
DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS EM COLABORADORES DA ÁREA DA SAÚDE

SOFIA NACHES HILBERT
THÂMARA ARIELLA ELIAS DUARTE
SUELI APARECIDA MILARÉ

Pontifícia Universidade Católica de Campinas - SP - Brasil

RESUMO

A sociedade passa por grandes mudanças que se refletem diretamente nas organizações, gerando a necessidade de adaptação de seus colaboradores, inclusive nas organizações de saúde. O objetivo deste trabalho é apresentar uma experiência de estágio do último ano de Psicologia, a respeito de intervenções realizadas em um Centro de Saúde de Campinas. Os participantes foram os Agentes Comunitários de Saúde. Entrevistas de coleta de dados foram realizadas para identificar os aspectos a serem aperfeiçoados e, a partir disso, foi possível traçar um plano de ação para desenvolver as competências dos colaboradores. A intervenção foi colocada em prática em encontros grupais semanais, totalizando dez horas. No transcorrer do trabalho foi possível verificar um engajamento por parte dos participantes, que se mostraram dispostos e abertos às propostas de intervenção, estabelecendo um movimento de reflexão, aprendizado e de mudanças a nível individual. Em contrapartida, enquanto grupo, esses progressos não aconteceram como esperado.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências; Psicologia Organizacional; desenvolvimento de grupo.

ABSTRACT

BUILDING COMPETENCIES IN HEALTHCARE EMPLOYEES

The society goes through major changes with consequences over all organizations, creating the need for adaptation of its employees, including in health organizations. The object of this paper is present a senior Psychology internship experience regarding interventions that took place in a public health center in Campinas. The participants were the Community Health Agents. Data collection interviews were conducted to identify the aspects to be improved, and from this it was possible to draw an action plan to develop the employees competences. The intervention took place in weekly group meetings, totalizing 10 hours. During these interventions, it was possible to identify the group commitment and openness to intervention proposals, establishing a movement of reflection, learning and change at individual level. In contrast, as a group, progress did not occur as expected.

Key words: Competences development; Organizational Psychology; group development.

INTRODUÇÃO

A valorização e o reconhecimento das pessoas dentro das instituições de Saúde são primordiais para gerar uma profunda mudança em qualquer organização. Esses ingredientes trazem os colaboradores para mais perto da organização e, conseqüentemente, estimulam o seu comprometimento (Bertelli, 2009).

As instituições de saúde precisam de pessoas mais comprometidas e participativas. Enquanto organizações de outros segmentos vêm crescendo em relação à competitividade e ao dinamismo, a área da saúde está estagnada e um tanto perdida. As pessoas que trabalham com a saúde sentem falta de um ambiente cooperativo e com possibilidades de crescimento (Bertelli, 2009).

Comprometimento é o elemento principal dos Recursos Humanos de uma empresa e também em uma instituição de saúde, que tem como missão ser uma empresa de prestação de serviços de saúde com qualidade. E, para isso, as pessoas precisam estar qualificadas, motivadas e satisfeitas. E, quando prestam serviço direta ou indiretamente ao paciente/cliente, devem fazê-lo com disposição para ouvir e transmitir coisas boas através de gestos e palavras, esclarecendo todas as dúvidas e preocupações (Bertelli, 2009).

Mais do que em qualquer outra organização, em instituições de saúde, onde o serviço é oferecido para pessoas fragilizadas e vulneráveis, o fator humano é essencial. A humanização faz parte do comprometimento do colaborador com a empresa e também do comprometimento consigo mesmo, pois, se este estiver motivado, com certeza passará este bem-estar para seus colegas de trabalho e assistirá seus pacientes/clientes com muito mais qualidade e, por conseqüência, com mais humanidade (Bertelli, 2009).

Bertelli ainda destaca que o clima organizacional de uma instituição é outro aspecto importante para se ter em vista, uma vez que influi no ambiente de trabalho e, sem ele, todas as práticas de melhorias não poderiam servir para nada. Clima saudável, pessoas realizando suas atividades com mais prazer e, acima de tudo, comprometidas com sua equipe, com sua empresa e com seus pacientes, com certeza gerarão bons frutos.

Dentre as organizações de saúde, o presente trabalho visa enfocar principalmente as instituições de caráter público. Sendo assim, faz-se importante contextualizar brevemente as especificidades das políticas de saúde no país.

A Saúde Pública no Brasil é regida pelo Sistema Único de Saúde, compreendido como uma formulação política e organizacional para o ordenamento dos serviços e ações de saúde estabelecida pela Constituição de 1988. Sua implementação teve por objetivo melhorar a qualidade de atenção à saúde no país, com o compromisso de assegurar a todos, indiscriminadamente, serviços e ações de saúde de forma equânime, adequada e progressiva (Ministério da Saúde, 1990). O SUS surgiu em decorrência do “Movimento Sanitário” dos anos 70 e 80, no qual funcionários ligados à área da saúde e à sociedade se mobilizaram para desenvolver um novo Sistema de Saúde, tendo como objetivo sanar os diversos problemas no atendimento à população (Souza, 2007).

O SUS concebe a saúde como determinada e condicionada por inúmeros fatores: o meio físico (as condições geográficas, água, alimentação, habitação, etc.), meio socioeconômico e cultural (ocu-

pação, renda, educação, etc.), os fatores biológicos (idade, sexo, herança genética, etc.) e a oportunidade de acesso aos serviços que visem à promoção, proteção e recuperação da saúde (Ministério da Saúde, 1990).

A construção do SUS embasou-se nos seguintes princípios doutrinários: a universalidade, pois concebe a saúde como direito de todo cidadão e dever do Estado; a equidade, definindo que todo cidadão deve ter igualdade na oportunidade de acesso aos serviços de saúde; e integralidade: partindo-se da ideia de que cada cidadão deve ser visto integralmente por um sistema de saúde integral, que promova ações de promoção, prevenção e recuperação da saúde de forma também integral (Ministério da Saúde, 1990).

Um dos colaboradores da área da saúde é o Agente Comunitário de Saúde (ACS). A profissão foi criada em 10 de julho de 2002, pela Lei nº 10.507. De acordo com a referida lei, a profissão de ACS é entendida como exercício exclusivo do SUS (Ministério da Saúde, s/d), e decorre do objetivo de construção de um vínculo entre a comunidade e o sistema de saúde (Silvia e Dalmasio, 2002).

O Programa de Agentes Comunitários de Saúde está atualmente articulado ao Programa de Saúde da Família (PSF). O PSF corresponde a uma forma de organização da atenção à saúde básica no Brasil, voltada ao cumprimento dos três princípios básicos do SUS: integralidade, universalidade e equidade (Silvia e Dalmasio, 2002). Dentro da Unidade Básica de Saúde (UBS), os ACS estão incluídos em equipes de trabalho, as quais englobam outras categorias profissionais, como médico, enfermeiro e auxiliares de enfermagem. A proposta de trabalho do ACS envolve a atuação na UBS, no domicílio de usuários e na comunidade.

Tendo em vista as singularidades e especificidades do trabalho do ACS, o Ministério da Saúde (1990) estabeleceu as competências que compõem o perfil profissional deste agente: (a) integração da equipe de saúde com a população local, considerando as características e as finalidades do trabalho de acompanhamento de indivíduos e grupos sociais; (b) planejamento e avaliação das ações de saúde, em conjunto com a equipe; (c) prevenção e monitoramento de risco ambiental e sanitário, conforme plano de ação da equipe de saúde; (d) promoção da saúde, *“visando à melhoria da qualidade de vida da população, à gestão social das políticas públicas de saúde e ao exercício do controle da sociedade sobre o setor da saúde”* (p.5); (e) prevenção e monitoramento a grupos específicos e morbidades, conforme definido no plano de ação da equipe de saúde e nos protocolos de saúde pública (Ministério da Saúde, s/d).

Considerando a explanação das competências esperadas de um ACS e, tendo em vista que o presente trabalho apresenta uma experiência de desenvolvimento de competências junto a esse segmento profissional, faz-se necessário discutir a respeito da importância deste tipo de projeto e o significado do mesmo.

De acordo com Lima (1995, citado por Rodrigues, Imai e Ferreira, 2001), o perfil de pessoa empregável estabelecido pela gestão de pessoal, é definido de forma contraditória, uma vez que exige alguém ao mesmo tempo competitivo e cooperativo, individualista e hábil em trabalhar em equipe, que tome iniciativa e também se conforme com as regras, etc. Independente de seu nível ocupacional, é solicitado ao trabalhador que ele deva atuar de forma ativa, criativa e crítica.

Dentro desse quadro, identifica-se a importância do desenvolvimento de competências dentro das organizações a fim de qualificar o trabalhador para atender ao perfil hoje requerido pela gestão de pessoal, o qual, como foi dito acima, se mostra tão contraditório. Além disso, tal desenvolvimento se mostra imprescindível para que o trabalhador possa aprimorar seu trabalho e se relacionar melhor com os outros, de modo a aperfeiçoar e aumentar a produtividade (Rodrigues, Imai e Ferreira, 2001).

Com o intuito de compreender melhor a importância do desenvolvimento de competências, faz-se necessário, então, aprofundar a reflexão e conhecimento a respeito do termo competências interpessoais. Rabaglio (2001) relata que é primordial compreender que ser competente e ter competências são coisas diferentes. O ser competente refere-se a um bom desempenho adquirido por uma pessoa em uma dada tarefa, todavia, não indica que ela sempre terá um bom desempenho. Quanto a ter competências para a realização de uma tarefa, isso envolve conhecimentos, atitudes e habilidades que sejam adequadas com seu desempenho e também engloba a capacidade da pessoa em aplicar esse repertório na prática, quando necessário. Dessa maneira, para a autora, a competência diz respeito a uma gama de conhecimentos, atitudes e habilidades que uma pessoa possui, os quais viabilizam ao sujeito desempenhar eficazmente uma dada tarefa, em qualquer situação.

Dentre as competências a serem desenvolvidas com o público alvo, a primeira delas se refere à competência de “Automonitoramento”, concebida por Del Prette e Del Prette (2004) como *“uma habilidade metacognitiva e afetivo-comportamental pela qual a pessoa observa, descreve, interpreta e regula seus pensamentos, sentimentos e comportamentos em situações sociais”* (p.62). Segundo os autores, é por meio do relacionamento com os outros que a pessoa será capaz de adquirir aprendizagens associadas às habilidades sociais que são fundamentais ao seu ajustamento. Conforme a pessoa monitora o seu desempenho, maiores são as suas chances de adquirir uma boa competência social.

Considerando a temática do automonitoramento, faz-se mister discutir a respeito da “empatia”. A primeira coisa a que se deve atentar é o fato de que empatia não é sinônimo de simpatia. Apesar das inúmeras definições – “capacidade de se colocar no lugar do outro”, “capacidade de compreender as emoções do outro”, etc. – a empatia se refere a um sentimento mútuo e profundo entre as pessoas (Garçom, 2008).

No que concerne às competências de Cooperação e Comprometimento, Rabaglio (2001) define a cooperação como a capacidade de ser sensível às necessidades do outro, de ter disponibilidade, espírito de equipe, colaborar, ter iniciativa e contribuir. Além disso, Sayed e Nascimento (2002) revelam que a colaboração envolve a habilidade de se contemplar os interesses de todos aqueles envolvidos em uma dada situação e a capacidade de se buscar uma resolução que beneficie a todos.

Quanto ao comprometimento, Bandeira, Marques e Veiga (2000) abordam mais especificamente o comprometimento organizacional, que pode ser entendido como o vínculo desenvolvido entre a organização e o sujeito, levando-o a empregar sua energia e lealdade. Os pesquisadores da área defendem que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Outra competência trabalhada foi a “Comunicação”, que envolve a capacidade do indivíduo de escutar uma dada mensagem de forma a compreendê-la dentro de seu contexto; saber argumentar

com congruência utilizando-se apropriadamente do feedback, facilitando a interação; e ser capaz de se expressar de maneiras diversas (Gramigna, 2002).

Ao tratar-se da competência de comunicação, faz-se necessário adentrar na discussão a respeito do *feedback* e da assertividade, visto sua importância num contexto grupal. *Feedback* é entendido por Moscovici (1998) como uma forma de comunicação feita a uma pessoa ou um grupo a respeito de como sua atuação está afetando os demais. Dessa forma, pode ajudar o indivíduo ou o grupo a aprimorar seu desempenho, alcançando seus objetivos. Quanto aos comportamentos assertivos, estes podem ser caracterizados como respostas verbais sobre sentimentos ou opiniões expressas de maneira respeitosa ao ouvinte (Miguel e Garbi, 2008). Eles ainda podem incluir a expressão dos sentimentos do falante de forma direta e clara, sem infringir os direitos dos outros (Jentsch e Smith-Jentsch, 2001, citados por Miguel e Garbi, 2008).

A “Resiliência” também foi uma questão abordada. Barlach, Malvezzi e Limongi-França (2008, p. 104) definem o termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações: *“refere-se à existência - ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas”*.

A última competência elencada foi a “Resolução de Conflito”. Segundo Moscovici (1998), as pessoas agem, pensam e sentem de forma diferente. Sendo assim, é inevitável que essas diferenças influenciem as relações interpessoais, ainda mais porque a realidade social é, cada vez mais, de interdependência. Possíveis divergências, que colocam as pessoas em posições antagônicas, configuram uma situação de conflito. Contudo, o conflito não é necessariamente ruim, isso vai depender de uma diversidade de aspectos (sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado), podendo gerar mudanças pessoais, grupais e sociais, impedindo a estagnação causada pelo equilíbrio constante. De acordo com a autora, não há fórmula padrão para se lidar com conflitos, antes de tudo é preciso compreendê-lo, considerando-o em todas as suas facetas.

Portanto, o objetivo deste estudo é apresentar uma experiência em que foram identificadas as necessidades de desenvolvimento e, posteriormente, realizadas intervenções no sentido de desenvolver competências em um segmento de colaboradores da saúde.

MÉTODO

A inserção em campo ocorreu gradualmente, a partir de observações do funcionamento e da dinâmica da equipe multiprofissional, visando não somente identificar possíveis focos de intervenção, mas estabelecer vínculo com os colaboradores. A coordenação do Centro de Saúde (CS) foi consultada para definição da população alvo do trabalho - Agentes Comunitários de Saúde (ACS).

O segmento era composto por dez ACS, sendo que somente um deles era do sexo masculino. A faixa etária dos mesmos variava entre 33 e 63 anos, sendo que a média de idade era de 45 anos. Quanto ao tempo de permanência na instituição, esta girava em torno de 3 a 12 anos, e sua média era de aproximadamente 8 anos. A carga horária desses profissionais era de 36 horas semanais. A formação exigida para o desempenho de tal cargo é Ensino Médio Completo.

Duas entrevistas foram realizadas com os ACS: primeiramente visou-se conhecê-los, sua rotina de trabalho e atribuições; em um segundo momento, fazendo uso de um questionário semi-aberto elaborado por Teixeira e Pasqual (2009), buscou-se investigar quais as dificuldades encontradas no cotidiano do trabalho e quais as melhorias almejadas a nível individual e grupal. Além dessas, realizou-se uma entrevista com a coordenadora do CS, com o objetivo de investigar seu posicionamento em relação ao desempenho dos ACS, bem como sobre questões mais específicas que surgiram no relato destes. Foi utilizado um questionário semi-aberto construído pelas estagiárias em parceria com a supervisora do estágio.

Considerando os dados levantados nas entrevistas com os ACS e a coordenadora do CS, foi possível identificar algumas competências que poderiam ser aperfeiçoadas por estes profissionais. Com base nessas competências, construiu-se uma Matriz Pedagógica especificamente para o grupo dos ACS, elaborada com atividades a serem desenvolvidas em encontros grupais. Foram escolhidos diversos tipos de atividades como dinâmicas de grupo, exibição de vídeos e filmes, leitura de textos e aplicação de questionários, posteriormente aprovada pela coordenadora do CS.

Enfim, deu-se início à intervenção propriamente dita, semanalmente, com uma hora de duração. Ao longo de todo o processo a proposta foi reavaliada, redesenhando-a de acordo com a demanda colocada pelo grupo. Quando necessário, contou-se com a colaboração da coordenadora nesse sentido.

Quase ao final da realização do projeto, decidiu-se em conjunto com a supervisora do estágio que o trabalho precisava ser encerrado, pois o grupo apontava não estar obtendo progressos a nível grupal. A coordenadora foi consultada e também se colocou de acordo com a decisão tomada. Sendo assim, um último encontro entre participantes, estagiárias e coordenadora foi realizado, no qual o encerramento foi comunicado. Ao todo, foram realizados dez encontros. A maioria excedeu o tempo combinado de uma hora.

RESULTADOS

A partir dos dados obtidos nas entrevistas de coleta de dados, foi possível levantar algumas competências que precisavam ser desenvolvidas pelos profissionais de modo a melhorarem as relações interpessoais e, por consequência, o trabalho prestado. As competências foram as seguintes: “Automonitoramento”; “Comunicação”; “Colaboração e Comprometimento”; “Resiliência” e “Resolução de Conflitos”.

Visando trabalhar essas competências, foram desenvolvidas diversas atividades divididas por temas. Ao final de cada uma delas aplicou-se uma Avaliação de Reação, na qual os participantes expressavam suas considerações a respeito dos encontros relacionados a determinado tema. Esse instrumento forneceu dados, tanto quantitativos, como qualitativos, os quais viabilizaram não somente redesenhar a Matriz Pedagógica, conforme as necessidades que se colocavam ao longo do processo, como, ao final deste, fundamentar a discussão dos resultados obtidos.

O primeiro tema trabalhado foi “Automonitoramento”. Visando desenvolver tal competência, foram realizados três encontros, nos quais foram propostas atividades envolvendo um questionário,

leitura de textos, exposição teórica, leitura e discussão de uma parábola e dinâmicas de grupo, as quais visavam propiciar uma reflexão individual a respeito de si próprio e do outro, estimulando o exercício do automonitoramento e da empatia. Ao longo desses encontros foi possível apreender dados relevantes, que valem ser mencionados. Os participantes aderiram à proposta e demonstraram envolvimento com as atividades. Nas discussões que se seguiam a cada uma delas, participaram e pareceram refletir a respeito das questões colocadas. Particularmente em relação à questão do automonitoramento, percebeu-se que gerou uma reflexão mais aprofundada, que pareceu mobilizar os participantes, os quais por vezes se mostravam mais sérios e introvertidos durante as discussões, inclusive relatando a dificuldade em pensar sobre as mudanças que necessitavam ser realizadas e em como promovê-las.

Considerando os dados relatados nas Avaliações de Reação, respondidas ao final dos encontros referentes à temática em questão, pôde-se inferir que os ACS iniciaram um movimento de automonitoramento, voltando gradualmente o foco da atenção para si próprios e analisando suas posturas e atitudes, para, assim, estarem hábeis a modificá-las. Isso pôde evidenciar que, de certo modo, os conteúdos trabalhados facilitaram uma reflexão no que concerne à questão do “autoconhecimento”.

Além disso, conforme os dados da Figura 1, verificou-se que os participantes se sentiram confortáveis para expressarem seus sentimentos e pensamentos, havendo a possibilidade de tratar de questões do cotidiano que vinham incomodando. Alguns, contudo, fizeram a ressalva de que nem todos aproveitaram esse espaço.

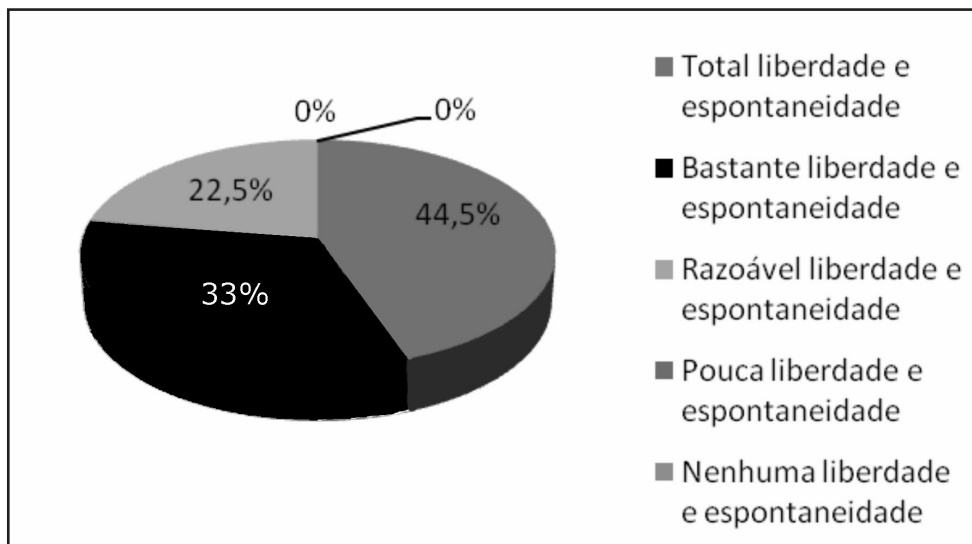


Figura 1. Respostas referentes à liberdade e espontaneidade nos encontros sobre “Automonitoramento” (as duas últimas categorias da legenda tiveram 0% de ocorrência).

Segundo dados da Figura 2, a maioria dos participantes sentiu-se muito satisfeita com encontros sobre o tema de automonitoramento. Contudo, apesar desse nível desejável de satisfação, relataram nas questões qualitativas que o espaço propiciou reflexão a respeito de pontos que consideraram importantes a nível individual, todavia, pareceram não identificar ganhos para o grupo.

Nas questões qualitativas, identificou-se ainda que, embora apontassem um movimento individual no sentido do automonitoramento, em algumas falas pôde-se observar uma tendência em focar a conduta do outro ao invés de explorar o conhecimento de si próprio. Observou-se também que os aspectos que apontaram como “frustrantes” nos encontros, diziam respeito ao outro.

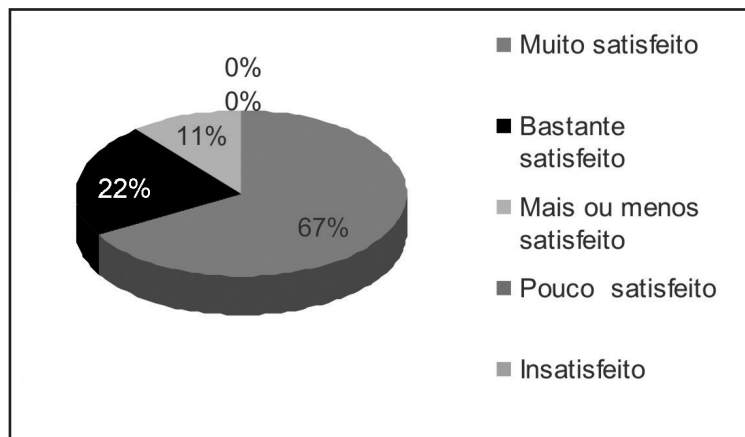


Figura 2. Respostas referentes à satisfação pessoal com os encontros sobre “Automonitoramento” (as duas últimas categorias da legenda tiveram 0% de ocorrência).

A segunda competência trabalhada foi a de “Comunicação”. Para abordá-la, dividiu-se o tema em quatro enfoques: saber ouvir, saber falar, feedback e assertividade. Foram realizados um total de quatro encontros, nos quais foram utilizados como recursos: exposições teóricas, dinâmicas de grupo, leituras e discussão de textos e um questionário. Objetivou-se por meio dessas propostas refletir sobre as habilidades de comunicação, de modo a estimular o exercício de formas mais adequadas e eficazes de se comunicar.

Ao longo do desenvolvimento dessas propostas, destacaram-se as seguintes observações: desde o final do tema anterior pôde-se notar o início de um movimento catártico no grupo, o qual começou a usar as discussões para descarregar suas aflições a respeito das dificuldades no cotidiano de trabalho, principalmente no que se referia às relações entre eles. Com isso, desviavam do foco da discussão e não aproveitavam as atividades tanto quanto poderiam, tendo em vista o objetivo de desenvolvimento de competências. Outra questão que ficou evidente foi a descrença dos participantes frente às possibilidades de mudança que lhes eram apresentadas a partir das intervenções. Pareciam acreditar que nenhum esforço para agir de uma forma considerada “mais adequada” seria suficiente, uma vez que o restante do grupo não iria colaborar.

Ao final do desenvolvimento das atividades referentes ao tema “Comunicação” foi aplicada a Avaliação de Reação. Visando colher dados que possibilitassem uma análise mais rica, o instrumento de medida usado no tema anterior foi revisado e ganhou espaço para comentários referentes às questões quantitativas, além de uma questão ligada especificamente à atuação das coordenadoras do grupo e à proposta oferecida. Analisando os dados relatados, observou-se que estes expressavam mudanças em relação aos dados da Avaliação de Reação do tema anterior.

A maioria dos participantes indicou ter aprendido muito com os encontros. Contudo, o nível de satisfação pareceu ter decaído, conforme sugerem os dados da Figura 3.

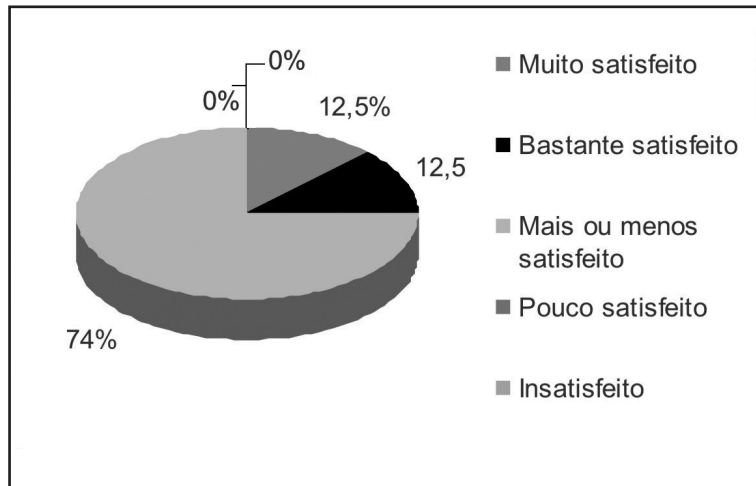


Figura 3. Respostas referentes à satisfação pessoal com os encontros sobre "Comunicação" (as duas últimas categorias da legenda tiveram 0% de ocorrência).

Verificou-se ainda, de acordo com a Figura 4, que diferente do indicado anteriormente, os participantes não se sentiram à vontade para expressar o que sentiam e pensavam.

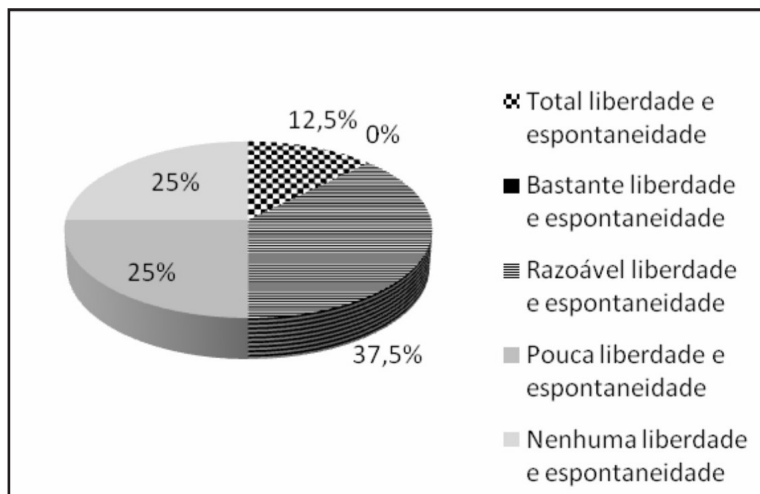


Figura 4. Respostas referentes à liberdade e espontaneidade nos encontros sobre "Comunicação" (a 2ª categoria da legenda teve 0% de ocorrência).

No que concerne às respostas obtidas a respeito da atuação das coordenadoras e proposta de trabalho, expressaram que não foram estes os aspectos que comprometeram o aproveitamento por

parte do grupo. Somente com a análise dos dados qualitativos foi possível compreender melhor as mudanças ocorridas. A partir da leitura desses dados, pôde-se inferir que a satisfação e aprendizagem diziam respeito a um ganho individual, enquanto a insatisfação e falta de liberdade para se expressar, se reportavam a como estavam as relações no grupo.

Relacionando os dados que emergiram dos encontros e aqueles obtidos a partir da Avaliação de Reação, inferiu-se que os ACS refletiram sobre como as questões trabalhadas poderiam auxiliá-los enquanto indivíduos e buscaram desenvolver, individualmente, as habilidades no cotidiano. Em contrapartida, não pareceram avaliar o que poderiam fazer para melhorar enquanto grupo, sendo que, quando o fizeram, mostraram sentir-se imobilizados, como se não houvesse possibilidades de mudança. Isso pareceu estar vinculado às dificuldades no relacionamento entre os integrantes do grupo, e talvez às questões do contexto institucional, as quais poderiam estar gerando conflitos.

Prosseguindo o trabalho com os ACS, iniciou-se o tema “Cooperação e Comprometimento”. Foram realizados dois encontros, nos quais foram desenvolvidas as seguintes atividades: exposição teórica, dinâmica de grupo, leitura e discussão de textos e exibição de vídeo. Por meio delas buscou-se promover reflexão acerca dos benefícios e importância do trabalho em equipe dentro do contexto de trabalho, de forma a estimular seu exercício. Ao longo dos encontros relativos a essa temática algumas questões se destacaram.

Inicialmente, as atividades voltadas ao tema de trabalho em equipe pareceram trazer novo ânimo para o grupo continuar engajado no processo de mudança individual e grupal. Pôde-se observar ao longo dos encontros que as discussões foram mobilizadoras e facilitaram uma reflexão mais aprofundada, diferentemente do ocorreu no tema anterior. Os participantes conseguiram identificar as falhas existentes no trabalho do grupo e reconheceram a necessidade de avaliá-las e de buscar meios de superá-las.

Ressalta-se ainda que nos encontros envolvendo essa temática ocorreram interações que extravasaram as atividades e discussões programadas: debateu-se a respeito de situações e conflitos entre os membros do grupo, buscando rever antigos desentendimentos. A discussão foi intermediada pelas coordenadoras, as quais procuraram identificar as possíveis falhas que aconteceram nessas situações e o que poderia ter sido feito diferente, visando-se resultados mais satisfatórios para as partes envolvidas. Houve ainda a preocupação de embasar essas intervenções com os temas até então trabalhados. A princípio, esse momento do grupo pareceu produtivo na medida em que propiciava a resolução de antigas pendências e incentivava o progresso.

Contudo, nas atividades finais, o grupo pareceu sofrer um retrocesso. Permaneceu em discussões sobre desentendimentos antigos, mas de forma improdutiva, uma vez que não pareciam adquirir um aprendizado a partir disso, mas somente a manutenção da mágoa. Também foi possível verificar grande resistência por parte de alguns participantes em identificar e assumir seus insucessos, não demonstrando disposição e/ou motivação para desenvolver formas mais adequadas de atuar. Além disso, pontuaram com frequência quão desconfortáveis se sentiam no grupo, não havendo liberdade para se expressar. Explicaram esse desconforto relatando que muitas das “coisas” que eram abordadas no grupo poderiam ser mal interpretadas e levadas como “fofoca” para fora desse espaço. Foi comentado ainda que o grupo parecia estar “patinando”, visto que não se observavam progressos por falta de comprometimento e disponibilidade do grupo.

Concluídas as atividades relativas ao tema “Cooperação e Comprometimento”, as coordenadoras aplicaram a Avaliação de Reação. Ressalta-se que esse instrumento foi novamente revisado, visando maior praticidade na avaliação em algumas questões quantitativas, as quais não se mostraram relevantes para compreensão do movimento do grupo e dos participantes, e aquelas cujos conteúdos eram semelhantes, foram suprimidas.

Analisando os dados relatados, observa-se que não houve mudanças significativas em relação à Avaliação de Reação do tema anterior. De acordo com dados da Figura 5, ressaltaram novamente que não se sentiam à vontade para se expressar, uma vez que temiam agravar os conflitos ou ser mal-interpretados. Apontaram sentirem-se frustrados, principalmente devido à falta de sinceridade por parte de alguns participantes e também pela falta de disponibilidade e comprometimento do grupo em buscar desenvolver novas formas de se relacionar. Os participantes pareceram reconhecer o esforço das coordenadoras em auxiliá-los, e culpabilizaram o descompromisso do grupo pela improdutividade dos encontros.

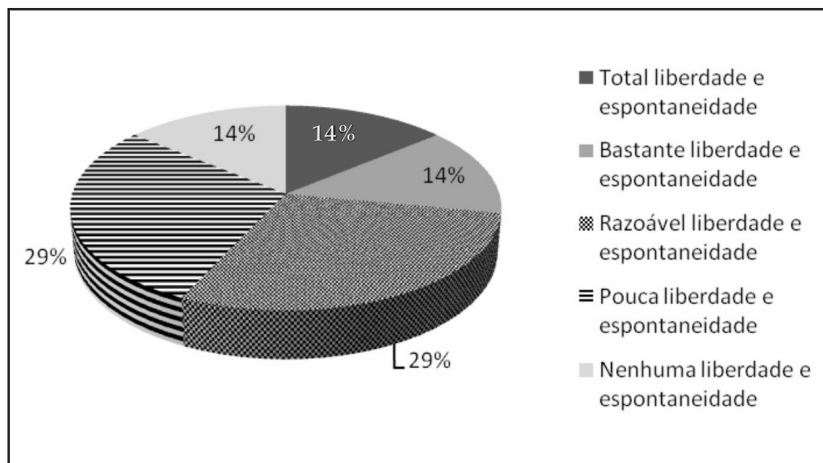


Figura 5. Respostas referentes à liberdade e espontaneidade nos encontros sobre “Comprometimento e Cooperação”.

Além disso, os participantes no geral continuaram a relatar terem aprendido alguma coisa com os encontros e referiram que se sentiram mais ou menos satisfeitos com eles, como consta na Figura 6.

É importante destacar que uma última atividade programada para abordar o “trabalho em equipe” não pôde ser realizada devido à indisposição do grupo em participar. Com isso, decidiu-se junto ao grupo prosseguir e iniciar o tema “Resiliência”. Uma atividade referente a esse tema foi realizada: um questionário de adaptabilidade. Contudo, não foi possível dar continuidade ao mesmo.

Considerando os relatos dos participantes nas últimas atividades, os quais apontavam para uma não adesão e conseqüente estagnação do grupo nesse processo, decidiu-se juntamente com a supervisora de estágio que o trabalho seria interrompido. Enfatiza-se que essa decisão foi discutida com a coordenadora do CS, a qual se mostrou de acordo com a resolução tomada e, juntamente com as estagiárias, comunicou-a ao grupo.

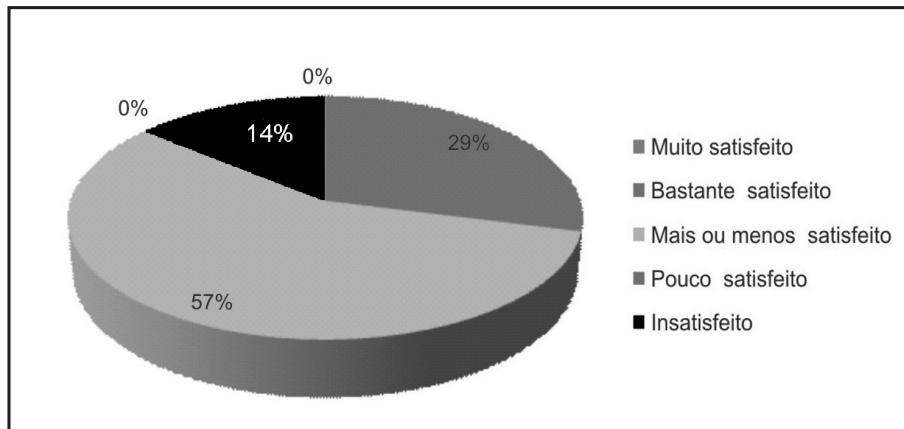


Figura 6. Respostas referentes à satisfação pessoal com os encontros sobre “Comprometimento e Cooperação” (a 1ª e a 4ª categorias da legenda tiveram 0% de ocorrência).

Ao receber a notícia, o grupo pareceu reagir com certa surpresa, permanecendo em silêncio durante o relato das estagiárias e da coordenadora. No decorrer dessas falas os participantes demonstraram estar refletindo a respeito do que estava sendo comunicado. Em seguida, foi requisitado que o grupo desse um feedback acerca do que foi realizado até então, sendo que a maioria forneceu um relato pessoal sobre o processo. No geral, reconheceram a importância do trabalho desenvolvido e referiram ter obtido ganho e aprendizagem a nível individual. Houve quem relatou também ter obtido progressos no que concerne ao relacionamento entre os membros do grupo. Os participantes agradeceram pela dedicação das estagiárias e reforçaram que os resultados insatisfatórios referiam-se unicamente à indisposição deles. Alguns também relataram sentirem-se fracassados por não terem usufruído a contento do que lhes foi oferecido nesse projeto.

Salienta-se que poucos participantes mostraram interesse em seguir com os encontros programados. A maioria referiu não haver sentido em prosseguir, tendo em vista que o grupo voltaria a não aderir às atividades.

Analisando todo o desenrolar do trabalho, pôde-se inferir que não houve maturidade por parte do grupo em se engajar nesse processo, que requeria compromisso, capacidade de enfrentamento das dificuldades interpessoais e disponibilidade para reavaliar e modificar formas cristalizadas de conduta e relacionamento no ambiente de trabalho. Em contrapartida, verificou-se que as intervenções puderam ser aproveitadas individualmente, gerando aprendizado e mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do processo de intervenção com os ACS, inúmeras questões se fizeram presentes, colocando à prova não somente o Projeto elaborado pelas coordenadoras, como também as suas habilidades sociais.

Durante a confecção deste trabalho, ao se considerar as particularidades dos sujeitos envolvidos - um grupo com histórico de dificuldades e atritos nas relações interpessoais -, fez-se mister construir um projeto de intervenção que elencasse atividades que respondessem efetivamente à demanda colocada, sem, contudo, provocar constrangimentos ou incentivar conflitos. Esse momento de construção do projeto trouxe inúmeras dificuldades e incertezas, mas compreende-se que essa preocupação foi fundamental para desenvolver um planejamento adequado.

No desenrolar da trajetória, algumas especificidades da população alvo e contexto de trabalho impulsionaram as coordenadoras a constantemente transformarem a proposta de atuação, revendo os métodos e conceitos utilizados, e a se moldarem de forma a melhor atender às necessidades que se faziam presentes.

É importante destacar algumas intercorrências relacionadas à rotina e características do trabalho desse segmento. Devido à rotina atribulada e à constante solicitação de auxílio da população e equipe multiprofissional junto aos ACS, alguns deles precisavam se ausentar de certos encontros, deixando de participar de discussões e atividades importantes para o desenvolvimento e progresso do grupo. Além disso, outro fator que também contribuiu para não adesão de alguns integrantes, refere-se à certa “resistência” em participar, uma vez que os assuntos discutidos e atividades propostas envolviam questões delicadas, vinculadas às relações estabelecidas entre os ACS e a cada participante em sua particularidade.

Realizando um panorama geral dos encontros, verificou-se que, inicialmente, os participantes mostraram-se engajados à proposta, envolvendo-se com as atividades, discutindo e parecendo refletir a respeito dos assuntos trazidos pelas coordenadoras. Os ACS por vezes relatavam a respeito de seu aprendizado pessoal e apontavam algumas mudanças de comportamento, tanto no que concerne ao âmbito de trabalho quanto ao âmbito pessoal.

Todavia, com o desenrolar dos encontros, alguns obstáculos emergiram. Por meio dos indícios fornecidos pelos participantes e com as Avaliações de Reação realizadas, foi possível constatar que, apesar dos ganhos individuais obtidos com o trabalho, não parecia estar havendo progressos no grupo como um todo. Os participantes, individualmente, mostraram-se dispostos e abertos à proposta, salientando sempre a importância desse espaço oferecido para reflexão e aperfeiçoamento de competências. Entretanto, apontavam a falta de dedicação e envolvimento dos colaboradores enquanto grupo. Por decorrência de situações que ocorriam no cotidiano de trabalho e pelo movimento do grupo nesse processo, instalou-se gradativamente certa indisposição em relação ao projeto que vinha sendo desenvolvido.

Diante deste quadro e tendo em vista a não aderência de alguns em determinadas atividades propostas, foi imprescindível buscar outros tipos de abordagem, o que exigiu uma re-adequação das propostas da Matriz Pedagógica. Contudo, apesar das mudanças e novas abordagens utilizadas, ao final verificou-se que seria necessário interromper o trabalho, uma vez que os participantes indicavam que somente estavam progredindo a nível individual e que, enquanto grupo, pareciam não obter ganhos. Após essa interrupção, ao avaliar o processo de trabalho e o movimento do grupo, identificou-se que: (1) se o foco de intervenção envolvesse inicialmente uma reflexão a respeito das habilidades necessárias para o aperfeiçoamento do serviço oferecido à comunidade; e (2) se em

seguida se enfatizasse o grupo e seu funcionamento, talvez o trabalho desenvolvido tivesse obtido maior êxito no que concerne a sua mudança e aprendizado.

Apesar das dificuldades relatadas, é preciso enfatizar alguns aspectos que favoreceram o trabalho. Em primeiro lugar, a colaboração e envolvimento da Coordenadora do CS foi imprescindível, não somente por abrir as portas da Unidade para a realização do estágio, mas por acompanhar diretamente o desenvolvimento do projeto. Também houve colaboração de outros profissionais da equipe. Além disso, foi facilitadora a boa relação e o sincero vínculo criado com os ACS, aspectos que prevaleceram a despeito de qualquer outra dificuldade.

Para finalizar é importante destacar a relevância de um trabalho como este, que se configura como uma estratégia essencial para o desenvolvimento de trabalhadores e organizações em geral, independentemente de suas peculiaridades e, principalmente, para colaboradores da área da saúde, ao se considerar o atual cenário vivenciado por eles: uma rotina de trabalho atribulada e extenuante, repleta de adversidades, principalmente por englobar ações desenvolvidas em contato direto com a comunidade, o que os faz lidar de perto com questões de ordem social e econômica.

Um espaço como o oferecido aos ACS pode vir a proporcionar o aperfeiçoamento de competências e, particularmente, o exame de questões vinculadas ao trabalho em equipe - peça chave para uma prestação de serviços eficaz e adequada. Deste modo, ao se possibilitar um momento de cuidado e aprimoramento para essas equipes, conseqüentemente se garante uma melhoria significativa no atendimento à população e maior resolubilidade da demanda. Tendo-se em vista a situação atual dos serviços de saúde, este é um ganho inestimável.

REFERÊNCIAS

- Bandeira, M. L.; Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 133-157.
- Barlach, L.; Malvezzi, S. & Limongi-França, A. C. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (1), 101-112.
- Bertelli, S. B. (2009). *Gestão de pessoas em administração hospitalar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. P. (2004). *Psicologia das relações interpessoais*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Garçon, D. (2008). *A empatia e o emprego*. Recuperado em 15 de julho, 2010, da Intellecto Recursos Humanos: www.intelectorh.com.br
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Miguel, C. F. & Garbi, G. (2008). Assertividade no trabalho. In: *Relacionamentos e comunicação assertivos: falo ou não falo?* (pp. 125-136). Londrina: Ad Visual.

- Ministério da Saúde (1990). *ABC do SUS: Doutrinas e princípios*. Recuperado em 15 de abril, 2010, de www.ensp.fiocruz.br/radis/web/ABCdoSUS.pdf
- Ministério da Saúde (s/d). *Perfil de Competências profissionais do agente comunitário de saúde*. Recuperado em 20 de abril, 2010, de http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/anexo_perfil_competencias_acs.pdf
- Moscovici, F. (1998). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. (8a ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por Competências*. São Paulo: Editora Educator
- Rodrigues, R. R. J.; Imai, R. Y. & Ferreira, W. F. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. *Psicologia em Estudo*, 6 (2), 123-127.
- Sayed, K. M. & Nascimento, E. M. (2002). *Administração de conflitos*. Recuperado em 27 de maio de 2010, da: <http://netuno.lcc.ufmg.br/~michel/docs/TextosDidaticos/gerencia/administracao%20de%20conflitos.pdf>
- Silvia, J. A. & Dalmaso, A. S. W. (2002). O agente comunitário de saúde e suas atribuições. *Revista Interface – Comunicação, Saúde e Educação*, 6 (10), 75-83.
- Souza, R. R. (2007). Políticas e práticas de saúde e equidade. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41 (no.esp.), 765-770.
- Teixeira, D. E. & Pasqual, M. L. (2009). *Integrar centro de saúde integração*. Trabalho de Conclusão de Estágio. Instituto de Psicologia, Campinas.

Recebido em 07/06/11
Revisto em 11/08/11
Aceito em 15/11/11