



## RELATO DE EXPERIÊNCIA

### EXPERIÊNCIAS PEDAGÓGICAS VIVENCIADAS NA DISCIPLINA COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

*PEDAGOGICAL EXPERIENCES LIVED IN THE SUBJECT COMPETENCES AND SKILLS FOR PEOPLE MANAGEMENT IN THE HEALTH ORGANIZATIONS*

*EXPERIENCIAS PEDAGÓGICAS VIVIDAS EN LA DISCIPLINA COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD*

*Carla Aparecida Spagnol<sup>1</sup>, Amanda Nathale Soares<sup>2</sup>, Belisa Vieira Silveira<sup>3</sup>*

#### RESUMO

Trata-se de um relato de experiência que objetiva relatar a experiência pedagógica vivenciada pelos alunos e pela docente durante a disciplina optativa “Competências e Habilidades para a Gestão de Pessoas nas Organizações de Saúde”, oferecida aos acadêmicos de enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Diante da complexidade dos conteúdos e da necessidade de aproximar os futuros enfermeiros com o contexto de trabalho, adotou-se o modelo de Educação de Laboratório como referencial metodológico para abordagem das temáticas, com a utilização de oficina, esquete, dinâmica de grupo e elaboração de texto no formato científico como estratégias pedagógicas. Essas estratégias possibilitaram a reflexão sobre a importância das habilidades relacionais na atuação do enfermeiro, sobretudo, a observação, a escuta e a comunicação, abordadas na disciplina. Além disso, as estratégias favoreceram a sensibilização quanto à importância dos cinco sentidos e das habilidades relacionais para a qualidade das relações interpessoais, a análise mais aprofundada das situações vivenciadas pelos enfermeiros em sua atuação profissional e a realização de pesquisas científicas. A utilização de estratégias pedagógicas inovadoras, baseadas no aprendizado teórico-vivencial, desperta no discente o interesse e o envolvimento no seu próprio aprendizado e em sua formação profissional. **Descritores:** Competência profissional; Gestão de pessoal em saúde; Educação em enfermagem; Capacitação de recursos humanos em saúde.

#### ABSTRACT

It is about an experience report which objectifies to report the pedagogical experience lived by the students and by the teacher during the optional subject “Competences and Skills for the People Management in the Health Organizations”, offered to the academics of nursing of the Federal University of Minas Gerais. In the face of the complexity of the contents and the need to approach the future nurses with the work context, the model of Laboratory Education was adopted as a methodological frame of reference for theme approach, with the use of workshop, sketch, group dynamics and scientific format text elaboration as pedagogical strategies. These strategies allowed the reflection on the importance of the relational skills in the nurse performance, especially, the observation, the listening and the communication, approached in the subject. In addition to this, the strategies benefited the raising of awareness of the importance of the five senses and of the relational skills for the quality of the interpersonal relations, the most deepened analysis of the situations lived by the nurses in their professional performance and the accomplishment of scientific investigations. The use of innovative pedagogical strategies, based in the theoretical-living apprenticeship, awakens in the student the concern and the engagement in his own learning and in his professional background. **Descriptors:** Professional Competence; People Management in health; Education in nursing; Human Resources capacitance in health.

#### RESUMEN

Se trata de un relato de experiencia que objetiva relatar la experiencia pedagógica vivida por los alumnos y por la docente durante la asignatura optativa “Competencias y Habilidades para la Gestión de Personas en las Organizaciones de Salud”, ofrecida a los académicos de enfermería de la Universidad Federal de Minas Gerais. Delante de la complejidad de los contenidos y de la necesidad de aproximar los futuros enfermeros con el contexto de trabajo, se adoptó el modelo de Educación de Laboratorio como referencial metodológico para abordaje de las temáticas, con la utilización de taller, sketch, dinámica de grupo y elaboración de texto en el formato científico como estrategias pedagógicas. Esas estrategias posibilitaron reflexionar la importancia de las habilidades relacionales en la actuación del enfermero, sobretudo, la observación, la escucha y la comunicación, abordadas en la asignatura. Además, las estrategias favorecieron la sensibilización acerca de la importancia de los cinco sentidos y de las habilidades relacionales para la calidad de las relaciones interpersonales, el análisis más profundizado de las situaciones vividas por los enfermeros en su actuación profesional y la realización de investigaciones científicas. La utilización de estrategias pedagógicas innovadoras, basadas en el aprendizaje teórico-vivencial, despierta en el estudiante el interés y el involucramiento en su propio aprendizaje y en su formación profesional. **Descriptor:** Competencia Profesional; Gestión de personal en salud; Educación en enfermería; Capacitación de recursos humanos en salud.

<sup>1</sup>Enfermeira. Doutora em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Campinas. Professora Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: spagnol@ufmg.br. <sup>2</sup>Enfermeira. Mestranda da Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: mandinha0708@yahoo.com.br. <sup>3</sup>Enfermeira. Mestranda da Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: belisavs@yahoo.com.br.

## INTRODUÇÃO

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF), obrigatórias desde 1997 na organização curricular das instituições de educação superior do país, foram estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 03/2001. De acordo com o Art. 4º dessa Resolução, a formação do enfermeiro deve contemplar conhecimentos requeridos no exercício das seguintes competências e habilidades gerais: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, bem como, educação permanente. Além disso, o Art. 5º descreve várias competências e habilidades específicas que também fazem parte dessa formação, abrangendo conhecimentos que devem assegurar a integralidade da atenção à saúde e garantir os direitos dos cidadãos preconizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS)<sup>(1)</sup>.

As DCN/ENF preveem, ainda, os conteúdos curriculares essenciais que as instituições de ensino devem contemplar: Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Humanas e Sociais; e Ciências da Enfermagem, que abrangem Fundamentos de Enfermagem, Assistência de Enfermagem, Administração e Ensino de Enfermagem<sup>(1)</sup>.

Ao analisar as DCN/ENF e realizar uma breve revisão de literatura sobre a gênese da administração em enfermagem<sup>(2,3)</sup>, nota-se que o conhecimento gerencial do enfermeiro constituiu-se desde a institucionalização da profissão, a partir de Florence Nightingale. Portanto, esse conhecimento sempre foi considerado significativo na formação do enfermeiro, sendo uma disciplina obrigatória nos diversos currículos elaborados para as Escolas de Enfermagem, mesmo passando por várias modificações no decorrer da história da profissão.

A importância de se ter nos currículos disciplinas de Administração Aplicadas à Enfermagem foi reforçada com a aprovação da Lei do Exercício Profissional - Lei nº 7498/86<sup>(4)</sup>, que trouxe em seu enunciado atividades de planejamento, organização, coordenação, orientação e avaliação de serviços de enfermagem como sendo privativas do enfermeiro, dentre outras que estão sob a responsabilidade desse profissional.

Apesar de o conhecimento gerencial ser obrigatório no ensino da enfermagem, pode-se dizer que a estrutura curricular da maioria dos Cursos de Graduação em Enfermagem acaba proporcionando aos alunos poucos espaços de formação na área de Ciências Humanas (Filosofia, Sociologia, Psicologia, Antropologia, Administração, entre outras disciplinas), o que dificulta a análise e a compreensão acerca do homem e de suas relações no contexto social.

Durante muitos anos, nas Escolas de Enfermagem de modo geral, a formação dos enfermeiros esteve voltada, basicamente, ao atendimento das necessidades do paciente, de forma submissa e mecanizada, pois esses profissionais eram proibidos de manifestarem algum tipo de sentimento diante do seu paciente. Portanto, eram caracterizados como 'anjos de branco' e profissionais 'assexuados', que deveriam ser caridosos, compreensíveis e benevolentes, deixando seus problemas do lado de fora da organização para que os mesmos não atrapalhassem o bom andamento do trabalho.

Esse tipo de formação presente, por longo tempo, em grande parte das Escolas de Enfermagem, não contribuiu para que os enfermeiros desenvolvessem determinadas competências e habilidades necessárias à compreensão das relações interpessoais. Dentre essas competências e habilidades, pode-se citar, por exemplo, capacidade de

comunicação, observação e escuta, senso crítico, sensibilidade para analisar o outro e as situações cotidianas do trabalho, que são capazes de favorecer a gerência do processo de trabalho da enfermagem.

Dentre as competências gerenciais do enfermeiro, insere-se a de garantir que os membros da equipe de enfermagem executem as tarefas que lhes são destinadas. Assim, atribui-se ao enfermeiro o papel de gestor de pessoas<sup>(5)</sup>, demandando que esse profissional disponha da capacidade de integrar, capacitar e articular a equipe sob o eixo de melhoria crescente das relações e da assistência.

O termo competência pode ter significados distintos, tanto relacionados às atividades e aos seus resultados, quanto às características pessoais<sup>(6)</sup>. O conceito adotado neste artigo refere-se à competência como capacidade e habilidade em desempenhar, com exatidão, um determinado ofício. Ao aprofundar teoricamente esse conceito, evidencia-se que competência não se vincula, somente, ao saber-fazer, mas se relaciona, também, ao saber e ao saber-agir, ou seja, engloba a formação educacional (esfera cognitiva), as respectivas experiências profissionais (esfera profissional) e as características comportamentais humanas (esfera individual)<sup>(7)</sup>.

A competência fundamenta-se em três dimensões distintas - os conhecimentos, as habilidades e as atitudes - CHA. A primeira refere-se às informações apreendidas pelo sujeito, que subsidiam a compreensão de realidades e contextos; a segunda corresponde à operacionalização adequada do conhecimento, seja por talento ou por meio de treinamento de uma determinada ação; e, por fim, as atitudes relacionam-se aos aspectos sociais e afetivos vinculados ao trabalho, ações que apontam o grau de comprometimento e desenvoltura do profissional no local de trabalho<sup>(7,8)</sup>.

O conceito de habilidade, recorte conceitual inerente à competência, constitui o saber-fazer necessário à execução de determinado conjunto de atribuições e responsabilidades no interior organizacional. As características concernentes à habilidade traduzem-se na capacidade de executar tarefas, atividades e/ou funções<sup>(9)</sup>.

As escolas de formação superior em enfermagem representam um espaço essencial e propício à sensibilização dos discentes quanto ao desenvolvimento de competências e habilidades relacionais, tais como, a observação, a escuta e a comunicação. Sendo assim, compete “ao ensino discutir, junto aos cenários de atuação do enfermeiro, a renovação constante dos conhecimentos e das habilidades que embasam o desenvolvimento de atitudes na prática profissional, favorecendo os processos de educação permanente com a utilização de metodologias mais ativas”<sup>(10)</sup>.

Em virtude da complexidade dos conteúdos acerca da gestão de pessoas no contexto organizacional - e, em especial, do desenvolvimento das habilidades relacionais - e do tempo exíguo estipulado para se trabalhar essa temática no Curso de Graduação da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EEUFMG) foi elaborada a disciplina optativa: Competências e Habilidades para a Gestão de Pessoas nas Organizações de Saúde.

Nessa disciplina, para atender à necessidade de aproximar os futuros enfermeiros com o contexto de trabalho e por se tratar de conteúdos relacionados à subjetividade, buscou-se desenvolver estratégias de ensino dinâmicas e sintonizadas com a realidade dos serviços de saúde. Nesse sentido, adotaram-se os princípios do modelo de Educação de Laboratório para auxiliar os discentes a compreenderem a complexidade do campo relacional do trabalho em saúde, por meio da articulação entre teoria e prática

e de dinâmicas e vivências concretas apreendidas na realidade.

A Educação de Laboratório é um termo aplicado a um conjunto de metodologias de ensino que buscam “mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências”<sup>(11)</sup>. Por meio de trabalhos e tarefas a serem desenvolvidas individualmente e/ou em grupo tem por objetivo utilizar situações próximas à realidade do mercado de trabalho, visando ao maior equilíbrio emocional a partir da vivência de situações que podem ocorrer no contexto organizacional. Parte do pressuposto de que vivenciando situações é possível conhecer limites, preferências e características pessoais, o que possibilita ao futuro profissional atuar de forma diferenciada<sup>(11)</sup>.

O processo de aprendizagem da metodologia de Educação de Laboratório abrange quatro etapas: atividade, análise, conceituação e conexão com o real (CAVE). A etapa da atividade é realizada por meio de vivências de uma situação significativa para os alunos que pode ser a partir de resolução de problema, jogos dramáticos, simulações, jogos de papéis, exercícios verbais ou não verbais<sup>(12)</sup>.

Tendo como referência o processo vivencial que norteia a metodologia da Educação de Laboratório, optou-se por utilizar oficina, dinâmicas de grupo, esquete e elaboração de texto no formato científico como estratégias pedagógicas na disciplina Competências e Habilidades para a Gestão de Pessoas nas Organizações de Saúde.

Diante dessas considerações, este artigo tem por objetivo relatar a experiência pedagógica vivenciada pelos alunos e pela docente durante o desenvolvimento da referida disciplina optativa, que abordou competências e habilidades relacionais, dando ênfase à observação, à escuta e à comunicação.

## **A trajetória percorrida na disciplina “Competências e habilidades para gestão de pessoas nas organizações de saúde”**

Trata-se de um relato de experiência que foi elaborado a partir do programa da disciplina, dos planos de aula, dos textos, dos trabalhos e da avaliação dos alunos, além da observação sistematizada da docente acerca das vivências propostas aos discentes em cada aula para se desenvolver o conteúdo programático.

A referida disciplina é optativa, apresenta carga horária de 30 horas e foi ministrada, no 2º semestre de 2008 e no 1º semestre de 2009, aos acadêmicos de enfermagem, por uma docente da EEUFMG. A disciplina tem por objetivo discutir a gestão, as competências e as habilidades no contexto organizacional, subsidiando a compreensão do papel do enfermeiro no gerenciamento da sua equipe.

A partir dos objetivos propostos, os conteúdos ministrados abordaram, de modo geral, aspectos conceituais das competências e das habilidades necessárias aos enfermeiros para realizarem seu trabalho. Além disso, a docente focalizou, durante a disciplina, as habilidades relacionais de observação, escuta e comunicação, consideradas essenciais ao gerenciamento de equipes nas organizações de saúde.

Como já referido, para a abordagem dessas temáticas, utilizaram-se as seguintes estratégias pedagógicas: oficina, dinâmicas de grupo e dramatização (esquetes) de situações reais da prática profissional. Além disso, foi proposta, como trabalho final da disciplina, a elaboração de um texto no formato científico, a fim de analisar, na ótica dos acadêmicos de enfermagem, as competências e as habilidades essenciais para a gestão de pessoas.

A inovação das estratégias pedagógicas no ensino em enfermagem tem sido descrita

em diversos estudos como recurso fundamental à formação de futuros enfermeiros mais críticos, reflexivos, autônomos, capazes de compreenderem e intervirem, integralmente, nas diferentes situações de atuação profissional<sup>(13-15)</sup>.

Acredita-se que estratégias pedagógicas pautadas em uma concepção dialógica e interacionista, nas quais o discente tenha participação ativa na construção do conhecimento e o docente assuma o papel de facilitador do aprendizado, favorecem maior problematização dos saberes, estimulando o aprendizado por meio da reflexão e da criticidade<sup>(16)</sup>.

Para discutir e refletir sobre as habilidades de comunicação, escuta e observação, as aulas iniciavam com um esquete, preparado a partir de uma situação real e apresentado pelos alunos. Em seguida, era realizada uma dinâmica de grupo e, posteriormente, a docente realizava uma roda de conversa para estimular o debate entre os alunos, utilizando textos de referência para dar subsídio teórico às discussões.

### **Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: descrição e análise das vivências dos alunos e da docente**

As estratégias pedagógicas desenvolvidas na disciplina optativa tiveram por objetivo encorajar os alunos a experimentarem e a vivenciarem situações que os possibilitassem a correlação entre os conhecimentos apreendidos e a realidade do cotidiano de trabalho dos enfermeiros nas diversas organizações.

As estratégias de ensino utilizadas nessa disciplina serão descritas e analisadas a seguir.

#### **Oficina dos sentidos**

Com o objetivo de fazer com que os alunos percebessem que as relações profissionais não se baseiam apenas em

conhecimentos técnicos, mas, também, na sensibilidade de perceber as suas próprias limitações e as necessidades do outro foi proposta aos alunos a “Oficina dos sentidos”<sup>(17)</sup>. Essa Oficina foi utilizada como um espaço de análise e reflexão da prática profissional e das relações interpessoais no contexto das organizações de saúde. Teve ainda o intuito de sensibilizar os participantes sobre a importância para cuidar de si e do outro por meio da utilização dos cinco sentidos como disparador de análises e reflexões.

O termo Oficina tem sido aplicado em diversas situações, designando, de modo geral, os encontros destinados a um trabalho grupal. A Oficina é um trabalho “estruturado com grupos, independentemente do número de encontros, sendo focalizado em torno de uma questão central que o grupo se propõe a elaborar, em um contexto social. A elaboração que se busca na Oficina não se restringe a uma reflexão racional, mas envolve os sujeitos de maneira integral, suas formas de pensar, sentir e agir”<sup>(18)</sup>.

Essa estratégia, passível de ser utilizada na área da saúde, da educação e em ações comunitárias, usa a informação e a reflexão, no entanto, diferencia-se de um projeto apenas pedagógico, pois trabalha também com “os significados afetivos e as vivências relacionadas com o tema discutido”<sup>(18)</sup>.

A “Oficina dos sentidos” foi dividida em dois momentos. A primeira parte constituiu na apresentação, na integração e no aquecimento do grupo para as atividades, sendo solicitado aos alunos que retirassem os sapatos, soltassem o corpo e acompanhassem a música. Ressalta-se que a música foi um recurso utilizado durante toda a oficina, com ritmos diferenciados em cada momento do seu desenvolvimento.

No segundo momento da oficina, estimularam-se, diretamente, os cinco

sentidos, iniciando-se pela visão, com a colocação de vendas nos olhos dos participantes. A visão, um dos sentidos mais explorados pelos seres humanos, quando bloqueada, desafiou os alunos a desenvolverem as atividades por meio do tato, do olfato, do paladar e da audição. Assim, com os olhos vendados e conduzidos pela facilitadora, cada aluno explorou o ambiente, no qual, por exemplo, havia um caminho de pedras para ele pisar, possibilitando a reflexão sobre conduzir e ser conduzido e sobre a confiança em uma pessoa “desconhecida”.

Posteriormente, explorou-se o tato. Os alunos foram divididos em pares e a eles foi solicitado que friccionassem as mãos e percebessem o calor produzido. Essa energia é essencial na construção da relação com o outro e no estabelecimento do contato<sup>(19)</sup>. Após a energização das mãos, as duplas foram colocadas frente a frente e instruídas a iniciarem o exercício de toque sutil no colega<sup>(20)</sup>. Em seguida, os discentes foram colocados para tocaram diversos materiais, tais como, algodão, gelo, mel e farinha, estimulando a percepção das sensações geradas e a sensibilidade para o toque.

O terceiro sentido explorado foi o paladar, por meio da experimentação de diferentes sensações geradas pelos alimentos (bala, cravo e fruta). Para a exploração do olfato, o quarto sentido trabalhado, foram utilizados canela e perfume e solicitado aos participantes que vivenciassem a experiência do odor, experimentando, suavemente, essa percepção.

O último sentido explorado foi a audição, a partir da música “Bolero de Ravel”. O objetivo era despertar os alunos para a relevância da escuta do paciente ou do colega de trabalho, dada a frequente negligência dessa prática no cotidiano do trabalho em saúde.

Ao final, solicitou-se que os participantes avaliassem, individualmente, de forma escrita e depois oral, o momento vivenciado, relatando as sensações percebidas por meio de cada situação e como essas sensações relacionavam-se com o ambiente de trabalho.

Segundo os alunos, a “Oficina dos Sentidos” favoreceu o despertar para os sentidos muitas vezes negligenciados nas relações pessoais e profissionais. Além disso, destacaram a visão, o tato, o olfato, o paladar e a audição como recursos corporais essenciais à qualidade e à profundidade da interação com o ambiente e, especialmente, com o paciente e com os colegas de trabalho.

### Esquetes teatrais

O esquete trata-se de uma técnica teatral que se caracteriza por uma breve apresentação capaz de proporcionar entendimento e suscitar humor, a partir da sátira literária ou grotesca da vida contemporânea ou de uma realidade<sup>(21)</sup>. Essa técnica foi utilizada por ser considerada uma cena curta, interpretada por um pequeno número de atores e por ser viável em termos de montagem e duração.

Pela relevância das características vivenciais e práticas do ensino em administração, reconhece-se o jogo teatral como uma potente estratégia para os alunos experienciarem, por meio da criatividade e da dramatização, a realidade dos serviços de saúde. As encenações salientam as nuances das relações com o outro por meio de um gesto, de um olhar ou de uma atitude<sup>(22)</sup>, evidenciando, ainda, que, no jogo cênico, os alunos brincam com uma situação real e transcendem os conhecimentos e a impessoalidade dos livros didáticos<sup>(23)</sup>.

Para a elaboração do esquete, os alunos matriculados na disciplina optativa foram divididos em três grupos, cada qual responsável pela elaboração de um esquete

que evidenciasse uma situação em que se ressaltou a habilidade de escuta, observação e comunicação no trabalho do enfermeiro.

A situação utilizada para a construção do roteiro e para a apresentação do esquete deveria ser buscada por meio de uma conversa com um enfermeiro atuante em algum serviço de saúde. Assim, desejava-se que o esquete representasse, fielmente, uma aproximação dos alunos com a realidade vivenciada no contexto das organizações de saúde.

Ressalta-se que, como este artigo trata da experiência de dois semestres de realização da disciplina em destaque, selecionou-se, dentre os dois esquetes referentes a cada habilidade, aquele que melhor apresenta uma situação vivenciada no cotidiano de trabalho da enfermagem.

O grupo responsável pelo esquete norteado pela habilidade de escuta buscou a situação com uma enfermeira que atua em uma unidade de internação. A situação retrata um caso em que a escuta da enfermeira em relação aos técnicos de enfermagem mostrou-se fundamental para a compreensão do choro da paciente e para a definição da atitude a ser tomada frente a um visitante da mesma.

Para a elaboração do esquete referente à habilidade de observação, os alunos buscaram a situação com uma enfermeira atuante na atenção primária. A situação remonta um caso em que a observação mostrou-se essencial para a detecção precoce da gravidade do estado de saúde de uma usuária do Centro de Saúde e para o seu encaminhamento ao serviço de urgência.

O esquete baseado na habilidade de comunicação foi elaborado a partir de uma situação explicitada por uma enfermeira que atua em uma unidade de internação. O caso demonstra que a falha de comunicação entre o médico e a equipe de enfermagem pode colocar em risco a saúde dos profissionais, devido à transmissibilidade de doenças no contexto de trabalho quando não comunicado.

Denotou-se, por meio das avaliações dos alunos, que a utilização do esquete como estratégia de ensino permite uma análise mais aprofundada das situações vivenciadas pelos enfermeiros na sua atuação profissional. Além disso, ressaltaram o esquete como essencial à reflexão sobre a importância das habilidades de escuta, observação e comunicação na qualidade da assistência prestada pelo enfermeiro e, sobretudo, na sua atribuição como gestor de pessoas.

O esquete mostrou-se favorável, igualmente, para subsidiar o autoconhecimento dos discentes, possibilitando a reflexão sobre a utilização dessas habilidades no contexto familiar, no grupo de amigos, na própria vida acadêmica e como futuros profissionais.

#### **Dinâmicas de grupo**

A dinâmica de grupo é conceituada como o simples encontro de pessoas que buscam um objetivo grupal. Assim, caracteriza-se como toda atividade que se desenvolve com um grupo e que tem a finalidade de integrar, desinibir, divertir, refletir, aprender, incitar a aprendizagem e promover o conhecimento<sup>(24)</sup>.

Ao realizar uma dinâmica de grupo o docente/facilitador possibilita aos aprendizes o exercício de uma vivência. Um processo vivencial é um momento de laboratório que pode ir além de um simples ‘quebra-gelo’, podendo favorecer reflexões e aprendizados mais profundos e elaborados<sup>(24)</sup>.

Com a finalidade de incitar a aprendizagem acerca do desenvolvimento de habilidades como a observação, a escuta e a comunicação, consideradas habilidades fundamentais para o gerenciamento da equipe de enfermagem e para a prestação da assistência aos usuários, utilizou-se três dinâmicas de grupo, a saber: “Aprendizes de detetive”<sup>(25)</sup>; “Discussões vendadas”<sup>(25)</sup>; “Quem conta um conto”<sup>(26)</sup>.

Para discutir o tema da observação utilizou-se a dinâmica de grupo “Aprendizes de detetive”, cujo objetivo é aumentar a capacidade de observação dos participantes em relação ao ambiente e melhorar a sua atenção.

Os participantes em círculo, ao redor de uma caixa contendo vários objetos de diferentes cores e tamanhos, deveriam olhar a caixa por um minuto e, após o facilitador fechar a mesma, os membros do grupo deveriam anotar os objetos que recordavam. A pessoa que conseguisse observar e lembrar mais objetos ganharia um presente.

Verificou-se que tanto o esquete quanto a dinâmica descrita levam o aluno a perceber que a observação é uma habilidade para se entender, de forma consciente, as informações buscadas por meio dos nossos sentidos (visão, tato, olfato, audição e paladar). A observação precisa ser desenvolvida com treino e experiência, a partir da capacidade inata de observar, do conhecimento e do comportamento humano. Deve ser formulada, planejada e registrada com linguagem clara, objetiva e desprovida de opiniões, interpretações e preconceitos.

Para desenvolver o tema da escuta utilizou-se a dinâmica de grupo “Discussões vendadas” que objetiva refletir sobre a comunicação e aprender a escutar. Em círculo, os alunos, de olhos vendados, deveriam simular uma reunião para discutir um tema polêmico escolhido pelo docente. Os participantes deveriam chegar a um consenso, porém sem ter votação.

Após a apresentação do esquete e da vivência com a dinâmica de grupo os alunos perceberam que a habilidade da escuta está estritamente relacionada à comunicação oral, pois, quando se tem uma dificuldade na escuta, conseqüentemente, se tem uma comunicação ineficiente.

O enfermeiro, como gestor da sua equipe, na pressão e na correria do dia-a-dia e

na rotina dos serviços de saúde, muitas vezes, acaba utilizando um filtro na comunicação interpessoal, ou seja, somente escuta aquilo que lhe interessa, deixando de escutar o interesse da equipe.

Nessa aula também foram problematizados com os alunos os quatro tipos de escuta encontrados na literatura: a serial/seletiva, que é formal e elimina os aspectos contraditórios da realidade; a saturada, que mostra que o excesso de dados e informações interfere na análise dos problemas e o gerente tem dificuldade de estabelecer prioridades; o ruído, que permite o reconhecimento de contradições e conflitos; e a reflexiva, que possibilita uma análise capaz de produzir conhecimento e projetos de intervenção sobre o real<sup>(27)</sup>.

O enfermeiro, como gerente, necessita desenvolver uma escuta capaz de captar os conflitos e propiciar uma análise reflexiva das relações e da prática profissional, a fim de intervir no trabalho.

Para refletir sobre a habilidade de comunicação utilizou-se a dinâmica de grupo “Quem conta um conto”, com o objetivo de verificar o quanto no cotidiano a comunicação é falha e sofre desvios que comprometem o conteúdo da mensagem, além de alertar sobre o risco de uma comunicação imprecisa.

A dinâmica consiste em solicitar que alguns alunos (três ou quatro) saiam da sala e o professor conte uma história para o grupo remanescente. Em seguida, o docente chamaria um dos componentes ausentes e solicitaria que um dos participantes presentes em sala contasse a história que ouviu. A narrativa não pode ser interrompida, alterada ou corrigida por nenhum dos demais participantes. Ao término, o participante que ouviu a história deveria contá-la novamente para um outro aluno ausente da sala e assim sucessivamente. Por fim, o docente deveria recontar a história original e comparar com as

diversas versões que foram aparecendo durante a realização da dinâmica.

O esquete e a dinâmica permitiram aos alunos compreenderem que a comunicação também está estreitamente relacionada a uma escuta acurada. Comunicar é um processo de transmitir e receber mensagens por meio de signos e é, também, o processo de compreender, compartilhar mensagens enviadas e recebidas. Existem cinco ferramentas que auxiliam no gerenciamento em enfermagem: comunicar-se com clareza; de forma objetiva; colocar limite no tempo de fala; compartilhar as informações; usar o contexto de uma ação para se comunicar<sup>(28)</sup>.

A comunicação é uma habilidade que pode ser ensinada e, conseqüentemente, aprendida. A escola pode ajudar os alunos a desenvolvê-la a partir do aprendizado de habilidades gerais, tais como: ler, compreender, interpretar corretamente o que é lido; se expressar pela escrita e oralmente; ouvir, escutar e interpretar suas observações. Além de habilidades específicas, como coordenar uma interação a fim de atingir a meta; averiguar se a comunicação está permitindo a compreensão necessária; reconhecer o momento de falar e saber ficar em silêncio; esperar e avaliar as interações entre os indivíduos<sup>(29)</sup>.

#### **Elaboração de texto no formato científico**

A elaboração de um texto no formato científico foi solicitada como trabalho final da disciplina, com o intuito de analisar as construções reflexivas realizadas pelos alunos no decurso das atividades propostas. Os alunos relataram que, para a realização do texto, foram necessárias pesquisas científicas e discussões entre os membros do grupo.

Os caminhos necessários ao desenvolvimento dessa atividade ratificam a posição ativa do aluno na construção dos saberes e, ainda, revelam que o processo de ensinar pode despertar a necessidade de

investigar e de desvelar a realidade, para que, por meio dos conhecimentos construídos, o discente possa formular propostas resolutivas adequadas aos problemas<sup>(30)</sup>.

Além disso, ao incitar os alunos a pesquisarem, essa proposta de elaboração de um texto no formato científico insere-se no atual movimento de valorização de metodologias que estimulam e possibilitam aos discentes o desenvolvimento da pesquisa científica<sup>(13)</sup>.

#### **Análise das experiências pedagógicas**

As discussões realizadas em sala de aula levaram os discentes a refletirem sobre a importância das competências e das habilidades relacionais como a observação, a escuta e a comunicação. A observação é considerada um dos instrumentos básicos de enfermagem, uma vez que se situa como a primeira etapa do processo de enfermagem, subsidiando o conhecimento da equipe e do ambiente de trabalho, e consiste, igualmente, na premissa necessária ao diagnóstico de enfermagem.

Sendo assim, a observação é conceituada como “um ver” direcionado e atencioso; como a ferramenta essencial à obtenção de informações sobre uma situação específica e ao julgamento dessa especificidade, possibilitando, assim, a tomada de decisões<sup>(31)</sup>.

Nessa perspectiva, juntamente à observação, a comunicação e a escuta integram-se aos instrumentos básicos de enfermagem. A comunicação necessita ser clara, aberta e receptiva, flexível e objetiva, além de possuir uma finalidade explícita, de modo a otimizar as relações interpessoais. Com o intuito de complementar, a escuta atrela-se à comunicação, como foi amplamente discutido na disciplina em foco. A escuta e a comunicação configuram-se, portanto, em habilidades importantes para os processos de negociação, mediação de

conflitos, liderança e interlocuções com a equipe, com o paciente e os seus familiares.

O referencial teórico evidencia que o profissional de saúde necessita desenvolver uma atitude diferenciada, sensível e atenta, a fim de possibilitar a compreensão da equipe e do paciente, com o intuito de desencadear uma comunicação bidirecional, horizontal, desprovida de entraves e distorções<sup>(32)</sup>.

Quanto à importância de se desenvolver competências e habilidades para a gestão de pessoas durante a formação profissional, os alunos analisaram que o ensino superior apresenta-se como um momento de sensibilização e desenvolvimento iniciais desses saberes e dessas práticas fundamentais ao gerenciamento da equipe e à prestação da assistência de enfermagem, inclusive aqueles de caráter relacional contemplados por essa disciplina optativa.

Atualmente, o perfil do enfermeiro alterou significativamente, visto que somente as competências/habilidades técnicas e cognitivas são insuficientes para atender à demanda dos trabalhadores e das instituições empregadoras. Sendo assim, faz-se necessário que esse profissional desenvolva aptidões no âmbito da liderança, do relacionamento interpessoal, da motivação da equipe, da comunicação, bem como, da gestão financeira e de materiais e da atenção ao paciente e à equipe de trabalho<sup>(6)</sup>.

Nessa perspectiva, torna-se importante investir seriamente não só na graduação e na pós-graduação, integrando o ensino, a pesquisa e a assistência, mas também na educação permanente dos profissionais de serviço. Nesse espaço de ensino-aprendizagem, devem-se utilizar estratégias metodológicas que sejam dinâmicas, interativas, baseadas em situações reais dos serviços de saúde, permitindo problematizar e analisar o processo de trabalho e as condutas profissionais<sup>(34)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de competências e habilidades evidencia a importância do seu caráter processual, ou seja, uma perspectiva de desenvolvimento e aprimoramento ininterruptos durante a graduação e a atuação/experiência profissional. Dessa forma, competência e habilidade são entendidas como um processo de aprendizagem desenvolvido por meio de teorias, aulas e relacionamento interpessoal, isto é, são capacidades que se adquirem ao longo da vida pessoal e profissional.

Ao reconhecer a importância da gestão de pessoas na atuação do enfermeiro e, portanto, a necessidade do desenvolvimento de competências e habilidades relacionais, ressalta-se que a disciplina em questão possibilitou a reflexão dos discentes sobre a relevância e a essencialidade da observação, da comunicação e da escuta na prática de enfermagem.

As estratégias pedagógicas utilizadas na disciplina Competências e habilidades para a Gestão de Pessoas nas Organizações de Saúde possibilitaram aos discentes uma aproximação teórica com a prática do enfermeiro na gestão da equipe. As estratégias pedagógicas adotadas instigaram a participação, a proatividade e a criatividade do aluno na construção do conhecimento, além de propiciarem a análise e a reflexão crítica acerca do papel do enfermeiro frente à equipe de saúde.

A oficina, o esquete, as dinâmicas de grupo e a elaboração do texto em formato científico despertaram a relevância das habilidades de observação, escuta e comunicação na percepção das necessidades do outro, seja ele paciente ou profissional de saúde, a fim de reduzir os entraves relacionais e direcionar a tomada de decisão. De modo similar, o processo vivencial subsidiado pela

Educação Laboratório estimulou o enfrentamento e a discussão de situações reais, propiciando o diálogo com um profissional de enfermagem e o resgate do conteúdo teórico ministrado sobre a utilização das habilidades relacionais no cotidiano de trabalho do enfermeiro.

Portanto, a utilização de estratégias pedagógicas inovadoras, baseadas no aprendizado teórico-vivencial, despertam no discente o interesse e o envolvimento no seu próprio aprendizado e, por conseguinte, em sua formação profissional. O aluno é convidado a refletir e a ressignificar situações ocorridas na enfermagem, fundamentado teoricamente nas habilidades abordadas na disciplina, sendo sensibilizado quanto à importância de uma prática profissional humanizada, crítica e reflexiva.

## REFERÊNCIAS

- 1- Ministério da Educação (BR). Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem. Parecer CNE/CES. 1133/2001. Brasília: Ministério da Educação; 2001.
- 2- Gomes ELR, Anselmi ML, Mishima SM, Villa TCS, Pinto IC, Almeida MCP. Dimensão histórica da gênese e incorporação do saber administrativo na enfermagem. In: Almeida MCP, Rocha SMM (Org.). O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez; 1997. p. 229-250.
- 3- Farias DL, Silva CC. Administração em enfermagem: desvelando as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas de seu ensino em João Pessoa-PB. *Cienc Cuid Saúde*. 2008; 07 (1): 37-44.
- 4- Brasil. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 25 de junho de 1986. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/128195/lei-7498-86>. Acesso em: 14 jul. 2012.
- 5- Motta KAMB, Munari DB, Costa FN. Os pontos críticos das atividades do enfermeiro-gestor no hospital público. *REPSIPP*. 2009; 1(1): 73-99.
- 6- Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Rev. bras. enferm.* 2010; 63(6): 1061-6.
- 7- Ruthes RM. Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática. São Paulo: Martinari; 2008.
- 8- Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev. bras. enferm.* 2008; 61(2): 239-42.
- 9- Dutra JS. Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Editora Atlas S.A.; 2008.
- 10- Almeida ML. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formandos de enfermagem de uma universidade pública brasileira. *Invest. educ. enferm.* 2012; 30(1): 66-76.
- 11- Munari DB, Rocha BS, Weirich CF, Medeiros M, Bezerra ALQ, Barbosa MA. O modelo de educação de laboratório como estratégia de ensino na formação do enfermeiro: percepção dos egressos. *Cienc Cuid Saude*. 2008; 7(1): 89-97.
- 12- Munari DB, Nunes FC, Motta KAMB, Esperidião E, Silva JI, Coelho MA. Educação de laboratório como ferramenta no processo de educação continuada de enfermeiros gestores. *Rev. enferm. UERJ*. 2008; 16(4): 577-83.
- 13- De Domenico EBL, Matheus MCC. Didática em saúde: representações de graduandos em Enfermagem e utilização de metodologia inovadora de ensino. *Rev. Gaúcha Enferm.* 2009; 30(3): 415-9.
- 14- Freitas MIP, Carmona EV. Estudo de caso como estratégia de ensino do Processo de Enfermagem e do uso de linguagem

padronizada. Rev. bras. enferm. 2011; 64(6): 1157-60.

15- Pires MRGM, Spagnol CA, Brito MJM, Gazzinelli MFC, Montenegro LC. Diálogos entre a arte e a educação: uma experiência no ensino de administração em saúde. Texto e Contexto Enferm. 2009; 18(3): 559-67.

16- Moura ECM, Mesquita LFC. Estratégias de ensino-aprendizagem na percepção de graduandos de enfermagem. Rev. bras. enferm. 2010; 63(5): 793-8.

17- Chaves M, Pereira WD. Oficina dos Sentidos. In: Anais do 12º Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem; 2009; Brasília: Conselho Federal de Enfermagem. p.521-32.

18- Afonso L. Oficinas em Dinâmica de Grupo: um método de intervenção psicossocial. Belo Horizonte: Edições do Campo Social; 2002.

19- Sá AC. Toque terapêutico pelo método Krieger-Kunz. São Paulo: Yendis Editora; 2008.

20- Montagu A. Tocar: o significado humano da pele. São Paulo: Summus, 1988.

21- Pavis, P. Dicionário de Teatro. São Paulo: Perspectiva, 1999. 389

22- Gosse SCC. O uso de técnicas teatrais para desenvolver o saber relacional dos gestores. In: Davel E, Vegara SC, Ghadiri DP (Org.). Administração com arte- experiências vividas de ensino aprendizagem. São Paulo: Ed. Atlas; 2007. p. 163-72.

23- Carvalho JF.L.S. Estimulando a criatividade e o pensamento crítico: o professor como ator, diretor e dramaturgo. In: Davel E, Vegara SC, Ghadiri DP (Org.). Administração com arte- experiências vividas de ensino aprendizagem. São Paulo: Ed. Atlas; 2007. p. 173-84.

24- Militão AR. Jogos, dinâmicas e vivências grupais: como desenvolver sua melhor “técnica” em atividades grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora; 2000.

25- Luperini R. Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento. Rio de Janeiro: Vozes; 2008.

26- Antunes C. Manual de técnicas de dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia. Rio de Janeiro: Editora Vozes; 1987.

27- Campos GWS. Um método para análise e co-gestão de coletivos: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições - o Método da Roda. São Paulo: Ed. Hucitec; 2000.

28- Schmitt BH. Gerenciamento criativo - planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação. São Paulo: Nobel; 2004.

29- Morais GSN, Costa SFG, Fontes WD, Carneiro AD. Comunicação como instrumento básico no cuidar humanizado em enfermagem ao paciente hospitalizado. Acta Paul. Enferm. 2009; 22(3): 323-7.

30- Ferraz L, Krauzer IM, Silva LC. As formas de aprendizagem mais significativas para os estudantes de enfermagem. Trabalho, Educação e Saúde. 2009; 7(1): 137-47.

31- Brasil VV. O que dizem os enfermeiros sobre observação. Rev. Latino-am Enfermagem. 1997; 5(3):83-94.

32- Pontes AC, Leitão IMTA, Ramos IC. Comunicação terapêutica em Enfermagem: instrumento essencial do cuidado. Rev. bras. enferm. 2008; 61(3): 312-8.

33- Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. Cienc Cuid Saúde. 2010; 09 (4): 822-827.

**Recebido em: 22/10/2012**  
**Versão final em: 05/12/2012**  
**Aprovação em: 20/12/2012**

**Endereço de correspondência**

Carla Aparecida Spagnol  
 Endereço: Avenida Alfredo Balena, 190 Santa Efigênia Belo Horizonte-MG CEP: 30130100  
 E-mail: spagnol@ufmg.br