

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: FATOR DETERMINANTE NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS POSITIVOS

RODRIGUES, Luciana Aparecida Salgado¹
MEIRELES, George Cesar Ximenes²
RODRIGUES JUNIOR, Marcio Antonio³

RESUMO

A gestão pública vem sofrendo com a atuação de alguns de seus gestores que não evoluíram seus conhecimentos, habilidades e atitudes em relação ao ambiente e a evolução tecnológica. As organizações públicas de saúde apresentam características rígidas com gestão tradicional, não sendo compatível com atualidade, com isso a carência de qualificação é nítida nas áreas administrativas e gerenciais, demonstrando a real necessidade do gestor que realmente gerencie, com flexibilidade e com postura alcançando os objetivos organizacionais e a qualidade nos serviços prestados. O bom profissional deve ter capacitação para desenvolver projetos e traçar metas, assim, um gestor com deficiência administrativa e sem visão logística, não alcança os resultados esperados. A competência dos gestores é fator determinante na busca por resultados positivos nas organizações de saúde pública.

Palavras-Chaves: Gestão, competência, administração, hospitalar

ABSTRACT

Public management has been suffering from the performance of some of its managers who have not evolved their knowledge, skills and attitudes towards the environment and technological evolution. The public health organizations have rigid characteristics with traditional management, and they are not compatible with current events, thus the lack of qualification is clear in the administrative and managerial areas, demonstrating the real need of the manager who actually manages, with flexibility and with posture reaching the organizational objectives and the services provided quality. The good professional must have the capacity to develop projects and to set goals, thus, a manager with administrative deficiency and without logistic vision, does not reach the expected results. The managers competence is a determining factor in the search for positive results in public health organizations.

Keywords: Management, competence, administration, hospital

¹ Tecnóloga em Radiologia. Especialista em Imagenologia e MBA em Serviços de Saúde: área hospitalar. Mestra em Ciências da Saúde (Radioproteção em Cardiologia Intervencionista – IAMSPE), Professora Adjunta (UNIP) e Pós-Graduação Imagenologia da (famesp). Atuante no Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual / IAMSPE.

² Professor Doutor. Graduado em Medicina. Especialista em Hemodinâmica e Cardiologia Intervencionista. Diretor do Serviço de Vascular Intervencionista. Professor orientador do Programa de pós-graduação em Ciências da Saúde Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual / IAMSPE.

³ Tecnólogo em Radiologia. Pós-graduando em Tomografia e Ressonância Magnética. Profissional atuante na Notre Dame - Intermédica.

1. INTRODUÇÃO

Em busca da evolução a administração ao longo de sua história ampliou seu foco, levando em consideração a relação entre o ambiente, a evolução tecnológica, a pessoa e a razão de ser das organizações, porém, a razão da existência destas organizações são as pessoas. Com o passar dos anos o nível de qualificação dos gestores que atuam na área da saúde vem sendo questionado, pois, estes gerenciam pessoas, recursos humanos e tecnológicos. Estudos demonstram um dos maiores desafios enfrentados pelo sistema de saúde brasileiro está na maneira com a qual os recursos na área da saúde são utilizados e administrados. (BELLAS, 2009)

A carência de pessoal qualificado é mais seria nas áreas administrativa e gerencial, estes não conseguem estruturar o local que gerencia, os processos de trabalho são finalizados de maneira inadequada acarretando consequências desagradáveis e muitas vezes gerando custos altíssimos para a organização. Estas por problemas de competência de alguns de seus gestores possuem uma estrutura ineficiente. O SUS (Sistema Único de Saúde) vem sofrendo há anos as consequências da falta de competência técnica-comportamental, de seus gestores governamentais.

Um profissional competente deve possuir um conjunto de atributos, que ao pronunciar-se demonstre a sua capacitação para desenvolver um determinado trabalho, que caracterize a sua flexibilidade, transferibilidade e polivalência. Estes também devem possuir um conhecimento teórico-prático e ter atitude mediante questões que necessitem de uma abordagem resolutiva. Ou seja, são indispensáveis ao desempenho de um gestor os conhecimentos, práticas e atitudes, que ao atuarem assumam uma postura: além de saber, conhecer, como fazer, e de como alcançar o objetivo de forma adequada, “apoiado em seus conhecimentos, mas não se limitando a eles”. (PERRENOUD, 1999)

Os gestores fazem parte do capital intelectual de uma organização, razão pela qual muitas empresas investem em programas de capacitação. Muitas mudanças decorrentes da evolução tecnológica trouxeram um grande desafio as organizações, sobre tudo a importância de administrar pessoas e dos valores praticados. Aspectos como a política do departamento de recursos humanos, modelo de gestão, missão da organização, valorização profissional e identificação com a organização, devem ser observados levando em conta as condições necessárias e as oferecidas.

Organizações públicas apresentam características rígidas da gestão tradicional, na atualidade é nítida a necessidade de um novo modelo gerencial. Segundo Bellas, (2009), “os profissionais lotados na área de gestão, responsáveis pela sistematização e operacionalidade dos processos administrativos (ou pela administração) e consultorias, as decisões da Unidade estão submetidas ainda a um modelo gerencial predominantemente mecanicista, evidenciando a necessidade de inovar nesta área”. Ou seja, modelos mecanicistas onde a capacitação e qualificação são destinadas exclusivamente ao corpo gerencial, desestabilizam a estrutura organizacional. Os trabalhadores que executam as atividades, também devem ser treinados.

O objetivo deste estudo foi de descrever através de uma revisão se o gestor é um fator determinante na obtenção dos resultados positivos. Observando o perfil de competências específicas para o cargo de gestor voltado ao serviço público na área da saúde.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Estrutura Organizacional

Na área de gestão temos a “engrenagem” “técnico-estrutural e de apoio” formada pelas atividades de:

- Assessoria estratégica – planejamento, qualidade e RH;
- E de apoio geral – áreas ligadas a Administração e secretarias dos Departamentos. (ARAUJO, 2009)

Mudanças decorrentes da evolução tecnológica é um desafio para as organizações, que deparam com uma nova configuração. A necessidade de se adaptar a uma nova realidade, onde as qualificações profissionais são produtos de um novo paradigma, que requer uma nova conduta nos processos voltados aos recursos humanos (RH). A relação pessoa profissional e empresa esta passando por um “amadurecimento”, em busca de inovações e oportunidades na instabilidade do

mercado. Segundo Neri, (2005) existem duas vertentes no estudo de “competências”, educação e aprendizagem e planejamento estratégico:

- Educação – ligado à formação de pessoas, desenvolvimento de habilidades e a estimulação de atitudes e comportamentos dos indivíduos possíveis de treinamento;
- Planejamento estratégico – competência utilizada com um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente, diferente do de sua concorrência.

Com a globalização quem não aprende rapidamente a transformar e adaptar-se tende a ficar a margem do caminho.

A gestão tornou-se um tipo de ciência, que utiliza um conjunto de conhecimentos codificados na obtenção de resultados, sendo essencial para o progresso, tornar produtivos os saberes de vários campos do conhecimento. O conhecimento transformado em resultados, os saberes intuitivos dão espaço aos saberes codificados. Clemente (2004) relatou que: “só quando um saber se torna codificado

é que ele passa a contribuir em larga escala para a sociedade”. Gerir é intervir para manter as coisas no caminho certo, isso exige atitude mental caracterizada pelo profissional que a pratica com uma base lógica, clara e preditiva. Em gestão conceitos como “descentralizar”, “centralizar”, “terceirizar” e/ou “fazer em casa”, não são regras tudo depende das circunstâncias, do conhecimento e do contexto de sua aplicação. (CLEMENTE, 2004)

Gestão por competência é tornar produtivo os saberes fazendo bem feito. A primeira qualidade de um gestor é discernir o que é relevante mediante as circunstâncias. Observar a complexidade e coletar dados colabora em uma análise (causa – gerir / efeito – qualidade da gestão) para tomada de decisões. Princípios que resultam em modificar comportamentos e práticas ao longo do tempo, gerando ações certas. Um gestor competente sabe que para competir precisa: aprender e gerar conhecimentos, identificar aspectos que sejam primordiais para a formação de uma equipe qualificada, reconhecer que o indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional possibilitam o alcance dos objetivos propostos, ou seja, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, o gestor conduz sua equipe no caminho certo. (CLEMENTE, 2004)

2.1.1. As organizações de saúde

A tarefa de gerenciar, é que possibilitará a organização de saúde, muda os níveis de atenção e a qualidade de seus serviços. O papel da administração é determinante, pois ao combinar o trabalho, as pessoas, as tecnologias e recursos ao planejamento, coordenação, direção e controle buscam atingir os objetivos organizacionais. (JUNQUEIRA, 2009)

Atualmente observamos organizações de saúde buscar gestores que possuam perfil profissional em constante desenvolvimento, para acompanhar as inovações tecnológicas de forma a melhorar os processos, utilizando poucos recursos e que se articule com os diferentes grupos sociais. Assim, se observa a necessidade de mudar a prática dos serviços, verificar quais fatores ocasiona o baixo desempenho, melhorar as práticas e os processos desenvolvidos. O gerente observar e conduzir seus subordinados a desenvolver suas atividades com maior eficácia e resolutividade, controlar no sentido de traçar condutas e coletar as informações pertinentes. Analisar os fatores que resultam em baixo desempenho, tais como: a falta de recursos (humano/materiais), a baixa qualificação do pessoal e tecnologia, a colaboração na elaboração das estratégias que serão adotadas. Essa combinação fornece dados determinantes quanto as condições para à realização de seus objetivos. Razão pela qual ao pensarmos em reestruturar os padrões utilizados, todas as causas devem ser analisadas, constituindo uma rede de ações e referências operacionais. (JUNQUEIRA, 2009)

2.1.2. O Desempenho Gerencial.

O gestor é o responsável pela consecução dos objetivos da organização, administrando pessoas e recursos. O desempenho gerencial é avaliado através dos indicadores de desempenho de sua equipe. Seus conhecimentos e habilidades passam pelas dimensões técnica, administrativa, política e psicossocial, demonstrando a capacidade de lidar com pessoas, conhecer suas necessidades, valores e motivá-las para a realização da tarefa. Muitos gestores se utilizam das “relações de poderes” de maneira inadequada (obediência consentida ou não), gerando o “clima

organizacional”. O baixo desempenho que se observa no setor público não pode ser atribuído apenas à incompetência, à desmotivação, a baixos salários e às más condições de trabalho, mas, também, à inexistência da responsabilidade gerencial, a incapacidade de conduzir seu grupo para os objetivos organizacionais. (JUNQUEIRA, 2009)

Conforme desenvolvem as relações interpessoais e as ações de: planejar, organizar, liderar e controlar, é possível determinar as características do gestor, delinear estilos não formalizados, porém flexíveis e adaptados a necessidade das tarefas. Assim, podemos citar o gerenciamento:

- Situacional – práticas administrativas variam em função das tarefas,
- Burocrático – práticas administrativas são mais detalhadas, formalizadas,
- Contingencial – planejamento vem em resposta ao processo de mudança da organização, que resulta não apenas dos interesses existentes no seu interior, mas como da relação que estabelece com o meio e as necessidades de saúde da população, (JUNQUEIRA, 2009).

Dependendo da organização e estabelecendo uma relação adequada, entre o sistema de tarefas e pessoas, resultando em uma maneira eficaz de conduzir a organização a seus objetivos.

Os serviços públicos de saúde são caracterizados pela falta de recursos humanos, tecnológico e estrutural, levando a realização das atividades ao improviso, tornando os processos desfavoráveis. O papel do gerente é fundamental, pois tem que articular o meio ambiente interno (profissionais) ao externo (clientes), articulando todo o contexto:

- Relações entre as pessoas;
- Estruturas;
- Tecnologias;
- Metas;
- Clientes dos serviços.

Sendo responsável também por manter os profissionais motivados e comprometidos com as necessidades de saúde de seus clientes (população e seu perfil epidemiológico, comprometimento dos servidores em produzir serviços de qualidade). É importante que o gestor tenha uma visão dinâmica do papel de cada profissional integrante de sua equipe, em busca de um ponto comum, o compromisso dos diversos segmentos na realização de suas atribuições, em prol dos serviços de saúde.

Atualmente, ainda o que prevalece na maioria das organizações públicas prestadoras de serviços é a mentalidade do benefício próprio e dos interesses burocráticos, demonstrando o autoritarismo e o descompromisso com os órgãos públicos. Para mudar este contexto, há uma real necessidade de serem desenvolvidas, medidas concretas, com o controle dos recursos pelos órgãos comprometidos com a saúde da população, e com a mudança das práticas dos serviços. Um gerente competente conhece a real necessidade de saúde da população que atende. Sendo capaz de entender a realidade e adequá-la ao meio ambiente onde está inserido e dispor de conhecimentos e habilidades sobre as práticas administrativas inerentes a gestão da área da saúde que atua.

2.2. Competências Gerenciais na área da saúde.

2.2.1. Formação das Competências Gerenciais.

Uma nova realidade gerencial vem sendo desenhada na área da saúde, palavras como: globalização, conhecimentos, liderança, competências, competitividade, educação continuada, humanização, entre outras, passaram a fazer parte do cotidiano de muitos gerentes. Traçando um novo perfil de gestores, que atuam e/ ou desejam atuar nesta área, onde os desafios são constantes requerendo preparo adequado e uma busca incessante pela qualidade e excelência. Definindo a competência como um saber agir responsável e não engessado, que integre, transfira conhecimentos, que além dos recursos e habilidades, agreguem valores à organização e ao indivíduo. (CUNHA, 2006)

Muitas Instituições de ensino, preocupadas com a produção do conhecimento, vem desenvolvendo novos modelos estratégicos para a formação de profissionais, voltados à área da gestão administrativa baseados na lógica da competência. “A modernização da área realizada a partir de uma metodologia que desenvolva e gere competências técnicas, de negócios e sociais, fornecendo uma visão que possa antecipar conduzir e lidar com as mudanças e incertezas no ambiente de trabalho”. Sendo, que a competência do indivíduo pode ser estendida segundo três eixos

fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. (RABECHINI JUNIOR E CARVALHO 2003; ARAUJO, 2009;)

Entretanto, a área da saúde é dirigida por missão, valores e estratégias voltadas a sustentação e manutenção da saúde. Assim, necessita de um modelo de liderança específico e de impacto, que atenda toda população quando esta precisar. “Os líderes de saúde são desafiados a criar ambientes de trabalho capazes de estimular cuidados ao paciente de alta qualidade e reter os melhores talentos em um mercado altamente competitivo”. (BELLAS, 2009)

Ferramentas gerenciais podem identificar os “gaps” entre as competências necessárias e as disponíveis internamente, através de seus indicadores de desempenho. Desenvolvendo assim ações para captar e desenvolver competências, alcançando resultados que devem ser comparados com o esperado (metas quantitativas e qualitativas).

A grande dificuldade dos gestores na área da saúde se dá devido à complexidade do trabalho desenvolvido por equipes multidisciplinares, que fazem a gestão separada do seu próprio trabalho. O gestor deve construir processos entre os profissionais e usuários, ou seja, um fluxo contínuo e sequencial, sem “regurgitações”, dentre os processos técnicos, as propriedades da matéria, os instrumentos, os clientes, as políticas econômicas, as regras formais, o controle das pessoas, entre outros. As principais dificuldades de gestão do trabalho coletivo em saúde dizem respeito: à relação entre sujeitos individuais e coletivos; à história das profissões de saúde e o seu exercício no cenário do trabalho coletivo institucionalizado e à complexidade do jogo político e econômico que delimita o cenário das situações de trabalho (SCHEREN, PIRES & SCHWARTZ, 2009).

2.2.2 – Liderando pessoas.

Existem lideranças que são mais orientadas as tarefas, outros as pessoas, e outros se orientam as tarefas e as pessoas. Para Lombardi, 2009, “grandes líderes são indivíduos capazes de fazer aflorar o melhor nas outras pessoas”. Estes estabelecem e compartilham sua própria visão, que deve ser clara sobre o que se deseja conquistar através do desempenho de sua equipe, pois, “a liderança requer transformar a visão em resultados”. A visão proporciona e representa uma grande parcela de satisfação e de crescimento, o gestor se baseia na visão para estabelecer a direção e os objetivos que transformarão planos em ações. (LOMBARDI, 2009)

Capturar a essência a técnica-comportamental e o talento de seus colaboradores através de princípios, tais como: estimular a inovação, inspirar, ajudar, motivar, disseminar conhecimento, estabelecendo uma padronização de como devem agir conforme as circunstâncias, construindo laços de comprometimento e entusiasmo. Profissionais da assistência a saúde gostam de se movimentar na direção de uma meta (visão) importante, que proporcione aos pacientes uma assistência à saúde sólida, atingível e viável.

Bons líderes influenciam o comportamento de outras pessoas, utilizando sabiamente o “poder”, fazendo com que as pessoas saibam quem está no comando, mas utilizando-o com eficácia. O gestor possui o poder de posição e sob esta ótica temos: o poder de recompensar – o que pede ao subordinado e como este é recompensado; o poder coercitivo – a solicitação que o subordinado não atende e a punição que recebe; o poder legitimado – o chefe solicita e espera que faça o solicitado. Existe também o poder pessoal (qualidades pessoais), o poder da expertise – em virtude de seus conhecimentos, entendimento e capacidade. É originado no domínio do conhecimento técnico especializado, desenvolvido meio a conquista de habilidades e competências, se mantém pela credibilidade alcançada por seu entendimento, o saber; o poder da referência – relações de identificação e admiração que incentivam o respeito das outras pessoas.

No setor de assistência a saúde o poder deve ser exercido de forma apropriada e quando necessário, o gestor não deve hesitar em tomar decisões. Conhecer cada um dos membros que compõe sua equipe de trabalho (técnico-comportamental) ajuda a delinear padrões para o desempenho. Neste contexto o gestor deve ter em mente palavras que o leve a praticar ações como: envolver, criar, incentivar, descobrir, proporcionar, utilizar, reestruturar, comunicar, humanizar, entre outras. Projetando um sistema de liderança de sucesso, ou seja, um estilo que o caracterize por sua competência e eficácia. Podendo ser baseada em comportamentos, em contingenciais, na situação, em caminhos e metas e na participação.

2.3 O Gestor na área da saúde

2.3.1 – No ambiente de trabalho

Os gestores e/ ou líderes em um ambiente de assistência a saúde devem incorporar certos valores que demonstre em suas ações, decência, compaixão, zelo, dedicação, responsabilidade social, comprometimento, entre outros. Entretanto, os gerentes do campo podem ajudar a liderar uma resposta positiva para mudanças. Na medida em que o meio ambiente em que estamos inseridos e o específico de organizações de assistência a saúde, se desenvolvem e se modificam ocorre a necessidade da adaptação, gerando mudanças em resposta a essas forças. Porém, as mudanças devem ser planejadas, o gestor deve atentar para as forças externas: competitividade do mercado, as condições da economia legislações, desenvolvimento tecnológico e forças sociais; e as forças internas: tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e estrutura. (LOMBARDI, 2009)

As pessoas envolvidas com a mudança devem estar preparadas para ela e abertas para fazer as coisas de modo diferente. Neste caso o papel do gerente é proporcionar formato e estrutura ao processo, reconhecer suas fases e quais estratégias será utilizado em cada uma delas. Sempre delineando os benefícios (aparentes e subjacentes) que serão alcançados, incentivando a participação ativa dos colaboradores. (LOMBARDI, 2009)

Contudo, quando um gestor esta a frente de um plano que envolve “mudanças”, infelizmente, é comum que as pessoas interpretem o novo como uma ameaça e trabalhe contra (opositor), isso é muito comum em equipes de assistência a saúde. O gerente deve perceber e compreender essas emoções, refletir e conquistar uma harmonia entre o plano e as pessoas envolvidas.

Toda e qualquer ação praticada gera impactos, motivo pelo qual em um desenvolvimento organizacional as informações obtidas devem se somar a cultura da organização, processos serem modelados de maneira a unir estas pessoas. A equipe é um “veículo importante”, por isso, deve ser conduzida em seu ambiente de trabalho.

Entretanto, alguns gestores não anseiam por aceitar as responsabilidades inerentes ao cargo, estes não conquistam o respeito para que suas iniciativas e planos sejam seguidos e levados adiante.

3. DISCUSSÃO

A área da saúde pública necessita urgentemente de gestores que busquem o conhecimento e aperfeiçoamento baseados em competências técnicas comportamentais, de negócios e sociais, que devem ser desenvolvidas nos eixos: pessoa (indivíduo), na formação educacional (conhecimentos) e da experiência profissional (prática), com preparo adequado em busca da qualidade e excelência. Estimulando sempre cuidados de alta qualidade ao cliente. Neste contexto, fica clara a necessidade de um modelo específico para os gestores da área da saúde por sua complexidade. Motivo pelo qual a administração da assistência a saúde vem sendo entregue a organizações de saúde, sem fins lucrativos, uma iniciativa inovadora e que vem apresentando resultados significativos.

Atualmente, se observa mudanças nos conceitos que envolvem os gestores, as qualificações profissionais destes e seus subordinados estão passando por um “amadurecimento”, demonstrando a necessidade de um perfil inovador, voltado à competência, onde o indivíduo deve possuir conhecimentos, habilidades e atitudes que esteja sintonizada com a cultura, missão, valores, objetivos e o quadro de recursos humanos, das organizações de assistência a saúde. Ou seja, cumprindo metas, mas voltados ao valor humano, produzindo saúde com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade.

O grande indicador da competência de um gestor é o desempenho de sua equipe (qualificação/educação continuada), e das práticas administrativas inerentes a gestão exercida por este na área da saúde, e a capacidade que demonstra de articular os profissionais e clientes em um ambiente harmonioso. O mérito voltado ao “papel” do mentor (plano-estratégico), controlador e direcionador, o gestor.

Ficando evidente a necessidade de um desenho gerencial específico para a área da saúde, um saber agir agregando e desenvolvendo valores humanizados. Planejando, controlando as vertentes qualitativas e quantitativas, aliadas com a cultura da organização. Ou seja, quando a

população precisar de prevenção, de diagnóstico e/ou de terapêutica, com ações acompanhadas de planejamento, implementação, controle, direção e organização.

Gestores que não reconhecem a verdadeira necessidade da responsabilidade do cargo que ocupam, não conseguem atingir o mínimo necessário para se realizar a assistência a saúde. Estes são descomprometidos, tornando os processos lentos e desalinhados, muito distante da real necessidade de saúde para a população que assiste. Tornando-se obsoletos para o mercado por não se aprimorarem e não se adaptarem as mudanças. A área de gestão deve ser ocupada por um profissional que conheça os processos, o papel de cada profissional que compõe sua equipe, utilizar sua qualificação como gestor para: organizar, planejar, coordenar, dirigir e controlar, todos os recursos utilizados e produzidos no serviço que gerencia.

4. CONCLUSÃO

O gestor é fator determinante na obtenção de resultados positivos, portanto, deve observar neste cenário multiprofissional à essência da administração voltada a assistência e sustentação à saúde. Ou seja, gestores que reconheçam a importância de seu papel no cargo que ocupam, com perfil, foco e competência compatíveis para gerir processos que se tornem assertivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARAUJO, Rosângela Brito de. **“Elementos para Criação de um Programa Estratégico para o Desenvolvimento Profissional com Foco na Lógica de Competências: uma Proposta Para a Área de Gestão Administrativa da ENSP/FIOCRUZ”**. Dissertação de mestrado apresentada a Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2009.
2. BELLAS, Hugo Cesar. Um modelo estratégico baseado em competência: Estudo de caso do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar da Escola Nacional de Saúde Pública – Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.
3. BRANDAO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. *Rev. Adm. Pública* [online]., vol.42, n.5, pp. 875-898. ISSN 0034-7612. 2008
4. CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm e XIMENES NETO, Francisco Rosemiro Guimarães. **Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?**. *Texto contexto - enferm.* [online]., vol.15, n.3, pp. 479-482. ISSN 0104-0707. 2006
5. HADDAD, Ana Estela et al. **Formação de profissionais de saúde no Brasil: uma análise no período de 1991 a 2008**. *Rev. Saúde Pública* [online]. 2010, vol.44, n.3, pp. 383-393. Epub May 21., ISSN 0034-8910. 2010
6. JUNQUEIRA, Credson Ribeiro. **Gestão de competências sem mistérios: mapeamento de competências, planos de remuneração e avaliação de desempenho** – São Paulo: Baraúna, 2009.
7. LOMBARDI Donald, SCHERMENHORN John. **Gestão da Assistência à Saúde**. Editora LTC. São Paulo:, pp.149-202. 2009
8. MARTINS, Christiane; KOBAYASHI, Rika M.; AYOUB, Andréa C. e LEITE, Maria Madalena J.. **Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional**. *Texto contexto - enferm.* [online]., vol.15, n.3, pp. 472-478. ISSN 0104-0707. 2006
9. MINISTERIO DA SAUDE. Secretaria de Ciência, **Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Ciência e Tecnologia. Informação científica para fortalecimento da gestão do Sistema Único de Saúde**. *Rev. Saúde Pública* [online]. vol.43, n.3, pp. 561-562. ISSN 0034-8910. 2009
10. MUNARI, Denize Bouttelet e BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. **Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor**. *Rev. bras. enferm.* [online]., vol.57, n.4, pp. 484-486. ISSN 0034-7167. 2004
11. PAIM, Jairnilson Silva and TEIXEIRA, Carmen Fontes. Política, **planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte**. *Rev. Saúde Pública* [online]. vol.40, n.spe, pp. 73-78. ISSN 0034-8910. 2006

12. PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues and GONSALEZ SAES, Sueli. **Avaliação de estratégias de gestão de ciência e tecnologia: um estudo de caso.** *Rev. Saúde Pública* [online]. vol.29, n.4, pp. 308-317. ISSN 0034-8910. 1995
13. PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
14. RABECHINI JUNIOR, Roque e CARVALHO, Marly Monteiro de. **Perfil das competências em equipes de projetos.** *RAE electron.* [online]. vol.2, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648. 2003
15. SCHERER, Magda Duarte dos Anjos; PIRES, Denise and SCHWARTZ, Yves. **Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde.** *Rev. Saúde Pública* [online]. vol.43, n.4, pp. 721-725. ISSN 0034-8910. 2009
16. TOMASI, Elaine; FACCHINI, Luiz Augusto; OSORIO, Alessander and FASSA, Ana claudia Gastal. **Aplicativo para sistematizar informações no planejamento de ações de saúde pública.** *Rev. Saúde Pública* [online]. vol.37, n.6, pp. 800-806. ISSN 0034-8910. 2003

Endereço Eletrônico:

Luciana Aparecida Salgado Rodrigues
E-mail: luarodrys@gmail.com

Recebido em: 26 de janeiro de 2017
Aceito em: 10 de março de 2017