

# O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar\*

THE CONSTRUCTION PROCESS OF MANAGERIAL PROFILE COMPETENCIES FOR NURSE COORDINATORS IN THE HOSPITAL FIELD

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA ENFERMEROS COORDINADORES DE ÁREA HOSPITALARIA

Simone Alexandra Manenti<sup>1</sup>, Maria Helena Trench Ciampone<sup>2</sup>, Vera Lucia Mira<sup>3</sup>, Lígia Fumiko Minami<sup>4</sup>, Jaqueline Maria Sousa Soares<sup>5</sup>

## RESUMO

Este estudo objetivou construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores de área. Desenvolvido em um hospital filantrópico de São Paulo, na modalidade de pesquisa-ação, participaram da pesquisa 13 enfermeiros coordenadores de área. A coleta de dados ocorreu por meio da técnica de grupo focal. Para a análise dos dados utilizaram-se os referenciais teóricos relacionados a processo de trabalho e competências gerenciais. Os resultados identificaram maior ênfase atribuída às competências relacionadas aos papéis de mentor, coordenador e diretor. Foi possível, então, construir um plano de desenvolvimento profissional, pautado em competências que atendam as dimensões técnica, ético-política, comunicativa e de desenvolvimento da cidadania. A análise do processo de trabalho gerencial e o estudo das competências no âmbito gerencial mostraram-se importantes, pois problematizaram necessidades de aprimoramento desses profissionais, assim, respondendo às demandas pessoais, profissionais e organizacionais.

## DESCRIPTORIOS

Enfermagem  
Gerência  
Competência profissional  
Supervisão de enfermagem  
Educação continuada em enfermagem

## ABSTRACT

The objective of this study was to construct a profile of managerial competencies, based on the consensus of nurse coordinators in the field. This study was developed in a philanthropic hospital in São Paulo, following the research-action model, and included 13 nurse coordinators as participants. The data collection was performed using the focal group technique. Data analysis was performed using the theoretical frameworks related to the working process and managerial competencies. The results identified the greater emphasis assigned to the competencies related to the mentor, coordinator and director roles. It was, therefore, possible to construct a professional development plan that is based on competencies in the technical, ethical-political, and communicative domains, as well as the development of citizenship. The analysis of the managerial working process and the study of the competencies within the managerial environment were shown to be important, because they highlighted the professionals' need to improve, thus fulfilling personal, professional, and organizational demands.

## DESCRIPTORS

Nursing  
Management  
Professional competence  
Nursing, supervisory  
Education, nursing, continuing

## RESUMEN

Estudio que objetivó construir el perfil de competencias gerenciales, consensuado por enfermeros coordinadores de área. Desarrollado en hospital filantrópico de São Paulo. Fue realizado en modalidad investigación-acción. Participaron de la investigación 13 enfermeros coordinadores de área. La recolección de datos se efectuó mediante técnica de grupo focal. Para análisis de datos se utilizaron los referenciales teóricos relacionados al proceso de trabajo y competencias gerenciales. Los resultados mostraron mayor énfasis atribuido a las competencias relacionadas al papel de mentor, coordinador y director. Se pudo efectuar un planeamiento de desarrollo profesional, pautado en competencias que atiendan las dimensiones técnica, ético-política, comunicacional y de desarrollo de la población. El análisis del proceso de trabajo gerencial y el estudio de competencias en el ámbito gerencial mostraron su importancia, pues problematizaron necesidades de mejoramiento de tales profesionales, atendiendo a las demandas personales, profesionales y organizacionales.

## DESCRIPTORIOS

Enfermería  
Gerencia  
Competência profesional  
Supervisión de enfermaria  
Educación continua en enfermería

\* Extraído da dissertação "O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar", Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, 2008. <sup>1</sup> Mestre em Administração de Serviços de Enfermagem e de Saúde pela Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. Enfermeira da Coordenação de Enfermagem do Hospital Santa Marcelina. São Paulo, SP, Brasil. simanenti@ig.com.br <sup>2</sup> Enfermeira. Professora Titular do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. mhciamp@usp.br <sup>3</sup> Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. vlmirag@usp.br <sup>4</sup> Enfermeira. Doutoranda da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. ligiafm@hu.usp.br <sup>5</sup> Enfermeira. Mestranda da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. jasoares@usp.br

## INTRODUÇÃO

O trabalho enquanto mediação entre o homem e a natureza caracteriza-se como o processo de transformação para satisfazer necessidades humanas que, na área de enfermagem, correspondem, especificamente, às necessidades de saúde<sup>(1)</sup>. É surpreendente a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo na última década, sobretudo as de cunho tecnológico. Para acompanhar tais mudanças e adaptar-se a elas continuamente as organizações tem conferido certa flexibilidade nos processos de trabalho.

O processo de globalização e as constantes transformações no âmbito dos processos de trabalho interferem diretamente no perfil dos profissionais demandados pelo mercado, requerendo que estes estejam alinhados com os objetivos, metas e resultados organizacionais, inclusive no setor de prestação de serviços que inclui o de prestação de serviços de saúde.

Nesse setor, as mudanças no perfil de competências dos profissionais enfermeiros, dentre outros profissionais que trabalham nas organizações de saúde, visam atender às necessidades de saúde, demandando que os mesmos saibam agir, mobilizar, transferir conhecimentos para resolver situações práticas, aprender constantemente e engajar-se em resposta às exigências e necessidades de cada área de atuação. A gerência das mudanças e a adoção de estratégias de como mudar o perfil das competências profissionais devem ser feitas por aqueles que conduzem os processos de trabalho, exigindo pessoas que liderem as mudanças sob os preceitos da qualidade e produtividade. Isso exige o desenvolvimento e agregação de novas competências.

Na década de oitenta, os estudos de abordagem do processo de trabalho permitiram compreender as atividades realizadas pelos profissionais de saúde e de enfermagem, não apenas como fruto do progresso técnico-científico, mas como intervenções que expressam uma dada concepção de processo saúde-doença, bem como a dinâmica social e de organização dos serviços<sup>(2)</sup>.

Estudos nessa vertente dos processos de trabalho esclarecem que o *objeto* de trabalho em saúde e em enfermagem está direcionado para diferentes perspectivas como a promoção, prevenção e/ou recuperação da saúde. Em qualquer desses níveis onde o trabalho ocorra, fica evidente a necessidade de envolvimento e atuação de múltiplos agentes sociais, ou seja, de diferentes agentes que compõem a equipe multiprofissional, configurando-se, em qualquer cenário, como um trabalho coletivo, onde o produto final é resultado de múltiplas intervenções executadas por distintos profissionais<sup>(2)</sup>.

As mesmas autoras apontam que nessa articulação para a assistência à saúde, cada trabalho especializado é um *meio* para a realização do trabalho em saúde, gerando um processo de divisão técnica e social do mesmo. Os profissionais envolvidos nesse processo utilizam-se de conhecimentos técnicos específicos de cada área e de *instrumentos* para o desenvolvimento do trabalho. Dentre esses, os profissionais de enfermagem, particularmente, transformam o objeto (necessidades) utilizando-se de conhecimentos e saberes específicos, métodos, técnicas, materiais e equipamentos, devendo ter segurança e domínio sobre os mesmos.

Relacionando o referencial teórico acerca de processo de trabalho à prática profissional do enfermeiro, é sabido que existem quatro processos distintos, a saber, o assistencial, o gerencial, o educacional e o de pesquisa<sup>(2)</sup>. Tendo em vista o objeto da presente investigação — as competências gerenciais do enfermeiro — o recorte priorizará a recomposição e discussão do processo de trabalho gerencial dos enfermeiros, particularizado para os sujeitos do estudo, como pano de fundo para o processo de construção do perfil de competências dos profissionais enfermeiros que assumem cargos dessa natureza.

Ressalta-se, ainda, que a percepção do grupo quanto ao processo de trabalho gerencial constitui-se em aspecto importante para fundamentar a construção de um perfil de competências, pois indicam quais competências o enfermeiro coordenador de área necessita para exercer os papéis inerentes a esse posto de trabalho.

Usualmente, os autores distinguem e explicam a diferenciação do processo de trabalho em enfermagem discorrendo sobre o *processo de trabalho assistencial* e o *processo de trabalho gerencial*. No primeiro,

explicam que o objeto centra-se na intervenção às necessidades de cuidados e tem por finalidade a atenção integral; no segundo, o foco está na organização do trabalho e nos recursos humanos em enfermagem, com a finalidade de implementar condições adequadas de cuidado aos clientes e de elevar o desempenho dos profissionais que compõem a equipe de enfermagem<sup>(2-3)</sup>.

Podemos apreender, portanto, o modo abrangente de atuação da gerência nas dimensões técnica, política, comunicativa e de desenvolvimento da cidadania<sup>(4)</sup>.

A *dimensão técnica* é definida como o conjunto de instrumentos, conhecimentos e habilidades necessários para atingir objetivos de um determinado projeto, tais como planejamento, coordenação, supervisão, controle, avaliação e ainda o conjunto de saberes como epidemiologia, planejamento em saúde e outros.

...a percepção do grupo quanto ao processo de trabalho gerencial constitui-se em aspecto importante para fundamentar a construção de um perfil de competências, pois indicam quais competências o enfermeiro coordenador de área necessita para exercer os papéis inerentes a esse posto de trabalho.

A *dimensão política* caracteriza-se por meio da articulação do trabalho gerencial ao projeto assistencial que se propõe executar.

A *dimensão comunicativa* evidencia as relações de trabalho da equipe de saúde visando à cooperação para o alcance de um determinado objetivo e, sobretudo, à construção de um projeto comum. E, no *desenvolvimento da cidadania* há o estabelecimento de uma relação em forma de diálogo que mediará a teoria e a prática, especialmente na fixação do vínculo entre os agentes presentes no processo de trabalho e os clientes que utilizam o serviço.

Com base nesses supostos, é possível afirmar, portanto, que as transformações ocorridas no trabalho, inevitavelmente, ocasionam mudanças também, na função gerencial do enfermeiro. Pode-se afirmar que o mercado almeja profissionais que desenvolvam competências para assumir papéis de liderança compatíveis com modelos de gestão histórico-sociais, atuando como: negociador, diretor, produtor, inovador, facilitador, monitor, coordenador e mentor<sup>(5)</sup>.

Ainda, os estudiosos da administração contemporânea confirmam por meio de pesquisas que os empregadores valorizam pessoas com perfil para assumir posições de gerência, reunindo características como saber determinar prioridades, conhecer suas competências e saber explorá-las, desenvolver suas habilidades, descobrir como atingir resultados, aperfeiçoar-se na gestão de pessoas levando os colaboradores a adquirirem conhecimento, aprender também com aqueles que não são clientes, buscarem continuamente a atualização de seus conhecimentos, preparando-se para mudanças. É nesse contexto, portanto, que se insere o modelo de gestão de pessoas por competências<sup>(5)</sup>.

O modelo de gestão de pessoas por competências aponta para três transformações emergentes: a primeira consiste na ocorrência de situações não previsíveis, exigindo do indivíduo a agregação de recursos para a resolução de situações inusitadas; a segunda está centrada na necessidade de melhoria dos processos de comunicação interna nas organizações, alterando sistemas verticais de informação e comunicação e a terceira, objetiva estratégias de excelência em serviços que dizem respeito ao atendimento pleno das necessidades dos clientes interno e externo<sup>(6)</sup>.

Ressalta-se que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, após a publicação do artigo intitulado *Testing for competence Rather than Intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), visando a busca de métodos mais efetivos no processo de seleção de pessoas, associando competência a cinco fatores: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais<sup>(7)</sup>. A competência, segundo o autor, é *uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou determinada situação*<sup>(8)</sup>.

Apreende-se, diante desses estudos, que a competência não se efetiva apenas no âmbito dos conhecimentos e

habilidades, mas demanda a mobilização destes recursos para a ação, isto é, criando condições para a aplicabilidade em situações práticas respondendo às exigências do mercado de trabalho.

Na área da saúde, as mudanças organizacionais devem estar atreladas a um modelo de gestão capaz de efetivar competências, entendendo-se gestão como “uma ação para a qual há menor previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido”<sup>(9)</sup>. Essa concepção de gestão reforça a idéia de valorização do caráter humano sobre o aspecto técnico, considerando a integração do profissional com a empresa, o foco prioritário, que são os clientes internos e externos.

A finalidade precípua dessa pesquisa foi construir o perfil de competências gerenciais, consensuado pelos enfermeiros coordenadores de área, para subsidiar o plano de desenvolvimento gerencial dos mesmos partindo-se da discussão acerca do processo de trabalho gerencial e das competências necessárias para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo. Assim, tem como objetivos: identificar como os enfermeiros coordenadores de área percebem o processo de trabalho gerencial que desenvolvem na instituição hospitalar; analisar a percepção dos mesmos quanto às competências necessárias para atuar no processo de trabalho gerencial e identificar as convergências e divergências entre o perfil de competências gerenciais traçados pela instituição e o perfil definido pelos próprios enfermeiros coordenadores.

## MÉTODO

O presente estudo insere-se na perspectiva da pesquisa exploratória, desenvolvida na modalidade da pesquisa-ação que consiste em uma estratégia metodológica da pesquisa social na qual existe ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas na situação investigada; desta interação resulta a priorização dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem implementadas em ações concretas. Ainda, como propõe o autor, o objeto de investigação não se constitui em pessoas, mas sim, em situações sociais e seus problemas com ênfase no processo<sup>(10)</sup>.

O estudo foi desenvolvido em uma instituição hospitalar geral, filantrópica, de ensino, destinada à assistência de nível terciário, localizada na zona leste do Município de São Paulo.

A equipe de enfermagem, com 1322 profissionais, é coordenada pela Gerência de Enfermagem que responde diretamente à Presidência do Hospital. O Serviço de Enfermagem conta com três enfermeiros no Serviço de Educação Continuada (SEC). Seguem na escala hierárquica, os 21 enfermeiros coordenadores de área, 153 enfermeiros assistenciais, 58 técnicos de enfermagem, 1070 auxiliares de enfermagem e 17 colaboradores lotados em serviços de apoio, desempenhando atividades relativas a controle de materiais e encaminhamento de exames e documentos.

Constituíram-se sujeitos da pesquisa, 13 enfermeiros coordenadores de área, o que corresponde a 62,0%, do

total dos coordenadores selecionados de acordo com os seguintes critérios de inclusão: possuir um ano ou mais de atuação no cargo; ter cursado especialização na área de atuação ou em administração hospitalar; ter atuado anteriormente como enfermeiro assistencial e ter sido submetido ao processo de promoção para exercer o cargo de coordenador de área na Instituição, pela Gerência de enfermagem.

Considerando os objetivos do estudo, o método adotado, o problema a ser investigado que constitui uma situação real no trabalho dos enfermeiros supervisores de área e a finalidade de explorar e intervir nessa problemática, optou-se pela coleta de dados por meio da técnica de grupo focal, por constituir-se em técnica que permite o estudo das representações presentes sobre um dado tema em um grupo social específico<sup>(11)</sup>.

Atendendo às diretrizes para o desenvolvimento da pesquisa-ação, foi programada a realização de quatro encontros grupais, no período de maio a junho de 2007, coordenados pela própria pesquisadora, com o auxílio de uma observadora externa ao grupo, contratada especificamente para essa função. Cada encontro atendia a um objetivo específico, de forma a monitorar o desenvolvimento gradativo das discussões grupais. Os encontros foram gravados e as discussões foram transcritas, servindo como base para a elaboração das crônicas.

Os encontros foram realizados em uma sala, na própria Instituição campo de estudo. Os sujeitos foram liberados de suas atividades durante a realização dos encontros, não havendo interferência externa durante o desenvolvimento das discussões grupais. Ao término de cada encontro, a coordenadora, em conjunto com a observadora, realizava uma síntese sobre o desenvolvimento das atividades grupais com o intuito de sinalizar as principais questões de âmbito individual e coletivo. Ao início de cada novo encontro, foi realizada uma devolutiva do material produzido pelo grupo no encontro anterior, objetivando favorecer um processo contínuo de construção coletiva, estabelecendo nexos com a questão norteadora do encontro seguinte.

Esse material foi utilizado como material empírico procedendo-se à análise em profundidade de modo a inter-relacionar as questões norteadoras de cada encontro e as categorias analíticas oriundas do referencial teórico que sustentou o estudo.

O primeiro e o segundo encontros centraram-se na tarefa relacionada ao delineamento e recomposição do processo de trabalho gerencial, segundo a perspectiva dos sujeitos do grupo.

No primeiro encontro, para embasamento dos participantes a respeito do processo de trabalho, houve, como exemplo, uma apresentação teórica acerca do processo de trabalho assistencial, para não interferir nas futuras discussões do processo de trabalho gerencial. Após essa apresentação reforçou-se como tarefa do grupo, a discussão e recomposição do processo de trabalho gerencial,

tendo como referência as representações do vivido pelos enfermeiros coordenadores de área na Instituição.

No segundo encontro, o grupo pode se posicionar livremente na busca de consenso das idéias apresentadas no primeiro encontro, abordando, ainda, os elementos do processo de trabalho gerencial, quais sejam, finalidade, objeto, meios e instrumentos, produto final, organização e divisão do trabalho.

No terceiro encontro, a coordenadora apresentou ao grupo subsídios acerca da evolução do conceito de competência de acordo com o referencial teórico do estudo. Foi solicitado aos participantes que para o delineamento das competências, que os mesmos utilizassem como referência o processo de trabalho gerencial que havia sido delineado no encontro anterior, traçando o perfil de competências que julgavam necessário para o desempenho das atividades inerentes à prática gerencial vivida.

O quarto encontro foi direcionado para a identificação de convergências e divergências entre o perfil definido pelo grupo no terceiro encontro e o perfil estruturado, previamente na instituição, pela gerência de enfermagem e Serviço de Educação Continuada (SEC).

A coordenadora desempenhou o papel de facilitadora realizando a leitura de cada item do instrumento previamente traçado pelo SEC e anotando as convergências e divergências pontuadas pelos enfermeiros participantes do grupo quanto às competências para desempenhar as atribuições inerentes aos seus postos de trabalho.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição, sendo observados todos os requisitos éticos e legais para sua realização.

## RESULTADOS

A complexidade do processo de trabalho gerencial, e as exigências que incidem sobre o enfermeiro coordenador responsável pelo mesmo, tais como, atingir metas de diminuição de custos, exigência de manutenção e melhoria da qualidade da assistência prestada, foram destacados nas discussões por serem considerados elementos que determinam sobrecarga de trabalho, acúmulo de atribuições, que somados à falta de recursos humanos suficientes para prestar a assistência almejada, culmina no comprometimento direto dos resultados dos trabalhos assistencial e gerencial.

A reconstrução do processo de trabalho gerencial, descrito a seguir, foi consensuado pelo grupo.

### *Finalidades do processo gerencial:*

Direcionar o processo de trabalho; atingir e manter o equilíbrio nas relações de trabalho; garantir o bom funcionamento das unidades; promover a difusão da filosofia institucional; garantir as condições para a implementação da qualidade da assistência; garantir resultados positivos; promover a educação permanente e a qualificação profissional.



**Objeto:**

Clientes internos; clientes externos; Instituição e recursos tecnológicos.

**Meios e instrumentos:**

Planejamento, organização e controle; diagnóstico situacional; avaliação; planos de ação (curto, médio e longo prazos); recursos físicos, materiais e equipamentos; conhecimento técnico-científico e comunicação.

**Organização e divisão do trabalho:**

Determinação de prioridades; implantação de manuais de normas e rotinas; utilização de protocolos institucionais e distribuição de tarefas.

**Produto:**

Ambiente organizado; valorização profissional; qualificação da assistência; satisfação do cliente; diminuição dos custos e promoção da filosofia institucional.

A discussão grupal foi avaliada como profícua e os enfermeiros coordenadores pontuaram as dificuldades de implementação das atividades específicas da gerência alegando, novamente, a falta de recursos humanos e dando destaque aos vários problemas institucionais relacionados à gestão.

Para a identificação e descrição das competências, o grupo optou por elencá-las de acordo com os quatro pilares da educação conforme definidos no relatório Delors, que discute as bases para educação superior no século XXI, quais sejam: saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber conviver(12), como abaixo descrito:

**Saber ser:**

Ter postura ética e inteligência emocional; ser criativo, incentivador; empreendedor; ter coerência; ser imparcial;

ser flexível; desenvolver a liderança; ser objetivo e claro; ter dinamismo e ser convincente; ter humildade; ser comunicativo; ter comprometimento e envolvimento; ser cooperante e ter iniciativa, desenvolver o autoconhecimento.

**Saber fazer:**

Ter comunicação efetiva e autonomia no trabalho; desenvolver habilidade técnica (saber fazer); saber direcionar; avaliar; planejar (recursos humanos e materiais); traçar prioridades; gerenciar equipes, gerenciar processos de qualidade.

**Saber conhecer:**

Possuir conhecimento técnico-científico; promover e estimular o conhecimento da equipe sob sua supervisão; buscar e incentivar a atualização profissional; zelar pelos recursos disponíveis na instituição; conhecer a missão e filosofia institucional e gerenciar custos.

**Saber conviver:**

Gerenciar conflitos; compartilhar; ter bom relacionamento interpessoal e multiprofissional; desenvolver parcerias de trabalho; desenvolver o marketing pessoal; saber ouvir e relacionar-se com diferentes hierarquias.

Além disso, e, utilizando a categoria analítica modelo de competências e papéis no exercício da liderança, retomando o referencial teórico a respeito dos oito principais papéis de líderes(5), foi possível realizar uma análise comparativa entre as características discutidas e as pontuadas pelos sujeitos da pesquisa, elaborando-se um quadro síntese das competências que compõem um perfil para os enfermeiros coordenadores de área, conforme apresentado (Quadro 1).

**Quadro 1** - Síntese do perfil de competências para enfermeiros coordenadores de área na instituição campo de estudo - São Paulo, 2007

Competência	Descritores
<b>Foco: Monitoramento, Coordenação e Liderança. Dimensão Comunicativa, Ético-política e Educativa do Gerenciamento</b>	
Compreensão de si próprio e dos outros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover o marketing pessoal aos clientes internos e externos.</li> <li>2. Ter autoconhecimento.</li> <li>3. Apresentar postura ética, utilizando coerência, capacidade crítica e inteligência emocional.</li> <li>4. Ter liderança</li> <li>5. Mostrar-se comprometido e envolvido com o trabalho, equipe e Instituição.</li> </ol>
Monitoramento do desempenho individual e coletivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter bom relacionamento com a equipe de trabalho</li> <li>2. Estar preocupado com o desenvolvimento dos colaboradores, através de atitude incentivadora, promovendo e estimulando o desenvolvimento profissional.</li> <li>3. Realizar supervisão e avaliação de desempenho da equipe de trabalho com imparcialidade.</li> </ol>
Gerenciamento Multiprofissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter bom relacionamento multiprofissional, efetivando parcerias no processo de trabalho e compartilhando as tomadas de decisão.</li> <li>2. Gerenciar conflitos com flexibilidade, autonomia e capacidade de negociação, articulando a resolução de situações multiprofissionais.</li> <li>3. Saber relacionar-se com diferentes hierarquias.</li> </ol>

Continua...

...Continuação.

Comunicação Eficaz	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacidade de apresentar idéias, de forma objetiva e clara, tanto na comunicação verbal quanto escrita.</li><li>2. Ser convincente</li><li>3. Saber ouvir</li></ol>
<b>Foco: Produção, Direção e Negociação. Dimensão Técnica do Gerenciamento</b>	
Estabelecimento de metas, objetivos e gerenciamento de mudanças	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conhecer e divulgar a missão e filosofia Institucional, implementando-a na prática profissional.</li><li>2. Ter iniciativa e desenvolvê-la com criatividade.</li><li>3. Conhecer a dinâmica e funcionamento do Serviço de Enfermagem no qual está inserido, direta ou indiretamente.</li></ol>
Planejamento e Organização	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organizar e planejar com eficiência os recursos humanos e materiais sob a sua responsabilidade, através do gerenciamento de recursos disponíveis e custos.</li><li>2. Ter senso crítico e coerência no direcionamento e tomada de decisões e estabelecimento de prioridades.</li><li>3. Possuir conhecimento técnico-científico compatível com a área de atuação.</li></ol>
Produtividade no Trabalho	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementar o corporativismo, desenvolvendo atitudes de parceria com os colaboradores no ambiente de trabalho.</li><li>2. Ser pró-ativo, desenvolvendo as atividades inerentes ao cargo com habilidade, conhecimento e técnica.</li><li>3. Apresentar dinamismo e empreendedorismo, visando a autonomia no processo de trabalho.</li></ol>

Após a apresentação do perfil elaborado por Enfermeiros do Serviço Educação Continuada da Instituição e as competências identificadas e discutidas pelos Enfermeiros Coordenadores participantes do estudo, foi possível comparar os dois perfis, e identificar que não houve divergências importantes no perfil almejado, exceto quanto à qualificação profissional para a obtenção de promoção para aqueles que forem ocupar esse cargo. Em relação às convergências identificou-se que houve uma complementação das competências que compõem o perfil.

## DISCUSSÃO

Os sujeitos da pesquisa relataram que a discussão do processo de trabalho gerencial ofereceu a oportunidade de uma primeira reflexão acerca da complexidade envolvida nesse processo de trabalho e a plena diferenciação do processo de trabalho assistencial assim de perceber a complementariedade de atividades entre os mesmos.

Contudo, destacou-se que é essencial, ainda, o aprofundamento dessa reflexão, avançando na discussão de modelos de gestão na perspectiva sócio-crítica que permitam aos enfermeiros perceberem as contradições, discutirem aspectos pertinentes às relações de poder, em suas diferentes expressões e dimensões na perspectiva de emancipação dos sujeitos trabalhadores, no que se refere às dimensões ético-política e a da cidadania<sup>(4)</sup>.

O perfil de competências ora definido demonstra, em parte, a complexidade do processo de trabalho no qual os enfermeiros coordenadores de área estão envolvidos no desempenho de suas funções.

Os pilares com maior frequência de competências elencadas foram o *saber fazer* e *saber conhecer* que complementam o perfil de competências direcionadas ao perfil atitudinal e relacional do profissional que ocupa o papel de gestor de unidades.

Destaca-se que o conhecimento técnico congrega os saberes administrativos e os assistenciais específicos a cada área de atuação.

Como competência específica e no *eixo de suporte administrativo*, os gestores devem ter *capacidade analítica* que abrange possuir foco e concentração para esquematizar um dado tema em partes menores, ordenar, compreender e analisar, facilitando as decisões e ações decorrentes<sup>(13)</sup>.

Desse modo, compreende-se que o conhecimento técnico-científico tão enfatizado pelo grupo diz respeito, também, ao preparo dos coordenadores para supervisionar e conduzir o trabalho em equipe, relevando o processo educacional.

Consoante a esse aspecto, o processo de construção do perfil de competências aponta para profissionais que exerçam liderança e que gerem novas oportunidades em suas áreas de atuação, estando abertos ao desenvolvimento e aquisição constante de novas competências.

Além da liderança da equipe de enfermagem, cabe ao enfermeiro, tradicionalmente, o gerenciamento de recursos físicos, materiais, humanos e de informação, o que requer conhecimento e habilidades para desenvolver o trabalho com atitude ético-política<sup>(14)</sup>.

Um aspecto importante a ser destacado é o dinamismo das competências: o que é essencial hoje pode não ser amanhã, o que exige a avaliação e diagnóstico constantes acerca do perfil desejado, bem como ações para o desenvolvimento das competências, sobretudo, em momentos de transformações dentro ou fora da organização.

O perfil de competências do enfermeiro coordenador de área construído pelo grupo sugere um saber tácito que representa as idéias do grupo como um todo.

## CONCLUSÃO

Consideramos que a categoria analítica decorrente da abordagem teórica do processo de trabalho, desdobrada para o âmbito do processo de trabalho gerencial permitiu compreender os elementos constitutivos do mesmo e apreender que, quanto ao objeto, finalidade, meios e instrumentos e o produto final almejado, há uma fragmentação do conhecimento quanto à percepção do processo de

trabalho gerencial por parte dos sujeitos da pesquisa, pois a partir do reconhecimento e reconstrução desses elementos, tendo como referência a sua prática gerencial, os mesmos o fizeram de modo multifacetado, não demonstrando uma visão conjunta dos mesmos.

Dentre as competências destacadas no perfil construído pelo grupo, houve maior representatividade daquelas relacionadas ao *saber ser*, demonstrando a importância atribuída às características comportamentais do coordenador de área no desempenho de suas atribuições. Atitude e postura ética, imparcialidade, flexibilidade e liderança foram características assinaladas repetidamente nos discursos dos sujeitos como primordiais para os enfermeiros que coordenam grupos e atuam como mediadores e articuladores entre as equipes profissionais, os colaboradores internos, os clientes e a própria instituição.

Desenvolver concomitantemente competências para lidar com a racionalidade necessária e presente no processo de trabalho gerencial e competências ético-políticas e comunicativas que abarcam o autoconhecimento, o saber relacionar-se, lidar com pessoas difíceis, situações dilemáticas e saber gerenciar conflitos, são alguns dos desafios mais importantes de quem assume a coordenação de áreas e gerência de pessoas.

Portanto, destaca-se que devem compor a política de desenvolvimento gerencial, competências que abarquem todas as dimensões do processo de trabalho gerencial:

## REFERÊNCIAS

1. Mendes-Gonçalves RB. Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidades. São Paulo: CEFOR; 1992. (Cadernos CEFOR – Textos, 1).
2. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 1-13.
3. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2009 [citado 2012 fev. 3];18(2):258-65. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08.pdf>
4. Mishima SM, Villa TCS, Silva EM, Ribas-Gomes EL, Anselmi ML, Pinto IC, et al. Organização do processo gerencial no trabalho em saúde pública. In: Almeida MCP, Rocha SMM, organizadoras. O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez; 1997. p. 251-96.
5. Quinn RE, Thompson MP, Faerman SR, McGrath M, Swirski M. Competências gerenciais: princípios e aplicações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
6. Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.
7. Fleury MTL. As pessoas na organização. 4ª ed. São Paulo: Gente; 2002. A gestão de competência e a estratégia organizacional; p. 51-62.
8. McClelland DC, Spencer LM. Competency assesment methods: history and state of the art. Boston: McBer Research; 1990.
9. Dutra JS. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas; 2002.
10. Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. 5ª ed. São Paulo: Cortez; 1992.
11. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; 1996.
12. Delors J. Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; 1998. p. 11-102.
13. Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2007.
14. Oliveira JC, Prado C, Peres HHC, Fernandes MFP, Leite MMJ. Management competence level on nursing of a private university graduates. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2009 [cited 2012 Feb 3];43(n.esp 2):1221-25. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/en\\_a13v43s2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/en_a13v43s2.pdf)

técnica, ético-política, comunicativa e de cidadania.

O processo de gestão por competências, tendência também nas organizações de saúde, consiste em um processo mais amplo que envolve a participação de todos os âmbitos gerenciais das instituições, assim, compreende-se esse estudo como uma etapa exploratória e inicial para que o processo como um todo se efetive.

Ressalta-se que as competências gerenciais indicadas como importantes na literatura administrativa, designadas como essenciais para o nível de gestão, foram confirmadas no estudo realizado, guardando as especificidades do processo de trabalho gerencial na enfermagem.

Conclui-se que a construção consensuada do perfil de competências gerenciais impacta, de modo positivo, no direcionamento das atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal realizado pelo Serviço de Educação Continuada (SEC), bem como contribui na produção de conhecimento no âmbito do processo de trabalho gerencial do enfermeiro em serviços distintos.

Por fim, o processo de mapeamento de competências evidenciou os desafios de desenvolver a gestão por competências, confirmando a necessidade e a importância de mudanças nos processos educativos e avaliativos pautados em metodologias e ferramentas que permitam o planejamento de carreiras consoante à política de recursos humanos e à organizacional vigente.