

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM ENQUANTO GESTOR DE
UMA EQUIPE DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO**

**RESPONSIBILITIES OF NURSING PROFESSIONAL AS MANAGER OF A HEALTH
TEAM: A CASE STUDY**

Roseli Dias De Andrade e Camila Coletto

RESUMO

O mundo contemporâneo baseia-se, cada vez mais em aspectos de diferenciação de um indivíduo em relação ao outro. Possuir conhecimento, habilidades e atitude, não é suficiente, as empresas buscam profissionais diferenciados, que conseguem por si próprios tomar atitudes e resolver problemas, com agilidade e eficiência. A relação que o presente trabalho pretende discutir é: O que influência, ou qual o diferencial que o profissional enfermeiro necessita ter, enquanto gestor do seu local de trabalho, para gerenciar uma equipe de forma que consiga resultados satisfatórios para o setor em que atende? O profissional enfermeiro, vem através dos anos, recebendo outros desafios enquanto coordenador de equipes de saúde. Novas responsabilidades são incluídas em seu cotidiano profissional e estas mudanças ainda são e serão por muito tempo, passíveis de discussão quanto às habilidades requeridas deste para o desempenho adequado destas novas incumbências trazidas á eles.

Palavras-chave: gestão, competências, capacidades.

ABSTRACT

The modern world is based on increasingly differentiating aspects of an individual relative to each other. Possess knowledge, skills and attitude, it is not enough, companies seek different professionals, who can themselves take action and solve problems quickly and efficiently. The relationship that this work is to discuss is: What influence, or what the difference that professional nurses need to have, as manager of the workplace, to manage a team in order to achieve satisfactory results for the sector that serves? The professional nurse, has over the years, getting other challenges as coordinator of health teams. New responsibilities are included in your daily work and these changes are still and will be for a long time, subject to discussion regarding the skills required this for the proper performance of these new tasks will brought them.

Keywords: management, skills, abilities.

1 INTRODUÇÃO

O fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo, “têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro. Os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, porém em termos da gestão pública por competências (GPPC), não podem ser exportados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente do setor privado” (AMARAL, ET al 2006).

No contexto das empresas públicas, GPPC, estas, estão em processo de migração para a nova forma de governança, a qual se percebe ser uma das grandes questões da gestão pública. Esta equiparação do setor público, o torna literalmente uma empresa, em moldes semelhantes as demais. As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público não fica fora disso, pois se observam investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço e descentralização, ou mesmo para uma administração pública gerencial, com valores de eficiência e competitividade (BORBA, 2012).

A forma mais adequada de gerir pessoas no ambiente interno e fazer com que estas consigam prestar um serviço de qualidade e com a resolutividade necessária para deixar o usuário bem atendido e satisfeito, de modo à melhor direcionar os recursos públicos e fazer com que sejam bem empregados, é voltar à atenção dos gestores ao colaborador. Conforme Peter Senge (1990), em relação a aprendizagem, é necessário que haja uma maior atenção por parte do gestor relacionada a forma com que o indivíduo absorve e adquire o conhecimento. O pensamento por parte dos gestores em relação ao bem estar da empresa, deve se voltar ao seu capital humano e, gradativamente ao conhecimento adquirido/absorvido por este colaborador, o qual tem se tornado um dos diferenciais de competitividade que uma empresa obtém em relação as outras.

Organização de aprendizagem (...), um ambiente onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Tem-se como premissa fundamental que qualquer mudança organizacional significativa, somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização (SENGE, 1990).

Em todos seus setores, é possível que haja algum impacto, tanto positivo, quanto negativo, quando ocorrem mudanças estratégicas, como por exemplo, a adoção de uma forma diferente de agir da organização com seus colaboradores. “Discutido o conceito de aprendizagem organizacional, resta discutir o de organização de aprendizagem” (SENGE, 1990). Nesse caso, o setor em questão é o da Saúde. A sua grande complexidade de serviços e situações de diferentes focos, trazem a esta parte do setor público maior atenção. Várias são as transformações nos últimos tempos, que a organização precisa se adequar e devido a elas, numa tentativa de se adequar às exigências do mundo atual, é pedido ao sistema de saúde que se adapte a estas novas contingências. Para isso, é preponderante que se façam investimentos nas pessoas, que se mudem os sistemas de valores e, também, que se modifiquem os modelos de liderança predominantes nas organizações públicas (CARAPETO & FONSECA, 2006).

O trabalho de enfermagem, de acordo com Bezerra (2000), subdivide-se ainda em vários processos tais como: cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar, sendo o cuidar e o gerenciar os processos mais evidenciados no trabalho do enfermeiro.

O Ministério da Saúde (2011) sugere que o enfermeiro para desenvolver êxito em suas ações deve utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de trabalho, servindo de base norteadora ao processo decisório, ampliando as perspectivas do saber técnico, resultando em maior governabilidade ao processo decisório. O Conselho Nacional de Educação estabelece que a função gerencial no trabalho do enfermeiro é definida nas Diretrizes Curriculares Nacionais como uma ferramenta indispensável que o auxilia no seu cotidiano e nas expectativas do mercado de trabalho, principalmente dentro da perspectiva de consolidação do SUS (BRASIL, 2009).

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

“A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (MARCONI & LAKATOS, 1992, p. 102). Os objetivos compreendem tanto a delimitação do tema, quanto define a intenção do pesquisador, traz uma maior especificidade do objeto de estudo e faz com que as questões a serem tratadas no decorrer do trabalho, tenham sua apresentação e definição nos objetivos, ou seja a meta a qual se pretende alcançar quando da realização de estudo específico, é ele que o norteará.

2.1 Objetivo geral

Conforme Oliveira (2010, p. 36) “o objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar”.

Este estudo tem sua relevância, tanto para a comunidade acadêmica, como para futuros questionamentos e discussões sobre o assunto exposto, devido ainda tentar responder dúvidas que interligam a prestação de serviço público de saúde, com a gestão eficiente da equipe que o realiza, pois objetiva: “Analisar o que influência ou o diferencial que o profissional enfermeiro necessita ter, enquanto gestor do seu local de trabalho, para gerenciar uma equipe de forma que consiga resultados satisfatórios para o setor em que atende”.

2.2 Objetivos Específicos

Para Cervo & Bervian (2002), “definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem ser: mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos aspectos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir em determinada realidade”. Definido por Oliveira (2010, p. 37) “os objetivos específicos fazem o detalhamento do objetivo geral e devem ser iniciados com o verbo no infinitivo.” Desta forma é possível fazer a delimitação dos objetivos e identificar mais especificamente o que se deseja observar. Para isso pretende-se:

- Identificar os autores e suas teorias relacionadas ao assunto;
- Contribuir com a organização para desenvolvimento e aperfeiçoamento da identificação das competências necessárias para gerenciar uma equipe, de maneira a facilitar o desempenho das atividades dos colaboradores;
- Problematizar questões que possam auxiliar futuros estudos relacionados à gestão de competência no setor público;
- Sugerir contribuições para a gestão por competências no setor público.

2.3 Justificativa da Pesquisa

O mundo corporativo em constante transformação, demanda cada vez mais do profissional a abrangência de múltiplos papéis e conhecimento em várias áreas, é um desafio cada vez maior o alcance de uma “gestão ideal” do capital humano, de maneira a fazer com que estes não apenas façam a sua função propriamente dita, como também desenvolvam e utilizem outras competências.

No setor público, especialmente na saúde pública, os profissionais enfermeiros vêm assumindo novos papéis, entre eles, o gerenciamento das equipes, além de desafios como, identificar os pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador, de modo a conseguir agir de maneira a evitar conflitos e fazer o trabalho fluir, realizando o monitoramento de profissionais

ligados diretamente com a área da enfermagem e, também profissionais de outras áreas como odontologia e medicina.

Essa nova incumbência, lhes é proposta, pois com a nova visão estratégica do setor público, nesse caso o setor da saúde, transcende do modelo antigo (burocrático), ao novo modo de agir das empresas (estratégico), e esse direcionamento também passa a ser solicitado dos profissionais líderes de equipes, nosso foco neste estudo será o profissional enfermeiro como gerente de uma equipe.

Pelo motivo de ainda ser um tema com várias questões a serem respondidas, e haver uma quantidade pequena de trabalhos publicados sobre o assunto, juntamente com o desejo de contribuir cada vez mais para a qualificação da prestação de serviços públicos, pretende-se pontuar e tentar responder algumas questões relacionadas ao assunto, como forma de contribuir para que discussões mais aprofundadas surjam.

3 DISCUSSÃO DOS CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Com a intenção de facilitar o entendimento da questão a qual será investigada, torna-se importante trazer ao conhecimento, alguns aspectos que facilitarão a compreensão sobre o contexto da pesquisa.

As definições são muito leves e nunca estão sujeitas a contradição, pois nada é mais autorizado do que dar uma coisa claramente designada ao nome que entendemos, as definições fazem-se apenas para designar as coisas que nomeamos e não podemos revelar a sua natureza (LEGRAND, 1983 apud Martins, 2005, pag.32).

Então, com o propósito de familiarizar o leitor ao assunto proposto, é interessante que haja a preocupação por parte do autor, com a fácil compreensão de todos os fatores norteadores sobre o assunto. “O Estado da Arte segundo definição no dicionário Aurélio é o Nível de desenvolvimento atingido (por uma ciência, uma técnica) na atualidade, ou seja, se refere ao quadro atual de uma área, suas tendências, potencialidades e excelência no assunto”. (FERREIRA,1999, p.827 cit. OLIVERA, 2011).

Nomeando a importância que é dada às pessoas na organização, torna-se adequado que se faça a explanação da relação da Gestão de Pessoas para que se consiga “lidar” com o capital humano de maneira pela qual seja possível utilizá-lo a favor da empresa, e que esta consiga agregar valor ao ativo da organização.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo moderno, busca cada vez mais por adequar a gestão à identidade da empresa, através de uma administração focada no individuo, enquanto ser único e dotado de competências natas e/ou adquiridas. Esse diferencial, se bem desenvolvido no colaborador, pode ser o ponto forte da organização em relação às outras, pois a empresa que souber utilizar o capital humano em prol de sua caminhada rumo a uma trajetória de crescimento, com a tendência de avanços e proposição de novas possibilidades gerenciais, bem como inovações, juntamente com outros diferenciais organizacionais, alcançará seu objetivo.

O Setor de Recursos humanos (RH), exercia um papel exclusivamente burocrático, responsável pelo preenchimento de contra cheques, pedidos de férias, rescisões. etc... Atualmente, o papel do RH, tem se tornado muito mais estratégico, além de providenciar toda a documentação do colaborador, assumiu o função de agente de mudança. É através dele, que vem acontecendo todas as melhorias e mudanças na aprendizagem da empresa e também a valorização dos agentes internos, através de toda a atenção que está gradativamente sendo direcionada ao individuo como foco desta mudança e do diferencial competitivo em relação às demais. Tornando-se necessário que sejam pontuadas as capacidades de cada um.

Identificar as competências que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores

identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2005, p.1).

Na sequência, podemos observar o modo de agir do indivíduo frente aos desafios a ele propostos, tanto na aprendizagem adquirida, quanto nas habilidades natas, as quais são um componente interno deste, enquanto ser único que deverá ser tratado de forma diferenciada dos demais.

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto, relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades (TACHIZAWA et al, 2001, apud KELLER, p. 110).

O ambiente organizacional, juntamente com os conhecimentos e habilidades deste colaborador, interfere para que este tenha atitudes condizentes ou não com o esperado para tal situação. Ele influencia na forma de produzir do indivíduo, pois um ensinamento e um treinamento bem efetuados, tendem a trazer muitos ganhos a ambos os atores.

O ser humano é um ser complexo, adaptável e em constante aprendizado, contudo, é necessário que estes treinamentos sejam “personalizados”, para que se consiga o resultado esperado e que não haja uma distorção no entendimento da tarefa recebida.

A utilização de mecanismos para que esse processo venha a se tornar o mais bem sucedido e que o resultado seja alcançado, é que voltará o interesse do mundo dos negócios, para o profissional mais preparado. Surge a partir desta busca por pessoas certas (ou diferenciadas), para os lugares adequados, cada vez mais, demonstrando para as empresas o quanto a gestão por competências têm se tornando uma mola mestre, para que a empresa que deseja inovar e se destacar em um mundo de modernidades e evolução, consiga ter seu destaque e competir com as demais, agregando valor a si, aos seus colaboradores, trazendo maior qualidade em vários aspectos aos clientes. Sabemos ainda, que uma organização, é formada de pessoas, estas é que absorvem todo o conhecimento recebido e a transmitem em forma de experiências, umas bem sucedidas, outras nem tanto.

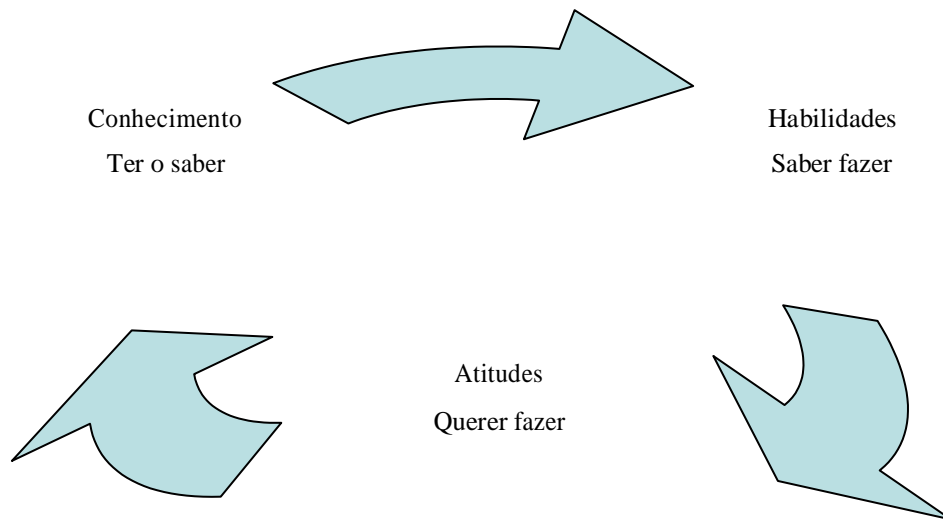
Para que isso seja possível, é preciso que sejam identificados os diferenciais do indivíduo em relação aos demais, estes conhecimentos aliados as atitudes do mesmo é que farão com que se destaque frente aos outros. Sendo assim, torna-se interessante identificar estas qualidades que o fazem ser o ocupante mais capaz para o cargo.

3.1.1 Competências gerenciais

Os modelos gerenciais demandam colaboradores e gestores dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva.

As organizações, sozinhas não possuem capacidade de adquirir conhecimento, elas desenvolvem-se através de seu capital humano, os quais absorvem, praticam e transferem tudo o que adquirem (através do CHA), conforme lhe é oportunizado e solicitado, sempre com o intuito de tornar a organização cada vez mais competitiva e lucrativa.

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de FLEURY & FLEURY, 2011.

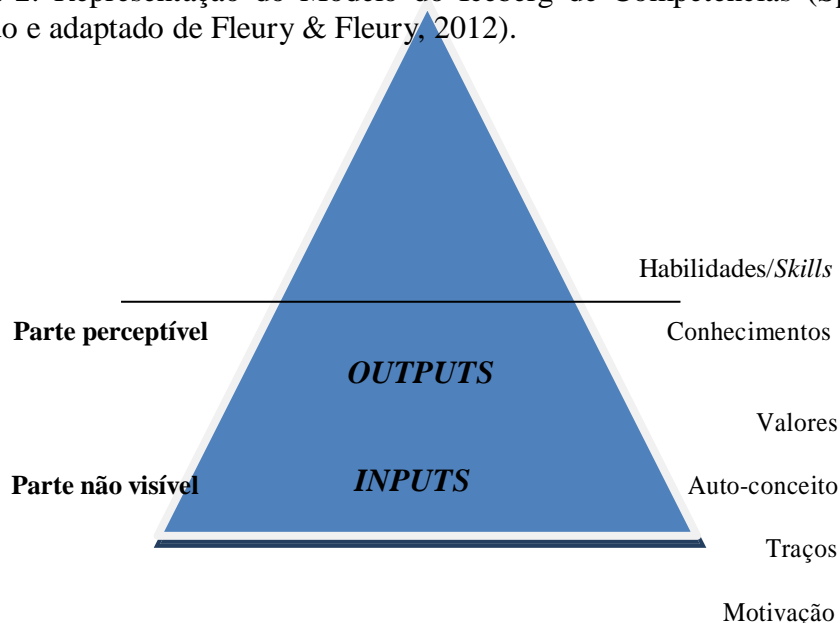
Apenas possuir o conhecimento e as habilidades não será suficiente se o indivíduo não pratica o que foi aprendido. Existem muitas pessoas que possuem qualidades e qualificações desejáveis para tal cargo ou função, porém é necessário que esta saiba utilizar seu potencial e que este esteja alinhado com a cultura e o planejamento estratégico da empresa. Para delinear esta questão, tem-se buscado muito além do que todos possuem, estão caracterizando o “algo a mais” que o colaborador possui em relação ao outros, devido a esta nova busca, surge e gestão por competências, a qual será abordada a seguir.

3.1.2 A gestão de competências

A gestão de pessoas por competências (GPPC), é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade (AMARAL, 2006).

A gestão por competências, por concepção, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Figura 2: Representação do Modelo do Iceberg de Competências (Spencer & Spencer, 1993; retirado e adaptado de Fleury & Fleury, 2012).

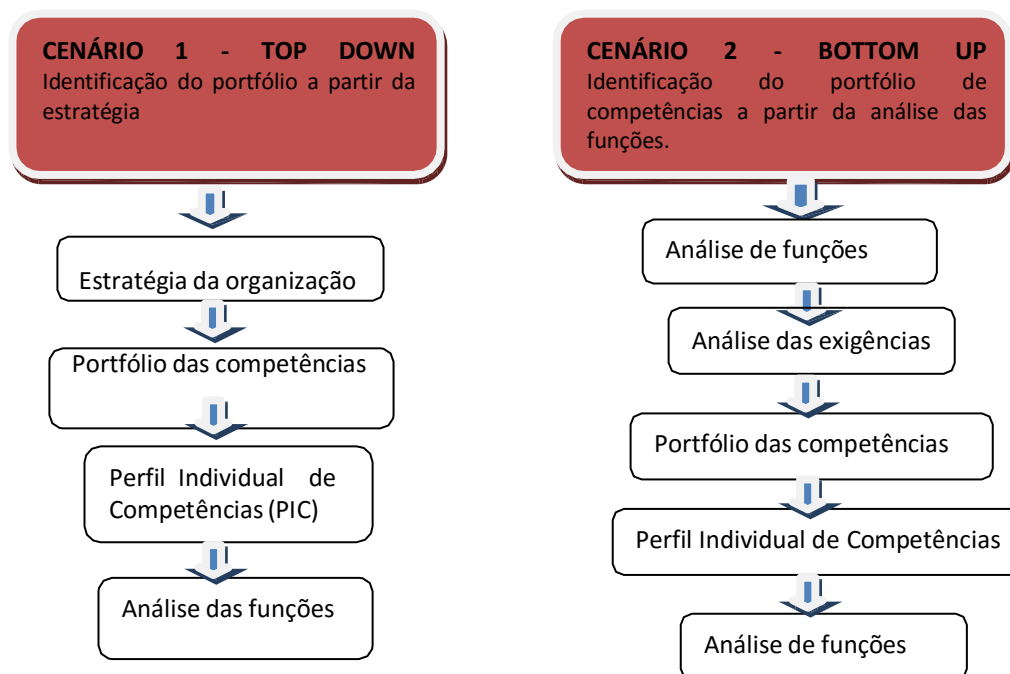


Fonte: Adaptado de Fleury & Fleury, 2012.

A figura acima, relaciona as competências externas do indivíduo, com suas qualidades internas, fazendo com que consiga ser observado que a mesma parte que está visível em alguém, é também aquela que está intrínseca, escondida em seu interior, apenas esperando oportunidade ou um *insight(clic)*, para que estas fluam e possibilitem ser potencializadas conforme o desejo do gestor.

O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração.

Figura 3 – Estratégias para a identificação de competências



Fonte: Ceitil, 2010, p.134 citado por Augusto, 2013,p.32.

Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

Para se iniciar uma gestão por competências, conforme Albuquerque e Oliveira (2001), é necessário que se defina a estratégia da empresa e pelas habilidades que adicionem valor à estratégia da empresa. Isso possibilita direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento das habilidades que terão mais impacto para a instituição

Quadro 1: Conceito de Competências

RUAS et al (2005)	DUTRA et al (2008)	FLEURY E FLEURY (2011)
A noção de competência tem aparecido, como importante referência dentre os princípios e práticas no Brasil.	Competência não é um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem resultado de treinamento, na verdade, esta é a mobilização dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos, marcado em grande	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem

	<p>parte pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de cultura</p>	<p>considera-se a competência, portanto, como um enfoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Casanova (2013).

O quadro acima, traz a comparação do pensamento de três autores em relação ao significado de competência. Com o passar dos anos, a teoria foi sendo desenvolvida e os pensamentos ficando mais complexos e ocorrendo a evolução e a diferenciação na forma de direcionamento sobre tal assunto. Com base na atual complexidade e na amplitude de pensamentos e processos ocorridos em torno do tema na atualidade, e por, se aproximar mais como o pensamento desta acadêmica, este estudo será embasado no pensamento de FLEURY E FLEURY (2011).

A gestão de competências tem sido uma constante preocupação dos gestores atuais, a evolução, trás esse enfoque como uma das principais preocupações no momento de identificação do colaborador certo para o cargo certo. O setor público parece estar utilizando para essa nova forma de governança, conceitos antes utilizados apenas por empresas privadas, talvez o motivo fosse que não conseguiam se inserir nesse pensamento como empresa. Para isso, é preponderante que seja abordado esse tópico de competências no setor público, o qual será apresentado na sequência.

3.1.4 A gestão de Competências no Setor Público

Atualmente, setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2).

A seguir, nos próximos capítulos, o referencial teórico aborda os construtos sobre gestão de pessoas e competências no setor público, definindo conceitos que permitirem entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho, possibilitando à empresa uma melhor familiarização com o assunto a ser estudado.

O Ministério da Saúde criou, em 1994, o Programa Saúde da Família (PSF). Seu principal propósito: reorganizar a prática da atenção à saúde em novas bases e substituir o modelo tradicional, levando a saúde para mais perto da família e, com isso, melhorar a qualidade de vida dos brasileiros. A estratégia do PSF prioriza as ações de prevenção, promoção e recuperação da saúde das pessoas, de forma integral e contínua. O atendimento é prestado na unidade básica de saúde ou no domicílio, pelos profissionais (médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem e agentes comunitários de saúde) que compõem as equipes de Saúde da Família. Assim, esses profissionais e a população acompanhada criam vínculos de co-responsabilidade, o que facilita a identificação e o atendimento aos problemas de saúde da comunidade.

Uma de suas atribuições é incentivar o trabalho coletivo, visando à efetivação de um trabalho em equipe, para atingir uma alta produtividade e um nível de serviço de saúde de grande qualidade, tornando-se satisfatórios aos usuários. O profissional enfermeiro que integra o PSF tem como desafio, ser um agente de mudanças, coordenando a equipe e fazendo da mesma, instrumento de ações assertivas e resolutivas (ROCHA et al., 2009).

A tentativa de entender o funcionamento da Gestão Pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no

capital humano. É refletir sobre maneiras pelas quais o conhecimento individual seja incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando valores que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

A nova possibilidade de ter na gestão pública os saberes aplicados nas empresas particulares, traz ao serviço público uma roupagem mais moderna focada no estratégico para interligar as políticas públicas com as teorias e práticas das organizações com sucesso comprovado e com experiências em gestão que estão dando resultados satisfatórios. No que tange especificamente a área da saúde, na gestão pública, tem sido distribuído o papel de gerenciamento das equipes nas quais o enfermeiro é participante, a incumbência destes de serem gestores de sua própria equipe, pois o papel de coordenadores, já lhes é dado.

Partindo dessa questão, o profissional enfermeiro, enquanto líder de uma equipe multiprofissional como foi abordado anteriormente, necessita ter além de formação técnica na área, alguns requisitos inerentes à função de gestor de sua unidade de saúde. Sendo assim, torna-se importante, fazer uma explanação do papel deste como gestor, quais os diferenciais desejados e quais os exigidos por parte da organização.

O Enfermeiro na Saúde da Família

Nascimento (2006) afirma que o enfermeiro para atuar junto às famílias precisa ser generalista, capaz de desenvolver estratégias, diante das diversas situações. A enfermagem é uma profissão desenvolvida através dos séculos, em estreita relação com a história da civilização. Sua assistência era prestada em bases empíricas, não exigindo qualquer nível de escolaridade para o exercício das funções de enfermeiro, sua prática era desenvolvida por voluntários, escravos e religiosos que faziam também a supervisão das atividades de enfermagem.

O enfermeiro, como coordenador da Estratégia de Saúde da Família, tem grande responsabilidade para que ocorram mudanças no perfil de saúde da população. Para uma melhor resolução das ações destes profissionais, foi estabelecido pelo Guia Prático do Programa de Saúde da Família como atribuições do enfermeiro assistência e educação integral em todas as fases do ciclo da vida, com a criança, adolescente, mulher, adulto e idoso, através do planejamento, gerenciamento, coordenação, execução e avaliação, tanto na unidade quanto no domicílio (BRASIL, 2009).

Percebendo a expansão do Programa Saúde da Família que se consolidou como estratégia prioritária para a reorganização da Atenção Básica no Brasil, o governo emitiu a Portaria Nº 648, de 28 de Março de 2006, onde ficava estabelecido que o PSF fosse à estratégia prioritária do Ministério da Saúde para organizar a Atenção Básica que tem como um dos seus fundamentos possibilitar o acesso universal e contínuo a serviços de saúde de qualidade, reafirmando os princípios básicos do SUS: universalização, equidade, descentralização, integralidade e participação da comunidade mediante o cadastramento e a vinculação dos usuários (MANDELLI, 1987, p 57).

O enfermeiro, que atua no PSF, tem papel imprescindível junto à equipe, pois, a ele cabem todas as atividades de supervisão, treinamento, controle da equipe, e também atividades competentes à prática gerencial. Portanto, torna-se indispensável esclarecer o perfil gerencial do profissional de enfermagem dentro desta estratégia de atendimento à família, pois, nota-se uma deficiência no perfil gerencial de profissionais que atuam na Estratégia de Saúde da Família (ESF), e sabe-se que através do bom gerenciamento que o enfermeiro detém sobre sua equipe, conseqüentemente resultará em serviços e assistências de melhor qualidade a toda população de sua área de abrangência (BENITO E BECKER, 2007)

3.2 Enfermeiro como Gestor

Baseando-se nas novas tendências de gestão, dando-se início a novos conceitos de mudança, estratégia e globalização. A globalização foi abordada por vários autores, sendo que Martins e Lopes, (2012 cit. FERREIRA, 2015), a consideram como um novo mercado global 'onde as fusões e as aquisições assumem um papel importante dando origem a grandes organizações' (FERREIRA, 2015.p.32).

Tabela 1 – Definição de algumas das categorias criadas a partir da análise das competências do profissional enfermeiro.

CHA

Gestão de recursos humanos
Organização e planejamento
Comunicação
Competências interpessoais⁹
Competências de Supervisão Clínica

Competências técnicas de gestão
Pensamento crítico
Resolução de problemas
Iniciativa
Competências técnicas de enfermagem
Conhecimento de políticas de saúde

Trabalho em equipe

Fonte: Adaptado de Augusto, 2013, p. 42.

O Ministério da Saúde (2009) estabelece que dentre as atribuições do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família do Programa de Saúde da Família é: planejar, gerenciar, coordenar e avaliar [...] as reais necessidades da população.

A gestão é uma arte de pensar, decidir e agir de forma a obter resultados (...), o gestor tem que acompanhar o desenvolvimento da sociedade, da organização, das pessoas, ser empreendedor e facilitador dos processos nas organizações com uma gestão flexível baseada em programas de desenvolvimento das pessoas, considerando os resultados como um trabalho coletivo.(MUNARI E BEZERRA ,2004).

Tabela 2 – Pontos consensuais do conceito de competência

PONTOS CONSENSUAIS	AUTORES
A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos; é indissociável da atividade.	Mandon, 1990; Gilbert e Paulier, 1992; Spencer e Spencer, 1993.
A competência está relacionada com o desempenho, ou cumprimento de resultados; Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer.	MacClelland, 1973; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é observável, reconhecível e avaliável	Spencer e Spencer, 1993; Toupin, 1998; Green, 1999; Zwell, 2000.
A competência está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente.	Gilbert e Paulier, 1992; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável.	Campbell e Luchs, 1997.
A competência está também relacionada com conhecimentos	MacClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993; Green, 1999.

Fonte: Cascão,2004, p. 34. citado por Augusto, 2013,p.24.

Um exemplo de organização é a saúde, estando associada a ela, uma elevada componente humana, pois a sua área de atuação é realizada por pessoas cujo alvo de atenção são as pessoas.

Os enfermeiros gestores têm que compreender e acompanhar o impacto das mudanças políticas e reformas de saúde, criando um pensamento estratégico no planejamento e organização de todas as intervenções, gerindo a mudança de acordo com a visão de

enfermagem e respectivas competências. Ao analisarmos as vertentes da gestão em enfermagem constata-se que esta baseia as suas intervenções em quatro eixos, nomeadamente: a prática profissional ética e legal, gestão de cuidados e serviços, a intervenção política e assessoria e o desenvolvimento profissional (RIBEIRO, 2012).

Atualmente, com as novas tendências de gestão moderna, faz sentido uma mudança de um modelo burocrático de gestão, para um modelo baseado na liderança e no trabalho de equipe.

4 METODOLOGIA

No século XXI, é possível compararmos a ciência com um “milagre” da inteligência humana, ela vêm através dos tempos, mostrando que “quase tudo” é possível para os cientistas. Várias são as invenções e descobertas feitas nesses longos anos. Na área das ciências sociais, também têm sido feitas várias “descobertas”, não que tenha se desvendado o Código Genético, ou que tenha ido até a Lua, mas descobriu-se como as organizações são formadas, sua essência e toda sua intersectorialidade. As pessoas foram identificadas como uma das razões de ser da empresa. E estes descobrimentos, demandam cada vez mais de estudos para que os processos e ações sejam aprimorados.

‘Ciência é “[...] a hipertrofia de capacidades que todos têm. Isto pode ser bom, mas pode ser muito perigoso. Quanto maior a visão em profundidade, menor a visão em extensão. A tendência da especialização é conhecer cada vez mais de cada vez menos [...] a aprendizagem da ciência é um processo de desenvolvimento progressivo do senso comum. Só podemos ensinar e aprender partindo do senso comum de que o aprendiz dispõe’. (Alves, 2002, p.9 cit. OLIVEIRA, 2011).

A partir do levantamento de dados e informações, referentes às competências satisfação e ao nível de comprometimento dos colaboradores da Estratégia em Saúde da Família, utilizando uma Pesquisa de Campo, este projeto tem a intenção de conhecer e analisar as competências necessárias, as quais o enfermeiro necessita ter para atingir os resultados desejados, enquanto gestor do corpo de colaboradores que compõem a entidade em questão; bem como propor sugestões para a adequação do tratamento com os colaboradores, através da identificação das inconformidades no ambiente organizacional.

A abordagem da pesquisa será qualitativa com momentos quantitativa, sendo exploratório-descritiva quanto aos fins, e estudo de caso quanto aos meios.

Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. (MATTAR, 2005).

Para Gil (2002), pesquisas exploratórias são pesquisas que tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para constituir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

O estudo de caso conforme Yin (2001) é: “(...) é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Este método foi escolhido, tendo em vista, que se pretende utilizar apenas uma variável - uma entidade- como objeto de análise e por meio dela tirar conclusões aplicáveis a outras organizações. O Estudo de Campo norteará toda a pesquisa, além da Pesquisa Bibliográfica, a qual embasará teoricamente os mesmos.

Como instrumentos serão utilizados questionários e entrevista com o enfermeiro e com os colaboradores. Os roteiros do questionário e da entrevista encontram-se no anexo do projeto. O

instrumento o qual será utilizado como base norteadora desta pesquisa, foi desenvolvida, testado e aplicado por FERREIRA (2015).

REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

AUGUSTO, Maria Cristina Bompastor. **Dissertação: Modelo de Competências dos Enfermeiros com Funções de Gestão em Portugal: Estudo Exploratório**. Instituto Politécnico do Porto Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão- Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Vila do Conde, Dezembro de 2013.

BENITO, G. A. V. ; BECKER, L. C. (2007). **Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família**. Revista Brasileira de Enfermagem. Vol. 60, nº 3.

BORBA, J.V.S. **Administração e gestão pública: reflexões e discussões**. In: MELLO, S.P.T. (Org.) Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BEZERRA, ALQ. **O contexto da educação continuada em enfermagem na visão dos gerentes de enfermagem e enfermeiros de educação continuada** [tese]. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; 2000.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Temático Promoção da Saúde IV – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2009. Disponível em: <http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/painel_indicadores_sus_promocao_saude.pdf>.** Acesso em: 18 abr. 2016.

CARAPETO, Carlos & Fonseca, Fátima (2006). **Modernização, Qualidade e Inovação**. Lisboa, 2ª Edição. Constituição da República de Cabo Verde (2010). Assembleia Nacional, 4ª Edição.

CASANOVA, Camila C. **A gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências**. Março/2013. Monografia (Especialização em Psicologia)- Ênfase em Psicologia Organizacional - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Março/2013.

CERVO, A.L.& BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall., 2002

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FERREIRA, Carla Isabel da Silva Rego André . Tese: **Gestão Em Enfermagem e a Formação em Serviço: Tecnologias de Informação e Padrões de Qualidade**. Escola Superior de Enfermagem do Porto: Mestrado em Direção e Chefia dos Serviços em Enfermagem. Porto I 2015.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª Ed.-6ª Reimp.- São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Artigo: **Análise Crítica Teórica da Evolução no conceito Organizacional.** Terra e Cultura.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MANDELLI, M.J; FEKETE, M.C. A Administração Estratégica em Unidade de Saúde. In. Desenvolvimento Gerencial de Unidades Básicas de Saúde. Brasília: OPAS/OMS, p. 252-256, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Sobre conceito, definições e constructos nas ciências administrativas.** Revista Gestão e Regionalidade. Departamento de contabilidade da faculdade de economia e administração-FEA/USP, 2005. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/267/123. Acesso em: 08/06/2016.

MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. **Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor.** Rev. bras. enferm. Brasília, v. 57, n. 4, jul./ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a20.pdf>. Acesso em: 14/06/2016.

NASCIMENTO, IJ, Leitão RER, Vargens, OMC. **A qualidade nos Serviços de Saúde Pública segundo enfermeiros que gerenciam Unidade Básica de Saúde.** RENferm UERJ. 2006.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** 5. ed. São Paulo: Elsevier. 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011.72 p.: il. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em: http://www.academia.edu/13299266/Manual_de_metodologia_cientifica. Acesso em: 12/06/2016.

RIBEIRO, Sandra. **Gestão de Cuidados de Enfermagem: a implementação da formação em serviço na unidade de saúde familiar quinta da prata.** Instituto Politécnico de Portalegre Escola Superior de Saúde de Portalegre. 1º Curso de Mestrado em Enfermagem Especialização em Gestão de Unidades de Saúde Estágio Relatório de Estágio, 2012. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8448/1/ESSTFC468.pdf>. Acesso em: 20/11/2016.

ROCHA, Gerlane de Azevedo e MAGALHÃES, Rodrigo Gomes de. **Explorando o Construto Aprendizagem Organizacional no Setor Público. Uma Análise em Órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro**

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR576.pdf.
Aceso em: 12/06/2016.

RUAS, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]**. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.

ROCHA, Jesanne Barguil Brasileiro; ZEITOUNE, Regina Célia Gollner. **Perfil dos Enfermeiros do Programa Saúde da Família: uma necessidade para discutir a prática profissional**. *Revista Enfermagem*. Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 46-52, jan/mar, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.



5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR
1ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO
Santa Maria/RS - 9 a 12 de Agosto de 2016

