

## HABILIDADES ESSENCIAIS REQUERIDAS PARA GERENCIAR AS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE

Elizabeth Maria Lazzarotto\*

*Resumo:* A abordagem conceitual visualiza as competências como fundamentos para a gestão das organizações. As habilidades interpessoais assumem um caráter importante nas organizações. A metodologia utilizada foi descritiva e exploratória, com a aplicação de uma escala. A amostra constituiu-se de 07 professores enfermeiros do Curso de Enfermagem da Unioeste. 11 enfermeiros que gerenciam as UBS e 400 usuários que freqüentam as UBS. A análise dos dados ocorreu de forma quantiqualitativa. Os resultados, identificaram na categoria dos professores 05 competências das habilidades. Na categoria dos enfermeiros 01 competência de habilidade. Os resultados com usuários constatou-se que 80% deles destacaram que as variáveis, habilidades, são muito importantes.

*Palavras-chave:* Competências, habilidades, gerenciamento.

*Abstract:* The conceptual approach focus on the competence as a basis for organizations management. The interpersonal skills are really important in the organizations. It was used a descriptive and exploratory methodology with a scale interview. The project involved seven Nursing professors, of Nursing course in the State University in Western Paraná; eleven nurses who manage basic health units and four hundred users who attend those units. The data analysis was quantiqualitative. The results identified, five skill competences related to the professors. When it comes to the nurses, one skill competence was described. Eighty per cent of the users emphasized that all variables, skills were important.

*Key-words:* Competence, skills, management.

### Introdução

As organizações de saúde são consideradas complexas devido ao tipo de serviços produzidos. Na visão de Junqueira e Inojosa (1992), o papel da gerência na eficácia da prestação dos serviços é importante, considerando o processo de produção dos serviços de saúde, os quais têm suas próprias características. Nesta premissa, o trabalho realizado

\* Mestre em Gestão da Qualidade e Produtividade pela Engenharia da Produção da UFCS. Enfermeira, Docente do Curso de Enfermagem na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. - Endereço: Elizabeth Maria Lazzarotto, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Colegiado de Enfermagem. - Bairro da Faculdade, 2069. 83814-110. E-mail: liza@unioeste.br.

pelo enfermeiro é definido de acordo com os problemas a serem enfrentados nas UBS, visando à integralidade das ações, requerendo deste profissional, habilidades para o desempenho de suas funções gerenciais.

Dentre as funções administrativas desenvolvidas pelo enfermeiro, verifica-se a necessidade de abandonar as ultrapassadas teorias da administração, visto que os gerentes ainda atuam com autoridade, centralizando e acumulando poder, comportamentos estes, típicos e característicos dos estudos na graduação e das teorias científica clássicas e burocráticas. Isto pode ser observado na dificuldade do gerente em delegar tarefas, repassar informações, confiar e interagir com sua equipe (Nogueira, 1993).

A Organização Panamericana de Saúde e Organização Mundial de saúde - OPS/OMS (1997), propõe que cada atividade educacional procure apoiar o funcionário no desenvolvimento das competências, destinadas a melhorar os aspectos da sua personalidade, levando-o a uma melhor qualidade de vida, com harmonia pessoal e em equipe. Para a ampliação das habilidades pessoais e interpessoais, considera-se o aumento de uma imagem positiva de si mesmo, a capacidade de trabalhar individualmente e em equipe, a liderança, a autoconfiança, a negociação e resolução de conflitos.

Os conhecimentos gerenciais e as determinações das competências essenciais são os desafios para a enfermagem. Na opinião de Sá (1999, p.381), existe o desafio do "desenvolvimento de habilidades técnicas em manusear equipamentos complexos e o de manter o seu núcleo de atuação voltado para o bem-estar do ser humano".

### **Conceito de competência**

As definições de competências enfocam, em essência, a condição da aplicação adequada de conhecimentos, habilidades e destrezas, juntamente com atitudes e compromissos, bem como a capacidade integral de exercer uma atividade. Esta definição contrapõe-se à aplicação do conceito em um campo restrito da educação, onde se consideram competências, como o desenvolvimento de múltiplas capacidades (Irigoin, 1998).

Zarifian (1999, p.68) propõe uma "definição que integre várias dimensões, assim, a competência é 'o tomar iniciativa' e 'o assumir responsabilidade' do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara". Assinala as mudanças fundamentais nas organizações do trabalho, como sendo a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo. Narra que a competência 'é assumida' e

resultante de um procedimento pessoal do indivíduo, o qual aceita assumir seu trabalho e ser responsável por ele.

Brandão e Guimarães (1997, p.14) afirmam que competência é o "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinadas funções". A concepção atual sobre as competências, bem como a necessidade de uma visão mais ampla e integral da experiência e do desenvolvimento humano, demanda novas formas para a formação de pessoal e considera as necessidades da educação permanente para uma sociedade mais ampla. Ao mesmo tempo, verifica-se a ruptura entre os elementos mais tradicionais de educação e as novas formas que enfocam o indivíduo em seu desenvolvimento (Irigon, 1998).

Competência individual, na visão de Nisembaum (2000), é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestados pelo alto desempenho da pessoa que contribui para os resultados da organização. Destaca o modelo de competência, propondo a seguinte seqüência de análise, resultados - performance - papéis - competências, como está demonstrado na Figura 1:

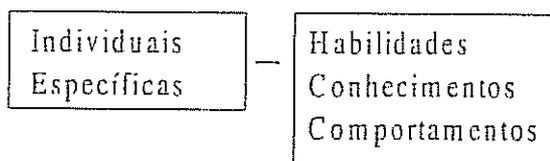


Figura 1: Resultados - Performance - Papéis - Competências  
Fonte: Nisembaum (2000, p.91).

As competências individuais devem levar em conta as mudanças nos locais de trabalho e as necessidades da indústria, de maneira que a competência específica inclua a capacidade de aplicar habilidades, conhecimentos e comportamentos à situações novas e às mudanças no processo de trabalho e não apenas, nas tarefas desempenhadas atualmente. Isso reforça a "tese de desenvolver as competências individuais e específicas à luz das competências essenciais, ao invés de trabalhar somente com base em características de personalidade" (Nisembaum, 2000).

As organizações atualmente, requerem de seus empregados competências individuais que, segundo Santos (2000a, p.13), "é uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e medidos". As competências constituem parte da unidade que corresponde a uma função produtiva individualizada (aquela que pode ser realizada por uma pessoa, ainda quando trabalha em equipe). A Figura 2 apresenta um exemplo de competência individual, relacionando o conhecimento e as habilidades necessárias para o gerenciamento.

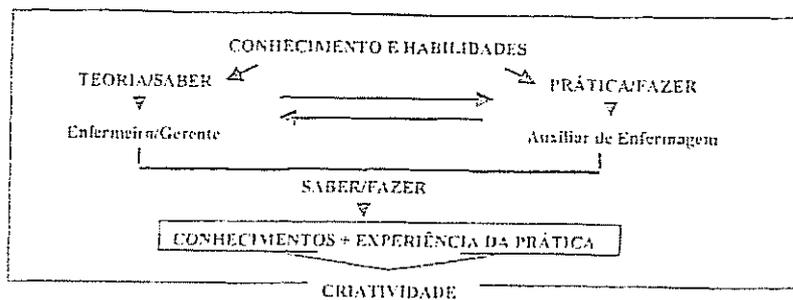


Figura 2: Competência individual  
Fonte: Santos (2000b, p.12).

Assim, a competência da habilidade é determinada por um conjunto de fatores pessoais, inatos e intuitivos e outros, adquiridos através da formação e/ou experiências e do desenvolvimento do conhecimento e das habilidades. Como descreve Junqueira (1992, p.86), a "atuação gerencial requer conhecimentos e habilidades que passam pelas extensões técnicas, administrativas, políticas e psicossociais, possuindo significado eficaz que permeará a ação gerencial".

As competências para gerenciamento das UBS, têm a finalidade de dar mais importância às respostas sociais e às necessidades da demanda nos serviços de saúde, na medida em que se propõe a considerar o ambiente como sendo o processo de trabalho com a equipe e a comunidade. Zariñan (1999, p.34), complementa que a competência é "tomar iniciativa e responsabilizar-se com êxito, tanto individual como grupal, frente a uma situação profissional".

### Atributos das competências

Aptidões, "a aquisição de habilidades e conhecimentos constitui [...] o desenvolvimento de aptidões humanas importantes para o sistema e a sociedade" Gagne (1974, p.186), ressalta que, para que as

peçoas adquiram novas habilidades, é necessário a realização de um planejamento sistemático, capaz de levá-los a formar discriminações, conceitos e princípios a elas subordinados, pois, quando estão firmemente baseadas em entidades previamente dominadas, é que as habilidades aprendidas se generalizam com maior presteza.

Para Resende (2000, p.37) "aptidão é uma característica ou recurso inato e desenvolvido. Refere-se às características ou atributos físicos/fisiológicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter", entre os quais se destacam as aptidões intelectuais traduzidas pela habilidade analítica, capacidade de concentração, capacidade de interpretar, aptidões físicas e motoras que têm como exemplos possuir bom reflexo, tônus vital e as aptidões de personalidade que consistem em autocontrole emocional, introversão e meticulosidade.

**Habilidades**, na visão de Argyris (1999, p.14), significa: "fazer as coisas funcionarem sem esforço e com certeza de conseguir repetir o feito sempre". Gagne (1974, p.3) cita que as "habilidades iniciais exercem um papel importante na determinação das condições requeridas para uma aprendizagem posterior".

O conceito de habilidade está relacionado com a forma de execução de tarefas, na aplicação de conhecimentos, de agir, de pensar. A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão. Aptidão é ter condições de raciocinar. Agilidade de raciocínio é habilidade. Falar é uma aptidão. Falar claro e objetivamente é uma habilidade. Associar idéias é uma aptidão. Escrever uma metáfora é uma habilidade. A habilidade é muito mais passível de ser treinada ou aperfeiçoada do que a aptidão (Resende, 2000).

**Habilidades pessoais**, significa ser hábil no trato com as pessoas, ser flexível e adaptativo, saber ouvir. As habilidades interpessoais assumem um caráter extremamente importante nas empresas em que o trabalho em equipe é uma constante, pois fazem com que os gerentes sejam hábeis na condução de processos interdisciplinares, responsáveis pelo desenvolvimento do perfil criativo e inovador dos seus subordinados, atuando como agentes potencializadores das habilidades da equipe, pois

que, no futuro, o foco será o gerenciamento em prol da missão, da inovação e da diversidade. É preciso procurar pessoas que apreciem trabalhar em conjunto, sejam capazes de resolver problemas, administrar conflitos e possam aprender novas habilidades (MacDermott e O'Connor, 2000).

**Habilidade de gerenciar equipes**, alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo.

Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Constata-se que ser competente representa saber. Desta forma, "gerente será quem consiga traduzir para seus trabalhadores aquilo que a organização espera, de modo a obter o resultado previsto" (Malik, 1996, p.39). Segundo Moreira (1997, p.66), dentre os fatores que induzem e mantêm esta coesão, destacam-se:

a semelhança de atitudes e objetivos, a presença de ameaça externa ou de competição entre os grupos e a existência de interação entre seus membros. Assim, na equipe de trabalho, as interações são permanentes entre todos os participantes. Os objetivos são definidos participativamente; as decisões se dão por consenso; a participação é livre; há envolvimento total dos indivíduos com a equipe e alta sinergia.

É essencial a confiança, a imagem positiva, o espírito de cooperação, a lealdade, e, fundamentalmente, a aceitação entre os membros da equipe. Assim, os integrantes da equipe devem competir entre si de forma positiva, estimulando a interação e atraindo o dinamismo de todos. Junqueira (1992) expressa que, se não podemos identificar um estilo ótimo de gerência para os serviços de saúde, podemos pelo menos, supor que será um gerente eficaz aquele que for capaz de envolver as pessoas na tarefa, alterando sua prática em função das mudanças que ocorrem no interior e fora da organização, comprometendo seus funcionários com a produção dos serviços de saúde. Nesta mesma perspectiva é que a equipe de saúde pode assumir um papel decisivo na mudança de qualidade dos serviços.

Segundo Costa (1998), no universo não existe a lei quem manda mais, ou quem sabe mais. Existe sim, a lei quem doa mais. Sua decisão não será melhor que a de uma equipe. Isso porque quem executa o trabalho da decisão é um grupo de pessoas e não apenas um indivíduo isoladamente. Quanto mais comprometido com a decisão o grupo estiver, melho-

res serão os resultados. Nesta abordagem, as pessoas são consideradas como seres humanos e não simples recursos empresariais. O acompanhamento do desempenho é um meio para o autodesenvolvimento, a educação permanente, o progresso contínuo da organização, promovendo o aumento da satisfação de seus clientes internos e externos.

**Habilidade de mudança**, são consideradas habilidades de se comunicar e motivar os seus seguidores. O desafio central de gerenciamento para o século XXI é que toda organização se torne líder de mudança. Isto requer políticas para criar o futuro, métodos sistemáticos para buscar e prever mudanças além da maneira certa para introduzir mudanças dentro e fora da organização e políticas para equilibrar mudanças e continuidade (Drucker, 1999).

A mudança é um fator determinante nas decisões organizacionais, devido às transformações profundas, irreversíveis e rápidas, acarretando benefícios de menor custo, com alta qualidade nos serviços prestados. O processo de mudança, para ser conduzido com sucesso, tem que ser maduramente pensado. Quanto aos objetivos, devem ser compartilhados pela gerência, obtendo feedback contínuo. Nesta perspectiva, a mudança é vista como uma necessidade, provocada pelo ambiente no qual se insere a organização e seus membros. Considera-se a organização algo concreto, tangível, cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas (Motta, 1997).

**Habilidades de liderança**, Chiavenato (2000, p.314) conceitua a liderança como "a influência interpessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais". Saber influenciar comportamentos, saber impor respeito, saber dar bons exemplos.

Na opinião de MacDermott e O'Connor (2000), a liderança coloca a visão da organização em marcha. Os líderes inspiram uns aos outros, com poderes para comunicar-se, influenciando a equipe. Outra característica própria do líder constitui-se na competência e habilidade para administrar recursos, processos e pessoas, através de cargos com autonomia e poder para decisões. Destacam que a "liderança tem estado à frente do pensamento de gerência desde o final dos anos 80 e, agora, quase todos os gerentes são exortados a serem líderes também. [...]". O "desafio para cada gerente é o de evoluir seu próprio estilo de liderar, [...] nascendo de uma clara compreensão de si próprio e consciência dos seus valores e metas. [...] assumindo que a tarefa do líder é a de ajudar os seus comandados a também tornar-se líderes" (p.132).

O gerente deve desempenhar funções ativadoras e entre elas, a liderança e a motivação. A liderança é necessária em todos os tipos de organização e em todas as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. "A liderança é mais relevante na função de direção - aquela que toca mais perto as pessoas" (Chiavenato, 2000, p.314). Aquele que lidera pessoas é obrigado a ser um agente ativo, promovendo a evolução, transformando a visão e o julgamento dos indivíduos. Deve ter, como características inerentes, a competência e habilidade para administrar recursos, processos e pessoas.

**Habilidades de criatividade**, é uma característica extremamente valorizada. Motta (1997) considera que ela é fruto do ambiente em que o indivíduo está inserido. É o resultado entre o meio social e a geração de novas idéias. Assim, a criatividade é um julgamento de valor aplicado a um contexto específico que modifica de grupo para grupo e organizações.

Criatividade e intuição não se ensinam. Todo ser humano possui uma potência intuitivo-criativa, permanecendo oculta. A criatividade é umas das qualidades profissionais mais valorizadas no momento, constituindo elemento central para inovação. As pessoas criativas têm a intuição mais desenvolvida. Cotec (1999) define a intuição como uma percepção ou nova idéia, baseada de alguma maneira, em experiências, sentimentos e recordações prévias, uma espécie de compreensão, obtida sem recorrer a processos habituais do pensamento racional, ou uma maneira de chegar a conclusões com base na informação.

Marx e Morita (2000, p.54) abordam que a criatividade é essencial para a inovação e sucesso no trabalho. "O líder criativo abre espaço para a equipe crescer, será 'sócio' privilegiado de todas as vitórias do grupo, isto traduz suas habilidades e grandeza de caráter, alegria sincera de ver o outro sob sua orientação". Partindo deste pressuposto, a criatividade é o resgate da verdadeira essência do ser humano. Ser criativo, holisticamente, com visão de futuro, senso de oportunidade e intuição, são algumas das ferramentas gerencias importantes para os trabalhadores.

**Habilidade de intuição**, entende-se por intuição uma percepção cognitiva, diferente do racional que encontramos no meio científico com o nome de idéia. Esta percepção cognitiva reduz-se a anos de experiência e aprendizado numa visão instantânea. Também chamada de pressentimento, é a impressão instantânea inicial das pessoas, que tende a corroborar a sua excepcional visão profética. A intuição está ligada ao pensamento sistêmico. Pode-se admitir que somos parte de um todo que co-

nhece, consecutiva e espontaneamente, cada uma de suas partes. A intuição e criatividade constituem um instrumento fundamental, para relacionar-se de forma produtiva com os seres humanos (Burden, 1993).

Os princípios do processo criativo para Burden (1993), são contatar com nossos sonhos, eliminar bloqueios internos, romper medos, vencer preconceitos, derrubar estereótipos, descobrir novas aptidões, escutar nosso coração. Respeitar os sentimentos internos para escolhas conscientes e o grande objetivo dos trabalhadores, com vistas a serem pessoas felizes, capazes e realizados. Necessário se faz ouvir a voz da intuição e começar agir. Só permanecerão no alto e na frente os que atuarem com a intuição (Costa, 1998).

**Habilidade de motivação**, para que um processo de mudança tenha sucesso, é preciso que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças sejam envolvidas e alinhadas com os objetivos da mudança. Para se sentir motivado, o trabalhador deve gostar do que faz e ver o resultado de seu trabalho. Assim conseguirá uma motivação interna maior. "Um trabalhador motivado tem desejos de fazer as coisas, de aprender novos conhecimentos, de aumentar seus vínculos com a organização, de aperfeiçoar suas tarefas" (Malik, 1996, p.86).

### Material e Método

A "ênfase e a importância que estão sendo dadas ao atributo organizacional - competência - em todo o mundo transformam o fato em fenômeno e, por suas características de evolução, expansão e durabilidade, em era" (Resende, 2000, p.x).

A população pesquisada foi composta por 07 professores da UNIOESTE que ministram a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, 11 enfermeiros que atuam no gerenciamento das UBS e para 400 usuários que freqüentam as UBS. Para a categoria dos professores e enfermeiros, adotou-se como critério de disponibilidade, trabalhar com margem zero erros. Para o segmento dos usuários, a opção ocorreu para aqueles que freqüentaram as Unidades Básicas de Saúde no período compreendido entre janeiro e junho de 2001. A classificação da população pesquisada foi realizada pela somatória dos atendimentos realizados neste mesmo período. A inserção do usuário no presente estudo, ocorreu no momento em que este ingressou no serviço de saúde.

A escala utilizada nesta investigação foi planejada para "atribuir um escore numérico aos sujeitos, colocando-os em um continuum no que diz respeito a atributos mensurados, tem como propósito a discriminação quantitativa de atitudes, motivações, percepções" (Polit e Hungler,

1995, p.172). Esta técnica é conhecida como diferencial semântico (DS).

Solicitou-se dos entrevistados, a indicação do grau de importância com a opinião expressa pelo enunciado, ou por sua discordância, por meio de uma marca de verificação no local adequado a cada resposta da escala, que foi constituída de 5 pontos, estabelecendo escore de 1 a 5 para cada resposta na escala bipolar, sendo os escores mais elevados associados ao adjetivo de enunciado positivo (Polit e Hungler, 1995). O valor recebido pelo escore de 1 a 5 ficou assim definido: sem importância; pouca importância; relativa importância; muita importância; e extrema importância.

### Resultados e Discussão

No processamento da análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva e, para análise quantitativa dos dados registrados na escala, foi utilizado o Software Microsoft Excel 2000 e Statistica for Windows Stat Soft, Inc, 1995. O resultado dos dados coletados da pesquisa permitiu a análise quali-quantitativa, a qual está apresentada por categorias. Na primeira etapa, a apresentação dos dados das variáveis sócio-econômicas com os professores que ministram aulas no Curso de Enfermagem, enfermeiros e usuários que freqüentam as UBS. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos resultados dos dados sócio-econômicos da amostra dos professores

Na categoria dos professores, 71,4% dos entrevistados, eram do sexo feminino. Conforme descreve Fonseca (1995), a opção pela enfermagem tem sido predominantemente feminina.

Na variável idade, constatou-se que a média de idade dos entrevistados foi de 36,8 anos, e a faixa etária entre 31 a 40 anos o que representa (71,4%) do total. No resultado da escolaridade dos professores, constatou-se que 57,1% deles possuíam mestrado na área de enfermagem.

Quanto à função exercida, 100% eram enfermeiros professores na Universidade e 85,7% possuíam 2 empregos. A faixa de renda apresentou a seguinte distribuição: 42,8% não informaram, 57,2% possuíam renda entre R\$ 501,00 a 3.000,00 (quinhentos reais a três mil reais). A média destacada ficou em torno de R\$ 1.760,00 (hum mil e setecentos e sessenta reais), o que não retrata o salário pago na Universidade, pois um docente graduado percebe um salário de R\$ 838,76 (oitocentos e trinta e oito reais e setenta e seis centavos) por 40 horas semanais, conforme recibo do salário de setembro da UNIOESTE de 2001. Esta média elevada acontece

Tabela 1: Distribuição dos dados sócio-econômicos da amostra de professores

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	2	28,6%
	Feminino	5	71,4%
Idade	20 a 30 anos	1	14,3%
	31 a 40 anos	5	71,4%
	41 a 50 anos	1	14,3%
Escolaridade	Especialização	3	42,9%
	Mestrado	4	57,1%
Profissão	Enfermeira/Professor	6	85,7%
	Enfermeiro/Prof/Advogad	1	14,3%
Número de Empregos	1	1	14,3%
	2	6	85,7
Renda	Não Informou	3	42,8%
	R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00	2	28,6%
	R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	0	0,0%
	R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	2	28,6%
Estado Civil	Solteiro	2	28,6%
	Casado	4	57,1%
	Separado	1	14,3%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001).

por se tratar de renda total onde estão incluídos rendimentos referentes a outros empregos.

Na amostra com os enfermeiros pesquisados, constata-se que 100% eram do sexo feminino (63,6%), com idade entre 31 a 40 anos (idade média = 34,7 anos). Machado (2000), destaca que os contingentes de enfermeiros que trabalham nos serviços de saúde estão na faixa dos 40 anos.

A grande maioria (63,6%) possuía especialização. Nota-se a diferença de escolaridade dos enfermeiros que atuam na gerência das UBS, em relação aos professores que ministram a teoria e prática no curso de enfermagem.

A variável pesquisada sobre o número de empregos, retratou que 90,9% dos enfermeiros possuíam 01 emprego. Em relação à distribuição renda, 72,7% das enfermeiras possuíam renda mensal entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00 (hum mil e um reais e dois mil reais).

A renda média foi de 1.267,00 reais (hum mil e duzentos e sessenta e sete reais), sendo que, nesta média, estava incluído o salário além dos adicionais atribuídos ao cargo de gerência. Somente um enfermeiro entrevistado referiu renda superior a 2.000,00 (dois mil reais), renda esta que era complementada por outro emprego.

O Ministério da Saúde, segundo Machado (2000), justifica que para obter uma dedicação integral e fixar os profissionais qualificados, tem sido necessário oferecer um salário superior ao que é normalmente pago aos trabalhadores de saúde por uma jornada de 40 horas semanais. Constatou-se que a renda mensal dos enfermeiros que trabalham no programa de saúde da família, é em torno de \$ 961 dólares (o valor do dólar na época da pesquisa era 1,70 reais).

O salário e escolaridade andam juntos, os enfermeiros com maior níveis de escolaridade, recebem maiores salários. Os enfermeiros têm poucas oportunidades de dedicar-se a estudos de pós-graduação, curso de capacitação ou similares. Entretanto, só realizam curso de capacitação e/ou educação continuada oferecidos pela instituição.

A Tabela 3 apresenta os dados socioeconômicos da amostra dos usuários. As maiorias das pessoas que freqüentam as UBS (55,%) eram adultas com idade entre 21 e 40 anos. Do total de usuários pesquisados, 38,4% possuíam o 1º grau incompleto e, apenas, 1% tinham nível superior e 2 (%) pessoas não responderam ao questionário.

Como as UBS estavam localizadas na periferia da cidade, pode-

**Tabela 2: Distribuição dos dados sócio-econômicos da amostra de enfermeiros**

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	0	0,0%
	Feminino	11	100,0%
Idade	20 a 30 anos	3	27,3%
	31 a 40 anos	7	63,6%
	41 a 50 anos	1	9,1%
Escolaridade	Especialização	7	63,6%
	Superior	4	36,4%
Profissão	Enfermeira	11	100,0%
	Outros	0	0,0%
Número de Empregos	1	10	90,9%
	2	1	9,1%
Renda	R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00	2	18,2%
	R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	8	72,7%
	R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	1	9,1%
Estado Civil	Solteiro	3	27,3%
	Casado	8	72,7%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001).

mos inferir que a freqüência maior recaiu sobre a população economicamente menos favorecida. O baixo grau de instrução também nos levou a inferir que 108 pessoas tinham como profissão serviços gerais e 166 eram mulheres que não possuíam atividade profissional fora do lar.

Tabela 3: Distribuição dos dados sócio-econômicos da amostra de usuários

Variável	Descrição	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sexo	Masculino	102	25,5%
	Feminino	298	74,5%
Idade	13 a 20 anos	43	10,7%
	21 a 30 anos	133	33,3%
	31 a 40 anos	87	21,7%
	41 a 50 anos	65	16,3%
	51 a 60 anos	33	8,3%
	61 a 70 anos	31	7,7%
	71 a 75 anos	8	2,0%
Escolaridade	Não responderam	2	0,5%
	Sem instrução	29	7,2%
	Alfabetizados	46	11,5%
	1º Grau incompleto	153	38,2%
	1º Grau completo	58	14,5%
	2º Grau incompleto	33	8,2%
	2º Grau completo	75	18,7%
Profissão	Superior	4	1,0%
	Do lar	166	41,5%
	Auxiliares	21	5,2%
	Estudantes	15	3,7%
	Aposentados	14	3,6%
	Vendedores	12	3,0%
	Motoristas	10	2,5%
	Secretárias	6	1,5%
Serviços Gerais	108	27,0%	
Número de Empregos	Não responderam	48	12,0%
	0	241	60,2%
	1	151	37,7%
	2	5	1,3%
	3	1	0,3%
Renda	4	2	0,5%
	Até R\$ 500,00	231	57,8%
	R\$ 501,00 a R\$ 1000,00	54	13,5%
	R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	14	3,5%
Estado Civil	R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	2	0,5%
	Solteiro	69	17,2%
	Casado	274	68,5%
	Viuvo	28	7,0%
	Desquitado	14	3,5%
Outros	Outros	15	3,8%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001)

Constatou-se que 74,5% da população total eram do sexo feminino e 25,5% do sexo masculino. Evidenciando a presença maciça da mulher nos serviços de saúde, sendo que 41,5% delas referiram sua profis-

são como "do lar". Esta baixa frequência de usuários do sexo masculino pode ser atribuída ao fato da coleta de dados do presente estudo ter sido realizada no período da manhã e tarde e os homens exercerem sua atividade profissional em horário comercial e em consequência disso, frequentarem as UBS no período noturno.

Quanto ao número de empregos, somente 159 pessoas possuíam 1 ou mais empregos, o que representou 39,7 %, com média salarial de R\$ 431,00 (quatrocentos e trinta e um reais). A maioria dos usuários (60,2%), não possuía emprego. Destes, 10,9% eram adolescentes, sendo que dos entrevistados 41,5% referiram ser "do lar" e 14% eram aposentados. Devido aos baixos salários da população estudada, constatou-se as dificuldades destes usuários ao acesso dos serviços de saúde privado, levando-se em conta a distribuição da renda e estado civil, uma vez que 68,5% eram casados e com famílias constituídas.

Na categoria dos professores, os resultados demonstram 5 competências de habilidade assinaladas como extremamente importantes.

Tabela 4: Grau de importância das competências de habilidades, segundo a percepção dos professores

HABILIDADES	3	4	5
H1. Ser capaz de comunicar-se de forma adequada com a equipe e usuários		14,3%	85,7%
H2. Saber identificar problemas		14,3%	85,7%
H3. Saber encontrar solução para os problemas		28,6%	71,4%
H4. Usar a criatividade no seu trabalho e com a equipe	14,3%	28,6%	57,1%
H5. Usar a empatia com a equipe e usuários	14,3%		85,7%
H6. Usar sua imaginação no desenvolvimento do trabalho	14,3%	14,3%	71,4%
H7. Ser capaz de desenvolver o trabalho em equipe			100,0%
H8. Ser capaz de promover e manter relacionamento com equipe e usuários			100,0%
H9. Ser capaz de motivar a equipe		28,6%	71,4%
H10. Ser capaz de usar o planejamento como prática potencial			100,0%
H11. Ser capaz de negociar com a equipe, superiores e usuários			100,0%
H12. Ser ético com a equipe, superiores e usuários			100,0%
H13. Ser inovador e agente de mudanças		14,3%	85,7%
H14. Saber gerenciar os programas ou desenvolvíveis		14,3%	85,7%
H15. Ser líder com a equipe e a comunidade		42,9%	57,1%
H16. Saber gerenciar a equipe de trabalho		14,3%	85,7%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001).

Nota: 3-Relativa importância; 4- Muita importância; 5- Extrema importância.

O resultado assinalado na variável habilidade com grau de valor 5 (extrema importância), apontam para: H7, ser capaz de desenvolver o trabalho em equipe. Na opinião de Drucker (1999, p.27), os "funcionários

cada vez mais necessitam serem gerenciados como 'parceiros' significa que gerenciar pessoas é um trabalho de marketing". Assim, o conhecimento e a inter-relação com a equipe são fundamentais para a realização do trabalho.

A competência de habilidade H8 pontuada, refere-se ser capaz de promover e manter o relacionamento com a equipe e usuário. Atualmente, os recursos ativos internos são os mais importantes para o desenvolvimento dos serviços prestados com qualidade. Moreira (1997, p.65) afirma que o "funcionamento que do grupo influencia nos resultados obtidos pela empresa". Dentre os fatores que levam a manter a harmonia na equipe, destacam-se a afinidade de atitudes e objetivos, a presença de ameaça exterior ou de competição entre o grupo e a existência de influência mútua entre a equipe e os usuários. A sustentabilidade do trabalho gerencial é fortemente apoiado no trabalho da equipe.

A habilidade H10, recebeu a classificação de ser capaz de usar o planejamento como prática gerencial. Na opinião de Moreira (1997, p.89), o "planejamento e a visualização de uma situação futura, destacando meios e caminhos utilizados para o alcance dos objetivos propostos". O planejamento, como prática gerencial, propicia um conhecimento contínuo que vão desde a elaboração dos objetivos, identificação de metas estratégicas, análise do ambiente e dos recursos, a identificação de oportunidades e ameaças, as mudanças necessárias, tomada de decisão, implementação e avaliação das atividades desenvolvidas.

A variável H11, refere-se a ser capaz de negociar com a equipe, superiores e usuários. Santana (1997) afirma que a capacidade gerencial está diretamente relacionada com a negociação. Para ele, o processo de negociação ocorre em dois níveis: "o nível explícito aborda diretamente a matéria negociável; em um outro, de maneira não explicitada, trata da forma de como o assunto será negociado" (p. 195). A capacidade de negociação é uma habilidade requerida para gerenciar.

A habilidade H12, foi determinada como ser ético com a equipe, superiores e usuários. Segundo Santos (2000c, p.2)<sup>1</sup>, "ética é tudo o que está relacionado com os valores permanentes e que coloca em risco a vida humana". As empresas buscam pessoas que saibam trabalhar em equipe, que valorizem a organização.

No entender de Marx e Morita (2000, p.58), "a postura e a ética são qualidades inquestionáveis", para os funcionários da saúde, que trabalham com seres humanos e não podem permitir erros e, sim, qualidade

<sup>1</sup> Informação Verbal

nos serviços prestados ao usuário.

O menor valor médio atribuído foi de 4,43 para a habilidade H4, usar a criatividade no seu trabalho e com a equipe. Entretanto, nas respostas assinaladas em H3, H4, H6, H9 e H15, onde estão distribuídas as habilidades como, criatividade, empatia, intuição, gerenciar e motivar a equipe, a pesquisa realizada na fundamentação teórica evidenciou que estas habilidades eram altamente valorizadas nas organizações centradas nas competências, na aprendizagem coletiva e no gerenciamento da equipe.

Tabela 5: Grau de importância das competências de habilidades, segundo a percepção dos enfermeiros

HABILIDADES	3	4	5
H1. Ser capaz de comunicar-se de forma adequada com a equipe e usuários		18,2%	81,8%
H2. Saber identificar problemas		27,3%	72,7%
H3. Saber encontrar solução para os problemas		18,2%	81,8%
H4. Usar a criatividade no seu trabalho e com a equipe		27,3%	72,7%
H5. Usar a empatia com a equipe e usuários		54,6%	45,4%
H6. Usar sua intuição no desenvolvimento do trabalho	27,3%	63,6%	9,1%
H7. Ser capaz de desenvolver o trabalho em equipe		18,2%	81,8%
H8. Ser capaz de promover e manter relacionamento com equipe e usuários		27,3%	72,7%
H9. Ser capaz de motivar a equipe		27,3%	72,7%
H10. Ser capaz de usar o planejamento como prática gerencial		53,6%	46,4%
H11. Ser capaz de negociar com a equipe, superiores e usuários		27,3%	72,7%
H12. Ser ético com a equipe, superiores e usuários		63,6%	36,4%
H13. Ser inovador e agente de mudanças		45,5%	54,5%
H14. Saber gerenciar os programas os desenvolvidos		53,6%	46,4%
H15. Ser líder com a equipe e a comunidade		53,6%	46,4%
H16. Saber gerenciar a equipe de trabalho		45,5%	54,5%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001).

Nota: 3-Relativa importância; 4- Muita importância; 5- Extrema importância.

Os resultados das variáveis habilidades, segundo a percepção dos enfermeiros, apontaram 4 competências de habilidades com extrema importância (grau 5), sendo H1, ser capaz de comunicar-se de forma adequada com a equipe e usuários. Para Moreira (1997, p.48), a "comunicação é o principal recurso da atividade gerencial, envolvendo todos os membros da equipe". O gerente deve ter habilidade de comunicar-se e transmitir com clareza seus objetivos para a equipe e usuários.

A habilidade H3, foi estabelecida como saber encontrar solução para os problemas. Moreira (1997) descreve os "gerentes eficazes e eficientes reservam técnicas formais de tomada de decisão para os problemas que realmente exigem". O gerente necessita autonomia, condições para a resolutividade dos problemas. O bom relacionamento com a equipe, su-

periores e usuários ajudam a encontrar soluções aos problemas.

Outras habilidades pontuadas foram H7, ser capaz de desenvolver o trabalho equipe e H12, habilidade de ser ético com a equipe, superiores e usuários. Observou-se que, no trabalho com a equipe multiprofissional e superiores, eram requeridas a confiança, a honestidade nas informações e o direito à privacidade de cada um além da humanização no atendimento para o usuário. Nas respostas assinaladas pelos professores e enfermeiros, observa-se que ambos consideraram como extrema importância as habilidades em desenvolver trabalho em equipe, ser capaz de promover e manter relacionamento, negociar e de ser ético com a equipe, superiores e usuários. Entretanto nas respostas H6, H10, H14 e H15, as enfermeiras consideraram como de muita importância.

As respostas assinaladas como de extrema importância para as três categorias recaíram em H1, H2, H3, H9, H12, H16. Os enfermeiros e usuários consideram como muito importante as habilidades H4, H6, H10, H15. Somente na opinião dos usuários, foi considerada como muito importante H8, H11 e H13. Nas respostas dos professores e enfermeiros, estas habilidades foram de extrema importância. Para o enfermeiro, foi considerada a habilidade H14 de muita importância, gerenciar os programas desenvolvidos, enquanto que, na opinião dos professores e usuários, foi assinalada como de extrema importância.

Tabela 6: Grau de importância das competências de habilidade, segundo a percepção dos usuários

HABILIDADES	1	2	3	4	5
H1. Ser capaz de comunicar-se de forma adequada com equipe/usuários	0,8%	1,3%	6,8	40,0%	41,1%
H2. Saber identificar problemas	0,8%	1,3%	5,2%	42,8%	49,9%
H3. Saber encontrar solução para os problemas	0,8%	1,0%	6,8%	35,5%	55,9%
H4. Usar a criatividade no seu trabalho e com a equipe	1,0%	1,0%	7,8%	49,4%	40,8%
H5. Usar a empatia com a equipe e usuários	1,5%	1,0%	7,8%	34,3%	55,4%
H6. Usar sua intuição no desenvolvimento do trabalho	2,8%	5,3%	15,6%	38,1%	48,2%
H7. Ser capaz de desenvolver o trabalho em equipe	1,0%	1,0%	7,6%	34,1%	56,3%
H8. Ser capaz de promover/manter relacionamento com equipe/usuários	0,8%	0,5%	5,1%	30,3%	63,3%
H9. Ser capaz de motivar a equipe	1,5%		6,6%	44,7%	48,0%
H10. Ser capaz de usar o relacionamento como prática gerencial	0,5%	1,3%	0,4%	46,8%	49,0%
H11. Ser capaz de negociar com a equipe, superiores e usuários	1,3%	1,3%	0,5%	46,0%	48,7%
H12. Ser ético com a equipe, superiores e usuários	0,5%	1,0%	8,6%	43,8%	46,1%
H13. Ser inovador e agente de mudanças	0,3%	1,8%	10,4%	44,2%	43,3%
H14. Saber gerenciar os programas desenvolvidos	0,5%	1,1%	5,6%	43,9%	48,7%
H15. Ser líder com a equipe e a comunidade	1,3%	0,3%	5,3%	47,7%	45,4%
H16. Saber gerenciar a equipe de trabalho	0,5%	0,5%	5,3%	45,0%	48,7%

Fonte: dados da pesquisa do autor (2001)

Nota: 1-Sem importância, 2-Pouco importante, 3-Relativa importância, 4-Muito importância, 5-Extrema importância.

Na percepção dos usuários, as competências de habilidades que receberam maiores pontuações (extrema importância) foram: H1, comunicar-se de forma adequada com a equipe e usuários. A comunicação adequada propicia as relações com a equipe e o usuário, habilidade importante no relacionamento interpessoal; H3, saber encontrar solução para os problemas. Estas habilidades estão relacionadas com a percepção do contexto, a visão sistêmica, o uso adequado das informações e a ética. Este conjunto de habilidades é requerido para o desenvolvimento da gerência.

As habilidades interpessoais assumem um caráter extremamente importante nas instituições em que o trabalho em equipe é uma constante. Fazem com que os gerentes se tornem hábeis na condução de processos interdisciplinares. Diante disso, os gerentes são responsáveis pelo desenvolvimento da criatividade e inovação dos seus funcionários, atuando para o desenvolvimento das habilidades da equipe. Santos (1995, p.130-131) aborda a questão de como gerenciar um trabalho, baseado nas contribuições de Figueiredo (1994); Sobral (1994) e Lima (1995) "que apontam a intuição, a sensibilidade, [...] a criatividade, a interação entre as pessoas como formas de fazer enfermagem".

### Conclusões

Nas 16 competências, elencadas no instrumento de pesquisa observou-se que os professores pontuaram as 05 competências de habilidade com extrema importância (grau 5), com 100% das respostas. Sendo que, também consideradas de extrema importância, 76,6% para as demais habilidades. Os enfermeiros pontuaram 4 competências das habilidades. Foram consideradas (grau 4) de muita importância, 5 competências das habilidades. Os usuários assinalaram 02 competências das habilidades (grau 5), de extrema importância. Foram assinaladas 07 competências de habilidades (grau 4) muito importantes. O resultado da pesquisa dos professores, enfermeiros e usuários, nas questões das habilidades, as respostas são homogêneas, com pontuação de extrema importância e muita importância.

A capacidade gerencial dos enfermeiros é avaliada quanto à qualidade e à eficácia dos serviços prestados aos usuários, podendo intervir na realidade, com visão de longo prazo e resolução na prestação dos serviços. O gerente necessita de um perfil baseado em habilidades para transformar, inovar, transcender e tornar as organizações de saúde mais

resolutivas. As mudanças devem buscar a orientação para o enfoque das competências essenciais, cuja magnitude contribui para a inovação da organização, requerendo uma reestruturação nos programas educativos, com a implementação de novas modalidades na formação profissional.

### Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, Chris. *Aprendizado de duas voltas*. HSM Management. v. 17, Ano 3, p.14-20, nov./dez. 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo*. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/RH04.html>. Acesso em: 03 jul. 2001. 11 f.
- BURDEN, Virginia. *O processo da intuição: uma psicologia da criatividade*. São Paulo: Pensamento, 1993. 134p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 414p.
- COTEC. *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*. Tomo 2, Módulo II: Herramientas de gestión de la tecnología. Madrid. 1999. Mimeografado. 170p.
- COSTA, Sueli Braz. *Administração holística: a intuição como diferencial*. São Paulo: Martin Claret, 1998. 143p.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999. 168p.
- FONSECA, Rosa Maria Godoy Serpa da. *Mulher, trabalho e enfermagem: O nexó coesivo. O poder (in)visível da enfermagem*. In: Anais do 47º Congresso Brasileiro de Enfermagem. Goiana: ABEM, 19 a 24 nov. 1995. 228p. p. 79-90.
- GAGNE, Roberto. *Como se realiza a aprendizagem*. Tradução de Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974. 270 p.
- IRIGON, Maria. *Teoría y práctica de las competencias: documento presentado en la reunión de trabajo sobre competencias*. Washington, D. C., 23-25 nov. 1998. 3 f. Mimeografado.
- JUNQUEIRA, Luciano A. P. *Gerência dos serviços de saúde*. In: *Conferência Nacional de Saúde. Descentralizando e democratizando o conhecimento*. v. 1. Brasília: Cultura, 1992. p.85-89.
- JUNQUEIRA, Luciano A. P.; INOJOZA, Rose M. *A gerência na eficácia*

- da prestação dos serviços. In: *Conferência Nacional de Saúde. Descentralizando e democratizando o conhecimento*. v. 2. Brasília: Cultura, 1992. p.125-132.
- MACDERMOTT, Ian.; O'CONNOR, Joseph. *Programação neurolingüística para administradores*. Tradução de Ronaldo Canto e Mello. Petrópolis: Vozes, 2000. 190p.
- MALIK, Ana Maria. et al. *Manual de recursos humanos em salud*. Washington, D. C.: OPS, 1996. 131 p. HSP/UNIManuales operativos Paltex, v 1, n 3. 131p.
- MACHADO, Maria Helena (coord.). Perfil dos médicos e enfermeiros do programa saúde da família no Brasil. In: *Ministério da Saúde. Relatório final*. v. 5. Região Sul, Brasília, 2000. 86 p.
- MARX, Lore Cecília.; MORITA Luiza, Chitose. *Competências gerenciais na enfermagem: a prática do Sistema Primary Nursing como parâmetro qualitativo da assistência*. São Paulo: BH comunicação, 2000. 130p.
- MOREIRA, Claudia Maria Muniz. (coord.). *Habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1997. 112 p.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação: a teoria é a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 224p.
- NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000. 118p.
- NOGUEIRA, Roberto Passos. *Conceitos e princípios para programas de gestão da qualidade em serviços de saúde*. Rio de Janeiro, 1993. Mimeografado. 30p.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. DIVISIÓN DE DESARROLLO DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD (HSP) PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (HSR) 11. El desafío educativo de las reformas sectoriales: cambios en la capacitación y la evaluación para el trabajo en salud. Grupo de trabajo sobre evaluación de la capacitación en salud. 1. Buenos Aires: 30 jun - 3 jul. 1997. 33 f.
- POLIT, Denise. F.; HUNGLER, Bernadette P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. Tradução de Regina Machado Garcez. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. 391p.
- RESENDE, Enio. *O livro das competências: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000. 224p.
- SÁ, Leonilde Duarte de. *E a enfermagem no século XXI*. Revista Brasilei-

- ra de Enfermagem. v 52, n 3, p. 375-384, jul/set. 1999.
- SANTANA, Jose Paranaguá de. A negociação como instrumento de gerência nos serviços de saúde. In: \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento gerencial das unidades básicas do sistema de único de saúde (SUS)**. Brasília: Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial de Saúde, 1997.187-203 p.
- SANTOS, Iraci. **O avesso ou o direito da administração em enfermagem**. O poder (in)visível da enfermagem. In: Anais Do 47º Congresso Brasileiro de Enfermagem. ABEM: Goiânia, 19 a 24 nov. 1995. 228p. p.128-143.
- SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em: 27 e 28/10 a 24 e 25/11 a 15 e 16/12/2000a. 146 slides, color. Acompanha texto.
- \_\_\_\_\_. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. Núcleo de estudos de inteligência competitiva da UFSC: Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em: 27 e 28/10 a 24 e 25/11 a 15 e 16/12/2000b. Mimeografado. 118p.
- \_\_\_\_\_. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em: 27 e 28/10 a 24 e 25/11 a 15 e 16/12/2000c. 12 f. Notas de aula.
- STATISTICA for Windows, 1995. Stat Soft. Inc. 3782 p. United State of América.
- ZARIFIAN, Philippe **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999. 46 p.