

## Gestão universitária: contribuições para enfermeiros docentes gestores

*University management: contributions for nurses who are faculty members and managers*

*Gestión universitaria: contribuciones para enfermeros docentes y gestores*

Kamylla Santos da Cunha<sup>1</sup>, Carolina Kahl<sup>1</sup>, Cintia Koerich<sup>1</sup>, José Luís Guedes dos Santos<sup>1</sup>,  
Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni<sup>1</sup>, Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação de Enfermagem, Florianópolis-SC, Brasil.

### Como citar este artigo:

Cunha KS, Kahl C, Koerich C, Santos JLG, Lanzoni GMM, Erdmann AL. University management: contributions for nurses who are faculty members and managers. Rev Bras Enferm [Internet]. 2017;70(5):1069-74. [Thematic Edition "Good practices and fundamentals of Nursing work in the construction of a democratic society"] DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0068>

Submissão: 09-03-2017

Aprovação: 18-04-2017

### RESUMO

**Objetivo:** Compreender como a gestão universitária contribui na atuação de enfermeiros docentes gestores de uma universidade pública. **Método:** Pesquisa qualitativa ancorada na Teoria Fundamentada nos Dados. O cenário de coleta de dados foi uma universidade pública do sul do Brasil e ocorreu entre maio e setembro de 2016. Participaram do estudo 19 enfermeiros docentes gestores divididos em dois grupos amostrais. **Resultados:** Elucidam duas subcategorias: compreender que a gestão universitária aperfeiçoa a atuação docente; obter uma visão ampliada da universidade. **Considerações finais:** As contribuições da gestão universitária para os enfermeiros docentes gestores encontram-se especialmente na satisfação profissional e pessoal através da produção e disseminação do conhecimento, repercutindo de forma positiva no aperfeiçoamento de competências docentes para a formação de Enfermeiros com conhecimentos, habilidades e aptidões técnicas e cognitivas para atender às necessidades da sociedade.

**Descritores:** Educação Superior; Docentes de Enfermagem; Universidades; Enfermeiros e Enfermeiras; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

### ABSTRACT

**Objective:** To comprehend how university management contributes on the performance of nurses who are professors and managers in a public university. **Method:** Qualitative research anchored on the Grounded Theory. The setting to collect the data was a public university in south Brazil and it happened between May and September of 2016. A total of 19 nurses took part in the study, all of them also faculty members and managers that were divided in two sample groups. **Results:** Two subcategories were created: the comprehension that university management improves the faculty performance; obtaining a wider view of the university. **Final considerations:** The contributions of university management for faculty nurses who are managers are mainly on the personal and professional satisfaction through the production and dissemination of knowledge, reflecting positively on the refinement of the teaching competences to train Nurses with knowledge, technical skills and cognitive abilities to answer society's needs.

**Descriptors:** Education, Higher; Faculty, Nursing; Universities; Nurses; Nursing Administration Research.

### RESUMEN

**Objetivo:** Comprender cómo contribuye la gestión universitaria con la actuación de enfermeros docentes y gestores de una universidad pública. **Método:** Investigación cualitativa basada en la Teoría Fundamentada en los Datos. La recolección de datos se llevó a cabo en una universidad pública del sur de Brasil entre mayo y septiembre de 2016. Participaron del estudio 19 enfermeros docentes y gestores divididos en dos grupos de muestra. **Resultados:** El resultado mostró dos subcategorías: la comprensión de la gestión universitaria como perfeccionadora de la actuación docente; la obtención de una visión ampliada de la universidad. **Consideraciones finales:** Las contribuciones de la gestión universitaria para los enfermeros docentes y gestores se denotan, especialmente, en la satisfacción profesional y personal a través de la producción y disseminación del

conocimiento, repercutiendo de forma positiva en la mejoría de las competencias docentes para la formación de Enfermeros con conocimientos, habilidades, aptitudes técnicas y cognitivas para atender las necesidades de la sociedad.

**Descritores:** Educación Superior; Docentes de Enfermería; Universidades; Enfermeros y Enfermeras; Investigación en Administración de Enfermería.

**AUTOR CORRESPONDENTE** Kamylla Santos da Cunha E-mail: kamyllascunha@gmail.com

## INTRODUÇÃO

As universidades públicas são influenciadas por aspectos políticos, econômicos, culturais e sociais, diferenciando-se das outras instituições de ensino superior pela indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão<sup>(1)</sup>. Seu cotidiano é traçado por desafios, avanços tecnológicos, processos e exigências, com um contexto altamente competitivo e expectativas relacionadas à qualidade do ensino superior<sup>(2)</sup>.

Nessa perspectiva, para obter níveis de qualidade em todos os sistemas que envolvem a organização complexa da universidade, é necessário direcionar esforços eficientes e efetivos em gestão. A gestão universitária pode ser definida como um trabalho intelectual que envolve diferentes estruturas organizacionais ao usar recursos disponíveis para planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho, o comportamento das pessoas e de grupos que atuam na universidade<sup>(3)</sup>.

As pessoas responsáveis pela gestão universitária em sua maioria são docentes que dividem em sua trajetória acadêmica atividades de formação, de pesquisador ou cientista, com a responsabilidade de administrar diversos sistemas e subsistemas universitários. Tais sistemas podem ser compreendidos como democratização do acesso, abrangência do ensino, produção e disseminação da ciência, internacionalização do progresso científico-tecnológico e falta de recursos, avaliando e reavaliando as relações que a universidade estabelece com o Estado e a sociedade<sup>(4)</sup>.

Apesar da magnitude das atribuições, os docentes geralmente assumem os cargos administrativos sem preparo ou experiência prévias para gerenciar relações adequadas entre a estrutura universitária, as pessoas e os objetivos superiores da organização<sup>(5)</sup>. No entanto, uma vez que assumem esses cargos, os docentes passam a aprender a gerenciar a instituição universitária com a prática, trazendo repercussões para si e para todos os envolvidos no processo. Assim, tem-se como objetivo do estudo compreender como a gestão universitária contribui na atuação de enfermeiros docentes gestores de uma universidade pública.

## MÉTODO

### Aspectos éticos

O desenvolvimento deste estudo atendeu aos preceitos éticos da Resolução n.466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC). Os participantes foram esclarecidos sobre o objetivo do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A fim de garantir sigilo e

anonimato dos participantes, utilizou-se a letra E seguida do número correspondente à ordem de realização das entrevistas para designá-los (Ex.: E1, E2, E3...) e da indicação do grupo amostral – primeiro grupo (G1), segundo grupo (G2), sendo, por exemplo, E1G1, E1G2.

### Referencial teórico-metodológico

Adotou-se como referencial teórico-metodológico a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), que busca a compreensão dos fenômenos sociais a partir dos significados das relações e interações entre os sujeitos<sup>(6)</sup>.

### Tipo de estudo

Este estudo caracteriza-se como sendo de abordagem qualitativa.

### Procedimentos metodológicos

Este estudo é oriundo da dissertação de mestrado intitulada “Gestão universitária: significado para enfermeiros docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública”. Aqui, optou-se por ampliar e aprofundar a discussão do componente “Consequência”, inerente ao modelo paradigmático proposto pelo método, considerando a sua importância e relevância para a compreensão do fenômeno “Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros”.

### Hipóteses

A partir das entrevistas do primeiro grupo amostral, observou-se que o processo de gestão realizado pelos docentes é baseado em três realidades distintas, porém complementares. Podem ser compreendidas em gestão departamental (aquela relacionada ao departamento de enfermagem), gestão do ensino (que engloba atividades do curso de enfermagem) e gestão institucional (aquela relacionada às estruturas organizacionais da universidade como um todo). Os dados permitiram denominar a gestão departamental e a gestão de ensino como microgestão, enquanto a gestão institucional denominou-se de macrogestão. Essa relação estabelecida a partir das entrevistas do primeiro grupo amostral fez emergir a seguinte hipótese: a soma da microgestão está diretamente relacionada com a macrogestão, assim como a macrogestão está para a microgestão, sendo ambas interdependentes.

Para confirmar essa hipótese, sentiu-se necessidade de entrevistar outros docentes gestores do departamento de enfermagem que se relacionavam diretamente com os chefes de departamento de ensino, os coordenadores de curso, como também enfermeiros gestores que já haviam assumido cargos em outras instâncias universitárias. A entrevista suscitou na

elaboração da seguinte questão, que direcionou as entrevistas do segundo grupo amostral: Como você vivencia a relação e interação da microgestão do curso de enfermagem e a macrogestão universitária enquanto gestor?

### Cenário do estudo

A pesquisa foi realizada no âmbito do departamento de enfermagem de uma universidade pública do sul do Brasil.

### Fonte de dados

Compuseram a amostra 19 participantes, sendo todos enfermeiros docentes gestores universitários, distribuídos em dois grupos amostrais. Para o primeiro grupo amostral, foram selecionados 09 enfermeiros docentes que ocuparam atividades de chefia de departamento. Os participantes atendiam aos seguintes critérios de inclusão: serem lotados no departamento de enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva e já terem assumido cargos de gestão universitária ou estarem há no mínimo seis meses nesses cargos.

O segundo aspecto considerado foi ser enfermeiro docente universitário aposentado que já tenha assumido cargos de gestão universitária. Os critérios de exclusão adotados foram os seguintes: ex-gestores docentes afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados; docentes sem experiência em cargo de gestão. A questão norteadora foi: Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no departamento de enfermagem desta universidade?

Os participantes do segundo grupo amostral atenderam aos mesmos critérios de inclusão e exclusão do primeiro grupo amostral. Esse grupo foi formado por 10 docentes, sendo que 08 ocuparam cargo de coordenadores e subcoordenadores do curso de enfermagem e 02 docentes enfermeiros estavam atuando em cargos de gestão em outros espaços dentro da universidade. A pergunta inicial foi: Como você vivencia a relação e interação da microgestão do curso de enfermagem e a macrogestão universitária enquanto gestor? Após análise das entrevistas desse segundo grupo amostral, desvelou-se que, embora ambas as gestões sejam independentes nas suas esferas de atuação, determinadas ações implicam em consequências para os cenários de gestão, explicitando a relação de interdependência entre elas.

### Coleta e organização dos dados

A coleta de dados foi realizada no período de maio a setembro de 2016, por meio de entrevistas abertas e individuais, realizadas no local de trabalho dos participantes e registradas em dispositivo digital de voz com duração média de 40 minutos. O software NVIVO® foi utilizado para ordenação e organização dos dados.

### Análise dos dados

Houve envolvimento simultâneo na coleta e análise dos dados. A partir da repetição de informações sobre o fenômeno, houve ausência de novos elementos relevantes para a análise e consolidação das categorias e subcategorias em suas propriedades e dimensões, obtendo-se a saturação teórica<sup>(6)</sup>.

O processo de análise seguiu as três etapas apresentadas pelo método: codificação aberta, codificação axial e integração. Os códigos foram agrupados e seus agrupamentos deram origem às categorias e subcategorias, definidas e desenvolvidas em termos de suas propriedades e dimensões<sup>(6)</sup>. O processo analítico foi construído segundo o Modelo Paradigmático<sup>(6)</sup>, constituído por três componentes: (1) “condição” responde a questões sobre por que, quando e como determinado fenômeno acontece, designado por meio de uma ação; (2) “ação-interação” é a resposta expressa aos eventos ou situações, bem como se movimentam através de um significado; (3) “consequência” expressa os desfechos e resultados previstos ou reais<sup>(6)</sup>.

## RESULTADOS

O componente Consequência intitulado “Aperfeiçoando o trabalho docente e responsabilizando-se com a formação universitária” emergiu de duas subcategorias que elucidam as contribuições da gestão universitária realizada pelo docente gestor para si e para os envolvidos nesse processo.

Na primeira subcategoria, “Compreendendo que a gestão universitária aperfeiçoa o processo de trabalho docente”, os participantes evidenciam que as experiências em cargos de gestão universitária foram positivas, mesmo com as exigências e adversidades das atividades assumidas, as quais, devido à necessidade de comprometimento e responsabilização, acabam por afetar diretamente a vida pessoal dos ocupantes desses cargos. Por outro lado, o cargo, além da experiência em gestão, proporciona visibilidade ao docente gestor que se insere em espaços de discussão, favorecendo o reconhecimento profissional:

*O fato de você ter um cargo de gestão ele te dá mais visibilidade porque você participa de muito mais reuniões e essa questão da visibilidade do trabalho é muito importante, além de ampliar o olhar para o todo do curso também e ela realmente aparece em um cargo de gestão, não só o meu, mas todos os outros cargos de coordenação, de chefia. (E2G1)*

As atividades de gestão possibilitaram trocas de saberes, experiências e opiniões advindas das relações e interações estabelecidas com seus pares, outros discentes e atores atuantes no cenário da universidade. Desse modo, ao identificar, articular e relacionar as diferentes dimensões da gestão no cotidiano do seu trabalho, são desempenhadas funções políticas e técnico-administrativas para disponibilizar condições necessárias para que o ensino superior se desenvolva e efetive:

*Foi uma experiência positiva, eu acho que sempre é uma experiência muito enriquecedora para o profissional situar o seu curso dentro de um contexto maior e institucional da educação brasileira [...] aquela experiência que faz você sair da sua zona de conforto e faz você perceber as relações do que envolve uma gestão. (E16G2)*

*Para mim foi fantástico, foi com certeza uma experiência riquíssima em termos de conhecimento, relações com os outros docentes e com os discentes, de ampliar a minha visão da universidade, em termos de gestão de pessoas, de infraestrutura [...]. (E7G1)*

Nesse sentido, a gestão universitária foi considerada um processo transformador, com implicações positivas para o crescimento pessoal, profissional e intelectual do docente gestor, possibilitando seu retorno para as atividades de docência com olhar ampliado para além da sala de aula e do departamento de ensino.

A vivência da gestão universitária auxilia na corresponsabilização pelo ensino e pela universidade como um todo. O sentimento de satisfação também foi citado, em especial pelo fato de ter contribuído para a viabilidade do seu trabalho e de seus pares durante o período de gestão e consequentemente para a formação qualificada de futuros enfermeiros:

*A gestão universitária qualifica a tua própria ação docente, porque você consegue ter uma noção do todo. E quando você volta pra sala de aula com essa experiência, você volta já trazendo essa perspectiva de articulação, de compromisso e responsabilidade com o teu curso e com toda a universidade. (E6G1)*

*Exercer a gestão universitária muda a tua capacidade de pensar, muda a reflexão que antes era pequena, só no meu espaço e passa ser ampliada, a olhar necessariamente todo o contexto [...] eu valorizo ainda mais a questão da conjuntura universitária, de como se reflete aqui no curso de enfermagem. Você se sente mais responsável pela formação discente, docente, seja pedagógica e/ou clínica. (E15G2)*

Na segunda subcategoria, “Obtendo uma visão ampliada da universidade”, os participantes apontaram que a gestão universitária realizada por enfermeiros docentes tem o foco nas pessoas, ou seja, nos técnicos administrativos, docentes, discentes e sociedade, atores envolvidos no processo de formação universitária. Nessa perspectiva, necessitam de uma visão ampliada da universidade a fim de perceber as necessidades dos técnicos administrativos ao desenvolverem o seu trabalho, dos docentes e discentes em relação ao ensino, pesquisa e extensão, além da sociedade que vai receber o produto de todas essas relações e interações:

*Pensar em gestão de universidade pública é pensar nas pessoas que compõem e necessitam desse processo, é pensar na formação de profissionais qualificados, é pensar que é uma gestão de pessoas para as pessoas [...] é quase impossível não pensar no ensino, pesquisa e extensão e no impacto dessas relações para a formação dos profissionais. (E5G1)*

Os participantes compreendem a importância do trabalho articulado e dialogado entre as pessoas que representam as estruturas de gestão universitária, compreendidas em gestão departamental, gestão de ensino e gestão institucional. A primeira e segunda correspondem à microgestão universitária e a última à macrogestão universitária. Essas instâncias estabelecem relação de interdependência, já que as ações desempenhadas dentro de cada uma delas influem diretamente nas outras, interferindo na qualidade e funcionalidade da estrutura universitária.

Nesse contexto, a qualidade do seu trabalho repercute na formação de Enfermeiros, o que depende da interação dessas instâncias e do respeito às especificidades do curso de graduação em enfermagem, que se difere de outros cursos dentro dessa estrutura:

*Essa inter-relação existe o tempo todo, enquanto o departamento depende muito da macrogestão universitária o mesmo tempo a macrogestão precisa muito das nossas ações no espaço micro para que a universidade atinja o seu objetivo como um todo [...] Aqui você não consegue fazer nada se não tiver o apoio da estrutura macro da universidade e lá não vai funcionar bem se aqui a gente não fizer o nosso papel, precisamos sempre estar dialogando com o pensamento coletivo. (E18G2)*

*Mesmo que a infraestrutura seja da alçada da chefia do departamento, eu penso que essa infraestrutura a graduação, pós-graduação vão usar, portanto isso é importante que seja dialogado. Eu penso que essas três instâncias podem funcionar se elas estiverem relacionadas e conseguirem trabalhar coletivamente para que a negociação com a macrogestão seja eficiente. (E14G2)*

Os participantes sugerem discussões sobre gestão universitária nos grupos de pesquisa e laboratórios da universidade, em especial no departamento de enfermagem. Afirmam que esses espaços de discussão são importantes para compartilhar contribuições, experiências e oportunizar informações sobre as implicações da gestão universitária para cada um, sensibilizando a todos sobre seu objetivo:

*Discussões nos grupos de pesquisa seriam muito importantes, pois conseguiríamos levar a informação não só para os docentes, como também para os discentes e todos os envolvidos que também participam da gestão universitária [...] podemos falar como foi feito para que cada coisa estivesse ali, como os computadores e insumos por exemplo. Cada coisa não caiu de paraquedas, assim somar forças, pois todos possuem esse conhecimento. (E13G2)*

Esses espaços podem subsidiar construções coletivas nas quais todas as partes conheçam o todo sem tornar invisíveis as suas relações e interações, oportunizando o conhecimento e superando as incertezas, a fim de formar Enfermeiros cada vez mais qualificados. Ainda, é válido ressaltar que, a partir da construção coletiva de projetos de pesquisa consistentes, quando contemplados com financiamento das agências de fomento, é possível converter os recursos adquiridos tanto para insumos diretamente vinculados às equipes executoras de pesquisa quanto para favorecer indiretamente o processo de trabalho do docente como educador e gestor.

## DISCUSSÃO

Na literatura referente à problemática de pesquisa em voga, sobressaem-se as adversidades da atuação de docentes em cargos de gestão universitária<sup>(2,4,7-9)</sup>. Entretanto, o presente estudo traz um contraponto ao apresentar também os aspectos positivos de seu exercício por docentes gestores. Entre eles, destacou-se a visibilidade profissional do docente ao se inserir em espaços de discussão e tomada de decisão, o que possibilitou trocas de saberes, experiências e corresponsabilização pelo ensino. Isso contribui para a efetividade do seu trabalho e também impacta positivamente no contexto de trabalho do docente gestor.

De forma semelhante, um estudo com objetivo de compreender os significados da gestão universitária para gestores universitários da alta administração de uma universidade federal constatou que os docentes, por meio da gestão universitária, agregaram valores positivos para a sua vida pessoal e acadêmica, ampliando os seus conhecimentos para todas as esferas da universidade<sup>(8)</sup> sem abandonar suas atividades de docência. Resultados similares estão descritos em pesquisa desenvolvida em Portugal, onde os docentes, mesmo em uso de suas competências gerenciais nesses cargos, continuam envolvidos em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão<sup>(10)</sup>.

Nessa linha de pensamento, destacam-se os resultados de um estudo realizado nos Estados Unidos da América com docentes enfermeiros. De acordo com os participantes da referida pesquisa, o apoio dos gestores é fundamental para viabilizar condições necessárias para o exercício das suas atividades acadêmicas e também contribui para uma maior satisfação profissional<sup>(11)</sup>.

Outro aspecto importante no contexto deste estudo é multiplicidade de atividades docentes no contexto universitário brasileiro, especialmente nas universidades públicas, onde a atuação dos professores deve contemplar atividades de ensino, pesquisa e extensão. Arelada a tais atividades, a gestão universitária surge como outra frente de atuação do docente quando assume um cargo administrativo. Nessa direção, estudo realizado em uma universidade federal do Sul do Brasil identificou questões negativas relacionadas à sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas consequentes das demandas próprias da gestão de um curso de graduação e sua interferência ao deixar em segundo plano os interesses pessoais de ensino, pesquisa e extensão dos docentes, além da vida familiar<sup>(7)</sup>.

É importante mencionar que há outras formas de organização e especialização do trabalho docente em outros países. No Reino Unido, Alemanha e Países Baixos, por exemplo, diferentemente do que acontece no contexto brasileiro, docentes podem ser contratados em regimes de trabalho diferenciados, conforme titulação e experiência profissional, para o desenvolvimento de atividades específicas de ensino, pesquisa ou gestão universitária<sup>(12)</sup>.

Ao buscar descrever as competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em Enfermagem, estudo evidenciou a importância da gestão participativa e do bom relacionamento interpessoal, com contribuições para a formação dos alunos e desenvolvimento da capacidade de liderança para a gestão de um curso de graduação em enfermagem<sup>(13)</sup>.

A capacidade de liderança está voltada principalmente ao alcance dos objetivos da organização, desenvolvendo, implementando e monitorando a gestão dos serviços. Na identificação das necessidades dos técnicos administrativos, docentes, discentes e sociedade, cabe aos gestores promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas, motivando-as em uma perspectiva de corresponsabilização nos processos de gestão e visando à qualidade na formação universitária<sup>(14)</sup>.

Nessa perspectiva, a efetividade da atuação do gestor universitário está atrelada ao estabelecimento de relações horizontais baseadas no diálogo, respeito e compreensão do papel de cada envolvido no processo de ensinar e aprender. Isso inclui também o fortalecimento do compromisso que é assumido em espaços de formação onde deve ocorrer a construção do conhecimento

conjuntamente entre docentes e discentes, envolvendo uma visão crítica e reflexiva sobre a realidade no qual estão inseridos<sup>(15)</sup>.

A formação universitária de qualidade é o produto de todos os esforços despendidos pelos enfermeiros docentes gestores. A fonte primária das universidades é a formação de pessoas com conhecimento técnico e científico para assegurar a produção de novos conhecimentos e garantir a qualidade das atividades desempenhadas, sendo fundamentais os processos de gestão exercidos pelos docentes<sup>(9)</sup>.

A responsabilidade da disseminação do conhecimento produzido é compartilhada entre profissionais e pesquisadores, envolvendo um maior número de pessoas em um processo coletivo e dinâmico que integra tecnologias de informação e comunicação, como ocorre nos grupos e laboratórios de pesquisa, setores internos das universidades públicas<sup>(16-17)</sup>. Esses espaços contam com a participação de docentes e, cada vez mais, de discentes<sup>(18)</sup>, favorecendo a construção da identidade de todos os envolvidos e a formação complementar. Nesse sentido, são fomentadas discussões e contribuições coletivas nesse processo de compartilhamento das experiências, não só de pesquisa e extensão, mas também de gestão universitária, a fim de testar, absorver e incorporar novas práticas<sup>(16,19)</sup>.

Ainda nesses espaços, emerge o envolvimento dos docentes gestores no resgate de recursos financeiros para projetos de pesquisa, repercutindo na organização dos grupos, dos laboratórios e conseqüentemente da instituição na produção do conhecimento. Um estudo de revisão sobre as relações entre universidade e indústrias evidenciou o investimento público e parcerias privadas no desenvolvimento de pesquisas, destacando que essa prática está intimamente alinhada às atividades tradicionais de pesquisa acadêmica, com impacto em diversas atividades universitárias e ênfase na produtividade da pesquisa e suporte organizacional para as instituições<sup>(20)</sup>.

Assim, as repercussões dos movimentos que as relações e interações das atividades de gestão realizadas pelo enfermeiro docente podem promover para si e para todos os envolvidos tratam-se de condições de aperfeiçoamento profissional e pessoal no reconhecimento de talentos e potencialidades. Além disso, a partir desse processo o gestor consegue perceber necessidades do coletivo para realizar suas funções com foco na formação de profissionais éticos e qualificados para o exercício da enfermagem.

### Limitações do estudo

A coleta de dados deste estudo foi limitada a um único cenário universitário. Além disso, a escassez de literatura nacional e internacional também foi uma limitação encontrada no momento da discussão dos dados desta pesquisa com outros estudos com foco similar. Os resultados contribuem para reflexões e discussões dos gestores educacionais ao identificar os desafios e as repercussões da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes nos diversos cenários universitários.

### Contribuições para a enfermagem

Este estudo pode contribuir com subsídios para a prática de enfermeiros docentes gestores ao fomentar reflexões acerca da importância da gestão universitária. Para a pesquisa nessa área do conhecimento, pontua-se a necessidade da realização de novas

investigações em contextos similares e também de exploração de outras realidades, como, por exemplo, instituições de ensino particulares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foi possível compreender que as contribuições da gestão universitária realizada por enfermeiros que

atuaram como gestores do curso de graduação em enfermagem no contexto de uma universidade pública estão relacionadas à satisfação profissional e pessoal, produção e disseminação do conhecimento. Também foram evidenciadas, como aspectos positivos, discussões e trocas de experiências nos grupos e laboratórios de pesquisa visando ao aperfeiçoamento de competências docentes e gerenciais para a formação de profissionais responsáveis com as necessidades da sociedade.

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Educação. Decreto nº 5.773/06[Internet]. 2006[cited 2017 Jan 20]. DF: MEC. Available from: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/31884>
2. Wilhelm FA, Zanelli JC. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. *Estud Pesq Psicol*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];13 (2):704-23. Available from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v13n2/v13n2a16.pdf>
3. Schlickmann R. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil[Tese]. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina; 2013.
4. Melo MCOL, Lopes ALM, Ribeiro JM. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. *Rev Org Contexto*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];9(17):205-27. Available from: <http://www.spell.org.br/documentos/download/10435>
5. Tamayo HVB. Planejamento estratégico em universidades de America latina. *Rev Gual*[Internet]. 2016[cited 2017 Jan 20];9(1):257-77. Available from: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2016v9n1p257/31563>
6. Corbin J, Strauss A. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory. 4.ed. Los Angeles (CA): SAGE; 2015.
7. Kanan LA, Zanelli JC. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicol Soc. (Impr.)*, 2011;23(1):56-65.
8. Gomes OF, Gomide TR, Gomes MAN, Araujo DC, Martins S, Faroni W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gual*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];6(4):234-55. Available from: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234>
9. Tosta HT, Dalmau MBL, Tosta KCBT, Tecchio EL. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gual*[Internet]. 2012[cited 2017 Jan 20];5(2):01-15. Available from: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>
10. Santiago R, Carvalho T. Managerialism Rhetorics in Portuguese Higher Education. *Minerva*[Internet]. 2012[cited 2017 Jan 20];50(1):511-32. Available from: <http://dx.doi.org/10.1007/s11024-012-9211-9>
11. Candela L, Gutierrez A, Keating S. A national survey examining the Professional work life of today's nursing faculty. *Nurse Educ Today*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];33:853-859. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23146717>
12. Musselin C. Redefinition of the relationship between academics and their university. *High Educ*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];65:25-37. Available from: <http://www.jstor.org/stable/23351719>
13. Seabra ALC, Paiva KCM, Luz TR. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. *Rev Bras Enferm*[Internet]. 2015[cited 2017 Feb 05];68(5):890-98. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>.
14. Fradique MJ, Mendes L. Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de Enfermagem. *Referência*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];III(10):45-53. Available from: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/ref/vserIII10/serIII10a06.pdf>
15. Duarte CG, Lunardi VL, Barlem ELD. Satisfação e sofrimento no trabalho do enfermeiro docente: uma revisão integrativa. *Rev REME*[Internet]. 2016[cited 2017 Jan 20];20:e939. Available from: <http://doi.org/10.5935/1415-2762.20160009>
16. Trentini M, Silva DMGV. Grupos de pesquisa em enfermagem: a transferibilidade do conhecimento para a prática. *Texto Contexto Enferm*[Internet]. 2012[cited 2017 Jan 20];21(4):723-4. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v21n4/01.pdf>
17. Erdmann AL, Santos JLG, Klock P, Soder RM, Dal Sasso GTM, Erdmann RH. Políticas, gerência e inovação de grupos de pesquisa para a excelência em enfermagem. *Aquichan*. 2013;13(1):92-103.
18. Costa ACB, Chaves ECL, Terra FS, Monteiro LA. Perfil dos grupos de pesquisa de Enfermagem do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. *Rev RENE*[Internet]. 2014[cited 2017 Jan 20];15(3):471-9. Available from: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/11565/1/2014\\_art\\_acbcosta.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/11565/1/2014_art_acbcosta.pdf)
19. Dias NVA, Cardoso VC, Debastiani Neto J. Algumas reflexões sobre o papel da participação em grupos de pesquisa para a formação de licenciandos em física. *Arq MUDI*[Internet]. 2015[cited 2017 Jan 20];19(2-3):53-72. Available from: <http://periodicos.uem>

[br/ojs/index.php/ArqMudi/article/view/31256](http://br/ojs/index.php/ArqMudi/article/view/31256)

20. Perkmann M, Tartari V, McKelvey M, Autio E, Broström A, D'Este P, et al. Academic engagement and commercialisation: a review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*[Internet]. 2013[cited 2017 Jan 20];42(2):423–42. Available from: <http://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
-