

## Competências gerenciais entre enfermeiros coordenadores: estudo em hospital universitário público

Managerial competencies among coordinating nurses: study in a public university hospital

Capacidad de gestión entre los coordinadores de enfermería: un estudio en el hospital de la universidad pública

**Resumo:** Objetivou-se identificar as opiniões de enfermeiros hospitalares sobre as competências gerenciais de seus coordenadores, tal como a autoavaliação de tais gerentes sobre as mesmas competências. Trata-se de pesquisa descritiva, transversal e quantitativa. A amostra (n=63) foi composta por enfermeiros de unidades assistenciais (n=53) e enfermeiros coordenadores/gerentes de setores (n=10) de um hospital universitário público do Paraná, Brasil. Os participantes responderam um questionário para extração de variáveis sociodemográficas, relativas à formação e ao trabalho; e à uma escala estilo *Lickert* de sete pontos relacionadas ao desempenho das competências gerenciais dos enfermeiros coordenadores: tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento, comunicação, e educação permanente. Aos dados tabulados procedeu-se análise estatística descritiva em medidas de proporção.

Prevaleceu na amostra o sexo feminino (87,3%); a formação em universidade pública (74,7%); e a ausência de outro vínculo empregatício (84,1%). As competências gerenciais dos enfermeiros coordenadores foram apreciadas positivamente pelos enfermeiros assistenciais e também na autoavaliação desses gerentes, com destaque para liderança e a comunicação. Concluiu-se que, na percepção dos sujeitos, as competências gerenciais dos enfermeiros coordenadores de setores hospitalares tendem ao seu bom desempenho.

**Descritores:** Competência profissional; Pesquisa em administração de enfermagem; Gerência; Administração hospitalar; Enfermagem.

**Abstract:** The objective was to identify the opinions of hospital nurses on the managerial competencies of their coordinators, as well as the self-assessment of these managers on the

same competencies. Descriptive, cross-sectional and quantitative research. The sample (n=63) consisted of nurses from care units (n=53) and nurses coordinators / managers of sectors (n=10) from a public university hospital in Paraná, Brazil. Participants answered a questionnaire to extract socio-demographic variables, related to training and work; and to a *Lickert* scale of seven points related to the performance of managerial competencies of the coordinating nurses: decision making; leadership; administration and management; communication; and permanent education. To the tabulated data, descriptive statistical analysis was carried out on measures of proportion. The female gender (87, 3 %) prevailed in the sample; training in public universities (74, 7%); and the absence of another employment relationship (84, 1%). The managerial competencies of the coordinating nurses were positively appreciated both by the nursing assistants and their self-assessment, with emphasis on leadership and communication. It was concluded that, in the perception of the subjects, the managerial competencies of the nurses coordinating the hospital sectors tend to perform well.

**Descriptors:** Professional competence; Nursing administration research; Management; Hospital administration; Nursing.

**Resumen:** Se objetivó identificar las opiniones de enfermeros hospitalarios sobre las competencias gerenciales de sus coordinadores, así como, la autoevaluación de tales gerentes sobre las mismas competencias. Investigación descriptiva, transversal y cuantitativa. La muestra (n=63) fue compuesta enfermeros de unidades asistenciales (n=53) y enfermeros coordinadores / gerentes de sectores (n=10) de un hospital universitario público de Paraná, Brasil. Los participantes respondieron a un cuestionario para la extracción de variables sociodemográficas, relativas a la formación y al trabajo; y a una escala estilo *Lickert* de siete puntos relacionados al desempeño de las competencias gerenciales de los enfermeros coordinadores: toma de decisión; liderazgo; administración y comunicación; y educación permanente. A los datos tabulados se procedió a un análisis estadístico descriptivo en medidas de proporción. Prevalece en la muestra el sexo femenino (87,3%); la formación en universidad pública (74,7%); y la ausencia de otro vínculo laboral

(84,1%). Las competencias gerenciales de los enfermeros coordinadores fueron apreciadas positivamente tanto por los enfermeros asistenciales, en cuanto a su autoevaluación, con destaque para liderazgo y la comunicación. Se concluyó que, en la percepción de los sujetos, las competencias gerenciales de los enfermeros coordinadores de sectores hospitalarios tienden a su buen desempeño.

**Descriptor:** Competencia profesional; Investigación en administración de enfermería; Gerencia; Administración hospitalaria; Enfermería.

### Introdução

A globalização do conhecimento e do mercado de trabalho influenciam diretamente os modos de produção e os valores sociais vigentes aos bens e serviços produzidos. Em resposta a esta dinamicidade as organizações, que se valem do mundo do trabalho, determinam cada vez mais novas exigências que possam responder às necessidades de cada período e contexto.

Com a evolução das exigências de mercado, as organizações têm deixado de atribuir o sucesso empresarial apenas às práticas e/ou técnicas gerenciais isoladas, ao passo

que as pessoas, cerne da produção do trabalho nos mais diversos espaços organizacionais, têm sido elencadas como o meio fundamental para se atingir melhores resultados<sup>(1)</sup>. Neste escopo, emerge a necessidade do franco desenvolvimento de competências que possam servir de ponte entre a produção e o sucesso organizacional<sup>(2-3)</sup>.

Desenvolver competências remete à transformação de comportamentos, conhecimentos e habilidades das pessoas em resultados diretos ou indiretos; a um dado meio de produção/interação, seja ele social, científico/educacional ou organizacional<sup>(3-4)</sup>. Neste último, atrelado à dinâmica competitiva do mundo empresarial, as competências gerenciais têm ganhado muito enfoque, pois estas articulam saberes próprios à gestão em comportamentos que favorecem a dinâmica organizacional, ou seja, são profícuas ao aumento da produtividade, como também, podem favorecer a satisfação pessoal e profissional de cada indivíduo<sup>(4-5)</sup>.

As competências gerenciais são relevantes ao seu desenvolvimento nos mais diversos segmentos da produção do trabalho, uma vez que a gestão, ainda que se funda em disciplina própria, é notoriamente necessária ao desempenho das variadas atividades

laborais e sociais. Neste escopo, no setor saúde brasileiro, há a preocupação com a formação de profissionais que sejam aptos a gerir o trabalho, fato visível com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que determinam competências mínimas para a formação de pessoal de saúde, com intuito prioritário de favorecer a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS)<sup>(4-6)</sup>.

As DCN elencam as seguintes competências a serem abordadas durante a formação de pessoal de saúde: atenção à saúde, liderança, tomada de decisão, comunicação, educação permanente, e administração e gerenciamento<sup>(6)</sup>. Tais competências devem ser fundidas ao saber técnico-científico dos profissionais de saúde e acredita-se que, em sua maioria, exceto a competência “atenção à saúde”, são de cunho gerencial<sup>(4)</sup>. Isso ocorre porque essas se valem da interação e do extenso desenvolvimento interpessoal, além de saberes não diretamente técnicos do cuidado em saúde<sup>(4-5)</sup>.

A gestão em saúde é um desafio contínuo aos trabalhadores dessa área peculiar de produção, já que os recursos podem ser escassos; as demandas complexas, e, principalmente, a produção e o consumo do trabalho (o cuidado/assistência) se dão de forma harmônica e processual<sup>(7)</sup>. Neste âmbito,

reafirma-se a importância do enfermeiro, pois o seu trabalho, em essência, remonta-se à elaboração contínua de estratégias voltadas ao gerenciamento de recursos humanos, materiais físicos e financeiros, além da própria assistência, com objetivo primário de se obter o melhor cuidado de enfermagem consumido pelo cliente/paciente<sup>(7-8)</sup>. Além disso, não é raro que enfermeiros ocupem cargos de liderança, aqui entendidos como de média e alta gerência nas instituições de saúde, incluindo os hospitais<sup>(2)</sup>.

Na gestão do cuidado de enfermagem e no intermédio à equipe multidisciplinar, o enfermeiro precisa desdobrar conhecimentos e habilidades acerca dos instrumentos próprios ao gerenciamento da assistência de enfermagem, bem como desenvolver competências que culminem a melhorias nos âmbitos assistencial e gerencial<sup>(3-5)</sup>. No ambiente hospitalar, esse profissional pode se deparar com aspectos que dificultem o desdobramento de suas competências, como a falta de incentivo à capacitação; desconhecimento da realidade assistencial pela alta gestão; a inadequação de recursos físicos e humanos; dificuldades de comunicação com a equipe multidisciplinar; além da

Considerando o caráter contingencial/imprevisível da gerência na saúde e a importância do desempenho de competências gerenciais pelo enfermeiro no seu trabalho, postula-se que estudos debruçados à temática em pauta são relevantes, pois podem solidificar o conhecimento e, assim, direcionar melhorias no desenvolvimento de competências gerenciais ao enfermeiro. No contexto hospitalar, tal justificativa é ainda mais evidente uma vez conhecida a dinâmica de trabalho atribulada e os riscos mais evidentes à saúde do paciente e do trabalhador, o que determina a necessidade do pleno desenvolvimento de competências.

À luz do explanado anterior, questionou-se: qual é a opinião de enfermeiros hospitalares sobre as competências gerenciais de seus coordenadores? E, qual é a autoavaliação destes coordenadores sobre as suas competências? Para sanar estas indagações, este estudo objetivou identificar as opiniões de enfermeiros hospitalares sobre as competências gerenciais de seus coordenadores, tal como a autoavaliação de tais gerentes sobre as mesmas competências.

## Método

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de desenho transversal e abordagem quantitativa. Foi desenvolvida em um hospital universitário público do interior do Paraná, Brasil, com capacidade operacional de 210 leitos destinados ao atendimento exclusivo ao Sistema Único de Saúde (SUS). A instituição abrange atendimento para uma população de aproximadamente dois milhões de habitantes e é referência ao atendimento de gestação de alto risco, tratamento do HIV e assistência ao trauma.

A população de estudo constituiu da totalidade de enfermeiros atuantes diretamente nas unidades assistenciais do hospital, bem como dos gerentes/coordenadores diretos destes trabalhadores. Durante a vigência da pesquisa, o hospital contava com um quadro de 67 enfermeiros plantonistas/assistenciais e 10 gerentes de unidades/setores.

Foram definidos como critérios de inclusão: ser enfermeiro assistencial ou coordenador lotado no hospital, independentemente do tipo de vínculo empregatício (estatutário ou contratação temporária); atuar no setor de trabalho atual há pelo menos seis meses,

considerando-se tempo mínimo para o conhecimento da dinâmica laboral. Foram excluídos os enfermeiros que estivessem afastados do trabalho, por qualquer natureza, durante o período de coleta de dados.

A coleta de dados aconteceu no período entre março a junho de 2016, por uma única pesquisadora, Enfermeira Residente em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Os participantes foram abordados em local de trabalho, onde se fez o convite para a pesquisa explicitando o objetivo e a forma de condução da mesma. Nessa ocasião, foi procedida a extração dos dados em local reservado indicado por cada sujeito, ou, agendado hora e local para a coleta posterior. Cada enfermeiro foi orientado previamente acerca da coleta de dados e da pesquisa no sentido de que esta se daria sobre a apreciação das competências gerenciais de seu gerente imediato (coordenador); ou se a investigação se valia de uma autoavaliação do coordenador sobre o mesmo fenômeno.

Para a coleta de dados, empregou-se um formulário próprio, construído para fins da pesquisa, constituído de duas partes: uma parcela correspondendo à extração de variáveis sociodemográficas, e relativas à

formação e ao trabalho de cada participante; e outra, correspondente a uma Escala do tipo *Lickert* que incluía a pontuação de opinião dos enfermeiros acerca das competências gerenciais: tomada de decisão; liderança; comunicação; educação permanente; e administração e gerenciamento, conforme determinação pelas DCN<sup>(6)</sup>. O formulário foi apreciado por três enfermeiros docentes e pesquisadores em franca atividade na área de Gerenciamento em Enfermagem, apresentando unanimidade entre a positiva aplicabilidade do mesmo. A possível validação do instrumento em questão é uma perspectiva a futuros estudos.

Previamente ao preenchimento da Escala, o questionário elencava a definição de cada competência gerencial, segundo referencial eleito<sup>(4,6)</sup>. A Escala acerca das competências gerenciais era graduada em sete níveis (1-7), no qual o nível 1 representava o pior desempenho da competência e o 7, o melhor. A pontuação 4 foi destinada à neutralidade de respostas e tomada como ponte de corte à apreciação positiva/negativa das competências, de acordo com intensidade/extremidade na escala.

Cada competência foi destrinchada em itens de avaliação com

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS especificações de cada dimensão (competência) apreciada. No entanto, devido ao grande volume de dados e ao objetivo deste estudo, optou-se por apresentar a opinião média de cada competência, de forma geral nas seguintes vertentes: opinião de enfermeiros assistenciais sobre as competências gerenciais de seus gerentes/coordenadores; e autoavaliação de enfermeiros coordenadores sobre suas próprias competências gerenciais.

Os dados extraídos dos formulários empregados aos participantes foram transportados para planilhas eletrônicas do *software Microsoft Office Excel*, versão 2010. Com o uso deste mesmo aparato tecnológico, empregou-se análise estatística descritiva dos dados, com uso de medidas de proporção.

Todas as exigências éticas cabíveis em pesquisas com seres humanos foram integralmente respeitadas. Acerca disso, o projeto que fomentou este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, sob parecer de protocolo nº 1.450.491/2016 e CAAE: 53129516.2.0000.0107.

### Resultados

Participaram do estudo 63 enfermeiros. Desses, 53 ocupavam cargos vinculados à assistência direta nas unidades hospitalares e 10 participantes eram gerentes/coordenadores de setores do hospital. Do total de enfermeiros da organização, obteve-se a inclusão de uma amostra que representou 79,1% da população, considerada adequada ao tipo de estudo.

Houve a perda de 14 enfermeiros, sendo 11 excluídos por não atenderem ao critério de atuação no setor laboral por no mínimo seis meses, e três recusaram-se a participar da pesquisa. A Tabela 1 descreve os resultados referentes aos dados sociodemográficos e referentes à formação e ao trabalho da amostra de enfermeiros.

**Tabela 1** – Características sociodemográficas e de formação dos enfermeiros hospitalares (n=63), assistenciais e coordenadores. Cascavel, PR, Brasil, 2016.

Variável	Categorias	n	%
----------	------------	---	---

Sexo	Feminino	55	87,3
	Masculino	8	12,7
Idade (Anos)	20-29	2	3,2
	30-39	39	61,9
	40-49	16	25,4
	50-59	5	7,9
	Não Informado	1	1,6
Tipo de Instituição Formadora	Pública	47	74,7
	Privada	16	25,3
Tempo de Formação (Anos)	1-9	12	19,0
	10-19	42	66,7
	20-29	7	11,2
	30-39	2	3,1
Cursou Disciplina de Administração em Enfermagem	Sim	61	96,8
	Não	1	1,6
	Não Informado	1	1,6

A Tabela 2 sumariza os resultados quanto às variáveis inerentes ao trabalho dos enfermeiros coordenadores/gerentes.

**Tabela 2** – Distribuição dos enfermeiros coordenadores (n=10) segundo tempo de trabalho após formação, período de atuação no cargo gerencial e presença de outro vínculo empregatício. Cascavel, PR, Brasil, 2016.

Variável	Categorias	n	%
Tempo de Trabalho Após Formação (Anos)	1-9	1	10,0
	10-19	8	80,0
	20-29	0	0
	30-39	1	10,0



Tempo de Trabalho	<1	1	10,0
no Cargo Gerencial	1-9	8	80,0
(Anos)	10-19	1	10,0
Outro Vínculo	Sim	1	10,0
Empregatício	Não	9	90,0

Já a Tabela 3 ilustra os resultados atinentes aos enfermeiros assistenciais, também no que diz respeito ao seu tempo de trabalho após a

graduação em enfermagem, período de atuação no serviço (unidade hospitalar) atual e presença/ausência de outro vínculo empregatício.

**Tabela 3** – Distribuição dos enfermeiros assistenciais (n=53) segundo tempo de trabalho após formação, período de atuação no cargo atual e presença de outro vínculo empregatício. Cascavel, PR, Brasil, 2016.

Variável	Categorias	n	%
Tempo de Trabalho	1-9	15	28,3
Após Formação	10-19	30	56,6
(Anos)	20-29	7	13,2
	30-39	1	1,9
Tempo de Trabalho	<1	4	7,5
no Cargo Atual	1-9	36	67,9
(Anos)	10-19	11	20,8
	20-29	2	3,8
Outro Vínculo	Sim	8	15,1
Empregatício	Não	44	83,0
	Não Informado	1	1,9

Por sua vez, a Tabela 4 dispõe acerca das opiniões dos enfermeiros assistenciais acerca das competências gerenciais dos seus gerentes imediatos.

**Tabela 4** – Distribuição da apreciação dos enfermeiros assistenciais (n=53) sobre as competências gerenciais desempenhadas por seus gerentes imediatos (coordenadores). Cascavel, PR, Brasil, 2016.

<b>Competências Gerenciais</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>TOTAL</b>
Tomada de Decisão	n	0	1	3	6	10	16	17	53
	%	0	1,9	5,7	11,3	18,9	30,1	32,1	100
Comunicação	n	0	1	2	4	8	17	21	53
	%	0	1,9	3,8	7,5	15,1	32,1	9,6	100
Administração e Gerenciamento	n	0	1	3	7	11	14	17	53
	%	0	1,9	5,7	13,2	20,7	26,4	32,1	100
Liderança	n	1	1	2	5	9	13	22	53
	%	1,9	1,9	3,8	9,4	17,0	24,5	41,5	100
Educação Permanente	n	0	1	3	6	8	14	21	53
	%	0	1,9	5,7	11,3	15,1	26,4	39,6	100

Por fim, a Tabela 5 demonstra os resultados inerentes às autoavaliações dos enfermeiros coordenadores acerca de seu próprio desempenho às competências gerenciais estudadas.

**Tabela 5** – Distribuição das autoavaliações dos enfermeiros coordenadores (n=10) em relação ao desempenho de suas competências gerenciais. Cascavel, PR, 2016.

<b>Competências Gerenciais</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>TOTAL</b>
Tomada de Decisão	n	0	0	1	1	2	4	2	10
	%	0	0	10	10	20	40	20	100

Comunicação	n	0	0	0	1	1	3	5	10
	%	0	0	0	10	10	30	50	100
Administração e Gerenciamento	n	0	0	1	1	3	4	1	10
	%	0	0	10	10	30	40	10	100
Liderança	n	0	0	0	1	1	5	3	10
	%	0	0	0	10	10	50	30	100
Educação Permanente	n	0	0	1	1	1	4	3	10
	%	0	0	10	10	10	40	30	100

## Discussão

O predomínio do sexo feminino (87,3%) entre os profissionais de enfermagem estudados era um resultado esperado. Isso tem sido observado ao longo da história da enfermagem enquanto profissão, a qual é marcada pelo paralelo da figura da mulher como provedora do cuidado familiar, portanto ainda repercute o sexo feminino associado à produção desse trabalho<sup>(10)</sup>.

Em relação à formação dos enfermeiros da amostra, resultados semelhantes identificam que 76% destes profissionais são advindos de universidades públicas e concluíram o curso no espaço de 12 a 21 anos atrás (44%), conforme pesquisa anterior<sup>(11)</sup>. A formação em escola pública, apesar de não garantir qualidade acadêmica, é um fator que coaduna com o fortalecimento da educação e da saúde associadas às

políticas públicas, aspecto visivelmente notório nas próprias DCN e seu propósito elementar de consolidação do SUS<sup>(6)</sup>.

Também em relação à sua formação, os enfermeiros foram indagados sobre terem cursado disciplina(s) de Administração/Gerenciamento em Enfermagem durante a graduação, revelando-se alto percentual (96,8%) positivo de respostas. Este achado corrobora com a análise realizada em estudo desenvolvido em um setor de emergência de uma instituição hospitalar<sup>(12)</sup>. Apesar da positividade deste resultado e seu fortalecimento à literatura correlata, há de se ponderar que isso é o mínimo esperado para formação de enfermeiros, uma vez que o cerne de seu trabalho deve ser a gestão para o melhor cuidado direto<sup>(7,13)</sup>.

Ressalta-se que a formação gerencial do enfermeiro é, talvez, um grande desafio aos docentes e gestores da educação superior. Isso porque, é conhecido que a gestão transpõe o “mero” saber técnico do cuidado direto, indo ao encontro do emprego de instrumentos próprios de saberes administrativos, além do desenvolvimento de competências, da habilidade de planejamento, do empreendedorismo e da proatividade<sup>(5)</sup>. Neste escopo, já foi constatado que docentes de enfermagem reconhecem que a gerência é dissociada do cuidado direto no contexto da formação, e sugerem que estratégias educativas mais inovadoras como ligas acadêmicas, estudos de caso e até mesmo a reestruturação curricular podem ser profícuas à harmonia destas dimensões que perpassam, invariavelmente, a definição profissional do enfermeiro<sup>(13)</sup>.

O fato de a maioria dos profissionais possuir seu tempo dedicado exclusivamente à instituição empregadora pesquisada foi considerado fator positivo, pois permite que os enfermeiros aprimorem seus conhecimentos relativos ao cargo. Ademais, sabe-se que o profissional que busca outros vínculos empregatícios para aumentar a remuneração mensal proporciona em si mesmo um desgaste

físico e mental por conta da carga de trabalho extensa<sup>(14)</sup>. Apesar disso, cumpre a reflexão de que a não exclusividade de um único vínculo de trabalho é evidentemente relacionada aos fatores econômicos que a enfermagem acompanha nas ondulações do desenvolvimento social, portanto, sendo necessária a revisão pelas lideranças e entidades representativas de classe quanto às questões de remuneração e condições de trabalho, como por exemplo, o piso salarial e benefícios importantes relativos à militância majoritariamente feminina, como creches e escolas para filhos, etc.

A dupla jornada de trabalho pode estar relacionada a danos diretos à saúde do trabalhador, tais como: problemas musculoesqueléticos<sup>(15)</sup>; sofrimento psíquico e estresse psicossocial do trabalho<sup>(16)</sup> e até mesmo acidentes<sup>(17)</sup>, acarretando problemas na qualidade da assistência<sup>(18)</sup>. Neste estudo, nota-se que a presença de outro vínculo de trabalho foi superior entre os enfermeiros que atuavam diretamente nas unidades assistenciais (15,1%), em comparação aos gerentes diretos (10%) dos setores hospitalares, o que, provavelmente, atrela-se ao fato de que os primeiros cumprem jornada laboral de 36 horas semanais; e os

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS  
coordenadores/gerentes atuam no  
serviço por 40 horas na semana.

No que se refere à apreciação dos enfermeiros assistenciais sobre as competências gerenciais de seus gerentes imediatos, percebe-se que, de forma geral, a avaliação destes atores foi positiva, uma vez que as competências analisadas tiveram pontuações mais concentradas nos níveis 6 e 7 da escala utilizada (Tabela 4). Apesar disso, cumpre a reflexão de que a apreciação dos enfermeiros liderados pelos gerentes acerca das competências destes coordenadores foi de certa forma mais crítica em comparação à autoavaliação dos gerentes. Neste aspecto, percebe-se que apenas a competência dos gerentes “tomada de decisão” teve pontuação melhor na apreciação dos enfermeiros assistenciais do que a própria avaliação dos coordenadores sobre a mesma, o que pode remeter a uma distorção entre a apreciação de líderes e liderados sobre o desempenho gerencial dos coordenadores.

Em relação à competência *tomada de decisão*, sabe-se que esta é elementar ao trabalho gerencial do enfermeiro, seja ele coordenador ou não de um serviço, uma vez que se trata de uma habilidade de diagnosticar problemas vivenciados no cotidiano,

propor soluções, e, vislumbrar desdobramentos de ações empregadas<sup>(4,6)</sup>.

Considera-se salutar que os enfermeiros gerentes tenham sido avaliados positivamente (81,1%) a tal competência por seus liderados, pois, ocupando um cargo gerencial, cabe a estes atores buscar a maior parte das soluções dos problemas encontrados na dinâmica laboral<sup>(2)</sup>, ainda que sob a franca negociação com os demais enfermeiros e a equipe de enfermagem. Não menos importante, a autoavaliação dos enfermeiros gerentes sobre a competência em pauta obteve proporção semelhante (80%) àquela atribuída nas avaliações positivas (pontuações 5, 6 e 7) pelos enfermeiros das unidades assistenciais.

Um dos fatores que limitam a tomada de decisão do enfermeiro é a questão da rigidez hierárquica, que pode refletir diretamente na assistência. Dessa forma, a literatura propõe que esse tema passe a ser discutido com maior frequência no intuito de ampliar a visão que se tem sobre o poder presente dentro das organizações hospitalares<sup>(19)</sup>. Em relação aos gerentes que foram avaliados, postula-se que é importante que estes tenham comportamento proativo em buscar ouvir os anseios da equipe prestadora de cuidados diretos, o

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS que possivelmente irá desmistificar a hierarquia excessivamente rígida no serviço de enfermagem, além de, obviamente, favorecer a coleta de dados fiéis da realidade assistencial para decisões mais assertivas.

Quanto aos dados referentes à competência **comunicação**, os enfermeiros das unidades assistenciais também atribuíram bom desempenho (86,8%) de seus gerentes, os quais também foram positivos em maior proporção (90%) quanto à sua própria apreciação sobre a competência. Na gerência de enfermagem, a comunicação talvez seja a competência mais corriqueiramente mobilizada, pois ela está imbricada nas demais competências gerenciais, uma vez que à prática laboral, sabe-se a comunicação envolve a delegação de tarefas; o contato social no trabalho; a avaliação dos registros de enfermagem em prontuário; a comunicação terapêutica com o paciente na gestão do cuidado; a troca de experiências com a equipe multidisciplinar, entre outros.

Ante ao exposto, considera-se que a competência de comunicação entre gerentes de enfermagem é imperativa, assim como àqueles enfermeiros que atuam no cuidado direto, pois são os gestores do cuidado e a figura de liderança entre a equipe de

enfermagem mais presente na rotina assistencial.

Para buscar aprimorar e/ou desenvolver a comunicação, algumas ações simples, porém eficazes podem ser exercitadas, conforme orientação do Conselho Regional de Enfermagem do estado de São Paulo<sup>(20)</sup>: uso de linguagem clara, objetiva, adequada, sem distorção; demonstração de interesse e atenção ao ouvir e ao falar em momento e local adequados para as diferentes relações pessoais e profissionais no ambiente de trabalho; percepção das manifestações de comunicação verbal e não-verbal entre clientes internos, clientes externos e a instituição, com julgamento imparcial por parte dos profissionais; uso dos meios de comunicação disponíveis, em prol de uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva no ambiente de trabalho; incentivo ao desenvolvimento contínuo na habilidade de se expressar em público; criação de cultura na disseminação das informações, sem a interferência de possíveis ruídos da comunicação; padronização de vocabulário adequado no uso de linguagem isenta de gírias, jargões e termos impróprios no ambiente de

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS  
trabalho; oferta contínua de *feedback*  
para avaliar a compreensão das  
mensagens transmitidas pessoa a  
pessoa; e; a criação de canais  
democráticos para manifestação dos  
clientes internos e externos relativos ao  
processo de comunicação.

Com relação aos dados  
referentes à competência **administração  
e gerenciamento**, os enfermeiros das  
unidades assistenciais consideraram  
(79,2%) um bom desempenho aos seus  
gestores, os quais também foram  
positivos (80%), quanto a seus  
pareceres sobre a competência. Esta  
competência exige do enfermeiro  
coordenador a sabedoria para solucionar  
os problemas que surgem no decorrer  
do dia a dia, assim como, dimensionar  
os recursos necessários, por meio de  
planejamento estratégico, na busca  
incessante de melhores condições de  
trabalho e da própria assistência a ser  
desenvolvida por toda a equipe<sup>(11)</sup>.

Uma das competências mais  
emblemáticas na gerência de  
enfermagem e em saúde é a questão  
referente à **liderança**, pois esta define o  
gerente, assim como é o perfil exigido e  
cobrado pelas autoridades da instituição  
empregadora<sup>(1-2)</sup>. Desse modo, a  
autoavaliação dos enfermeiros gerentes  
sobre a competência relatada, obteve  
proporção semelhante (90%) comparada

às avaliações positivas (83%) pelos  
enfermeiros das unidades assistenciais,  
o que leva à reflexão de que esta  
competência é legitimada, em maior  
parte, pelos liderados, ainda que pares  
em relação à formação profissional. Por  
outro lado, ainda que discreta, a  
diferença entre proporção no  
desempenho aqui entendido como  
positivo dos líderes pode ser um fator  
de (re)consideração aos gerentes para  
que estes alavanquem sua liderança  
rumo à sua autenticidade.

Cabe ressaltar que liderar não é  
um poder formal e sim uma habilidade  
que o líder constrói ao longo do tempo,  
que tende a influenciar na rotina de sua  
equipe, podendo atuar na motivação dos  
liderados e, levando sempre em  
consideração as metas e os objetivos  
elencados<sup>(1)</sup>. Neste sentido, acredita-se  
que a liderança envolve claramente o  
desempenho das demais competências  
gerenciais, que se entrelaçam, uma vez  
que a comunicação, a habilidade  
decisória e a preocupação com a  
capacitação da equipe certamente  
devem ser um compromisso de um  
enfermeiro líder.

Ainda em uma perspectiva  
positiva, constata-se que dentre a  
competência de **educação permanente**  
os enfermeiros das unidades  
assistenciais atribuíram bom

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS  
desempenho (81,1%) aos seus gerentes,  
os quais também foram positivos (80%)  
quanto à sua autoavaliação sobre a  
competência. Isso denota que os  
enfermeiros assistenciais reconhecem o  
possível esforço e a motivação que os  
enfermeiros coordenadores realizam  
para estarem sempre atualizados a  
oferecer um suporte mais qualificado  
para sua equipe, bem como, gerar  
atividades de capacitação relacionadas à  
dinâmica de trabalho. Apesar disso, não  
é possível afirmar que a equipe é de fato  
preparada para atender às necessidades  
do ambiente laboral, tampouco que os  
gerentes planejam e avaliam as ações  
educativas com afinco, devido ao tipo  
de estudo.

### **Conclusão**

Com este estudo, foi possível  
conhecer melhor o contexto de  
competências gerenciais entre gerentes  
de enfermagem no cenário hospitalar à  
luz de seus liderados e sobre sua  
autoavaliação. Sobressaíram os  
seguintes resultados: maior parcela de  
trabalhadores do sexo feminino; adultos  
jovens; graduados em universidade  
pública, que cursaram disciplinas  
relacionadas à administração de  
enfermagem e que possuem apenas um  
vínculo de trabalho. Sobre as  
competências gerenciais dos

enfermeiros coordenadores, estas foram  
apreciadas positivamente pelos  
enfermeiros assistenciais e também na  
autoavaliação desses gerentes,  
inclusive, em proporções semelhantes.

Conclui-se que as competências  
gerenciais dos enfermeiros  
coordenadores, na apreciação dos  
sujeitos, tendem ao seu bom  
desempenho, com destaque para as  
competências Comunicação e a  
Liderança. A evidente similaridade  
entre proporções das avaliações dos  
sujeitos sobre as competências  
gerenciais dos coordenadores pode ser  
uma possível legitimidade do  
reconhecimento da ação gerente de tais  
atores. No entanto, os enfermeiros  
assistenciais (liderados) atribuíram  
opiniões discretamente mais críticas, ou  
menos positivas, sobre as competências  
de seus coordenadores em comparação  
à autoavaliação dos mesmos, o que  
talvez possa fomentar a revisão de  
alguns aspectos na atuação dos seus  
gerentes imediatos.

Por se tratar de um estudo que se  
vincula à apreciação das competências  
partindo de opiniões individuais, não há  
como afirmar que o desempenho  
gerencial dos coordenadores é, de fato,  
satisfatório, o que talvez perfaça a  
maior limitação desta pesquisa. No  
entanto, acredita-se que o estudo



Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS contribui ao montante do conhecimento

em gerenciamento de enfermagem, pois<sup>6</sup>. reafirma a necessidade do desenvolvimento de competências para o trabalho gerencial do enfermeiro, uma vez que a contingência organizacional do setor de saúde irá demandar desse ator um comportamento proativo e empreendedor.

### Referências

1. Carvalho AGF, Cunha ICKO, Balsanelli AP, Bernardes A. Authentic leadership and the personal and professional profile of nurses. *Acta Paul Enferm.* 2016; 29(6):618-25.
2. Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem.* [Internet] 2011;19(1): [09 telas]. [citado abr 12 2017]. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt\\_15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15.pdf).
3. Sade PMC, Peres AM. Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2015;49(6):988-994.
4. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):492-9.
5. Rosin J, Tres DP, Santos RP, Peres RR, Oliveira JLC. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. *Rev Eletr Gest & Saúde.* 2016;7(1):231-46.

6. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Brasília; 2001.
7. Felli VEA, Peduzzi M. El trabajo gerencial em enfermeira. In: Kurcgant P. Guanabara Koogan. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro; 2012. p. 1-12.
8. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm.* 2013;66(2):257-63.
9. Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Desafios para a mobilização de competências gerenciais por enfermeiros em pronto socorro. *Cienc. Cuid. Saude.* 2014;13(1):137-144.
10. Souza CJ, Valente GSC. Perfil do enfermeiro coordenador neófito no gerenciamento em unidade de terapia intensiva. *Rev Enf Prof.* 2014;1(2):521-532.
11. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros. *Rev Enferm UERJ.* 2008;16(3):333-8.
12. Zambiasi BFB, Costa AM. Gerenciamento de Enfermagem em unidades de Emergência: Dificuldades e desafios. *RAS,* 2013;15(61):169-176.
13. Santos PR, Silva SV, Rigo DFH, Oliveira JLC, Tonini NS, Nicola AL. Ensino do gerenciamento e suas implicações à formação do

Luz MAP, Oliveira JLC, Tonini NS, Maraschin MS enfermeiro: perspectivas de docentes. Cienc Cuid Saúde. No prelo 2017.

**14.** Murofuse NT, Abranches SS, Napoleão AA. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem. 2005; 13: 255-61.

**15.** Magnago TSBS, Lisboa MT, Griep RG, Kirchhof AL, Azevedo LG. Psychosocial aspects of work and musculoskeletal disorders in nursing workers. Rev Latino-Am Enfermagem. 2010; 18 (3):429-35.

**16.** Silva AA, Rotenberg L, Fischer FM. Jornadas de trabalho na enfermagem: entre necessidades individuais e condições de trabalho. Rev Saúde Pública. 2011;45(6):1117-26.

**17.** Canini SRMS, Moraes SA, Gir E, Freitas ICM. Percutaneous injuries correlate in the nursing team of a Brazilian tertiary-care university hospital. Rev. Latino-Am Enfermagem. 2008;16(5):818-23.

**18.** Silva BM, Lima FRF, Farias FSAB, Campos ACS. Jornada de trabalho: fator que interfere na qualidade da assistência de enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):442-8.

**19.** Brusamolin L, Montezeli JH, Peres AM. A utilização das competências gerenciais por enfermeiros de um pronto atendimento hospitalar. Rev enferm UFPE on line. 2010;4(2):808-814.

**20.** Conselho Regional de Enfermagem. COREN-SP Projeto Competências. São Paulo; 2009.

**Participação dos autores:**

Os autores deste manuscrito atuaram de maneira conjunta para a construção do mesmo.

Recebido: 17.04.2017

Revisado: 18.08.2017

Aprovado: 22.05.2017