dirigente de curso, seja ele enfermeiro ou não, é reconhecido pela importância da função que desempenha, mas não há políticas claras de acesso ao cargo, nem exigência de qualificação para o exercício de suas atribuições de tal maneira que o mesmo consiga se ver como gestor, capaz de articular os processos acadêmicos de ensino, pesquisa e extensão. Faz-se necessário a profissionalização do dirigente, para que possa agregar esforços que permitam a ele contextualizar informações, articular conhecimentos, em um contexto em constante mutação da Educação Superior na modernidade. Na atualidade, as instituições não podem depender somente de gestores natos, que se revelam no decorrer de suas atividades. Será necessário o estímulo e a oferta de uma política de recursos humanos que contemple as necessidades e peculiaridades da gestão, do gestor, da instituição e da clientela.

5.2.2 Atribuições do dirigente do curso

O conceito de atribuições e funções não é objeto deste estudo, mas precisa ser compreendido, pois se confunde na análise das entrevistas dos sujeitos desta pesquisa. Para Bueno (1996, p.83; p.312), atribuição é prerrogativa, faculdade inerente ao cargo, direitos, poderes, jurisdição pertencente a uma autoridade. Função é prática, uso, cargo, utilidade. São conceitos similares, mas não são sinônimos, apenas se complementam. É perceptível, nesse estudo, que muitos dos

dirigentes de curso consideram os termos como sinônimos quando da análise de suas atividades como dirigente do curso.

A partir de 1996, com a LDB, inúmeras mudanças ocorreram dentro das IES. Uma que se destaca é a eliminação da exigência de departamentos no âmbito das instituições. A maioria deles foi extinto da estrutura organizacional surgindo a coordenação de curso e sendo atribuída à mesma a responsabilidade pela direção e pelo sucesso dos cursos superiores.

Na avaliação do INEP/MEC das condições de oferta de cursos (p. 32 a 34) há uma preocupação com a análise do desempenho dos dirigentes de cursos. Questiona-se sua participação nos colegiados acadêmicos das IES, na presidência dos colegiados de curso, na titulação e na experiência do dirigente, para a condução do projeto do curso, com qualidade. Há uma nítida inquietação dos órgãos que legislam sobre a Educação Superior a respeito da figura organizacional e do trabalho que o coordenador deve desenvolver.

Nessa categoria estará sendo tratada a questão da atribuição e/ou função desse dirigente, dividido em duas subcategorias: D – Atribuições do dirigente dentro e fora da instituição; e, E – Definição das atribuições dos dirigentes pela instituição.

D – Atribuições do dirigente de curso dentro e fora da IES.

Escassos são os estudos encontrados sobre esse assunto, talvez pelo pouco tempo do reconhecimento da função após a promulgação da LDB (BRASIL, 1996) ou porque, efetivamente, não se preocuparam na abordagem do tema. Para Franco (2005),

Quatro requisitos parecem despontar como básicos para o exercício das funções de coordenador de curso... que o indicado possua curso de mestrado e/ou doutorado, ou seja, que conte, independentemente de sua função gerencial, com a titulação necessária, indicada pelo MEC e fundamental para que possa “comandar” docentes com similar titulação. Que o indicado seja contratado pelo regime mensalista de quarenta e quatro horas semanais de atividades... Que

o indicado ministre aulas para os alunos do curso que dirige para maior vinculação com o mesmo... e que tenha eficaz competência gerencial para fazer com que o curso seja bem e efetivamente administrado.

Como se pode observar, as exigências são muitas e implicam em efetiva dedicação às diversas atividades do curso. Assim, será necessário construir, formar, qualificar para aproximar do ideário que o cargo exige. Para tal, necessita-se de condições de trabalho apropriadas, cargas de trabalho melhor dimensionadas, de tal maneira que os esforços possam ser direcionados à construção de um curso de qualidade, em um contexto mais amplo, visando uma educação superior de qualidade.

Ainda no estudo de Franco (2005), as atribuições e os encargos do dirigente do curso estão distribuídos em quatro áreas distintas, a saber: funções políticas, funções gerenciais, funções acadêmicas e funções institucionais. Em nossa pesquisa, as funções não foram separadas por área, pois surgiram inúmeras especificidades nas atribuições apresentadas pelos sujeitos entrevistados.

Entre as funções políticas, segundo Franco (2005), encontra-se a liderança reconhecida na área de conhecimento do curso, devendo ser um “animador” de professores e alunos, com uma atitude proativa, congregativa, participativa e articuladora. O dirigente deverá estar e se fazer presente, estar a serviço, que pense à frente de seu tempo e por último deve ser o representante de seu curso, o fazedor de marketing, dominando as diferenças e agregando as especificidades, vinculando o curso aos anseios e desejos do mercado.

Em relação às funções gerenciais, Franco (2005) aponta sete dessas, ou seja, ser responsável pela supervisão das instalações físicas; indicação e aquisição de referencial bibliográfico; supervisão docente em todos os âmbitos; supervisão e controle discente; responsável pela indicação da contratação e demissão de

docentes; deve ser responsável pelos processos decisórios de seu curso e deve ser também responsável pela adimplência contratual dos alunos de seu curso.

As funções acadêmicas para Franco (2005) foram agrupadas em oito, explicitadas a seguir: responsável sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico do Curso, pelo desenvolvimento atrativo das atividades escolares, pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu curso, cuidar do desenvolvimento das atividades complementares no curso, estimular a iniciação científica e de pesquisa entre docentes e discentes, responsável pela orientação e acompanhamento dos monitores, pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária e ainda responsabilizar-se pelos estágios supervisionados e não-supervisionados.

Por último, mas não menos importantes, encontram-se as funções institucionais definidas por Franco (2005): responsabilizar pelo sucesso dos alunos de seu curso no Exame Nacional de Cursos – ENC, atualmente ENADE - Exame Nacional do Desempenho da Educação Superior; responsabilizar-se pelo acompanhamento dos egressos; responsabilidade pela empregabilidade dos alunos; responsabilizar-se pela busca de fontes alternativas de recursos; responsabilizar-se pelo reconhecimento de seu curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC; responsabilizar-se pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, testes profissionais e assemelhados e responsabilizar-se pelo vínculo da regionalidade do seu curso.

Neste estudo, as falas dos entrevistados quando interpelados “quais as atividades/ações principais que você desenvolve como gerente em seu cotidiano de trabalho?” apresentou um grande número de respostas que foram abordadas na análise por sub-item conforme explicitado nas entrevistas sem estabelecer ordem de

importância. Não se procurou agrupar as respostas na proposta de funções por área conforme o trabalho de Franco (2005), uma vez que essa separação não foi citada por nenhum dos entrevistados.

O atendimento ao discente descrito pelos sujeitos entrevistados possui uma abrangência de ações que sugerem ser da realidade cotidiana vivenciada por cada dirigente. Vinculam-se a atendimentos pedagógicos, pessoais, de conflitos, de dificuldades e de relações interpessoais. Estão normatizados de acordo com os critérios da instituição, mas há autonomia do dirigente para decisões relacionadas aos discentes, como nas falas a seguir.

“A gente tem protocolo de atendimento ao aluno para despachar, como mudança de turno, opção de curso, transferência, toda essa parte administrativa para despachar esses protocolos nestes processos... tudo passa pela coordenação ... o aluno que está com problema financeiro, às vezes ele quer trancar a matrícula porque não tem condições de pagar o curso, então o aluno vai entrar no centro de atendimento ao aluno, mas de qualquer forma ele vai ter que conversar como coordenador para analisar de que forma eu posso encaminhar este aluno para bolsas, algum tipo de financiamento...” (ECU-IX).

“...outra parte da minha gestão é o atendimento ao aluno, a parte da manhã e da noite eu resolvo os problemas de ordem pessoal e acadêmica... os nossos alunos são pessoas que são trabalhadores e existem grupos que possuem muita pressão na vida em enfrentar suas obrigações acadêmicas porque não conseguem acompanhar o curso ... nós montamos um núcleo de atendimento aos alunos, temos clínica escola para ajudar neste enfrentamento, nessas questões pessoais do dia-a-dia.” (ECU-X).

Os dirigentes se envolvem em atendimentos mais simples e corriqueiros que poderiam ser delegados e que na maioria das vezes não precisam de intervenção direta do dirigente para soluções ou respostas e que em alguns casos poderiam ser resolvidos em outras instâncias da instituição, como secretarias, tesouraria, departamento financeiro entre outros. O envolvimento nessas decisões refletem a estrutura dos cursos.

“As questões corriqueiras pedagógicas, avaliação de pedidos de trancamento, dispensa de disciplinas... isso tudo acaba passando por nós...” (EU-II).

“... ele (o aluno) procura tanto para fazer reclamações dos professores, mas também para as atividades de extensão.” (ECU-VIII).

“Atendo o aluno que vem transferido de outras universidades, na adequação da matriz curricular, geralmente isso traz alguns problemas e vem para a coordenação...” (EU-XX).

Os problemas familiares permeiam, também, a relação do discente com a direção do curso. O coordenador assume o papel de ouvidor, orientador, norteador que vai além das suas funções acadêmicas, mas que também não se enquadram nas funções gerenciais.

“A gente tem alunos com problemas familiares, dúvidas de escolha de curso, questões financeiras... tem vários atendimentos aqui que não são específicos da parte pedagógica...” (EU-XXIX).

“Acabamos deparando com uma série de problemas, desde o aluno que teve problema e tentou suicídio...” (EU-XVI).

Merece destaque as ações de atendimento do discente que extrapolam a relação acadêmica, formal, instituída entre os acadêmicos e a universidade. É o papel de controlador que há algum tempo não se houve mais. Não faz parte do papel do dirigente esse tipo de relação de controle total do aluno, principalmente, considerando que são pessoas adultas.

“... eu vou na sala, no corredor, pego pela orelha e coloco o aluno para dentro da sala de aula, vejo a chamada dos professores para verificar as faltas e ligo para o aluno para saber o porque da falta... sempre estou na sala de aula com eles...” (EU-XII).

“... eu autorizo a matrícula dos alunos... eu vejo tudo... os livros, os empréstimos, que site os alunos estão acessando, o tempo que eles estão ali na biblioteca... perdendo aula... acompanho tudo...” (EU-I).

Como abordado, anteriormente, o atendimento ao discente é uma função do dirigente do curso, com múltiplas facetas, com uma gama de particularidades. Além dos aspectos explicitados na relação com os discentes fazem parte do dia-a-dia do atendimento ao discente pelo dirigente, segundo Franco (2005), o exercício da

liderança que deve ser um exemplo para o discente; constituir um grupo de trabalho entusiasmado junto ao corpo discente; entusiasmar alunos para que leiam livros, revistas, destacando-lhes o conhecimento de algum tópico, de algum artigo; perceber o empenho dos alunos em freqüentar e utilizar da referência bibliográfica, através do conhecimento do movimento da biblioteca; responsabilizar pelo estímulo da freqüência discente; tomar para si a responsabilidade do despacho de processos pertinentes ao curso; simplificar a burocracia para o alunado; e conhecer o alunado no sentido macro e micro de suas necessidades; entre outras.

A participação em reuniões são atividades de caráter administrativo que tem inúmeros objetivos, como normatizar, organizar, planejar, e que nesse estudo representam: possibilidade de conhecer a complexidade do sistema de ensino; fomentar debate contínuo sobre as questões do curso e da instituição; estimular a participação democrática dos sujeitos vinculados ao ensino superior, comunidade e sociedade na esfera do ambiente interno da instituição/curso; conhecer e discutir tendências; planejar, pensar e discutir as políticas de ensino, pesquisa e extensão, entre outras.

O dirigente do curso está diretamente associado a essa atividade como descrito abaixo, apesar de um único sujeito da pesquisa durante a entrevista ter informado *“não, eu não participo de reuniões.” (EU-I).*

“O cargo já confere algumas participações... na comissão de concurso discente para alunos que vem participar do processo seletivo para ocupar vagas ociosas...” (EU-XX).

As reuniões são as mais diversas possíveis, que vão da efetiva participação no Colegiado de Curso, no Conselho Universitário, no Conselho Técnico-administrativo, e outros órgãos colegiados de representatividade institucional. Os dirigentes de curso têm participação na gestão universitária, nos órgãos de deliberação da instituição, como nas falas a seguir.

“Eu sou presidente do colegiado do curso de enfermagem. Dentro da nossa instituição o coordenador do curso é presidente do colegiado... nós somos membros ativo do conselho superior, todo coordenador de curso faz parte do conselho superior... essas reuniões são semestrais.” (ECU-IV).

“... então participamos do conselho universitário, participamos da reunião de equipe acadêmica e direção administrativa... essas participações do coordenador em todos esses níveis dentro da universidade vai mudar nosso regimento que antes era uma gestão intradepartamental.” (ECU-X).

“Tem reunião do conselho técnico-administrativo que é uma reunião colegiada de todos os coordenadores da área da saúde, junto com a diretoria do instituto e os fóruns de coordenadores que acontecem de 02 em 02 meses... temos uma vaga no conselho universitário.” (EU-XXIX).

Emergem do discurso dos sujeitos entrevistados a utilização de reuniões como instrumento administrativo, seja entre docentes, discentes, com outras instâncias da instituição, seja por iniciativa do dirigente, seja voluntário ou por convocação. Reuniões de caráter pedagógico, acadêmico ou administrativo.

“... reuniões com os professores ela tem um fundo pedagógico, mas também uma parte administrativa de organização, funcionamento, como também tenho com meus diretores, pró-reitoria, para viabilizar a organização do curso... a gente participa tanto da reunião de direção para realmente definir algumas coisas que estão acima das nossas atribuições, talvez uma reunião informativa para passar coisas que estão acontecendo fora e dentro da instituição...” (ECU-IX).

“O colegiado reúne todas as segundas feiras no curso... a gente faz reuniões semestrais com todos os professores... o colegiado faz parte do comitê técnico-científico e também do conselho superior da universidade... participo enquanto coordenadora de colegiado no conselho universitário... agora da pró-reitoria a gente divide conforme as atividades.” (EU-XXVI).

Ressalta-se que a participação em reuniões é inerente à função do dirigente do curso e mostra a inserção dos cursos de enfermagem nas decisões políticas das instituições. O que não está claro são os objetivos de cada um desses encontros, a efetiva participação do dirigente, a periodicidade e, principalmente, os resultados obtidos nesse processo. Cada instituição tem sua maneira própria de se organizar e decidir.

O dirigente de curso tem, também, a função estratégica na instituição no que se refere aos docentes: Acompanhar as atividades dos mesmos, sejam as essencialmente didático-pedagógicas, sejam as de cunho organizacionais, esclarecendo, orientando ou informando sobre o que está ocorrendo no ambiente externo ou interno do curso/instituição. Os professores possuem uma visão fragmentada das IES e precisam ser incentivados a perceber sua complexidade, o que se torna possível por meio do repasse de informações.

Segundo Reis (2005),

O coordenador possui função estratégica na IES, ao ser referência para docentes... os mesmos possuem uma visão fragmentada da IES necessitando ser instigados a perceber a complexidade da instituição.

Os sujeitos entrevistados apresentaram inúmeras situações de atendimento e relação dirigente/docente que caracterizam uma multiplicidade de necessidades. São relações que não dizem respeito ao processo de seleção docente, atividades essencialmente burocráticas conforme relatos que se seguem.

“Participo da seleção do docente... a parte técnica passa obrigatoriamente por mim... a gente faz entrevistas e análise curricular.” (EU-II).

“... tem um eixo das normas da instituição que são seleção de professores, indicação de professor, cumprir cronograma... é uma questão bastante burocrática...” (EU-XXVI).

Para Franco (2005), uma das funções do dirigente é se responsabilizar pelo estímulo e controle da frequência docente, estando entre suas atividades, essencialmente, gerenciais de organização e controle. O discurso emanado nas entrevistas confirma essa função.

“Eu acredito que o processo de seleção de professores tenha relação com a coordenação, apesar de que a instituição tem o seu setor de seleção. De qualquer forma nós indicamos as disciplinas, questões que deverão ser avaliadas, o perfil dos professores, organizamos as folhas de pagamentos, faltas, frequência de uma forma geral.” (ECU-IV).

“Organização de grade horária dos professores...” (ECU-VIII).

O dirigente está envolvido todo o tempo com as relações interpessoais dentro do curso. Assim, é responsável pela solução de conflitos entre docentes, na relação docente/discente, ou seja, na busca de um clima interno adequado ao curso. A fala dos entrevistados reflete essa relação interpessoal.

“... passar a reclamação primeiro para o professor e depois chegar à coordenação se na resolver... colocar o professor com autoridade em sala de aula, qualquer problema com aluno tem que resolver dentro da sala de aula.” (ECU-IX).

“... articulações com os docentes, departamentos do ciclo básico que ministram aulas no curso de enfermagem... para que eles direcionem o conteúdo específico da enfermagem...” (EU-X).

O dirigente do curso de graduação é um articulador das relações entre docentes, discentes e com outros níveis da instituição, seja do ponto de vista técnico ou político. Nas negociações explicita suas necessidades e respeita a autonomia do professor em sala de aula ou de outros setores. Cabe ressaltar que Reis (2006), em seus estudos sobre o coordenador e a gestão de cursos de graduação, alerta para a complexidade da relação dirigente/docente, principalmente devido às características do professor.

O docente é antes de tudo um educador, um agente da formação integral, capaz de dialogar e respeitar as pessoas, é aquele que tem um compromisso com os discentes, orienta-os, estimula a leitura, a reflexão e a pesquisa, incentiva a participação e permite que os alunos colaborem com a construção dos planos de curso. É um profissional ético, e que conhece os fundamentos teóricos, metodológicos e práticos do tema que discute com os discentes, portanto, colabora com o aumento do desempenho discente. (REIS, 2006).

Considerando a complexidade das relações humanas, especialmente no contexto da Educação Superior, outros estudos se fazem necessários para melhor compreender as relações entre docente e direção do curso, pois as mesmas extrapolam o atendimento ou relação didático-pedagógica.

Quanto às atividades burocráticas predominam atividades que poderiam ser delegadas e que ocupam grande parte do tempo do dirigente. Torna-se possível afirmar que digitar memorando, operar a máquina de xérox são funções de secretária e não de dirigente de curso.

“...digito memorando... tiro xérox...” (EU-XXV).

“...função de secretária que acaba colocando na mão da coordenadora... solicitar aos alunos documentos que estão faltando na secretaria...” (EU-XXXIII).

“Ao mesmo tempo agrega atividades que poderiam ser delegadas... Fazemos papel de secretário... acaba desempenhando pouca coisa para diminuir gastos ... Mas nós somos mal utilizados.”(EU-IX).

Franco (2005) afirma que

o dirigente há de ser um ser político, há de ser um gerente, há de ser um dirigente acadêmico, há de ser um indivíduo voltado para o engrandecimento da instituição. Há de ser necessário que o mesmo busque o equilíbrio entre o que é essencial daquilo que possa ser delegado, pois enquanto estiver afeito a aceitar tudo o que lhe for delegado sem questionar, acabará incorrendo no erro de não priorizar, de não buscar desenvolver suas verdadeiras atribuições e estará fadado não só ao fracasso profissional como a levar ao fracasso institucional.

No tocante à responsabilidade pelas instalações e infra-estrutura, o dirigente deve ser o responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do curso, viabilizando condições favoráveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Deve co-responsabilizar-se também, pelo adequado referencial bibliográfico para o curso, como livros, periódicos ou biblioteca digital. Estar conectado à tecnologia da informação, acompanhando as rápidas mudanças no cenário atual poderá significar melhores condições de permanência no mercado da Educação Superior (Franco 2005). Essas atribuições foram citadas, de maneira generalizada durante as entrevistas com os sujeitos que participaram do estudo, deixando claro seu envolvimento com a gestão da estrutura física e infra-estrutura do curso.

“... participa da busca de materiais necessários para o exercício da docência dentro da sala de aula... atualização bibliográfica passa pela gente... laboratórios, compras, materiais tudo passa por mim... a gente da opinião, a gente pode sugerir ou participar ativamente sobre o assunto...” (EU-II).

“Zelar pelo patrimônio.” (EU-XXV).

O dirigente tem se envolvido no acompanhamento da implantação dos laboratórios e articulado com os docentes a solicitação da bibliografia básica, o que a nosso ver é papel de qualquer dirigente de curso conforme explicitado a seguir.

“... laboratórios? Aqui nada pronto. Nós começamos com tudo, nada estava pronto. Eu tive que desenhar... nós participamos com a indicação dos livros. Normalmente eu peço aos professores que indiquem aquelas obras que gostariam de ter como obras básicas e aquelas complementares... a compra é feita na sede.” (ECU-IV).

O que se destaca são as especificidades na forma de responsabilizar-se pelas instalações e pela infra-estrutura, chegando ao controle excessivo e, principalmente, pela preocupação com detalhes que deveriam ser delegados.

“É o coordenador que indica a bibliografia do curso todinha... faço pesquisa bastante intensa... a cara do laboratório é a cara do coordenador ... eu como sou daquelas enfermeiras mais antigas quero ver a cama bem feita... eu cheguei e a primeira coisa que fui olhar... cadê a roupa de cama, cadê a cama, cadê a dobrinha, cadê isso, cadê aquilo...”(EU-XVI).

“Solicita compra de tecidos para os hospitais (contrapartida do estágio)... não é obrigação ir à loja, mas vai lá e compra...” (EU-XXIV).

O dirigente, atualmente necessita contornar os aspectos burocráticos para que a organização como um todo atinja o sucesso. Os detalhes explicitados se forem necessários podem ser delegados, aliviando a carga de trabalho dele é com resultados mais efetivos. Uma boa equipe de trabalho é essencial para o alcance de metas estabelecidas, mas grande parte das instituições ainda preserva uma postura tradicional, conservadora do ponto de vista gerencial, o que faz com que o dirigente fique preso aos pequenos problemas do cotidiano. É necessário iniciativa para buscar alternativas que acompanhem as mudanças desse novo tempo na Educação Superior.

Do ponto de vista da articulação com as outras instâncias da instituição, torna-se importante ressaltar que o ambiente interno das IES interfere na montagem dos projetos pedagógicos dos cursos e na elaboração de serviços e produtos educacionais. A compreensão desse cenário permite ao dirigente agir como gestor e promotor da integração e da confecção desses projetos de tal maneira que contemplem as questões fundamentais para a formação discente e para a consolidação das IES.

Os dirigentes desenvolvem competências e habilidades para analisar as interferências do ambiente interno e compreender a articulação dos setores que compõem as IES. Compreender o bom desempenho do curso depende da biblioteca, da secretaria, da tesouraria, dos recursos humanos, da manutenção, do setor de informações, da colaboração com outros cursos, sendo que uma articulação entre esses ambientes, no cotidiano, propicia uma visão sistêmica da instituição de ensino.

O discurso é muito claro, na fala dos sujeitos da pesquisa cujas posturas vão de atitudes proativas buscando inserção nas IES como no discurso do dirigente... *“a nossa proposta é de ampliação da visibilidade do curso dentro da universidade...”*(EU-XX), até da falta de autonomia e da dificuldade de articular e assumir o seu papel.

“O que incomoda é a falta de autonomia, porque essa instituição não é sede ...tenho dificuldades. Temos uma administração na outra sede, aqui é outra instituição conveniada, existem dois tipos de administração, isso me incomoda em entender a quem devo recorrer e quando. Então, isso incomoda porque acaba extrapolando o que deveria estar fazendo ou solucionar problemas.” (ECU-IV).

O status e o poder também são abordados em uma dimensão atual, participativa, para não ficar isolado. Os entrevistados esclarecem, ainda, a necessidade de negociação permanente e desenvolvimento de habilidades políticas.

“O coordenador não é mais o todo poderoso... mas há de romper essas estruturas das universidades e chegar junto mesmo... estar perto dos alunos e professores... quebrar este estigma de todo poderoso... senão ele tem que sentar na roda porque

ele tem muito que aprender... não pode usar do poder para pressionar... é um conhecimento muito rico, solitário às vezes. Temos formado grandes enfermeiros ajudando nesse país de alguma forma..." (EU-XXVI).

"... o diretor tem que negociar recursos, participar de processos, relações externas... as relações mais complexas são as relações internas, relações entre pessoas ... é o trabalho mais difícil de gestão das relações interpessoais, envolve muita habilidade política."(EU-XXV).

A fala dos entrevistados permite múltiplos olhares. O do status e poder do cargo permeando as relações, a compreensão da complexidade das relações internas, a solidão no processo, a necessidade de negociação como instrumento de gestão.

O dirigente, tendo em vista a necessidade de sobrevivência e crescimento da instituição seja ela, Universidade ou Centro Universitário, estimula a sua capacidade de adaptação e inter-relação com o ambiente externo. Nessa perspectiva, o sucesso de uma instituição depende da sua habilidade em responder de forma adequada aos desafios impostos pelo seu ambiente de atuação.

Segundo Reis (2005), conhecer as forças que interferem nas IES representam uma possibilidade efetiva de antecipação de eventuais problemas, ou mesmo da constatação de oportunidades. É preciso analisar tendências, conhecer o mercado, antecipar exigências, entender as expectativas dos futuros discentes, enfim, estar antenado com o novo cenário da Educação Superior.

As relações externas do curso permeiam uma gama de elementos que interagem e interferem na existência do curso e podem ser elencadas em: outras instituições ou cursos da região, parceiros atuais e potenciais, MEC, referenciais de excelência, políticas econômicas, organismos de normalização, incentivos governamentais, fornecedores de bens e de serviços, entre outros.

Em nenhum dos discursos percebeu-se essa complexidade. As falas eram abrangentes como: “... *relações externas... é a coordenação do curso junto com a direção*”. (ECU-VIII), ou específicas como explicitado a seguir.

“Busca de integração de serviços que oferece espaço de atuação... enfermeiros dos serviços que recebem nossos alunos... concorrência do pró-saúde... uma saída do lugar comum... estamos tentando não por vaidade, mas por acreditar que a enfermagem merece muito mais.” (EU-XXVI).

“A comunicação externa está um pouco prejudicada, porque minha figura é desconhecida para o meio externo... todo processo de mudanças tem um período para estabilizar... estou neste período de estabilização... eu não tive oportunidade de estabelecer comunicação externa ainda...” (EU-IX).

Torna-se importante acrescentar que cabe ao dirigente do curso uma atribuição muito mais complexa do que as relações de estágio e de ensino clínico, ou a responsabilidade de intervir em situações de conflito da instituição com o ambiente externo. Sua função maior é consolidar os interesses do curso e do ambiente interno com o ambiente externo, o que é complexo, desafiador, mas é a essência da gestão de um curso de graduação.

O dirigente do curso é responsável pelos estágios supervisionados e não supervisionados. Essa atribuição, segundo Franco (2005, p.10), se divide numa gama de atividades que consistem em: acompanhamento do desenvolvimento do estágio, recrutamento de novas oportunidades de campos de estágio, articulação do estágio com o projeto político-pedagógico do curso, entre outras. Inúmeros são os desafios e dificuldades enfrentadas pelo gestor de curso na articulação dos estágios que emanaram do discurso dos sujeitos entrevistados, conforme relato a seguir.

“...eu tive uma luta muito grande para campo de estágio porque aqui não tinha alunos de enfermagem, tive uma resistência interna... essa parte desgasta muito, mostrar para os nossos colegas que um dia eles foram alunos e nossos alunos vão passar pelo mesmo processo.” (ECU-VIII)

Existem não só dificuldades nas relações com os colegas enfermeiros, como também com as instituições e com os gestores dos serviços. Pressupõe-se que a

pouca autonomia do dirigente pode agravar ou dificultar a execução na função exercida pelo profissional.

“... os contratos e convênios são firmados também com o coordenador, mas não só com ele, nos começamos a firmar esses convênios... os contatos já foram feitos por mim...” (ECU-IV)

“...fazer uma avaliação, organização em termos de campo de estágio para fechar contratos, esses convênios. Então é um pouco diferente da experiência que eu tinha de hospital, esse contato era somente assistencial e agora eu tenho que ficar de frente para um diretor, administrador de hospital para realmente fechar esses convênios para estágios. Tudo passa pela coordenação... toda organização, por exemplo, o hospital tem um problema de campo de estágio em relação ao professor, ao instrutor de campo que está orientando os alunos, eles procuram diretamente o coordenador para tentar resolver estes problemas.” (ECU-IX)

Foram evidenciados conflitos internos, no atendimento às expectativas do docente, considerando as necessidades do curso, do discente e do professor em tempo integral no campo de estágio. Enfermeiros de serviço, pela Resolução nº 299/2005 do Conselho Federal de Enfermagem – COFEN (COFEN, 2005) não podem ao mesmo tempo ser enfermeiro da unidade e acompanhar estágio atendendo às especificidades da instituição concedente. É um desafio que tem mobilizado professores, enfermeiros, dirigentes e órgãos de classe no cumprimento da legislação em torno do estágio acadêmico. Os entrevistados colocam o estágio como prática atribuída ao dirigente de curso.

“... então temos uma dificuldade na seleção do campo de estágio, essa é uma dificuldade gerencial que eu tenho... o campo de estágio para o professor é visto como facilidade de localização, para nós tem que estar ligado à mudança na sociedade e trabalho em grupo de risco.. esse é um eixo que devemos preocupar e outro tem que avançar e trazer pesquisas de graduação. Temos conseguido no último período e trazer cada dia mais... mas não é fácil porque o discurso é um e a prática é outra...” (EU-XXVI).

A posição estratégica do dirigente na relação que se estabelece entre o curso e os campos de estágio permitem afirmar que aqueles profissionais que não se

reconhecem como essenciais nesse processo estão colaborando com o momento das dificuldades da formação e com a imagem negativa do curso.

Ao se responsabilizar pela gestão financeira do curso, ele lida diariamente, com uma diversidade de atividades e como gestor é responsável tanto pela estruturação de um currículo moderno quanto pelo resultado financeiro e geralmente tem pouco conhecimento em administração financeira e muitas vezes quase nenhuma autonomia para gerenciar os recursos. Depende de outros profissionais e ocupa grande parte do seu tempo resolvendo questões relativas à gestão financeira do curso.

“... eu recebo planilhas de orçamento do curso, inclusive agora teremos uma nova reunião para discutir uma nova planilha do currículo novo para o próximo semestre...então participamos também dessa gestão financeira do curso.”(ECU-X).

“... eu estou montando um centro de custos para o curso, para saber o que arrecada e com que eu vou fazer de investimento... como eu tenho atividade que demandam custos, eu preciso de custos em minhas mãos, eu quero saber tudo sobre o orçamento...” (ECU-VI).

Verifica-se que este estudo não é suficiente para estabelecer a abrangência de uma gestão econômica dos dirigentes de cursos de graduação, e que outras pesquisas são necessárias para detalhar essa atribuição.

A articulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) com a matriz curricular é responsabilidade do dirigente conforme Franco (2005, p.7). Segundo o autor, o dirigente deve conceber o curso que gerencia se responsabilizando pelo seu PPP que deve explicitar com clareza as diferenças reais do curso e, também, as diferenças que lhe dêem identidade. O mesmo deve guardar vínculo com a missão, com os objetivos, com a vocação e com os princípios da instituição.

Os sujeitos da pesquisa expressam pouco sua atuação na elaboração e manutenção de um PPP articulado com o contexto onde o curso está contido, talvez

pelo fato de alguns não terem participado da confecção do mesmo. Destacam-se duas falas sobre o grande empreendimento que é a reforma curricular, um processo de revisão do PPP e outra que chama a atenção pelo fato do PPP ser um produto que já chegou pronto, portanto, vindo de outra região. Com a expansão dos cursos de Enfermagem em Minas Gerais, Centros Universitários e Universidades abrem vários cursos em regiões diferentes utilizando o mesmo PPP.

“... estou com um grande empreendimento que é a reforma do nosso currículo, o nosso curso é novo...” (ECU-X)

“... o projeto político pedagógico já vem montado da outra instituição (sede)... basta só seguir...” (EU-I)

O dirigente do curso precisa compreender melhor o seu papel, pois o Projeto Político-Pedagógico de um Curso não é só um ponto de partida. Permeia toda a estrutura que dá sentido e significado à formação de um profissional de qualidade.

A respeito das relações com o MEC, destaca-se que o dirigente é responsável pelo reconhecimento de seu curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC. Esse fato é corroborado pela avaliação específica no processo tanto de reconhecimento quanto de renovação do curso.

As visitas ao curso quando da avaliação devem ser acompanhadas pelo dirigente. Geralmente, é um momento de tensão pelo processo avaliativo, mas para o entrevistado a seguir, é uma questão prazerosa. Parece-nos ser um papel crucial o dirigente que implementa o PPP e se prepara para o seu reconhecimento

“...quando nós temos visitas, é eu que acabo representando o curso... sou eu que faço a recepção e acompanho para jantar... tudo muito prazeroso...” (EU-X)

“... a gente está passando por um processo de reconhecimento... observar se está dentro do que o conselho e o MEC pedem tem um acompanhamento direto do processo de reconhecimento...” (EC-IV)

O dirigente precisa se antecipar às exigências do MEC, conhecendo os indicadores dos padrões de qualidade, porque os critérios são de domínio público.

Não se prepara ou organiza um curso apenas para o processo de avaliação externa. Constrói-se, paulatinamente, junto com a cumplicidade dos pares, com a participação discente, com o apoio institucional e com a participação da sociedade onde o curso está inserido. É um processo retroalimentado que tem começo e não pode ter terminalidade. É um processo constante, efetivo e que valida a atuação do dirigente.

As atividades extensionistas não foram destacadas durante as entrevistas. Algumas observações aparecerem relacionadas aos colaboradores dos dirigentes desempenhando essas funções como apoio à direção do curso. Franco (2005, p.22) destaca que o dirigente de curso deve ser responsável pelo engajamento de professores e alunos em programas de extensão universitária. A articulação da Educação Superior sustentada pelo tripé ensino, pesquisa e extensão é discurso redundante nos meios acadêmicos.

Na coleta de dados, apenas uma fala foi específica em relação à extensão, e com uma conotação de sobrecarga de atividades, não estando explicitada nos documentos que determinam as funções dos dirigentes.

“...mais a coordenação das atividades de extensão”... as atividades de extensão tomam muito tempo da coordenação, você fazer esse sistema de convênio, encaminhar essas atividades, montar esse projeto, está muito além do que o estatuto rege.”(ECU-VIII).

Torna-se importante enfatizar que é a extensão que aproxima as instituições da sociedade, seja por meio de cursos, de programas especiais, ou pela prestação de serviços, por isso, o dirigente do curso não pode passar ao largo dessa função.

Em relação à pesquisa, é possível afirmar que estimular a iniciação científica entre docentes e discentes é uma prerrogativa do dirigente do curso. Fomentar atividades simples de pesquisa poderá estimular nos discentes o gosto pelo aprofundamento do aprendizado que recebem, porque a iniciação científica favorece

o aprendizado prático e estimula-os a aprofundar os conceitos teóricos que justificam a prática escolar.

Os sujeitos que participaram deste estudo não associaram a busca de alternativas de fomento à pesquisa como prática da atuação do dirigente. O trecho do discurso surge como uma preocupação dos dirigentes sobre o assunto.

“... eu acho que a pesquisa em enfermagem é uma área muito tênue... aqui na escola está desenvolvendo de fato mesmo à partir da pós-graduação... e acho que tem coisas muito difíceis de alavancar... não conseguimos desenvolver nossos núcleos de pesquisa...” (EU-XXV)

Inúmeras são as hipóteses para esse aparente distanciamento do incentivo à pesquisa como função relevante do dirigente do curso, principalmente, quando está no ensino, na pesquisa e na extensão a sustentabilidade da educação no nível da graduação: o fato da maioria dos cursos visitados terem sido iniciados recentemente e ainda não terem passado pelo processo de reconhecimento; o pouco número de docentes com titulação de Mestres e Doutores; precariedade da infra-estrutura; falta de recursos destinados ao fomento da pesquisa e da iniciação científica; entre outros. Esses podem ser dificultadores para que o profissional consiga programar e incentivar a pesquisa nas suas instituições. É preciso destacar a preocupação emanada neste estudo, no que se diz à pesquisa nos cursos de graduação. Faz-se necessário produzir ciência para fortalecer não só os cursos, mas também a profissão.

Segundo as diretrizes do MEC para a avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação, três requisitos básicos despontam com maior relevância para que a função de dirigente de curso seja exercida de forma plena: que o profissional seja Mestre ou Doutor; deva, ainda, ser contratado pelo regime de tempo integral para disponibilizar tempo de dedicação ao desenvolvimento das atividades do curso; e que deva ministrar aulas, o que lhe dá uma vinculação direta com o discente. O

relato, a seguir, mostra que o dirigente não reconhece sua presença em sala de aula como um fator importante de *feedback* para suas funções em exercício.

“... todas as minhas atividades como docente continuarão as mesmas, sem nenhuma colaboração... as pesquisas, o trabalho de conclusão de curso, a extensão.” (EU-XX)

As atribuições explicitadas pelos sujeitos que participaram da pesquisa não esgotam todas as atividades desenvolvidas pelos dirigentes no cotidiano de trabalho. Aparentemente, o destaque se deu nas atividades que apresentam um maior impacto, mas pressupõe-se que, à medida que os cursos se consolidarem, outras atribuições devam emergir.

E – Definição das atribuições dos dirigentes pela instituição.

Identificar as atribuições dos dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais é uma questão importante, neste momento, tendo em vista o grande número de cursos novos, a carga contratual baixa na maioria deles, e os duplos vínculos entre outros aspectos relevantes no tempo dedicado ao curso.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre suas atribuições e se elas estavam formalmente definidas. No entanto, houve pouca disponibilidade dos entrevistados em apresentar o documento que comprovava a formalização, seja por não terem o documento em mãos, e tão pouco por não possuírem autorização das instâncias superiores. Houve, também, possibilidade de conhecer o documento, de domínio público, disponível em endereço eletrônico. Não foi objeto desse estudo comparar o conteúdo do documento com a efetiva atuação escrita pelo dirigente.

Em muitas das instituições existem atribuições formalmente estabelecidas para o dirigente de cursos de graduação como se pode observar nos depoimentos abaixo.

“... tem o regimento, onde tem no estatuto as funções do coordenador.”(ECU-VIII).

“...a gente tem o regimento onde estão todas as atribuições dos coordenadores, da direção. Essas regras estão bem claras... para definir essas atribuições dos coordenadores.” (ECU- IX).

“... a instituição normaliza as funções do colegiado, do coordenador e tem o projeto pedagógico que não coloca as funções do coordenador mas tem um marco teórico, filosófico, diretrizes... ele é um guia.” (EU-XXVI).

A existência do documento não é suficiente para que o dirigente encontre nele um norteador para o desempenho de suas funções. Ele possui a compreensão de que atender à demanda é intrínseco às suas atribuições. É possível deduzir que devido à complexidade da Educação Superior, diante da expansão desordenada e com o número excessivo de escolas que, recentemente, se instalaram no cenário estadual, visto que atender a esta clientela deva caracterizar boa parte de suas ações, uma vê que o dirigente as executa no dia-a-dia. Essa inferência se apresenta nas falas subseqüentes

“... formalmente, no nosso regimento, estatuto são muito vagos, não tem uma listagem específica, é mais em função da demanda. Algumas são intrínsecas, vindo da reitoria.” (EU-II).

“... nós temos um estatuto e um regimento que está sendo reformulado, antes o coordenador tinha uma gestão menor, agora com essa nova forma o coordenador amplia sua capacidade de intervenção, colaborador, participa do processo de gestão da universidade...” (ECU-X).

“... tem o regimento interno... o caráter do coordenador é todo pedagógico... a gente tem a parte de gerência, mas é uma gerência pedagógica, não uma gerência administrativa... na realidade nós acabamos fazendo a parte administrativa...” (EU-IV).

O reconhecimento de que modificações no regimento estão em processo de reformulação em função das novas atribuições que o dirigente, ampliando sua atuação e seu papel na gestão universitária, assim como a compreensão de que sua

função vai além das atividades pedagógicas sinaliza que o dirigente possa estar reconhecendo o novo cenário da Educação Superior neste século que se inicia.

O fato de haver um documento que determine as funções do dirigente na instituição levantou-se uma nova interrogação. Efetivamente esse profissional executa o que está regimentado?

Emana, então, uma diversidade de considerações que coloca-o executando outras funções complementares as quais se encontram no regimento. Nesse sentido, o dirigente executa o prescrito pela instituição e outras atividades que fazem parte do cotidiano real dos cursos, ampliando o papel dos dirigentes.

“... eu faço muito mais, faço o que está escrito porque se não fizer é omissão de responsabilidade, mas faço muito mais... é uma escola pequena com número de servidores pequenos... então faço de tudo.. na realidade o regimento trata de questões muito gerais...” (EU-XXV).

“... na prática nós acabamos por fazer coisas que não está registrado e agora me deu vontade de pegar o regimento e certificar mesmo... existe coisas que estamos deixando de fazer em função de outras demandas que vão aparecendo no cotidiano...” (EU-XX).

“... eu acho muito discutível esse documento (o regimento), realmente ele é bastante específico, bem detalhado e termina assim... “e outras atribuições”... quando fala em outras significa que qualquer uma que vier você tem de resolver... ele não deveria terminar assim porque as atribuições do coordenador são muito específicas... mas ele realmente é bastante amplo...” (EU-XVI).

A compreensão pelo gerente de que as suas funções estão sendo efetivamente executadas, extrapolam o que regulamenta, o regimento, por isso, pode ser considerado sinais de que ele tem consciência do seu papel, mesmo não percebendo a sua totalidade. Na função de dirigente, não é possível fazer somente o prescrito, pois a realidade exige muito mais em qualquer setor da Economia. No setor Educacional, complexo por natureza, a função gerencial se expande cada vez mais.

“... existem algumas coisas que a gente faz que não está em regimento e algumas coisas ficam a desejar porque são muitos serviços operativos... eu acho que deveria

ter poucas atribuições gerenciais e o coordenador voltado para o pedagógico... então pelas reuniões de coordenações, todas as áreas reclamam dos serviços administrativos.” (ECU-IX).

“... se formos cumprir tudo acabamos fazendo além. Na realidade a gente cumpre todos aqueles preceitos e acaba fazendo um pouco mais.” (ECU-VIII).

“... algumas coisas não estão escritas, mas já existe este hábito... a própria seleção docente é uma delas.” (EU-II).

A preferência pelas funções pedagógicas é descrita por alguns entrevistados. Talvez, por estarem mais em consonância com a prática de ensino ou estar bem mais bem definido o papel pedagógico do que o gerencial ou até mesmo pelo maior domínio das questões técnicas e pedagógicas da Enfermagem. Esperava-se uma maior facilidade quanto aos aspectos gerenciais da função, do que com os acadêmico-pedagógicos porém, os relatos caminhavam na direção oposta.

Os discursos dos entrevistados são claros quando analisados à luz da compreensão de que os mesmo têm sobre suas funções, independentes de estarem ou não formalizados, e de ser ou não o que foi previamente pactuado.

“... muito mais, porque a universidade tem valores filosóficos humanos que procura colocar a questão da descentralização... então cada escola tem que trabalhar o local da sociedade onde ela si instala... a instituição tem as normas gerais, calendário escolar, mas tem essa flexibilidade também.” (EU-XXVI).

“... não é tudo que está registrado... a parte do atendimento extra-aluno não está no regimento... e eu considero talvez mais importante... mas o restante está...” (EU-XXIX).

“... nós sabemos que não conseguimos ater a essas competências estabelecidas... as nossas funções acabam extrapolando tudo... tem funções que são ocultas que faz em meio de bastidores para criar vínculos, estabeleceu canais de comunicação... isso não se encontra escrito, mas são responsabilidades...” (EU-X).

Numa análise qualitativa, um único depoimento possui potencialidades para ser considerado, pois o que se valoriza são os significados, a compreensão do discurso e suas subjetividades. Nesse contexto, uma única entrevista entre 46 sujeitos precisa ser destacada. Independente de existir ou não funções formalizadas

ou não, o dirigente faz a opção por assumir um cargo para o qual ele não saiba o que deva ser feito.

“... nada, nada, nada... até hoje não sei o que eu devo fazer... mas como minha faculdade é pequena e eu sou mãe de 5 filhos acabei abraçando a causa como um todo...” (EU-VIII).

O perfil dos dirigentes foi estabelecido, suas funções identificadas e analisadas, e verifica-se que essa última fala estava carregada de inferências e especulações, o que nos levou a novos questionamentos sobre a compreensão do papel dele diante da complexidade de suas funções e competências para gerenciar um curso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande e contínua expansão da graduação em Enfermagem no Estado de Minas Gerais, conhecida apenas pelo número de cursos, tornou imperativo identificar seus dirigentes, considerando que eles são os principais responsáveis pelas articulações internas e externas dentro das IES e, também, pelo grau de excelência do ensino e dos profissionais postos no mercado de trabalho. Assim, neste estudo, buscou-se informações mais detalhadas e precisas sobre os dirigentes dos Cursos de Graduação em Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais e, sobretudo, sobre as ações gerenciais desenvolvidas e desempenhadas pelos mesmos, a forma de acesso ao cargo, qualificação e inserção nas IES.

Nessa perspectiva, considerando que o dirigente ocupa função estratégica nas IES e sendo o responsável direto pelos resultados do desempenho pedagógico e administrativo do curso, levanta-se alguns pressupostos: os dirigentes não vêm atendendo às exigências do MEC nas especificidades que o mesmo considera relevante para a manutenção de cursos de graduação de qualidade; a maioria dos dirigentes se deslocou da prática profissional em serviços de saúde para atividades pedagógicas em sala de aula e dela para o gerenciamento dos cursos; e insuficiência quantitativa de profissionais com Mestrado e Doutorado para estar na função de acordo com as exigências do MEC, no momento da avaliação das Condições de Oferta de Cursos. A análise dos dados, em seu conjunto, confirmou as hipóteses, ou seja, de que em sua maioria, os enfermeiros em serviços de saúde passaram a atuar como docentes e/ou dirigentes e existe um grande número de dirigentes que não cursaram Mestrado ou Doutorado, não atendendo, portanto, as exigências do MEC.

Ao delinear o perfil dos gestores chegou-se à conclusão de que se trata de um grupo majoritariamente feminino, característica da Enfermagem desde os primórdios; predomínio da faixa etária de 30 a 49 anos; a maioria possui outros vínculos empregatícios, não se dedicando integralmente ao curso; somente 50% possuem o título de Mestre ou Doutor; há dirigentes que não são enfermeiros, contrariando as orientações do MEC e grande parte deles ocupa o cargo há menos de 01 (hum) ano, o que pode ser explicado pela implantação recente de alguns cursos.

Na análise qualitativa foi possível afirmar que não há critérios claros de ascensão ao cargo de dirigente, independente de ser por processos de seleção, indicação ou eleição. Nas Universidades Federais há legislação específica que prevê titulação e contrato de dedicação exclusiva, mas as eleições ocorrem de formas diversas e por meio de consulta a diferentes colégios eleitorais. A falta de critérios claros, transparentes, na maioria dos cursos, gera sentimentos de instabilidade, o que poderia estar justificando a permanência do dirigente em mais de um emprego. Assim, pode-se fazer inferências de que não há políticas de Recursos Humanos na maioria das IES, relacionadas aos dirigentes e, tão pouco, à Contratação, Plano de Carreira, Políticas de incentivo à capacitação e Perspectivas de ascensão do corpo docente.

A experiência dos enfermeiros em serviços de saúde tem sido considerada relevante em detrimento de capacitação acadêmica anterior, apesar das diferenças dos objetos de trabalho. Os princípios administrativos são semelhantes para os vários setores da economia, mas a gestão universitária possui peculiaridades que devem ser consideradas pelos proprietários ou dirigentes máximos das IES. Nesse sentido, os dirigentes dos cursos se manifestaram sobre a importância de qualificação específica para a Educação Superior, vista como uma forma de

enfrentar os desafios dos novos tempos emergidos da expansão do Ensino⁰ Superior. A nosso ver a vivência de capacitação *strictu sensu*, em Centros de Pós-Graduação reconhecidos, nos quais há um processo de elaboração de trabalhos, teses e dissertações, além da convivência em ambientes universitários, poderia auxiliar a tomada de decisão e o desempenho dos dirigentes dos Cursos de Enfermagem para serem melhores qualificados.

Ao longo deste estudo ficou evidente que o cenário é novo, desconhecido, e que a educação está inserida na prestação de serviço privado e não mais como função exclusiva do Estado. Esse parece um caminho sem volta, frente às pressões da sociedade por acesso a um bom ensino universitário, com incentivo em políticas públicas, por meio de bolsas, cotas e outros mecanismos de inclusão. No entanto, em curto prazo, prevê-se, na Enfermagem, concorrência acirrada entre as IES, tendo em vista a expansão de cursos e vagas e a forma pouco definida como as IES entraram nesse mercado, incluindo a escolha dos dirigentes e as possibilidades de organização e gestão, em grande parte, dependentes da capacitação profissional. Na sociedade contemporânea, o dirigente terá que atender a um novo mercado, mais competitivo, com as peculiaridades da Educação Superior, complexa e em permanente crescimento, para servir às expectativas de uma clientela cada vez mais exigente, ciente de seus direitos, e composta por discentes e seus familiares.

Considerando não apenas as funções explicitadas, mas também o significado e a compreensão de cada uma delas, seu aprofundamento, abrangência e particularidades, e principalmente a formalização das mesmas pelas instâncias superiores das IES, é importante ressaltar que o dirigente não tem definido o limite de suas funções. Atender à demanda que se apresenta no cotidiano tem sido a

forma de caracterizar suas funções. Não há planejamento, estratégias, metas e articulação de modelos gerenciais em modelos de ensino.

Pode-se afirmar que a função de dirigente de curso é complexa e decisiva para a qualidade do curso. Criar expectativas ou cobrar do dirigente que tenha a postura de um gestor de uma unidade estratégica de negócios pode parecer fácil, mas não é um processo simples, pois exige conhecimentos sobre os quais à maioria não possui, tais como, como noções de marketing, gestão financeira e planejamento estratégico. Há necessidade urgente de estudos, oportunizando trocas de experiências, compreensão dos cenários e realização de interlocução com os setores da saúde, educação e sociedade civil organizada.

Seria reducionista menosprezar o produto final deste estudo, tendo em vista que o processo em sua totalidade foi muito maior e melhor do que o resultado. Anos de estudo, milhares de quilômetros percorridos, centenas de novas relações estabelecidas que não permitem diminuir a importância desse produto. Inacabado ainda, é verdade, mas com inúmeras perspectivas para alavancar novos caminhos a serem delineados. A totalidade do processo resultou não somente na dissertação de mestrado mas, também, em novas relações, em uma mudança no olhar sobre a profissão e no fortalecimento da crença de que o avanço da Enfermagem passa, cada vez mais, pela capacitação e engajamento do dirigente nas questões universitárias.

No entanto, como neste primeiro estudo não foi possível abordar todas as possibilidades, outros estudos serão imprescindíveis, tais como: Melhorar a distribuição dos dirigentes com Mestrado e Doutorado, levando em conta o desempenho desses nos Centros Universitários e Universidades, bem como entre as instituições públicas e privadas; presença de profissionais não enfermeiros na

direção dos cursos e o impacto da implementação do Projeto Político Pedagógico² no perfil do egresso; formação, experiência em gestão e contrato de trabalho como fator impulsionador do curso e, ainda, abertura de vagas, de acordo com a infraestrutura disponível. Em relação ao número de vagas, a autonomia universitária proporciona mudanças freqüentes, sem o correspondente em termos de infraestrutura, situação tão grave quanto à abertura de cursos. Um outro fator que merece destaque, neste momento, refere-se aos aspectos legais que permitem ao Conselho Estadual de Educação (CEE) avaliar cursos/ instituições do Estado de Minas, de acordo com critérios diferentes dos utilizados pelo MEC, assim como autorizar qualificação em nível *strictu sensu*. Assim, temos 02 (dois) tipos de cursos: os avaliados pelos critérios do MEC e outros pelos critérios do CEE, que necessitam ser identificados para uma tomada de posição pelos órgãos de ensino e de classe.

Nesse contexto, fazendo não uma finalização, nem mesmo pretendendo encerrar as considerações finais como se tudo terminasse aqui, busca-se num dos textos lidos ao longo desta trajetória uma metáfora para encerrar o parágrafo, não que termine o texto, mas que apresente novas perspectivas de análise: No livro *Pensando Melhor – Iniciação ao Filosofar*, de Angélica Sátiro et al (1999), na sua página 268 cita Karl Max...

“Uma aranha executa operações que se assemelham às manifestações de um tecelão, e a construção de uma colméia de abelhas poderia envergonhar, por sua perfeição, mais de um mestre-de-obras. Mas há algo em que o pior mestre-de-obras é superior à melhor abelha, e é o fato de que, antes de executar a construção, ele a projeta em seu cérebro”.

Pode estar aí o diferencial para reavaliar, reverter, melhorar, alterar os processos em andamento nas IES do Estado de Minas Gerais, referentes ao perfil e às ações dos dirigentes dos Cursos de Enfermagem. Há muita gente envolvida, capacitada, pensantes, questionadores, argumentadores, críticos e optantes pela

imersão numa nova proposta que possa corresponder as expectativas de formação de futuros enfermeiros. Enfim, gente que é gente e que cuida de gente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J. M. L. de. *A Educação como política pública*. Campinas: Autores associados, 1997. (Polêmicas do nosso tempo, 56).

BARREIRA, I. de A. A reconfiguração da prática da enfermagem brasileira em meados do século 20. *Revista Texto&Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 14, n.4, p.480-487, out./dez. 2005.

BATISTA, M. N.; RIVAS, S.; FREITAS, P. *As Instituições de Ensino Superior e os desafios do crescimento: o gerenciamento de performance como habilitador para a transformação*. Disponível em :<www.audaxpar.com.br/biblioteca/arquivo_download.ap?id=85>. Acesso em: 23 out. 2005.

BERNARDES, J. F. – As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária in MELO, P.A.; COLOSSI, N. (org.). *Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004. 456p.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Decreto n. 4.914 de 11 de dezembro de 2003. Dispõe sobre os centros universitários de que trata o art. 11 do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, e dá outras providências. Brasília, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. INEP. Mestrado e Doutorados reconhecidos pela CAPES . Disponível em: <www.capes.gov.br/scripts/avaliação/medoreconhecidos/área/garea.asp>. Acesso em: 23 out. 2005.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. Parecer CNE/CES n. 1133/2001 aprovado em 7 de agosto de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição Homologado em 1º/10/2001

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. <http://portal.mec.gov.br>. Lei 9192 de 21 de dezembro de 2005-Regulamenta o processo de escolha de dirigentes de universidades. Acesso em 23 out. 2005.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. <http://portal.mec.gov.br>. Documento de orientação para elaboração do relatório de verificação, autorização e reconhecimento de cursos de graduação em enfermagem. Portaria SESu/MEC nº 1518 de 14/06/2000. acesso em 19 de agosto de 2006.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. PNE – Plano Nacional de Educação. 2000. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. acesso em 23 de outubro de 2005.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. Cadastro das Instituições de Educação Superior no INEP/MEC, 2005. <http://www.educacaosuperior.inep.ov.br>. acesso em 23 de outubro de 2005.

BRITO, J.C. de. Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.16, n.1, p.195-204, jan/mar. 2000. Disponível em <www.scielo.php?script=sci>. Acesso em: 23 out. 2005.

BRITO, M.J.M. *O enfermeiro na função gerencial: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea*. 1998. 183 f. Dissertação (Mestrado. em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

BUENO, Francisco da Silveira. Mini-dicionário da Língua Portuguesa. Ed. rev. e atual. Por Helena Bonito C. Pereira, Rena Signer. São Paulo: FTD: LISA, 1996.

CATTANI, A. D. (Org.) *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 293p.

CHANLAT, J. F. *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. *Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento*. 3 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999, 213p.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN no 299/2005 – dispõe sobre indicativos para a realização de estágio curricular supervisionado de estudantes de enfermagem de graduação e do nível técnico da educação profissional. Acesso em 27 de outubro de 2006.

DE SORDI, M.R.L.; BAGNATO, M.H.S. Subsídios para uma formação profissional crítico-reflexiva na área da saúde: o desafio da virada do século. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.6, n.2, p. 83, abr. 1998.

DOURADO, L.F.; CATANI, A.M.; OLIVEIRA, J.F. de (Orgs). *Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais*. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa, 2003. 240p.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 7. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004. 242 p.

FRANCO, É. Funções do coordenador de curso ou como “construir” o coordenador ideal. Disponível em: <www.abmes.org.br/seminários/071100_avaliação/edson_funcoes_coordenador-cursos.doc>. Acesso em: 27 ago. 2005.

FRAUCHES, C. da C.; FAGUNDES, G. M. *LDB anotada e comentada e reflexões sobre a educação superior*. São Paulo: Ilape, 2005. 580p.

GEOVANINI, T. et al. *História da Enfermagem: versões e interpretações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2002.

GOMES, T.O.; SILVA, B.R.; BAPTISTA, S.S.; ALMEIDA FILHO, A.J. Enfermeiras católicas em busca de melhores posições no campo da educação e da prática em enfermagem nos anos 40 e 50 no Brasil, no século XX. *Revista Texto&Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v.14, n.4, p.506-512, out./dez. 2005.

GRILLO, Antônio N. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: [s.n], 2001.

GUIA Rodoviário Quatro Rodas. Sao Paulo: Abril, 2004. CD-ROM

HADDAD, A. E. et al. *A Trajetória dos Cursos de Graduação na Área da Saúde - Enfermagem: 1991-2004*, v.4. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/publicações>>. Acesso em: 13 ago. 2006

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOPES, M.J.M.; LEAL, S.M.C. A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira. *Cadernos Pagu*, v.24, p.105-125, jan./jun.2005. Disponível em: <www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 19 ago. 2006

LUDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MALIK, A. M. *Gestão de Recursos Humanos*, volume 9. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Série Saúde e Cidadania.

MARQUES, R. Expansão das Federais. Ag.Ponto Edu 29/09/2005. Disponível em: <www.gestaouniversitaria.com.br> Acesso em: 23/11/2005.

MINAYO, M.C.S; DESLANDES, S.F.; NETO, O.C.; GOMES, R. *Pesquisa Social : teoria, método e criatividade*. 23 ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1994.

MOREIRA, A. A profissionalização da Enfermagem. In: OGUISSO, Taka. *Trajetória histórica e legal da Enfermagem*. Barueri, SP: Manole, 2005. (Enfermagem).

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional – a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

O PERFIL do líder nas IES brasileiras. *@prender*, São Paulo, maio/jun. 2005. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

REIS, Fábio. O coordenador e a gestão de cursos de graduação. <http://www.lo.unisal.br/nova/publicações/fabio.doc>. acesso em 7/11/2005.

RODRIGUES, G.M. Perspectivas para o ensino superior no Brasil. *Revista @prender*, mar./abr. 2002.

SANTANA, J.P.; GIRARDI, S. N. *Recursos humanos em saúde: repto atuais*. Rio de Janeiro, 1991. Mimeografado.

SANTORO, M.G. – *Gestão da Educação Superior no Brasil*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelo> Acesso em: 2 nov. 2005.

SÁTIRO, Angélica; WUENSCH, Ana Mirian. *Pensando Melhor – Iniciação ao Filosofar*. 3ª edição. 1999. Editora Saraiva.

SOARES, M.S.A. (Org.) *A Educação Superior no Brasil – Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe IESALC – UNESCO – Caracas*. Porto Alegre. Brasil. Novembro de 2002. Disponível em: unesco.-ccs.unesco.org/ve/programa/nacionales/brasil/infsac_br1.pdf . Acesso em 2 nov. 2005.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. *Gestão das Instituições de Ensino*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 276p.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de solicitação para adesão à pesquisa pelo(a) dirigente de curso/instituição de ensino

Prezado (a) Senhor (a)

Sou coordenadora do Curso de Enfermagem do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais-UnilesteMG, na cidade de Coronel Fabriciano–MG e aluna regularmente matriculada no Mestrado em Enfermagem na UFMG, orientada pela professora Dr^a Marília Alves.

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o Perfil e as Ações Gerenciais dos Coordenadores (as) do Curso de Enfermagem das Universidades e Centros Universitários do Estado de Minas Gerais.

Para viabilizar a minha pesquisa necessito da colaboração de Vossa Senhoria, concedendo-me entrevista, em data, horário e local a serem determinados por sua pessoa e previamente agendada por mim. Esta autorização inicial é muito importante e indispensável para que eu possa encaminhar o projeto ao Comitê de Ética da UFMG.

Favor enviar-me a autorização por e-mail com este roteiro em anexo. Sua participação é voluntária e confidencial.

Grata pela atenção e aguardando,

Atenciosamente

Sônia Maria Nunes Viana

COREN-MG - 34021

Tel: (31) 3825 – 1781

(31) 9197 - 1988

(31) 3821 – 4053

e-mail- sonia.vn@zipmail.com

cen@unilestemg.br

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista.

A – Roteiro de Entrevista Estruturada

A.1 – Dados de Identificação

Instituição:

Cidade:

Categoria da Instituição: () Pública
() Privada
() Filantrópica
() Outra.

Qual?

Sexo: () Masculino

() Feminino

Idade;

Tempo de formada(o) (Em anos)

A.2 – Formação Profissional (Especificar).

Graduação:

Especialização:

Mestrado:

Doutorado:

Pós-Doutorado/Livre Docência:

A.3 – Possui outro vínculo profissional? () Sim () Não

Sim. Qual?

Qual carga horária semanal?

A.4 – Há quanto tempo exerce a função de gerente/coordenador de curso.

() - Menos de 1 ano

() - De 1 ano a 2 anos

() - Mais de 2 anos a 5 anos

() - Mais de 5 anos

A.4 – Regime de trabalho.

() - Tempo integral

() - Tempo parcial

() - Horista

() - Outros: (especificar)

Obs: Considera-se tempo integral carga-horária semanal > que 36h/semanais e apenas 20h em sala de aula. Tempo parcial entre 20 e 36h/semanais e horista com menos de 20h semanais.

A.5 – Experiência do (a) Coordenador (a):

- anos de experiência no magistério superior

- anos de experiência no exercício profissional

- anos de experiência em atividades administrativas na Educação Superior.

A.6 – Procedência antes de assumir a Coordenação do Curso.

- () - Hospitalar
- () - Saúde Coletiva
- () - Docência no Ensino profissionalizante
- () - Docência no Ensino Superior
- Outros (especificar)

B – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

B.1 – Como foi feita a sua indicação para a coordenação?

B.2 – Qual seu conhecimento/experiência e formação anterior a esta Coordenação de Curso sobre gerência?

B.3 – Participou de alguma capacitação específica para estar na função de gerente ao assumir a coordenação do curso? () Sim () Não
Qual?
Oferecido por quem?

B.4 – Quais as atividades/ações principais que desenvolvidas enquanto gerente em seu cotidiano de trabalho?

B.5 – Existem atribuições formalmente definidas na instituição sobre a função de coordenador (a)? É possível conhecê-las?

B.6 – Tem participação em órgãos colegiados dentro da instituição? () Sim () Não
Quais?
Com qual frequência?

B.7 – Que competências e habilidades considera necessárias para o exercício da sua atividade de coordenador de curso?

QUESTÕES COMPLEMENTARES

- Como é/foi sua participação na implantação de laboratórios, biblioteca, por exemplo?
- Como são as relações externas do curso realizadas pelo coordenador?
- E a relação com o PPP?
- Como foi o papel do coordenador no processo de avaliação reconhecimento/recredenciamento do curso pelo MEC?
- Como é a relação com o discente?
- Há reuniões com o DA?
- Fale sobre a recepção de alunos calouros.
- Como você que iria ser o trabalho de coordenador?

APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido

Caro (a) gerente,

Você está sendo convidado (a) a participar, voluntariamente da pesquisa intitulada “**Perfil dos (as) dirigentes dos Cursos de Graduação de Enfermagem dos Centros Universitários e Universidades do Estado de Minas Gerais**” , desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Enfermagem da UFMG como parte integrante das exigências para aquisição do grau de Mestre em Enfermagem, de autoria da mestrandia Sônia Maria Nunes Viana, sob orientação da Prof^a. Dra. Marília Alves.

Trata-se de uma pesquisa orientada pela metodologia do Estudo de Caso dividida em duas etapas: uma quantitativa, objetivando identificar as características que compõem o perfil dos (as) gerentes das escolas de Enfermagem e outra qualitativa, que busca evidenciar as ações gerenciais desenvolvidas por esses (as) profissionais.

Sua participação é voluntária e consiste em responder alguns questionamentos constantes em uma ficha de identificação e em um roteiro de entrevista. O local, data e horário da entrevista serão previamente agendados, conforme a sua disponibilidade, ocasião em que esclarecerei as dúvidas que se fizerem necessárias. Seu nome não será divulgado e os resultados serão utilizados somente para fins científicos. Vossa Senhoria terá livre arbítrio para sair do estudo a qualquer momento, se assim o desejar, sem nenhum prejuízo pessoal ou relacionado ao seu trabalho, bem como solicitar informações adicionais. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética da UFMG tendo sido aprovado. O uso das

informações é restrito para a pesquisa e a divulgação dos seus resultados será⁴ feita através de trabalhos técnico-científicos.

Eu, _____ RG ou COREN-MG _____, declaro (a) ter sido esclarecido (a) sobre a finalidade dessa pesquisa e concordo, plenamente, em conceder a entrevista solicitada sabendo que meu nome não será divulgado e os resultados serão utilizados para a dissertação de Mestrado da pesquisadora em questão e que depois serão, posteriormente, divulgados em artigos.

Assinatura do entrevistado (a): _____

Assinatura da Pesquisadora: _____

Telefones de Contato:

Sônia Maria Nunes Viana – (31) 38214053 ou (31) 91971988

Prof^a. Dra. Marília Alves – (31) 32489846

Comitê de Ética da UFMG – (31) 34994592.

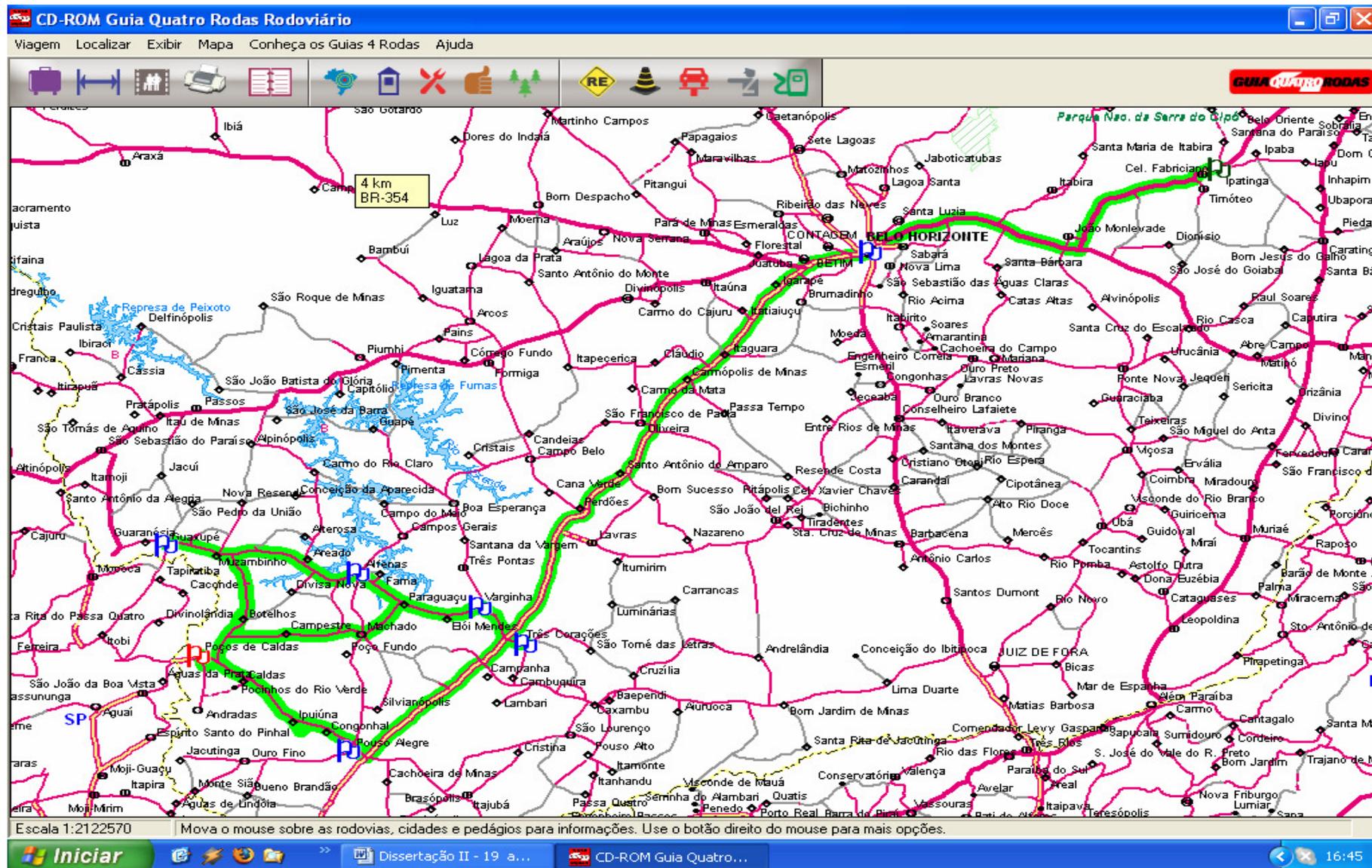
APÊNDICE E – Mapas e roteiros da coleta de dados

As dez (10) Regiões de Minas Gerais foram distribuídas em 07 roteiros, totalizando 9.475 Km. percorridos de Março a Junho de 2006.

ROTEIRO 1 - Região Sul (Total rodado = 1 685 Km)

- Ida => Ipatinga / BH / Varginha/ Alfenas / Guaxupé / Pouso Alegre / Poços de Caldas. = 993 Km.

- Retorno => Poços de Caldas / BH / Ipatinga. = 692 Km.



ROTEIRO 2 - Região Centro-Oeste (Total km rodado = 1897 Km)

- Ida => Ipatinga / BH / Lavras / Bom Despacho / Pará de Minas / Itaúna / Formiga / São Sebastião do Paraíso. = 1 121 Km.

- Retorno => São Sebastião do Paraíso / BH / Ipatinga. = 606 Km.

CD-ROM Guia Quatro Rodas Rodoviário

Viagem Localizar Exibir Mapa Conheça os Guias 4 Rodas Ajuda

RE

GUIA QUATRO RODAS

Escala 1:3000000 Localiza roteiros de estradas.

Iniciar

Projeto Pesquisa Mes...

Versão XIII - Junho 2...

Roteiros da viagem - ...

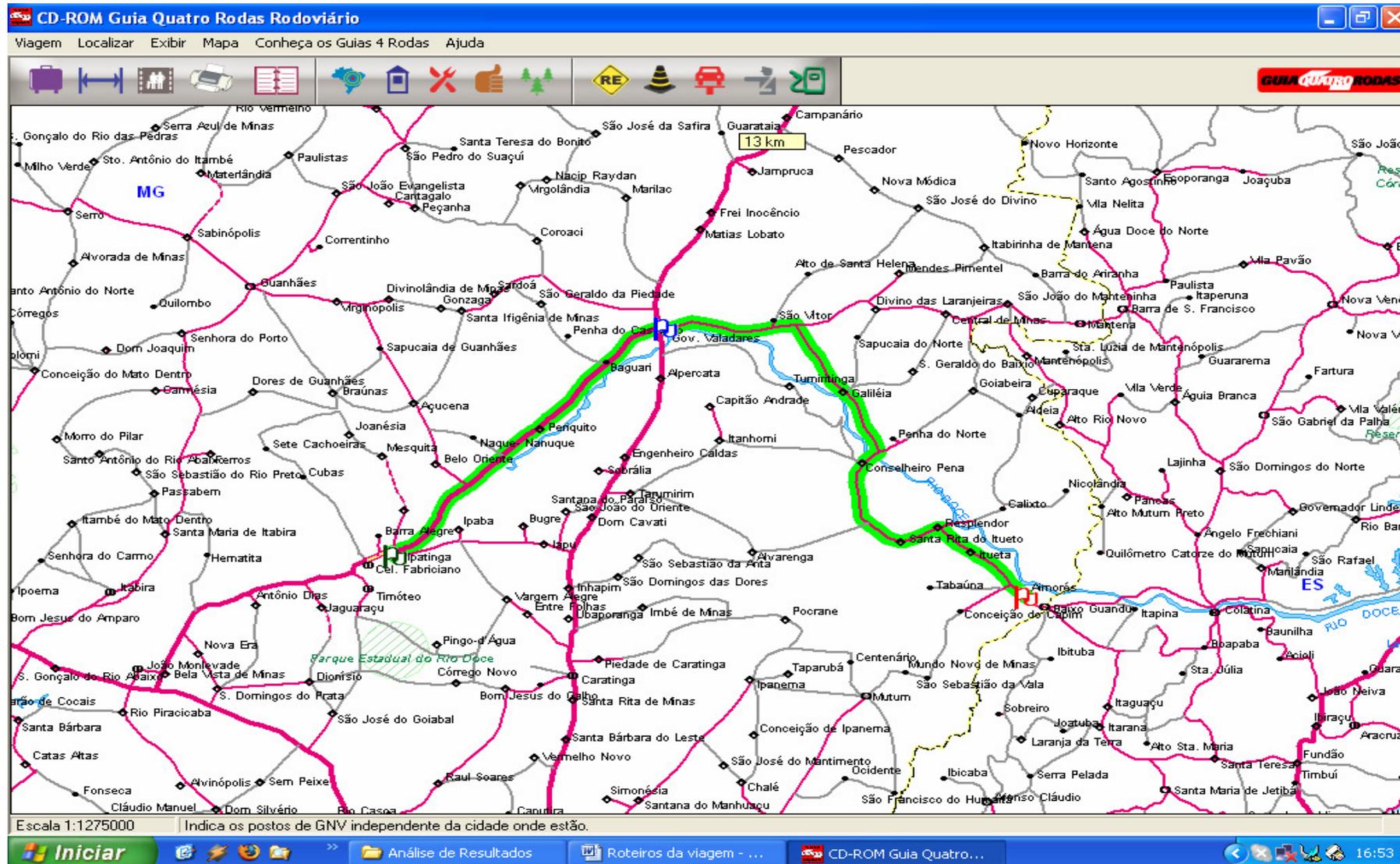
CD-ROM Guia Quatro...

20:38

ROTEIRO 3 - Região Vale do Rio Doce (Total rodado = 580 Km)

- Ida => Ipatinga / Governador Valadares / Aimorés. = 290 Km.

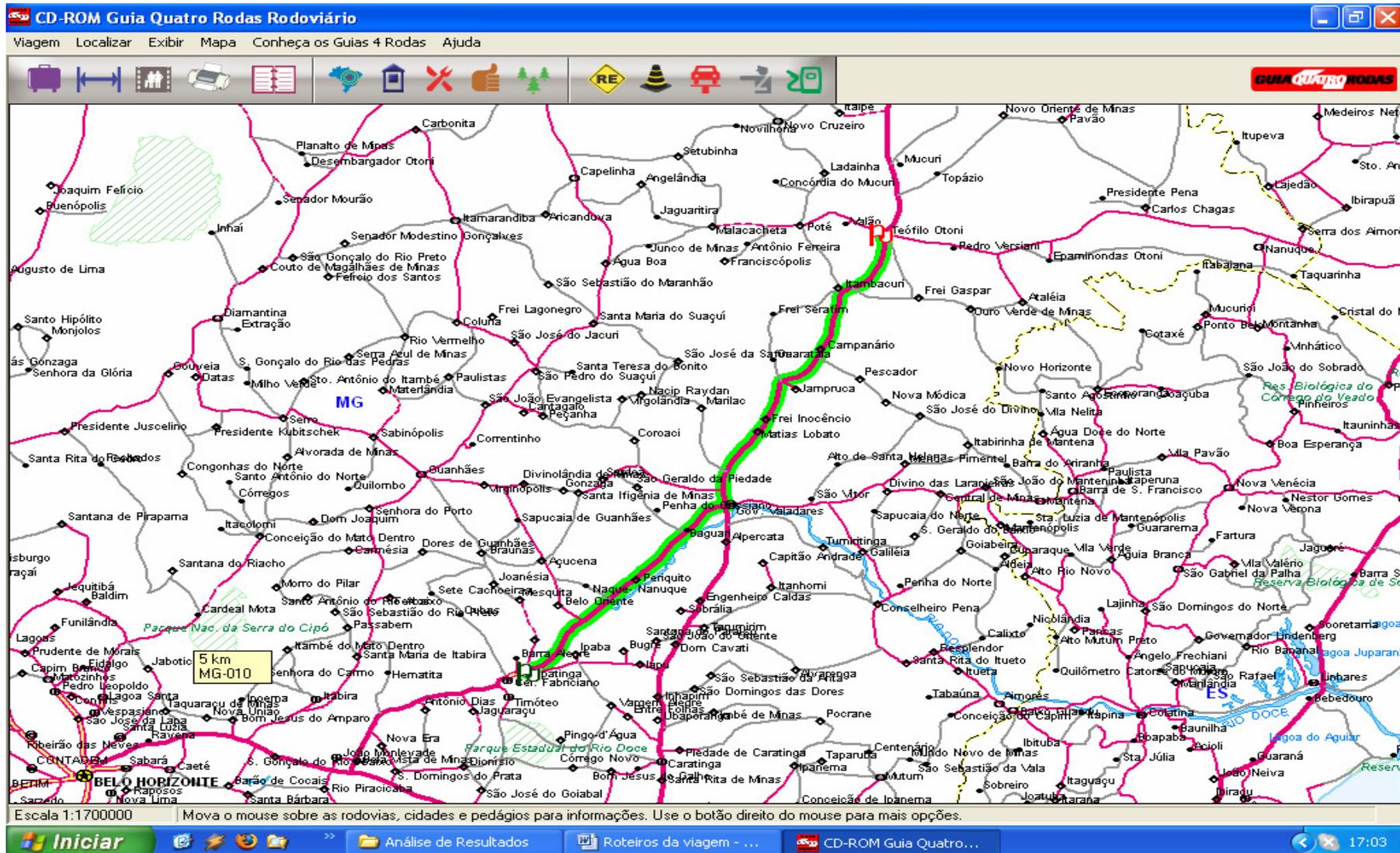
- Retorno => Aimorés / Ipatinga. = 290 Km.



ROTEIRO 4 - Região do Vale do Jequitinhonha (Total rodado = 504 Km)

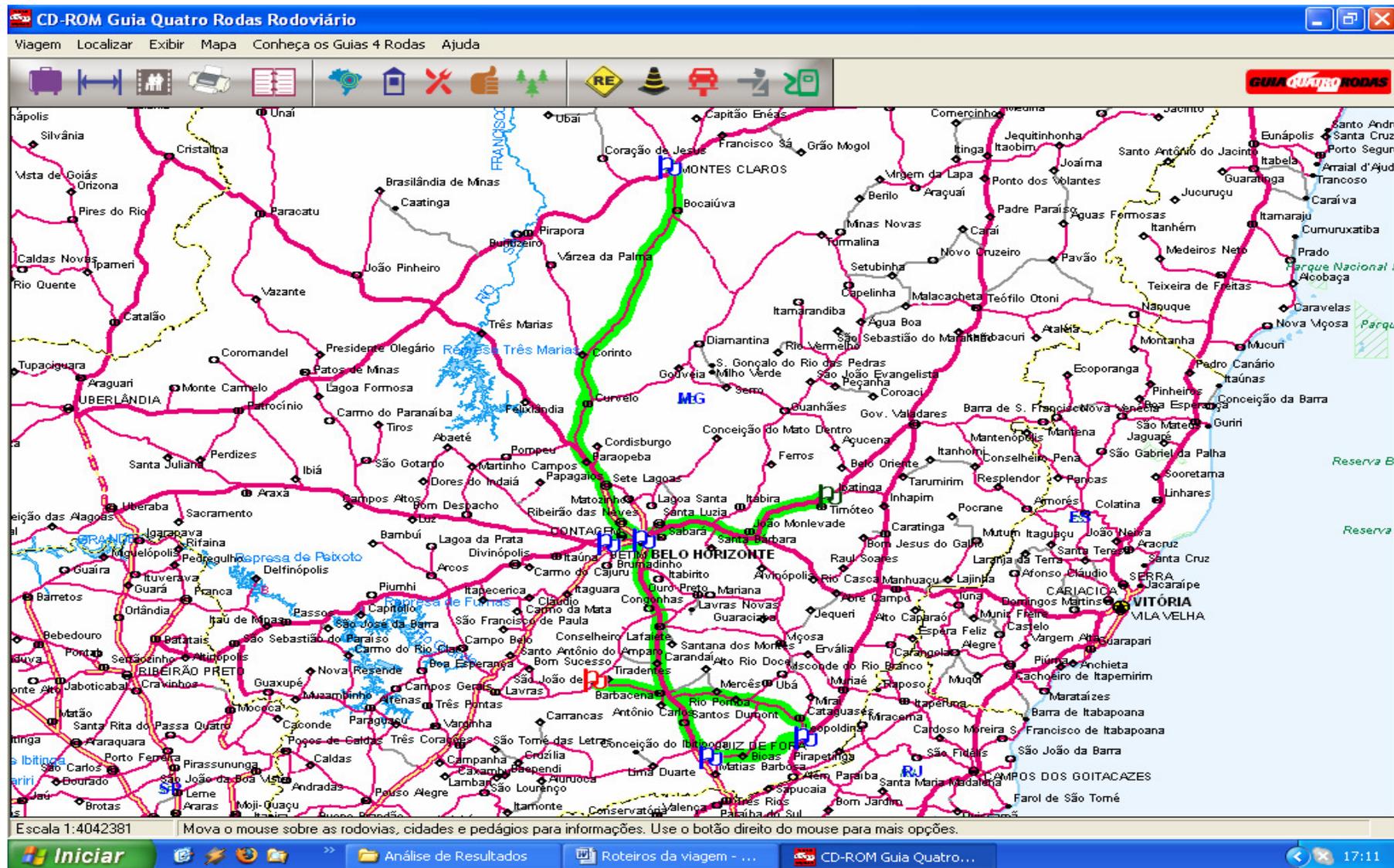
- Ida => Ipatinga / Teófilo Otoni. = 252 Km.

- Retorno => Teófilo Otoni / Ipatinga. = 252 Km



ROTEIRO 5 - Região Norte e Zona da Mata (Total rodado = 2 159 Km)

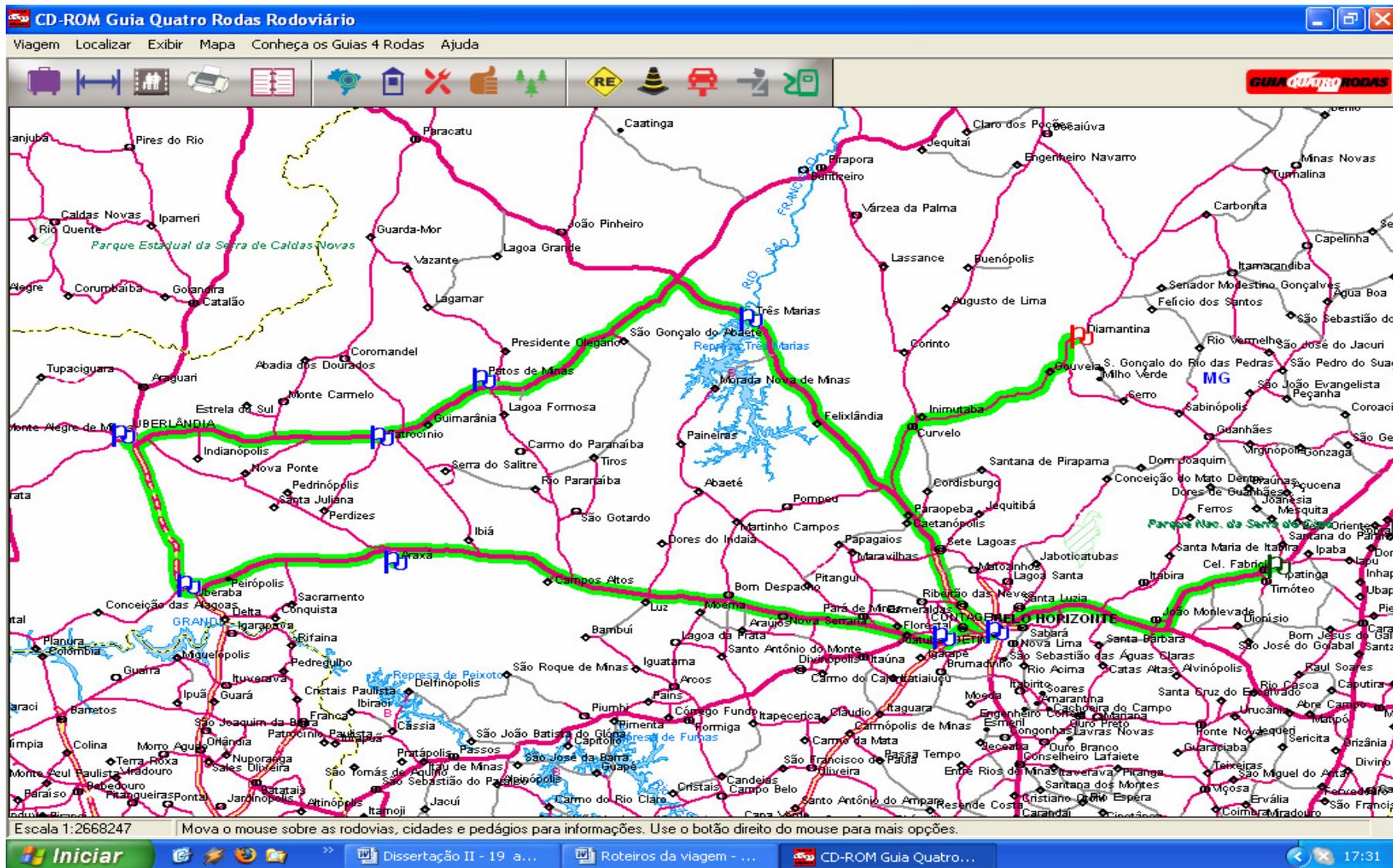
- Ida => Ipatinga / BH / Montes Claros / BH / Leopoldina / Juiz de Fora / São João Del Rei. = 1 741 Km.
- Retorno => São João Del Rei / BH / Ipatinga. = 418 Km



ROTEIRO 6 - Região Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro (Total rodado = 2 525 Km)

- Ida => Ipatinga / BH / Uberaba / Araxá / Uberlândia / Patrocínio / Patos de Minas / Diamantina. = 1 736 Km.

- Retorno => Diamantina / BH / Ipatinga. = 523 Km



ROTEIRO 7 - Região Central (Total rodado = 561 Km)

- Ida => Ipatinga / BH / Betim / Nova Lima. = 310 Km.

- Retorno => Nova Lima / BH / Ipatinga. = 251 Km

(Total rodado nos Roteiros de 1~7 = 9 475 Km)

