

## Resumo

Este artigo se propõe a apresentar reflexões sobre a necessidade de incluir o desenvolvimento da competência interpessoal no processo de formação do enfermeiro gestor. Destaca as tendências da gestão contemporânea e a importância da construção de relacionamentos interpessoais como base para as ações do gestor. A inclusão da competência interpessoal, nesse sentido, pode influenciar na transformação da prática gerencial do enfermeiro e na formação de um líder que consiga avaliar e dimensionar os problemas de modo global e exercer o seu papel com segurança e transparência.

**Descritores:** competência profissional; recursos humanos de enfermagem; capacidade de gestão

## Abstract

*This article presents reflections about the necessity to include the development of interpersonal competence in the process of the nurse manager formation. It points up a trend of contemporary management and the importance of the construction of interpersonal relationships as base for the actions of a manager. The inclusion of interpersonal competence in this way can influence in the transformation of the nurse manager practice and in the formation of a leader who can evaluate and measure the problems in a global way and perform her/his role with security and transparency.*

**Descriptors:** professional competence; nursing staff; management capacity

**Title:** Inclusion of interpersonal competence in the formation of the nurse manager

## Resumen

*El artículo presenta reflexiones sobre la necesidad para incluir el desarrollo de la capacidad interpersonal en el proceso de la formación de la enfermera de manejo. Destaca que la construcción de las relaciones interpersonales es recomendable a las buenas acciones de un encargado, ocurriendo con la interacción de la gente, pudiendo influenciar en la transformación de la práctica gerencial de este profesional y en la formación de un líder que obtenga para evaluar y dimensionar los problemas de la manera global y ejercer su papel con seguridad y transparencia.*

**Descriptor:** competencia profesional; personal de enfermería; capacidad de gestión

**Título:** Inclusión de la competencia interpersonal en la formación del enfermero gestor

## 1 Considerações Iniciais

A reflexão sobre competências necessárias nas práticas profissionais tem importância estratégica, devido ao processo acelerado de mudanças nos diversos segmentos, decorrentes de grandes avanços científicos e tecnológicos integrados no movimento de globalização. Tais circunstâncias nos impõem a repensar as relações do homem no mundo e nos levam a uma constante necessidade de revisão de conceitos conduzindo-nos a novos paradigmas da própria vida e da profissão<sup>(1,2)</sup>.

Com isso os profissionais da área da saúde, necessariamente, precisam revisar o modo de assistir ao ser humano, de lidar com a saúde e a doença e com os processos de gestão. Assim como, dimensionar suas ações a partir de outro paradigma que não aquele amplamente difundido e fundamentado no modelo biológico<sup>(3,4)</sup>.

Nesse processo, é explícita a busca não só por uma mudança no paradigma assistencial, mas, especialmente, na gestão de pessoas. No contexto do trabalho em saúde, isso poderá contribuir na construção de um modelo de assistência fundamentada nos princípios da saúde integral<sup>(4,7)</sup>.

As organizações responsáveis pelo desenvolvimento do nível de saúde no Brasil e no mundo são unânimes em defender que é mister, nesse novo cenário, uma profunda mudança no processo de gestão desse setor, pois, aquele que ainda permanece nesse modelo, não consegue atingir padrões de qualidade e eficiência<sup>(5)</sup>.

Para a enfermagem, em particular, o alcance dessa qualidade parece um caminho irreversível, observado pela constante preocupação dos profissionais em buscar o aperfeiçoamento, o conhecimento disponibilizado pelas tecnologias e orientar a atuação profissional maximizando todos os recursos disponíveis<sup>(6)</sup>.

Assim, as atitudes e comportamentos frente às demandas atuais estão diretamente relacionados, não somente, à formação técnica do enfermeiro, mas a dinamização

dos aspectos relacionais, que podem ser desenvolvidos a partir da ampliação da consciência de si mesmo, do controle da impulsividade, da persistência, motivação, empatia, zelo, habilidades sociais e resistência psicológica<sup>(2,9)</sup>.

Tais aspectos são indispensáveis para o enfermeiro enfrentar os obstáculos, as tensões, a falta de continuidade nos projetos de assistência, os desafios do trabalho em equipe e do papel de gestor.

Na constante busca em assumir a responsabilidade pela gestão na assistência de enfermagem e da gestão de pessoas, o enfermeiro enfrenta situações de conflitos. E, muitas vezes, fica dividido entre atender as necessidades e expectativas do grupo, da organização ou mesmo às suas próprias. Isso pode resultar em sentimentos de frustração, insegurança e insatisfação profissional<sup>(9)</sup>.

Tais dificuldades podem ser superadas se o profissional estiver aberto a buscar novas competências e, em particular, se concentrar no seu desenvolvimento relacional; o que facilitaria a compreensão da complexidade das relações humanas.

Com base nesses apontamentos, nos propusemos neste artigo a uma reflexão sobre a importância da inclusão da competência interpessoal no processo de formação do enfermeiro; considerando a relevância desse conhecimento para melhor desempenho das interações das equipes de trabalho em saúde, frente às exigências e complexidade das organizações.

### O processo de gestão

A gestão pode ser definida como a "arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer e obter resultados"<sup>(10:34)</sup>. Isso significa dizer que para o desempenho do papel de gestor é preciso transcender o domínio da técnica e incorporar habilidades relacionadas à criação, intuição e interação.

O gestor deve estar voltado ao desenvolvimento da sociedade, da organização, dos indivíduos, sendo, além de empreendedor, um facilitador dos processos nas organizações, estando apto para a construção de instituições que busquem a

\* Enfermeira. Professor Doutor/ Titular da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Pesquisador CNPq 2B. \*\*Enfermeira. Professor Doutor/ Adjunto II da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás.  
E-mail do autor:denize@ufg.br

humanização do trabalho, por intermédio de uma gestão flexível e de programas de desenvolvimento das pessoas considerando os resultados como um trabalho coletivo<sup>(2,10)</sup>.

Na atualidade, as discussões e tendências na área da saúde caminham em busca de melhoria nos modelos de gestão orientada para os clientes, para o aperfeiçoamento do desempenho das instituições prestadoras desses serviços, quer seja na esfera pública ou privada.

“De nada adianta triplicarmos os recursos do Ministério da Saúde, se não houver uma profunda mudança na gestão”<sup>(7:34)</sup>. Entendemos que tais mudanças devem ocorrer, principalmente, no nível de formação básica desses profissionais, nas universidades onde acontece o processo de sensibilização para o trabalho nessa área. Nesse sentido é fundamental a revisão sobre quais competências pretendemos para esses profissionais, quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias<sup>(4,11)</sup>.

Assim, muito além de capacitar profissionais de saúde com competência técnica especializada, é urgente o desenvolvimento de pessoas comprometidas com o processo de gestão, que exige qualidades como a criatividade, a inovação, a intuição, a emoção, a capacidade de se relacionar e, principalmente, a capacidade de manter-se atualizado<sup>(8,12)</sup>. É fundamental ainda, a estes profissionais, incorporar no conceito de qualidade do gestor a inteligência emocional, a competitividade, a parceria a qualidade de vida no trabalho, e em particular, o desenvolvimento da competência interpessoal<sup>(7,8,11,14)</sup>.

No preparo de enfermeiros para o exercício da gestão é fundamental superar a dualidade entre a formação técnica e a necessidade social do profissional para atender o mercado de trabalho, o que requer muito mais do que, simplesmente, elencar as competências que devem fazer parte do seu perfil. Exige o desenvolvimento de habilidades específicas que permitam aos profissionais tomar decisões individuais e em equipe, liderar com segurança, organizar o trabalho colocando-o a serviço dos usuários, planejar ações profissionais em saúde, utilizar ferramentas e tecnologias gerenciais e, sobretudo, tornar o processo de gestão uma situação de aprendizado permanente para todos os profissionais que integram as equipes de trabalho<sup>(3,15)</sup>.

Para que o enfermeiro consiga exercer a gestão de modo eficaz, a compreensão do desenvolvimento e aplicação dessas habilidades na sua prática profissional é uma necessidade<sup>(16)</sup>. Deste modo, o desempenho da função do gestor em saúde precisa focar o desenvolvimento e avanço da definição da função do enfermeiro nas instituições de saúde, priorizando a atuação nas quatro áreas básicas de assistência, administração, ensino e pesquisa<sup>(9)</sup>.

No entanto, o desenvolvimento de habilidades no campo das relações humanas, aspecto tão presente, na atualidade e pouco explorado no cotidiano do gestor em saúde, deve ser meta daqueles que pretendem ter uma atuação mais competente e assertiva como gestor.

### A Competência Interpessoal

A competência interpessoal é necessária ao profissional na atualidade, visto que o habilita a lidar de forma eficaz no âmbito das relações interpessoais, diante das mais diversas situações. Essa habilidade tem se transformado em busca constante em algumas instituições formadoras, por considerar um diferencial na formação do enfermeiro que lida, no seu cotidiano, com pessoas em situação de saúde e doença, vida e morte<sup>(13,17)</sup>.

Os primeiros estudos sobre a competência interpessoal datam do início da década de sessenta, quando se observava que este conhecimento, melhorava o desempenho grupal na execução de tarefas; assim como, na capacidade de produção, de articulação e na satisfação dos sujeitos no desenvolvimento do trabalho coletivo<sup>(18)</sup>.

Ainda nos anos setenta, a importância dessa

competência para o exercício da liderança de um grupo de trabalho define que,

a competência interpessoal é constituída de um conjunto de aptidões e atitudes adquiridas, organicamente ligadas entre si. Essencialmente ela consiste em tornar o líder capaz de estabelecer com o outro relações interpessoais autênticas, sendo capaz de autenticidade com o outro e também consigo, de modo a criar um clima de grupo no interior dos quais as relações de trabalho possam evoluir de formais estereotipadas e artificiais para funcionais, espontâneas e criativas<sup>(19:145-146)</sup>.

Assim, o profissional que desenvolve sua competência interpessoal, possui maior capacidade em lidar com as situações de conflito, em potencializar talentos e gerir trabalho em um clima de confiança e satisfação. Assim, ele deixa de olhar apenas para si, podendo tornar-se capaz de compreender a complexidade das relações entre seres humanos.

Atualmente encontramos uma derivação do conceito de competência interpessoal denominada de competência relacional que significa articular-se de modo singular no “adequado manejo e interação entre três componentes indissociáveis na prática grupal e da vida institucional: autoridade, liderança e exercício do poder”<sup>(20:68)</sup>.

Nessa perspectiva, é mister a qualquer profissional da atualidade, que desenvolva a sua competência para melhor lidar com as relações, já que muitos atuam como gestores de serviços e equipes, dentro de um sistema extremamente complexo, que envolve diversos profissionais atuando em um mesmo ambiente.

A potencialização da competência interpessoal dos profissionais, gestores ou não, pode gerar resultados satisfatórios de melhor desempenho das equipes. Em geral, esses resultados são percebidos também, no desempenho global das organizações, gerando mais lucros e/ou serviços de melhor qualidade<sup>(5,14)</sup>.

O enfermeiro, por sua vez, precisa estar atendo as tendências das políticas públicas de saúde e também de mercado, pois modelos de gestão até agora empregados, parecem não atender a realidade da sociedade contemporânea, o que sugere a necessidade de mudanças<sup>(4,8,14)</sup>.

Nesse novo cenário, é fundamental mudanças de perspectivas de atuação, a partir de formas do exercício de poder, valores básicos do sistema de produção e novas ideologias que se refletem, necessariamente, na personalidade e comportamento das pessoas.

Desafios são encontrados pelo enfermeiro gestor no seu fazer diário, como a falta de confiança que o ser humano tem em seu semelhante, dificuldade em dar e receber feedback, insegurança falta de empatia, o que torna as relações superficiais, com resultados pouco positivos na convivência diária.

Nesse sentido, o desenvolvimento da competência interpessoal pode ajudar a compreender e lidar com essas questões, já que nos permite ampliar nossa percepção sobre as pessoas. Esse processo precisa ser treinado articuladamente com o crescimento pessoal e requer auto-percepção, auto-conscientização e auto-aceitação.

O desenvolvimento da competência interpessoal, propriamente dita, inclui habilidades como a flexibilidade, o espírito inovador e a criatividade, dar e receber feedback e exercitar o relacionamento em si, entendido na dimensão emocional – afetiva predominantemente<sup>(13)</sup>.

A criatividade nesse processo é fundamental, pois permite ao gestor a proposição de projetos que sejam inovadores na busca de novos resultados e novas formas de comportamentos individual e organizacional. Com atitude inovadora, o gestor possibilita o desenvolvimento de atividades que se constituem desafios para a criatividade individual e coletiva. A aceitação de novas idéias leva a ruptura de práticas pré-estabelecidas, levando as pessoas a reavaliar seus valores,

atitudes e comportamentos e, certamente, levará a um processo de realinhamento coletivo muito mais produtivo e prazeroso <sup>(2,3)</sup>.

A inclusão da competência interpessoal pode ser um veículo transformador na prática gerencial do enfermeiro, uma vez que esta permite a formação de um líder que consiga avaliar e dimensionar os problemas de forma mais efetiva e integrada<sup>(13)</sup>. O desenvolvimento dessa competência pode auxiliar o enfermeiro no gerenciamento de uma equipe, que no seu cotidiano convive com diferenças, conflitos de idéias, conflitos de sentimentos entre outras situações emergentes que chegam sem aviso prévio. O fazer gerencial está em constante mudança e, esta requer atenção constante e atitude de disponibilidade para lidar com pessoas.

#### Considerações finais

O aprimoramento da competência interpessoal dos enfermeiros gestores e supervisores pode facilitar as relações do dia a dia no contexto institucional, tornando suas atitudes mais profissionais e as dificuldades mais viáveis de serem resolvidas. Dessa maneira é possível falar em maior interação, cooperação e produtividade nas equipes de trabalho, onde todos respeitam a atuação do outro sem perder o foco, que neste caso é a satisfação do cliente e, a conseqüente melhoria do atendimento.

Assim, consideramos que o desenvolvimento da competência interpessoal pode ser uma ferramenta poderosa para transformar a prática gerencial do enfermeiro; uma vez que esta permite a formação de um líder que consiga avaliar e dimensionar os problemas de modo global, construindo relações significativas que permitam exercer o seu papel com segurança e transparência.

#### Referências

1. Drucker PF. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo (SP):Nobel; 2002. 92p.
2. Moscovici F. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro (RJ) : José Olympio; 2001. 288p.
3. Claus SM, Capra MLP. Potencializando a gestão para organizar o SUS a partir da rede básica. In: Ferla AA, Fagundes SM (org.) Tempo de Inovações: a experiência da gestão na saúde do Rio Grande do Sul. Porto Alegre(RS): Da Casa; 2002. 67-86.
4. Biasoto JG. Recursos humanos e qualificação profissional: impasses e possibilidades. Brasília (DF) Rev. Formação. 2002; 1(5): 75-85.
5. Motta PR. Desempenho em equipes de saúde: manual. Rio de Janeiro(RJ): FGV; 2001. 141p.
6. Abrasco. 12ª Conferência de Saúde Nacional de Sérgio Arouca; saúde um direito de todos e dever do Estado – A saúde que temos, o SUS que queremos. Revista Saúde em Debate. 2003;27(64): 165-167.
7. Neves AJ. Motta, KM. Características específicas da implementação de estratégias de melhoria na gestão na área de saúde. São Paulo (SP) Rev Adm. Saúde. 2002; 4(16):33-38.
8. Magalhães AMM, Chaves EHB, Duarte, ERM, Moura MSS. Formação do enfermeiro sob o enfoque de mudanças no gerenciamento em enfermagem. In :SOBRAGEN. O domínio da transição no gerenciamento de enfermagem para o século XXI. São Paulo (SP):Frôntis Editora;. 1997. 27-37.
9. Kananne R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.São Paulo (SP): Atlas;1995. 99p
10. Souza ECL. Neves CMC. Planejamento e Gestão. Brasília (DF); 1990. 72p.
11. Marques CMS. As necessidades do SUS e a formação profissional baseada no modelo de competências. Brasília (DF) Rev. Formação. 2002; 1(5): 17-27.
12. Bezerra ALQ. O Contexto da educação continuada na enfermagem. São Paulo (SP): Martinari; 2003. 111p.
13. Munari DB, Costa HK, Cardoso AHA, Almeida CCOF. Características da competência interpessoal do enfermeiro: estudo com graduandos de enfermagem. Rev. Bras. Enferm. Brasília (DF) 2003; 56(5): 484-487.
14. Senge P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo; Best Seller; 2000. 358p
15. Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2000 jul/set; 53 (3): 410-4.
16. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança dos enfermeiros no século XXI: algumas considerações. São Paulo (SP) Rev.Esc.Enf.USP. 1998; 32(4): 302-306.
17. Esperidião EC, MUNARI DB. Repensando a formação do enfermeiro e investindo na pessoa: algumas contribuições da abordagem gestáltica. Revista Brasileira de Enfermagem Brasília (DF). 2000; 53(3): 415-423.
18. Argyris C. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood(San Francisco): the Dorsey Press Inc,1962.
19. Mailhiot GB. Dinâmica e gênese dos grupos. São Paulo (SP): Duas Cidades; 1981,188p.
20. Osório LC. Psicologia Grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era. Porto Alegre (RS): Artes Médicas; 2003, 176p.

Data de Recebimento: 31/07/2004

Data de Aprovação: 29/09/2004