

Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem

Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses
Competencias de gestión de coordinadoras de los cursos de licenciatura en enfermería

Andresa Lopes Cordeiro Seabra¹, Kely César Martins de Paiva², Talita Ribeiro da Luz³

¹ Universidade José do Rosário Vellano, Curso de Graduação em Enfermagem. Belo Horizonte-MG, Brasil.

² Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte-MG, Brasil.

³ Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte-MG, Brasil.

Como citar este artigo:

Seabra ALC, Paiva KCM, Luz TR. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. Rev Bras Enferm. 2015;68(5):608-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>

Submissão: 14-02-2015 Aprovação: 13-07-2015

RESUMO

Objetivo: analisar como são vivenciadas as competências gerenciais, ideais e reais, de coordenadores de cursos de graduação em Enfermagem na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Método:** o modelo conceitual consta de oito papéis gerenciais (diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, inovador e negociador) e três competências específicas para o exercício de cada um deles. Estudo descritivo qualitativo, com 14 entrevistas feitas com roteiros semi-estruturados, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo. **Resultados:** destacaram-se os papéis de mentor, diretor e facilitador, cujas competências podem ser aprimoradas continuamente em virtude das demandas diferenciadas e permanentes a que estão submetidos os sujeitos, além das ambiguidades e contradições naturais da função gerencial. **Conclusão:** as instituições de ensino superior podem ajustar seus processos seletivos e avaliativos para tal cargo, compreendendo as dificuldades de formação das competências profissionais exigidas no exercício da função gerencial.

Descritores: Competência Profissional; Gerência; Programas de Graduação em Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: to analyze the experiences of how the managerial competences of coordinators, ideal and real, of undergraduate nursing course coordinators from the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. **Method:** the theoretical framework presented a conceptual model of eight managerial roles (director, producer, monitor, coordinator, mentor, facilitator, broker and innovator) and three specific competences to the exercise of each one of them. Descriptive and qualitative research with 14 interviews conducted using semi-structured scripts, whose data were subjected to content analysis. **Results:** we highlighted the roles: mentor, director and facilitator as the most prominent, whose competences can be continually improved as a result of differentiated and permanent demands which the subject face, in addition to the natural ambiguities and contradictions of management function. **Conclusion:** the higher education institution can adjust their selection and evaluation processes for this position, including the difficulties of professional competences training required in the exercise of managerial function.

Key words: Professional Competence; Management; Graduate Programs in Nursing.

RESUMEN

Objetivo: analizar cómo los coordinadores de los cursos de licenciatura en enfermería en la ciudad de Belo Horizonte, Minas Gerais, experimentan las competencias de gestión, ideales y reales. **Método:** el marco teórico presentó un modelo conceptual con ocho papeles de dirección (director, productor, supervisora, coordinadora, mentor, facilitador, negociador e innovadoras) y tres competencias específicas para el ejercicio de cada uno de ellos. Búsqueda descriptiva y cualitativa, 14 entrevistas con scripts semiestructuradas, cuyos datos fueron sometidos a análisis de contenido. **Resultados:** se destacaron los papeles de mentor, director y facilitador, cuyas competencias se pueden mejorar continuamente como resultado de las demandas diferenciadas y permanentes que se enfrentan los coordinadores del curso de licenciatura, debido a las naturales ambigüedades y contradicciones de la función de gestión. **Conclusión:** el institución puede ajustar sus procesos de selección y evaluación

para esta posición, incluyendo las dificultades de la formación de las competencias profesionales requeridas en el ejercicio de la función directiva.

Palabras clave: Competencia Profesional; Gerencia; Programas de Graduación en Enfermería.

AUTOR CORRESPONDENTE

Kely César Martins de Paiva

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

INTRODUÇÃO

Para atender às demandas de um mundo globalizado, as instituições⁽¹⁻²⁾ exigem um perfil profissional que esteja em constante desenvolvimento, capaz de acompanhar as inovações tecnológicas, que seja resolutivo, proativo e que tenha facilidade de negociação. As organizações de saúde, especificamente, têm passado por uma crise econômica que demanda gestão eficiente, em geral, sob responsabilidade dos enfermeiros. Deles, são exigidas características peculiares, como agilidade e capacidade de tomada de decisões assertivas, criativas, inovadoras, agregando valor econômico à empresa e social ao indivíduo⁽³⁻⁵⁾.

Decorrem daí reflexos na educação e na forma como ela deve ser conduzida, implicando uma formação profissional que tenha como pilar a noção de competência. Nesta, o papel da universidade é destacado⁽⁶⁻⁷⁾, enquanto “instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e que existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento, objetivando a formação de profissionais qualificados”⁽⁷⁾.

Levando em consideração essa realidade, a formação dos enfermeiros apresenta desafios para alcançar mudanças orientadas pelo contexto social e político frente aos problemas da realidade, às mudanças tecnológicas e ao perfil epidemiológico e demográfico da sociedade⁽⁴⁻⁵⁾.

De modo geral, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional⁽⁸⁾, promulgada em 1996 (LDB/96), apresenta-se como um marco estrutural da educação superior, fortemente influenciada pelo ideário neoliberal, visando promover mudanças e expansão do ensino superior, principalmente no âmbito privado, porém pautada em frágeis processos de regulação⁽⁹⁾. A partir dela, foram esclarecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais para diversos cursos de graduação, inclusive o de Enfermagem⁽⁹⁻¹¹⁾, dentre outros do campo da saúde, no ano de 2001⁽¹⁰⁾. As Diretrizes informam como os cursos devem ser conduzidos e os resultados que objetivam em termos das competências que devem ser construídas nos futuros enfermeiros.

É nesse contexto que os cursos de graduação em Enfermagem encontraram caminho para sua expansão⁽⁹⁾, aliados a um fortalecimento no mercado de trabalho com o aumento da empregabilidade do enfermeiro em novas áreas. Tais áreas são a estratégia de saúde da família, o atendimento domiciliar, as consultorias em auditoria e serviço móvel de urgência, entre outras. Este fato traz consigo também a possibilidade de aumento do número de vagas em docência e, conseqüentemente, nos cargos de gestão dos cursos de graduação.

No entanto, os programas de pós-graduação *stricto sensu* não acompanharam a expansão das instituições de ensino superior (IES) na mesma velocidade. Segundo dados do Ministério da Educação, divulgados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no ano de 2013, havia no

Brasil um total de 28 cursos de pós-graduação em enfermagem no nível de doutorado, 47 no nível de mestrado acadêmico e 14 mestrados profissionais. No Estado de Minas Gerais, somente duas universidades ofereciam cursos de doutorado e mestrado acadêmico (Universidade Federal do Triângulo Mineiro e Universidade Federal de Minas Gerais) e outras três ofereciam somente o mestrado acadêmico (Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Alfenas e Universidade Federal de São João Del Rei), totalizando dois cursos de doutorado e cinco cursos de mestrado em todo o Estado⁽¹²⁾.

Esse cenário acabou impulsionando a ocupação dessas vagas por profissionais que migraram da área prática profissional em instituições de saúde, para a docência e, posteriormente, para a gestão dos cursos de graduação. “Os gestores universitários geralmente não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas, o que pode acarretar diferentes dificuldades”⁽¹³⁾. Sendo as IES dependentes da competência de seus professores, pesquisadores e gestores para cumprirem seu papel social, esses profissionais precisam manter-se em constante desenvolvimento a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos⁽⁵⁾ e sua reprodução em sala de aula. Assim sendo, para exercer com excelência o seu papel, o gestor universitário deve conhecer profundamente suas atividades, ter visão global da instituição e conseguir equacionar as prescrições legais em suas atividades cotidianas⁽⁵⁾.

Note-se que as IES são consideradas instituições complexas, por acumularem múltiplas tarefas acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) diferentes de outros tipos de organização, terem estrutura e objetivos peculiares, além de enfrentarem desafios comuns no mercado, como acirramento da concorrência, exigências legais e normas de entidades reguladoras. Isso denota a importância da competência dos coordenadores de cursos, no sentido da operacionalização das estratégias organizacionais frente às demandas legais e sociais⁽¹³⁾.

Entende-se competência como “capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos em uma determinada situação”⁽³⁾. No caso dos coordenadores de curso, diz respeito à função gerencial, caracterizada por ambiguidades, contradições e fragmentação^(3,14). Desse modo, são as competências profissionais no nível gerencial que vão permitir aos sujeitos desempenhar papéis no interior das instituições que gerem resultados reconhecidos e legitimados por eles próprios e pelos demais atores sociais com os quais o seu trabalho se realiza⁽¹⁵⁾.

Somam-se ao referido fato outros apontados na literatura relativos ao profissional de enfermagem, como modelagem da força de trabalho⁽²⁾, bem estar e satisfação no trabalho⁽¹⁶⁻¹⁸⁾, estresse ocupacional^(2,20-23), Síndrome de Burnout^(2,16-17,19,21), fadiga ocupacional⁽²²⁾ e violência no trabalho⁽²⁾. Além disso há outras questões complexas e que transcorrem no seu

cotidiano laboral como o fato de gerenciar outros profissionais da categoria e da área de saúde^(2,24), assim como o fato de um profissional ser gerenciado por enfermeiro⁽²⁾. Tal realidade reconhece a necessidade de uma formação diferenciada do profissional enfermeiro, face aos desafios que irá enfrentar.

Assim sendo, o problema dessa pesquisa se assenta em três pontos: (1) a complexidade do ensino superior, (2) as mudanças no mundo do trabalho com exigência por níveis cada vez mais altos de qualidade e competência profissional, (3) a atuação dos coordenadores no processo de gestão desses cursos e sua influência na qualidade dos mesmos e, conseqüentemente, na qualidade do profissional egresso. Mediante a complexidade da situação sintetizada, a pergunta que norteou o estudo foi: como são vivenciadas as competências gerenciais, exigidas e efetivas, dos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem na cidade de Belo Horizonte?

Deste modo, esta pesquisa teve como objetivo analisar como são vivenciadas as competências gerenciais, exigidas e efetivas, de coordenadores de cursos de graduação em enfermagem na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

MÉTODO

Considera-se que a competência vai além da qualificação, do potencial de ação:

Trata-se de uma mobilização real e produtiva de um conjunto de saberes de natureza diferenciada [...] cujo resultado é reconhecido e valorizado tanto pelo próprio indivíduo como por terceiros. Não é tão facilmente apreensível por outras pessoas, dado que diz respeito a um comportamento, um ato em si do indivíduo, cujo repasse não é simples ou imediato⁽²⁵⁾.

Assim sendo, a competência profissional é explicitada pelo trabalhador no seu comportamento diário, a partir dos papéis que executa na organização. No caso daqueles que exercem função gerencial, espera-se que se comportem com resolutividade nas diversas demandas que são características do trabalho nesse nível hierárquico, de acordo com o contexto pelo qual a organização está submetida. Diante disso, as organizações atuam em conformidade com um ou mais modelos de gestão, ou seja, conjuntos de práticas administrativas colocadas em execução para atingir um objetivo, capazes de fazer face às suas demandas. Dependendo do contexto e do modelo de gestão adotado, caberá ao gestor desempenhar determinados papéis de modo a operacionalizá-lo⁽¹⁵⁾. Deste modo, o modelo de gestão indica os papéis ideais dos gestores, os quais podem ser cumpridos ou não, efetivamente⁽¹⁷⁾.

O modelo conceitual adotado na pesquisa⁽¹⁵⁾ apresenta quatro modelos gerenciais que se pautam em duas dicotomias axiológicas: (1) estabilidade e controle *versus* flexibilidade e autonomia; e (2) foco interno e integração *versus* foco externo e diferenciação. Cada modelo de gestão implica duas possibilidades de atuação dos gestores em dois papéis, totalizando oito papéis possíveis. Os quatro modelos de gestão, os valores que os sustentam e os papéis pertinentes podem ser visualizados na Figura 1.

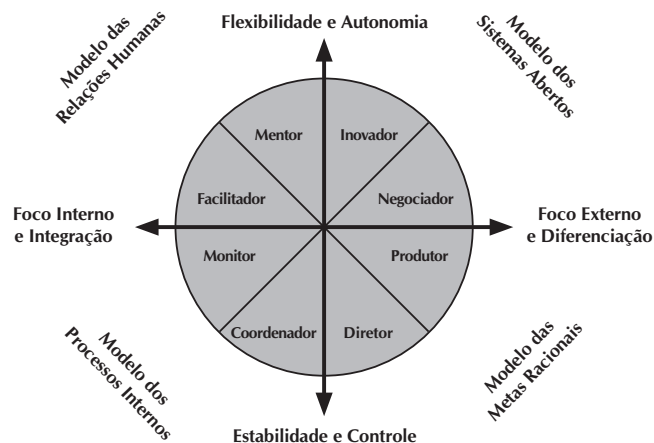


Figura 1 - Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais⁽³⁾

No Quadro 1, estão detalhados os modelos de gestão, suas ênfases e valores competitivos, os papéis pertinentes e as competências de cada papel.

Esses quatro modelos se interligam como subdomínios de um construto maior que seria a eficácia organizacional e nenhum deles, isoladamente, proporciona o alcance dessa eficácia. É necessário considerá-los como parte de um arcabouço maior, ao qual chamaram de "quadro de valores competitivos". O ideal seria o desempenho efetivo nos quatro modelos concomitantemente, visto que as estratégias que são eficazes em uma situação não serão, necessariamente, em outras⁽¹⁵⁾.

Assim sendo, os gestores devem desempenhar seus papéis com competência, apresentando resultados reconhecidos tanto no âmbito social como no organizacional, o que denota um perfil eficaz. O modelo apresenta quatro perfis eficazes⁽¹⁵⁾, sendo que nenhum dos papéis é negligenciado, apesar de permitir certo desequilíbrio decorrente dos estilos próprios de cada gestor; no geral, todos os papéis são valorizados. Os perfis eficazes⁽¹⁵⁾ são os seguintes: mestre (todos os papéis são desempenhados homoganeamente), produtores conceituais (facilitador, monitor e coordenador são exercidos de modo satisfatório, porém mais tímidos que os demais), realizadores agressivos (facilitador, mentor, inovador e negociador são mais frágeis que os demais) e agregadores pacíficos (inovador, negociador e produtor são desempenhados mais timidamente que os demais). Também são apresentados quatro perfis gerenciais ineficazes⁽¹⁵⁾, chamados de: adaptativos caóticos (facilitador mentor e inovador são os papéis desempenhados de modo um pouco menos insatisfatório que os demais), coordenadores irritantes (monitor e coordenador se destacam dos demais, porém ainda ineficazes), *workaholics* sufocantes (produtor é o menos ineficaz) e improdutivos extremos (todos os papéis são desempenhados timidamente).

Dessa forma, identificar o perfil dos gestores nas organizações pode ser importante tendo em vista o impacto que os modelos de gestão adotados podem exercer no seu desempenho. No caso dessa pesquisa, trata-se do desempenho dos coordenadores de curso em uma IES.

Quadro 1 - Modelos de gestão, ênfases, valores competitivos, papéis e competências gerenciais^(3,15)

Modelos	Ênfase	Valores competitivos	Papéis gerenciais	Competências específicas
Metas racionais	Explicitação de metas, a análise racional e tomada de iniciativa	Estabilidade e controle e foco externo e diferenciação	Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
				2. Estabelecimento de metas e objetivos
				3. Planejamento e organização
			Produtor	1. Produtividade do trabalho
				2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
				3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Processos internos	Definição de responsabilidades, mensuração e documentação	Estabilidade e controle e foco interno e integração	Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual
				2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
				3. Análise de informações com pensamento crítico
			Coordenador	1. Gerenciamento de projetos
				2. Planejamento do trabalho
				3. Gerenciamento multidisciplinar
Relações humanas	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Flexibilidade e autonomia e foco interno e integração	Mentor	1. Compreensão de si próprio e dos outros
				2. Comunicação eficaz
				3. Desenvolvimento dos empregados
			Facilitador	1. Constituição de equipes
				2. Uso de um processo decisório participativo
				3. Gerenciamento de conflitos
Sistemas abertos	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento de mudanças	Flexibilidade e autonomia e foco externo e diferenciação	Inovador	1. Convívio com a mudança
				2. Pensamento criativo
				3. Gerenciamento da mudança
			Negociador	1. Constituição e manutenção de uma base de poder
				2. Negociação de acordos e compromissos
				3. Apresentação de ideias

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva, em moldes semelhantes a outras pesquisas sobre a temática^(3,25). Dadas as suas potencialidades⁽²⁶⁾, a abordagem qualitativa foi escolhida em função da necessidade de profundidade em face ao próprio problema de pesquisa. Após aprovação do projeto da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa, em 09/10/2013, submetido a uma das IES por meio da Plataforma Brasil, sob o parecer de número 419.195, deu-se início à coleta de dados por meio de entrevistas com roteiros semi-estruturados^(3,25). Isto aconteceu entre os meses de novembro e dezembro de 2013.

Depois da leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foram entrevistadas as coordenadoras dos 14 cursos de graduação em enfermagem em funcionamento na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, identificados por meio do Cadastro das Instituições de Educação Superior do Ministério da Educação (E-Mec).

As entrevistas foram gravadas integralmente, com o intuito de manter a fidedignidade dos dados e, após serem transcritas, foram submetidas à técnica de análise de conteúdo^(3,25). As categorias de análise foram escolhidas *a priori* pautando-se no modelo conceitual adotado⁽¹⁵⁾, isto é, tomando-se os oito papéis (diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, inovador

e negociador) e discernindo entre as competências gerenciais pertinentes a cada um deles (conforme disposto no Quadro 1), considerando-se os níveis ideal e real. Além dessas, também foram incluídos os processos de aprendizagem da função de coordenação, pontos positivos e negativos do exercício da coordenação, e desafios pertinentes a esse espaço.

A análise dos dados foi operacionalizada em três etapas, conforme recomendações da literatura^(3,25), ou seja: os dados foram preparados com a transcrição de todas as entrevistas na íntegra e a organização das respostas por perguntas. Depois, procedeu-se à síntese das respostas e apuração das frequências das mesmas, caracterizando a análise ou tabulação quantitativa. Ao final, a análise temática promoveu um levantamento de questões verbalizadas pelos entrevistados que não foram inicialmente explicitadas no roteiro, porém compuseram suas falas, denotando a importância atribuída pelos sujeitos e suas possíveis conexões com outras faces da função gerencial em IES.

RESULTADOS

Dentre as IES pesquisadas, 13 eram privadas e apenas uma delas era pública. Verifica-se que duas delas têm seus cursos em funcionamento há mais de 65 anos; dentre as demais,

quatro existem há menos de cinco anos e oito tiveram seus cursos iniciados no período entre cinco e dez anos

O perfil geral apresentado mostrou que os sujeitos da pesquisa são do sexo feminino, em sua maioria casadas, com faixa etária predominante entre 36 e 40 anos; a maior parte delas tem o título de mestre, trabalha em IES privadas com fins lucrativos, tem mais de 20 anos de experiência profissional. Na enfermagem, tem entre 5 e 10 anos de experiência na área acadêmica e está na IES atual pelo mesmo período de tempo. A maior parte trabalha em regime de tempo integral e está na coordenação da IES atual há menos de cinco anos. Além disso, mais da metade possui experiência de coordenação anterior, com predominância na assistência terciária, e não possui atualmente outro vínculo empregatício além da IES.

Quanto à titulação, dez entrevistadas fizeram seus cursos de mestrado antes do início da atuação em coordenação de curso de graduação e somente duas fizeram doutorado antes de ocupar esse cargo.

Das 14 entrevistadas, 12 passaram pela experiência profissional no setor terciário da saúde, sendo que, dessas, oito chegaram a ocupar cargos de coordenação ou gerência administrativa nesses locais. Além disso, 12 entrevistadas tiveram inicialmente uma experiência em docência no ensino superior, sendo que dessas, cinco passaram primeiramente pela docência no ensino técnico.

Nos relatos, foram explicitados a trajetória e seus impactos positivos no exercício das funções de coordenadora de curso:

Se eu não tivesse passado pela gestão antes eu acho que eu não teria vingado na coordenação do curso não (risos), mudou um instrumento. Antes era o técnico de enfermagens, os enfermeiros e os médicos, agora mudou as figuras, mas eu tenho certeza que aquela experiência ela me ajudou muito em assumir o papel de gestão em uma outra função. (E5)

Ajudou bastante. Eu acho que se eu sáisse da faculdade e viesse direto para assumir uma coordenação eu não teria essa vivência, essa bagagem prática. (E6)

Eu entendo que as ferramentas do processo de gestão são as mesmas e você só vai adequar de acordo com a situação que você está lidando. Então foi positivo, sem dúvida. (E13)

Quando questionadas sobre que competências um coordenador de curso deve ter, de modo geral, os relatos mais recorrentes das entrevistadas relacionaram-se aos seguintes temas: liderança; atentar para questões financeiras no planejamento das ações; gerenciar conflitos; saber planejar; saber escutar; ter respeito pelo outro e um bom relacionamento interpessoal; conhecer e desempenhar as funções acadêmicas; ter vivência na profissão; e saber trabalhar com metas.

Quanto à percepção de possuírem as competências necessárias apontadas por elas mesmas, algumas das entrevistadas afirmaram que, apesar de externalizarem algumas dessas competências, reconhecem que precisam continuar em constante desenvolvimento. Dentre as competências reais mais recorrentes nas falas dessas coordenadoras estão: o planejamento; a gestão participativa; o bom relacionamento interpessoal e a capacidade de liderança.

Sou um pouco ansiosa, gosto que as coisas caminhem, mas que sejam planejadas. (E1)

Eu ainda apanho em relação em alguns termos administrativos porque realmente não é essa a minha formação, mas eu falo assim, o cuidar do curso, essa gestão do curso é muito tranquila pra mim, as ferramentas da gestão, como planejamento, organização mesmo do curso eu acho que tenho bem. (E4)

Mas algo também que eu tenho trazido para mim, é nunca me colocar, nunca tomar uma decisão de forma isolada, ouvir meus pares, e a partir daí tomar uma decisão. (E12)

Eu entendo que o que é a alma do coordenador é que ele tem essa função, ele tem que agregar o aluno e o corpo docente, ele é o elo entre todos. (E5)

O bom relacionamento que eu tenho com a equipe de trabalho, tanto de professores, quanto do corpo administrativo facilita a gestão. (E10)

Essa relação com as pessoas eu procuro estar sempre ampliando [...]. Essa competência, a que eu acho mais difícil e primordial que eu coloco é a das relações humanas, porque eu sou impulsiva, então isso eu tenho um domínio, e esse domínio pessoal meu tem que ser trabalhado não é no cotidiano, é de hora em hora. (E11)

Os relatos, somados às respostas corriqueiras em torno do “preciso melhorar”, trazem implicações para a gestão das competências. Essa aprendizagem de papéis não foi simples, exigindo esforços das coordenadoras. Alguns relatos apontam a busca de apoio de diversos atores:

Tem uns setores assim com pesquisadores institucionais que são responsáveis por todo esse contato com o MEC, então eu fiquei alguns dias com ela para ela poder me ensinar essas coisas todas. (E1)

Aqui, a instituição sempre teve essa preocupação desde em que a gente entrou, em um determinado momento essa necessidade surgiu, o grupo percebeu e foi nos habilitando, trazendo gestores, treinamento, fazendo minicursos com pessoas dessa área de gestão educacional. Todo início de semestre há o minicurso para professores e coordenadores. (E10)

Por outro lado, também foram verbalizadas experiências desgastantes, com impacto negativo na qualidade do trabalho realizado e na própria percepção das coordenadoras a respeito da falta de apoio:

Eu acho que não teve muita formação, na verdade não teve treinamento e aí a gente vai aprendendo aos trancos e barrancos. Então é errando, vendo que deu certo, vendo o que não deu certo. (E2)

Eu acho que eu estou aprendendo na marra, porque se te colocar numa posição que muitas vezes você não tem nem tempo para poder conhecer as coisas, passar por todos os trâmites que têm dentro da instituição e você tem que dar conta do recado. (E3)

Ainda com relação ao aprendizado para o cargo, buscou-se verificar a influência que a pós-graduação *sensu strictu* (mestrado ou doutorado) poderiam ter exercido no desenvolvimento de competências relativas às funções de coordenador de curso. Nesse aspecto, as respondentes se dividiram entre três grupos:

a. as que acharam que a pós-graduação contribuiu em parte:

Especificamente ao cargo de coordenação de curso de graduação eu acho que não, a não ser pela questão da pesquisa, que também é uma atribuição e preocupação do coordenador de curso e um pouco mais de maturidade mesmo, que um mestrado nos dá. (E2)

O mestrado amplia a sua visão, ele amplia a sua discussão sobre a questão acadêmica, te abre pra isso, então eu acho que nesse ponto ele contribui. (E12)

b. as que acharam que a pós-graduação não contribuiu:

De uma forma geral, tanto mestrado como doutorado contribuíram para melhorar a minha visão enquanto profissional e isso impacta na minha ação como coordenadora, mas nada específico como coordenadora não. (E8)

c. as que acharam que a pós-graduação contribuiu:

Completamente diferencial ... 100% [...]. Eu sou outra coordenadora após o mestrado, provavelmente mais madura no sentido de pelo menos entender aquilo que tá na minha governabilidade e aquilo que não está. (E9)

Além disso, na vivência do cargo gerencial, foram apontados pontos positivos e negativos. Os pontos negativos mais mencionados foram a sobrecarga de atribuições, a presença de processos de acompanhamento e controle inadequados, tanto de pacientes como de subordinados; o pouco tempo disponível para a coordenação; dificuldades relacionadas ao (baixo) comprometimento do corpo docente e à sua atuação com autonomia limitada, dificultando e cerceando seu processo de tomada de decisão. Isto pode gerar impactos negativos nos resultados do seu trabalho.

É a sobrecarga de trabalho, porque hoje você não vê só o lado acadêmico, você tem que gerenciar outros problemas das IES [...]. Então você tem que ajudar a colocar o aluno pra dentro, você tem que manter o aluno aqui, você tem que ver o lado financeiro do aluno, se ele está pagando, se ele não está, tem que tentar jogar ele no programa do governo se ele não pode pagar faculdade, então assim são muitas atribuições e são atribuições no meu ponto de vista, erradas. (E4)

O coordenador tem sido cobrado muito para o lado administrativo, ele tem que se dedicar muito a questões administrativas e financeiras, e questões de sustentabilidade do curso, principalmente em instituições particulares, e as questões pedagógicas, acadêmicas elas têm ficado em detrimento, porque somos tão cobrados nisso que a parte acadêmica temos pouco tempo para pensar. (E12)

A gente tem uma dificuldade muito grande de os professores entenderem todo o processo de gestão, quais são as metas, os objetivos, tendo em vista que os professores trabalham em múltiplas instituições e o nível de cobrança e o nível de exigência de uma instituição para outra é variável. (E13)

Também foram verbalizados pontos positivos do exercício da função de coordenadora de curso de graduação e os mais recorrentes relacionam-se ao fato de poder contribuir para a formação dos alunos e para a saúde em geral, e de ter um bom relacionamento pessoal com a equipe de trabalho.

Participar da formação dos alunos [...]. Acho que isso engrandece e é uma responsabilidade que a gente traz pra gente. Quando é bem feito, eu acho que vale a pena, então é isso que eu gosto muito de poder contribuir para cada aluno que está ali caminhando para sua formação. (E2)

Também essa questão de, como educadora, você estar lutando, isso aí pode ser até idealismo, mas a gente está lutando por uma educação melhor, então eu acho que isso é muito sério, eu estou indo lá no fundinho do meu coração para você [...]. Se a gente puder conscientizar e formar pessoas para trabalhar com a saúde no Brasil, eu tenho esse ideal de querer melhorar uma coisa em função de melhorar o país, melhorar a formação dessas pessoas que vão lidar com a saúde. (E4)

Por fim, também foram mencionados os desafios vivenciados por elas no seu cotidiano na coordenação, focalizando na dificuldade de captação de alunos e na manutenção de um curso de qualidade. Os relatos a seguir ilustram esses posicionamentos das entrevistadas:

Hoje, o maior desafio que a gente tem é ter corpo discente, pois a gente está vivendo um momento que o curso está acabando. (E1)

A captação de alunos e manter um número de evasão baixo. (E5)

O desafio é a qualidade do curso, você manter: “a que nós viemos?”, então assim, manter esse objetivo todos os dias, análise de professores análise dos alunos, análise do que a gente está oferecendo, da própria infraestrutura, porque a gente tem pouca autonomia ou quase nenhuma pra discutir a questão da infraestrutura, mas com certeza são preocupações diárias, o que eu busco é a qualidade, com certeza. (E7)

DISCUSSÃO

Os resultados indicam que as IES mais antigas demonstram uma certa independência em relação ao mercado e ao movimento de expansão do ensino superior, a partir do qual se deu também a expansão dos cursos de graduação em enfermagem^(9,12); as IES mais recentes espelham a expansão no número de vagas nos cursos de enfermagem no estado de Minas Gerais, no período de 2000 a 2007. Foi a partir daí que se verificou uma diminuição no número de vagas ofertadas, em resposta a um menor número de inscritos e ingressos nos cursos de graduação em enfermagem no Estado e, também, em Belo Horizonte⁽⁹⁾.

Ao analisar a trajetória profissional das entrevistadas até a chegada ao cargo atual de coordenadora de curso de graduação, percebe-se semelhança entre elas: a maioria iniciou sua vida profissional no setor terciário da saúde, ocupando cargos de gestão, depois se inseriu na vida acadêmica como docente no ensino superior, chegando ao cargo de coordenadora de curso num terceiro momento. As experiências de trabalho anteriores à ocupação do cargo de coordenação de curso contribuíram de forma positiva para o exercício das funções que lhe são inerentes, principalmente no que tange a relacionamento interpessoal, gestão de pessoas e experiências com organização e qualidade. Esses dados destoam da literatura que apontam o despreparo profissional daqueles que exercem função gerencial em IES⁽¹³⁾.

O desenvolvimento das competências pelas entrevistadas é um dos frutos dessa trajetória, assim como a capacidade crítica de perceber quais delas seriam as ideais e que deveriam ser externalizadas por meio dos papéis que elas executam no seu dia a dia.

As respostas sobre as competências ideais de um coordenador de curso foram sintetizadas e para cada uma delas foi identificado um papel gerencial correspondente segundo o modelo analítico adotado⁽¹⁵⁾, sublinhando-se a preponderância dos papéis de diretor, facilitador, mentor e coordenador; observou-se, também, menor incidência dos papéis de monitor e produtor, bem como a ausência do papel de negociador.

Assim sendo, as competências que parecem ser valorizadas pelas coordenadoras se relacionam a: desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização, relativas ao papel de diretor⁽¹⁵⁾; constituição de equipes, ao uso de um processo decisório participativo e ao gerenciamento de conflitos, referentes ao papel de facilitador⁽¹⁵⁾; compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e valorização do desenvolvimento dos empregados, pertinentes ao papel de mentor⁽¹⁵⁾; gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar do papel de coordenador⁽¹⁵⁾. De acordo com os relatos, essas seriam as competências necessárias para o desempenho efetivo na função de coordenadora de curso, considerando-se o contexto competitivo⁽⁵⁾ e institucional⁽¹⁵⁾ em que a maioria das IES está inserida.

No entanto, como nem sempre o comportamento ideal se faz real^(4,5), ou seja, o ideal pode ou não ser verificado na prática das coordenadoras abordadas nesta pesquisa, mediante o modelo adotado⁽¹⁵⁾. Analisando os relatos sobre as competências reais, ou seja, sobre o fato de possuírem as tais competências necessárias que elas listaram, percebe-se, então, que os papéis de diretor, facilitador e mentor aparecem em destaque, em consonância com os papéis e competências requeridos, apontados pelas entrevistadas.

Assim, quando questionadas acerca das competências que elas realmente possuem, houve grande semelhança com as respostas relativas às competências necessárias enumeradas relacionadas por elas mesmas. Apesar do usual “preciso melhorar”, houve similaridades entre o ideal e o real. A figura do “humano” apareceu como um traço forte nos papéis de mentor e de facilitador, reiteradamente mencionado nas entrevistas. A gestão deste papel, por parte das coordenadoras concretiza um dos desafios de sua função, implicando externalização de competências, corroborando a

literatura⁽⁵⁾, em sentido semelhante ao cumprimento e à manutenção de regras, mais atinentes ao papel de diretor⁽¹⁵⁾.

Outra faceta da aprendizagem contínua relaciona-se às experiências do dia a dia, denotando a construção de uma rotina pessoal de trabalho, mesmo entre aquelas que relataram ter recebido algum tipo de orientação da instituição, em certos momentos, o que encontra respaldo em outros estudos⁽¹³⁾.

Diante das exigências quanto à formação acadêmica mínima para o exercício do cargo de coordenação de curso de graduação^(8,11), os processos de titulação, em maior ou menor grau, foram considerados úteis, direta ou indiretamente, pelas entrevistadas. No entanto, percebeu-se a permanência de uma lacuna no que diz respeito à formação para exercício de função gerencial^(3,13-14,25), considerada imprescindível para a consecução dos fins educacionais⁽⁵⁾.

A face ambígua, contraditória e fragmentada da gestão^(3,14) pode ser observada nos diversos pontos positivos e negativos listados pelas entrevistadas, denotando o acúmulo e a sobrecarga das atividades gerenciais por elas realizadas, corroborando a literatura^(3,14). Por outro lado, a necessidade de conciliar as inúmeras funções da gestão com as outras atividades acadêmicas desempenhadas pelo gestor indicam uma carência ainda não suprida, diferenciando-se de resultados apresentados em outras pesquisas⁽¹³⁾. Em ambas as situações, impactos na saúde física e mental, assim como na interface casa-trabalho e nos relacionamentos interpessoais em virtude do baixo comprometimento de alguns membros da equipe docente⁽¹³⁾, parecem interferir nos resultados apresentados pelas coordenadoras, comprometendo a reconhecimento de sua competência no que tange ao andamento dos processos internos nas IES.

Por fim, a possibilidade de contribuir para a formação de outros seres humanos e profissionais, para a saúde da população e para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais saudáveis com a equipe de trabalho, parece contrabalançar as dificuldades operacionais da IES (captar alunos e manter a qualidade do curso). Tais dados encontram semelhança aos de outras pesquisas⁽¹³⁾, no que tange aos desafios relacionados aos conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho reconhecido como competente no cargo de coordenação, assim como no que tange às tentativas de conciliação entre as atividades gerenciais e as docentes, além da manutenção do comprometimento de outros atores sociais no interior das IES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar como são vivenciadas as competências gerenciais, efetivas e reais, de coordenadores de cursos de graduação em Enfermagem na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, abordando todas as coordenadoras dos referidos cursos.

Para o cumprimento de suas atividades, nos âmbitos do real e do ideal, os papéis mais destacados foram os de mentor, diretor e facilitador, cujas competências podem ser aprimoradas e aprendidas continuamente. No entanto, a aprendizagem da função gerencial que elas executam no interior das IES não foi simples ou tranquila, exigindo esforços pessoais permanentes e, nem sempre, podendo contar com apoio institucional.

Tais esforços visam diminuir o degrau entre as competências ideais e as reais, o que parece estar sendo atingido com certo grau de sucesso pelas entrevistadas. Obviamente, isso não aconteceu sem custo para sua saúde pessoal (física e mental) e social. Foram externalizadas dificuldades relacionais, revelando a face ambígua, contraditória e fragmentada da função gerencial que se fazem presentes no exercício da coordenação dos cursos de Enfermagem abordados. Este espaço não constitui exceção ao apontado na literatura atinente ao tema. Essas características parecem ser equilibradas pela possibilidade de contribuir - diretamente - para a formação dos alunos e - indiretamente - para a saúde da população, por meio de um ensino de qualidade. Além disso, é importante manter um relacionamento pessoal positivo com os demais membros da equipe de trabalho, em especial os docentes.

Os resultados do estudo podem ser úteis na gestão de pessoas das IES, no sentido de ajustarem os processos seletivos e avaliativos para o cargo de coordenação de curso, compreendendo as dificuldades de formação das competências profissionais exigidas no exercício da função gerencial.

Foram observadas algumas limitações da pesquisa no que tange à abrangência profissional, que se deu somente com coordenadoras de cursos de enfermagem, impossibilitando generalizações para as coordenações de outros cursos, que talvez apresentem especificidades que podem interferir nas competências gerenciais de seus coordenadores.

Além disso, pode ser destacada também outras duas questões: a primeira, referente ao viés de gênero presente nos

sujeitos (todas são mulheres), que espelha a profissão de origem, a enfermagem. Nesse sentido, a coordenação do curso parece espelhar a feminização presente na profissão, a qual transcende a submissão ao gênero masculino, usualmente reconhecido em outras categorias profissionais privilegiadas nas relações de poder no contexto da saúde médico-centrada.

A segunda questão relaciona-se a circunscrição do estudo às coordenações de cursos de graduação em enfermagem localizados na cidade de Belo Horizonte, mostrando-se pertinente expandir a pesquisa para os referidos cursos ofertados em outras regiões do país, suspeitando-se de possíveis diferenças relativas às culturas organizacionais e regionais.

Assim sendo, em investigações futuras, sugere-se abranger outros estados e cidades e, até mesmo, outras regiões do país, considerando que os perfis sociais diferentes em cada região podem interferir no perfil dos atores sociais envolvidos e, conseqüentemente, nas demandas de gestão. Além disso, caberia também a realização de pesquisa semelhante com outros atores envolvidos no processo de gestão dos cursos e a quem os coordenadores estão intimamente ligados, como os reitores universitários, os diretores de unidades e os próprios docentes, de modo a se obter outras percepções acerca das competências dos coordenadores, tendo em vista a importância desse *feedback* para uma compreensão mais profunda a respeito dos impactos de suas experiências de trabalho em terceiros e nos resultados auferidos, os quais vão muito além das salas de aulas, mas abrangem também a atuação dos profissionais formados e da qualidade da assistência por eles prestada.

REFERÊNCIAS

1. Furukawa PO, Cunha ICKO. Profile and Competencies of Nurse Managers at Accredited Hospitals. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2011 [cited 2015 Feb 10];19(1):106-114. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/15.pdf>
2. Ogle KR, Glass N. Nurses' Experiences of Managing and Management in a Critical Care Unit. *Global Qualitative Nursing Research* [Internet]. 2014 [cited 2015 Feb 10];3:1-12. Available from: <http://gqn.sagepub.com/content/1/2/333393614532617.full.pdf+html>
3. Dias HC, Paiva KCM. [Competencies of nurses: study in a private hospital]. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2011 [cited 2015 Feb 10];64(3):511-520. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n3/v64n3a15.pdf> Portuguese.
4. Paiva KCM, Martins VLV. [Contributions of the extracurricular internship for professional competencies: the perception of nursing undergraduates]. *Rev Eletr Enf* [Internet]. 2011 [cited 2015 Feb 10];13(2):227-238. Available from: https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v14/n2/v14n2a19.htm
5. Paiva KCM, Martins VLV. Contribuições do estágio extracurricular para as competências profissionais: percepções de acadêmicos de enfermagem. *Rev Eletr Enf* [Internet]. 2012 [cited 2015 Feb 10];14(2):384-94. Available from: https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v14/n2/v14n2a19.htm
6. Garcia R, Araújo V, Mascari S, Santos EG, Costa, AR. Interações universidade-empresa e a influência das características dos grupos de pesquisa acadêmicos. *Revista de Economia Contemporânea*. 2014;18(1):125-146.
7. Tosta HT, Dalmau MBL, Tosta KCBT, Tecchio EL. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. 2012;5(2):01-15.
8. Ministério da Educação (Brasil). Lei Nº 9.394, de 20/12/1996. Institui as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União* 23 dez 2001.
9. Silva KL, Sena RR, Silveira MR, Tavares TS, Silva PM. Desafios da formação do enfermeiro no contexto da expansão do ensino superior. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2012 [cited 2015 Feb 10];16(2): 380-387. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v16n2/24.pdf>
10. Vendruscolo C, Prado ML, Kleba ME. Formação de recursos humanos em saúde no Brasil: uma revisão integrativa. *Educação em Revista* [Internet]. 2014 [cited 2015 Feb 10];30(1):215-244. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v30n1/a09v30n1.pdf>
11. Ministério da Educação (Brasil). Resolução CNE/CES nº. 3, de 7/11/2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Brasília: *Diário Oficial da União* 09 Nov [Internet]. 2001 [cited 2015 Feb 10]. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>

12. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Cursos recomendados / reconhecidos [Internet]. 2014 [cited 2014 Apr 09]. Available from: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/dados-do-snpq/cursos-recomendados-reconhecidos>
13. Santos L, Bronnemann MR. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina* [Internet]. 2013 [cited 2015 Feb 10];6(1):01-21. Available from: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1>
14. Paiva KCM, Santos A, Lacerda M. Managerial competences and management in hospitality: a study of Brazilian managers. *Tourism & Management Studies* [Internet]. 2014 [cited 2015 Feb 10];10(2):84-93. Available from: <http://vufind.uniovi.es/Record/ir-ART0000675995/Details>
15. Quinn RE, Faerman SR, Thompson MP, McGrath MR. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
16. Mathew J, Ram D, Bhattacharjee D, Sharma A. Self-Esteem, Job Satisfaction and Burnout between General and Psychiatric Nursing Staff: A Comparative Study. *Journal of Health Management* [Internet]. 2013 [cited 2015 Feb 10];15(4):595-612. Available from: <http://jhm.sagepub.com/content/15/4/595.short>
17. Abraham AK, D'Silva F. Job Satisfaction, Burnout and Quality of Life of Nurses from Mangalore. *Journal of Health Management* [Internet]. 2013 [cited 2015 Feb 10];15(1):91-97. Available from: <http://jhm.sagepub.com/content/15/1/91.full.pdf+html>
18. Mariappan M. Analysis of Nursing Job Characteristics in Public Sector Hospitals. *Journal of Health Management* [Internet]. 2013 [cited 2015 Feb 10];15(2):253-262. Available from: <http://jhm.sagepub.com/content/15/2/253.full.pdf+html>
19. Peterson J, Hall LMG, O'Brien-Pallas L, Cockerill R. Job satisfaction and intentions to leave of new nurses. *Journal of Research in Nursing* [Internet]. 2011 [cited 2015 Feb 10];16(6):536-548. Available from: <http://jrn.sagepub.com/content/16/6/536.full.pdf+html>
20. Roopalekha-Jathanna PN, Latha KS, Prabhu S. Occupational stress and coping among nurses in a super specialty hospital. *Journal of Health Management* [Internet]. 2012 [cited 2015 Feb 10];14(4):467-479. Available from: <http://jhm.sagepub.com/content/14/4/467.full.pdf+html>
21. Carson J, Fagin L, Bromn D, Leary J, Bartlett H. Self-esteem in mental health nurses: Its relationship to stress, coping and burnout. *Nursing Times Research* [Internet]. 1997 [cited 2015 Feb 10];2(5):361-369. Available from: <http://jrn.sagepub.com/content/2/5/361.abstract>
22. Repique RJR, Matthew JM. Nurse Fatigue: A Contemporary and Pressing Workforce Issue for Psychiatric Nurses. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association* [Internet]. 2015 [cited 2015 Feb 10];21(1):19-21. Available from: <http://jap.sagepub.com/content/21/1/19.long>
23. Buurman BM, Mank APM, Beijer HJM, Olff M. Coping with serious svents at work: a study of traumatic stress among nurses. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association* [Internet]. 2011;17(5):321-329. Available from: <http://jap.sagepub.com/content/17/5/321.long>
24. Toygar SA, Akbulut Y. Managerial Skills of hospital administrators: case study of Turkey. *Journal of Health Management* [Internet]. 2013;15(4):579-594. Available from: <http://jhm.sagepub.com/content/15/4/579.refs>
25. Paiva KCM, Santos Junior WJ. [Professional competences of nurses and its management in a private hospital]. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2012;65(6):899-908. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v65n6/a03v65n6.pdf> Portuguese
26. Minayo MCS, Sanches O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? *Cad Saúde Pública* [Internet]. 1993 [cited 2015 Feb 10];9(3):237-248. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>