

JOSÉ DOMINGOS SEVERO DOS SANTOS

**O PERFIL DE COMPETÊNCIAS E AS HABILIDADES NECESSÁRIAS
AO GERENTE DE UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ensino da Saúde – Mestrado Profissional Inovação no Ensino Superior em Saúde da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ensino da Saúde.

Área de concentração: Inovações educacionais em saúde orientadas pela integralidade do cuidado.

Linha de Pesquisa: Ensino em saúde nos contextos de prática do SUS

Orientador (a): Prof. Dr. Arquimedes Pessoni.

São Caetano do Sul

2020

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A ideia, a partir do mapeamento do perfil de competências e das habilidades desejáveis aos gerentes de saúde da atenção básica, é disponibilizar às instituições que administram serviços de saúde pública, em especial à instituição Associação Saúde da Família (ASF), onde ocorreu a pesquisa com os profissionais, um referencial capaz de dar o suporte necessário à área de recursos humanos quanto à definição do perfil profissional para o cargo de gerente da atenção básica, possibilitando, assim, maior assertividade nas contratações de novos profissionais e/ou promoções internas.

Com o mapeamento deste perfil desejado, ao final da pesquisa, foi elaborado um manual de recomendações com o propósito de que este sirva de base, tanto para o setor de recursos humanos, como mencionado anteriormente, quanto para a área de desenvolvimento de pessoal, que poderá utilizar esta ferramenta como base para a análise do perfil de seus profissionais e, assim, poder identificar se há a necessidade de capacitação em caso de lacuna nas habilidades desejáveis aos gestores.

O manual de recomendações, com o perfil desejado, poderá ser utilizado como base para o desenvolvimento de treinamentos gerenciais e cursos de educação permanente e continuada que proporcionem o desenvolvimento profissional necessário aos gerentes de saúde da atenção básica.

Manual de Recomendações

Para a elaboração deste manual de recomendações consideramos todos os autores descritos nesta pesquisa que tratam do tema competências, independentemente de sua linha de pensamento. Além disso, também consideramos as competências citadas pelos gestores do serviço de saúde que responderam o questionário aplicado a fim de verificar suas percepções sobre o tema.

De acordo com Gramigna (2007), em função da forte disputa entre as empresas globalizadas, há muitos desafios para essas organizações, dentre eles:

- Adotar tecnologias que permitam competir com os concorrentes;

- Alinhar processos internos para assegurar a qualidade dos produtos ou serviços;
- Adotar o modelo adequado de gestão de pessoas.

Para essa última necessidade, ainda segundo Gramigna (2007), surge nos anos de 1990 a gestão por competências, definida como um conjunto de processos voltados para a gestão estratégica de pessoas. Na figura 5 vemos um exemplo de uma estrutura elaborada para o modelo de gestão por competências.

Figura 5. Estrutura do Modelo de Competências - Certificação ISO/9001



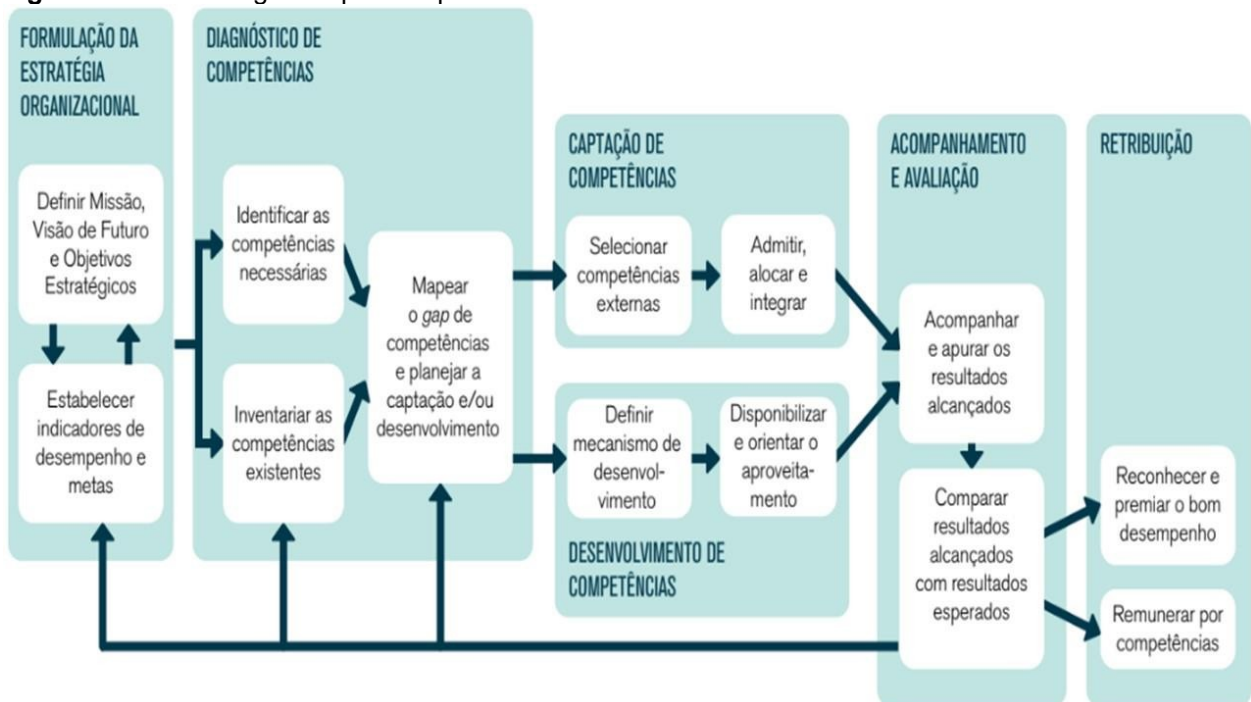
Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

Os modelos de gestão por competências devem investir nas pessoas, em seu desenvolvimento, uma vez que, independentemente do quão necessária e inovadora seja a tecnologia, ela não funcionará sem as pessoas e, são justamente as pessoas que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização, colocando seus talentos a favor da empresa ou contra seus objetivos e, quando há o respeito e o reconhecimento às pessoas, por parte da organização, o indivíduo tende a ser leal na busca do sucesso organizacional (GRAMIGNA, 2007).

De acordo com Carbone *et al.* (2009), as organizações devem adotar modelos de gestão por competências, utilizando os conceitos do tema a fim de se guiarem em seu planejamento, identificação, captação, devolução e avaliação em todos os níveis da organização, sobre as competências necessárias para o alcance dos objetivos.

Brandão (2012) destaca que a manutenção do modelo de gestão por competências é um método continuado, iniciando na definição das estratégias organizacionais, como mostra a figura a seguir.

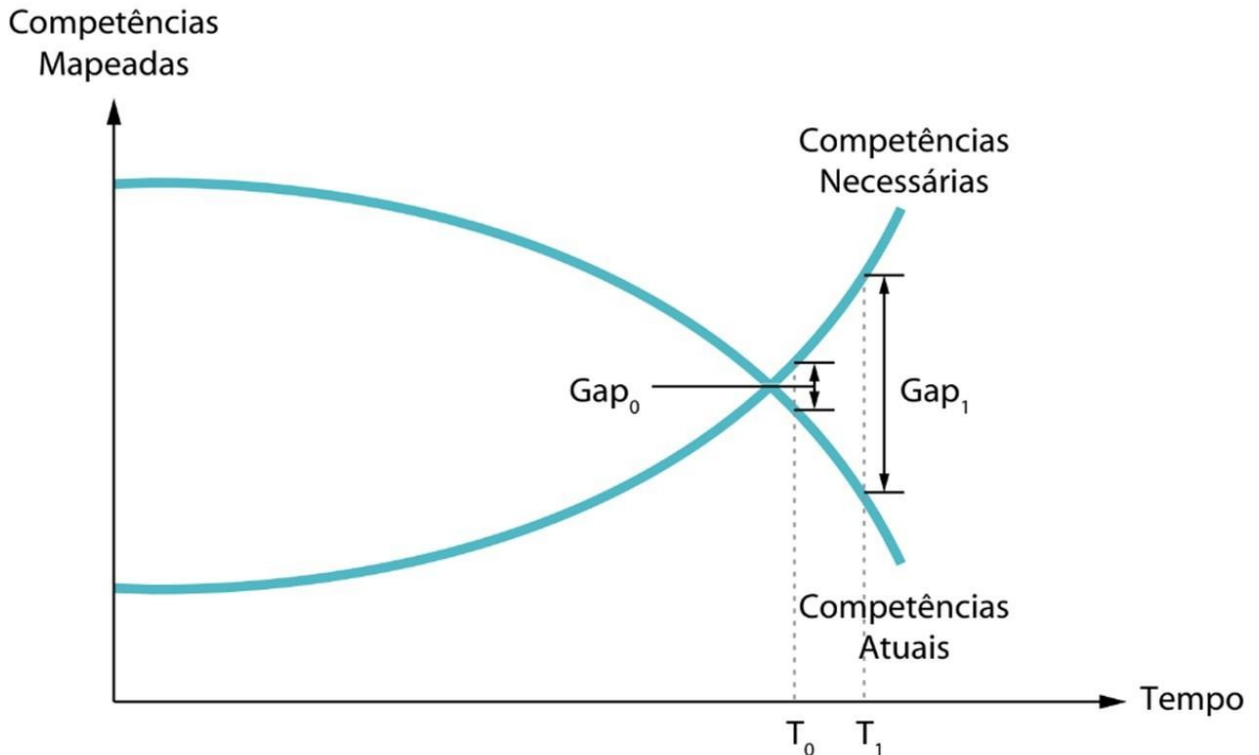
Figura 6. Modelo de gestão por competência



Fonte: Brandão (2012, p. 9)

Nesse modelo de gestão por competências é necessário que seja realizada a identificação e estruturação dessas competências, tanto da empresa quanto dos funcionários, para que seja possível identificar lacunas entre as competências de domínio da instituição e colaboradores e, aquelas necessárias para se atingir um objetivo ou desempenhar uma função (CARBONE, *et al.* 2009).

Figura 7. Identificação da lacuna de competências



Fonte: Brandão (2012, pág. 11)

Para Gramigna (2007), a identificação dessas competências, atuais e necessárias, tendem a gerar resultados positivos para as organizações e para as pessoas. Para as organizações há um fortalecimento das relações com os funcionários, enquanto os colaboradores passam a enxergar aquilo que precisam desenvolver enquanto competências e, ainda, quais as competências que já possuem e, por vezes, não conseguem perceber no desenvolvimento de suas atividades.

Existem diversos métodos de análise e verificação de competências, todas elas com vantagens e desvantagens no processo, portanto, a organização deve identificar qual a melhor forma a ser utilizada considerando aspectos como: total de funcionários, urgência de colocar em prática as medidas que surjam como necessárias, o orçamento disponível para esta etapa, o tipo de necessidade da empresa, etc. (GRAMIGNA, 2007).

Quadro 8. Métodos de verificação de competências

(continua)

COMPARAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO DE POTENCIAL			
MÉTODOS	COMO SE PROCESSAM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
AUTOAVALIAÇÃO	Através de instrumento próprio de pesquisa, as pessoas fazem uma autoanálise e se autoavaliam	<ul style="list-style-type: none">❖ Rapidez de resposta❖ Custos baixos	<ul style="list-style-type: none">❖ Subjetividade❖ Retrata somente a percepção do avaliado
INVENTÁRIOS ESPECÍFICOS DE MAPEAMENTO DE POTENCIAL	Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratório, que permitem indicar tendências pessoais	<ul style="list-style-type: none">❖ Confiabilidade quando validados por pesquisa e amostra significativa❖ Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal❖ Independe do gerente❖ Tempo relativamente curto.	<ul style="list-style-type: none">❖ Custo relativamente alto❖ Não permite a observação da pessoa em ação, podendo ser manipulado para camuflar aspectos negativos❖ Impossibilidade de adaptação às especificidades da empresa, pois são fechados e não podem ter a estrutura alterada
ENTREVISTAS PESSOAIS	Entrevista individual realizada por especialista, com objetivo de mapear o potencial, com roteiros preestabelecidos e com base nos perfis de competências desejáveis	<ul style="list-style-type: none">❖ Contato direto com colaboradores❖ Avaliação por especialistas❖ Ajudam a compreender como as pessoas reagem em situações específicas❖ Entrevistas direcionadas de acordo com a necessidade da empresa	<ul style="list-style-type: none">❖ Demanda tempo dispendioso❖ O resultado depende da imparcialidade e da maturidade do entrevistador

Quadro 8. Métodos de verificação de competências

(conclusão)

COMPARAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO DE POTENCIAL			
MÉTODOS	COMO SE PROCESSAM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
AVALIAÇÃO PRESENCIAL SIMULAÇÕES DA REALIDADE	Participação em grupos de colaboradores, selecionados em função de perfis e competências desejáveis, em atividades como workshops, seminários, atividades vivenciais ou situações que simulem os desafios do cotidiano organizacional.	<ul style="list-style-type: none">❖ Confidencialidade❖ Especificidade e adaptação às necessidades da empresa❖ Avaliação com base em perfis de competências e sua realização por especialistas❖ Possibilidade de observar as pessoas em ação, o que favorece a avaliação❖ Método comparativo❖ Feedback imediato	<ul style="list-style-type: none">❖ Custo relativamente alto❖ Exige participação de especialistas em facilitação de grupos❖ Exige infraestrutura para o desenvolvimento de ações

Fonte: Adaptado de Gramigna, (2007, p. 101).

Quando tratamos de competência profissional devemos considerar estas como sendo as características necessárias para a realização de uma determinada atividade, considerando o ambiente onde se está inserido e, por consequência, os comportamentos adequados para tal momento e tarefa (COSTA; LAIMER; PIOVESAN; COELHO, 2016).

Desta forma, em consonância com diversos autores como André (2006), Carbone (2009), Chiavenato (2003, 2009, 2016), Costa; Laimer; Piovesan; Coelho, (2016), Drucker (2001), Fleury (2002), Gramigna (2007), Henrique (2017), além de considerar os aspectos relacionados à visão dos gestores participantes desta pesquisa, enumeramos abaixo 21 (vinte e uma) competências gerenciais desejáveis ao gestor de unidade básica de saúde, ordenadas alfabeticamente, uma vez que não considera o peso de cada competência para a função gerencial.

Assim, consideramos ser de fundamental importância que essas competências sejam observadas pela gestão de recursos humanos no momento da contratação e/ou promoção ao cargo de gestor, além de, em caso do quadro atual de gerentes possuir defasagem quanto à essas competências apresentadas a seguir, observar a necessidade de desenvolvimento das mesmas.

Quadro 9. Competências desejáveis ao gestor de Unidade Básica de Saúde

(continua)

COMPETÊNCIA	CONCEITO / CARACTERÍSTICA
Adaptabilidade/Flexibilidade	Habilidade de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
Comprometimento/Ética/Autonomia	Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade (responsabilidade, autonomia, disciplina, postura, cultivo dos princípios organizacionais, pensar como proprietário).
Comunicação eficaz: verbal, não verbal e escrita	Capacidade de interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.
Conhecimento técnico e empírico	Todo o conhecimento adquirido, seja na formação acadêmica, seja em experiências pessoais, do trabalho e utilizadas pelo gestor no processo de desenvolvimento de suas atividades.
Controle	Capacidade de acompanhar, mensurar e corrigir o desempenho da equipe na utilização dos recursos disponíveis de modo que os objetivos propostos sejam alcançados.
Criatividade	Capacidade de conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Direção	Capacidade de coordenação, direcionamento e orientação da equipe na execução das atividades planejadas e organizadas em busca dos resultados.
Energia	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.

Quadro 9. Competências desejáveis ao gestor de Unidade Básica de Saúde

(continuação)

COMPETÊNCIA	CONCEITO / CARACTERÍSTICA
Formação de equipes/Compartilhar Conhecimento	Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho.
Gerenciar mudanças e conflitos	Capacidade de negociar com superiores, pares, trabalhadores e usuários, estar aberto à negociação e às mudanças com flexibilidade nas decisões, identificando problemas e propondo soluções.
Gerenciar tempo	Capacidade de administrar seu tempo na agenda reservando espaço para questões estratégicas da organização.
Habilidade Negocial/Sensibilidade	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Iniciativa	Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação, e curiosidade frente aos desafios/oportunidades apresentados.
Liderança	Capacidade de catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Organização	Capacidade de organizar seu próprio trabalho, zelar pelos equipamentos ou ferramentas utilizadas no desenvolvimento do trabalho (capacidade de priorização).
Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
Planejamento	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas atingíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento Interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.

Quadro 9. Competências desejáveis ao gestor de Unidade Básica de Saúde

(conclusão)

COMPETÊNCIA	CONCEITO / CARACTERÍSTICA
Tomada de decisão/Capacidade de resolução de problemas/Aceitação de riscos	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Trabalho em Equipe	Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa.
Visão sistêmica/Capacidade de análise e síntese	Capacidade de perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Fonte: O autor. Adaptado de: André (2006), Carbone *et al.* (2009), Chiavenato (2003; 2009; 2016), Costa; Laimer; Piovesan; Coelho, (2016), Drucker (2001), Fleury (2002), Gramigna (2007), Henrique (2017).

É importante ressaltar que há diversos autores que tratam do tema competências gerenciais e, nesse contexto, há diversas outras competências não listadas neste manual de recomendações, isso se deu em razão da linha de pesquisa proposta e delimitação do tema, além de considerar o ambiente onde ocorreu a pesquisa e, também, a visão dos gestores pesquisados e os documentos analisados na instituição, de forma que houvesse conformidade entre o referencial teórico e a pesquisa de campo.