

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p3357>

Competências dos Profissionais de Fisioterapia: Estudo em um Município da Região Centro Oeste do Paraná.

Josemara Stefaniczen

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

Mara.stefaniczen@gmail.com

Márcia Aparecida Zampier

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

Marciazampier@gmail.com

recebido em 10 de maio de 2016
aprovado em 04 de julho de 2017

Resumo: As discussões sobre competências e o modo de desenvolvê-las implica em todos os segmentos profissionais, que demandam indivíduos capazes de executar suas atividades eficientemente para agregar valor à organização. Assim sendo, este trabalho teve como objetivo analisar as competências técnicas, empreendedoras e administrativas dos fisioterapeutas/proprietários de clínicas de um município da região centro oeste do Paraná. Para tal foi efetuada uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Realizou-se um estudo de multicase (5), cuja seleção foi não-probabilística, por conveniência e acessibilidade. Os dados foram coletados no período de 11/2015 a 01/2016 por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e transcritas. Foi realizada análise de conteúdo. Os resultados apresentaram o perfil dos entrevistados e de suas clínicas e possibilitaram descobrir que as competências técnicas, administrativas e empreendedoras estão em processo de aprimoramento. Constatou-se que as técnicas se destacaram, pois os profissionais buscam novas estratégias no atendimento aos pacientes e fazem cursos nas áreas em que atuam, agregando qualidade e satisfação por parte dos clientes. Ficou evidente que há um desenvolvimento diário por parte dos fisioterapeutas buscando a melhoria na prestação dos serviços e sua satisfação profissional. Assim, o objetivo foi cumprido e foram apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Fisioterapeutas. Profissionais, Competências.

1 Introdução.

O termo competência vem sendo usado com frequência cada vez maior no meio organizacional e, muitas empresas estão adotando sistemas de gestão por competências para melhorar o gerenciamento do seu capital humano.

A pesquisa sobre o conceito de competências ainda em construção (RUAS, 2005) mostrou que há diversas abordagens envolvendo formação, comportamentos, aptidão, mobilização, ação, entrega e resultados (BITENCOURT, 2005). Afinal, a competência profissional "é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em contexto preciso" (ZARIFIAN, 2008, p. 66), neste estudo, no campo da fisioterapia.



O estudo sobre competências é de extrema relevância em diversas áreas, podendo ser conduzido sob diferentes perspectivas e enfoques construindo a integração nos campos de estudo das competências organizacionais e individuais. Nesse sentido, o contexto organizacional possibilita uma reflexão acerca de alinhar as competências organizacionais e individuais estabelecendo um desenvolvimento contínuo entre elas, assim é possível criar vantagem competitiva para a organização.

As discussões sobre competências e o modo de desenvolvê-las implica em todos os segmentos profissionais, pois todas as profissões demandam indivíduos capazes de executar as suas atividades de modo eficiente e assim, agregar valor à organização. Neste estudo, foram demonstradas as competências necessárias ao exercício da profissão do fisioterapeuta e o modo como estes profissionais buscam desenvolvê-las.

O fisioterapeuta é um profissional da área da saúde que exerce suas atividades em todos os níveis de atenção à saúde, incluindo a prevenção, promoção, tratamento e recuperação da saúde (BARROS, 2003), pois envolvem conhecimentos específicos sobre o trabalho, denominadas de competências técnicas (ZARIFIAN, 2008).

O campo de atuação do fisioterapeuta tem se ampliado consideravelmente nos últimos anos, inserindo-se em setores e serviços diferenciados, tais como: "clínicas, consultórios, hospitais, creches, empresas, escolas, universidades, centros de pesquisa, agremiações desportivas, unidades básicas de saúde, órgãos públicos, na saúde coletiva, entre outros" (VIANA, 2005, p. 19), demonstrando a necessidade de se obter mais conhecimentos sobre esse profissional e suas competências, possibilitando melhorias no processo de aprendizagem e de seu desenvolvimento.

Além das competências técnicas necessárias ao exercício da profissão, os fisioterapeutas devem possuir as competências empreendedoras, classificadas por Man e Lau (2000) como: a) de oportunidade, que envolve: identificação de oportunidades de negócios e lacunas de mercado; avaliação de mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado; busca de novos mercados/serviços; e, b) de administração, envolvendo: planejamento das operações e utilização de recursos; aquisição e uso de recursos de forma eficiente; formas para motivar os empregados; liderança; delegação e controle.

Para conhecer essas competências e identificar se elas são natas ao indivíduo ou podem ser desenvolvidas é preciso não só consultar a literatura existente como também indagar os próprios profissionais de fisioterapia, público alvo desta pesquisa.

Afinal, o estudo sobre competências profissionais traz diversas contribuições, não somente para as organizações, mas para os profissionais que atuam em diversos segmentos da área. Desta maneira, a competência profissional possibilita uma maior produtividade no trabalho e conseqüentemente satisfação e motivação, pois quando o indivíduo conhece suas habilidades e competências consegue ter um rendimento maior no contexto profissional, permitindo assim uma melhoria quanto ao desenvolvimento de suas atividades buscando sempre o aprimoramento de suas atuações.

Nesta perspectiva, o referido estudo teve como objetivo geral analisar as competências dos fisioterapeutas de um Município da Região Centro Oeste do Paraná. A escolha então deste tema justificou-se devido a necessidade destes profissionais em se enquadrar no mercado de trabalho envolvendo novas áreas e oportunidades quanto a profissão, além de identificar e/ou reconhecer as já citadas competências e os modos de desenvolvê-las. Auxiliando assim, tanto os fisioterapeutas que já se encontram no mercado de trabalho quanto àqueles que estão em processo de formação. Para realização deste estudo, procurou-se construir um referencial teórico com enfoque no levantamento de dados pertinentes ao tema escolhido.

Este estudo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção, encontra-se esta breve introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico sobre o tema abordado. Na terceira, é apresentada a metodologia utilizada no referido estudo. Em seguida, apresentam-se



os resultados da pesquisa de campo e suas análises. Na quinta seção encontram-se as considerações finais seguidas pelas referências utilizadas no estudo

2 Fundamentação Teórica.

No mercado de trabalho, o profissional de fisioterapia tem procurado se inserir em distintas áreas de atuação, demonstrando seu serviço de assistência, ações de prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. Como atribuições gerais da profissão pode-se citar: prestar assistência fisioterapêutica (Hospitalar, Ambulatorial e em Consultórios); Elaborar o Diagnóstico Cinesiológico Funcional, prescrever, planejar, ordenar, analisar, supervisionar e avaliar os projetos fisioterapêuticos, a sua eficácia, a sua resolutividade e as condições de alta do cliente submetido a estas práticas de saúde (COFFITO, 2016).

De acordo com Queiroz e Santos (2013, p. 14):

Essa assistência fisioterapêutica vem tornando-se cada vez mais complexa e variada, acrescida de novas técnicas que necessitam de fundamentação científica norteadora da prática clínica a fim de aprimorar a formação dos profissionais e consolidar a profissão.

Os fisioterapeutas têm uma formação clínica generalista, podendo atuar em várias áreas da saúde, trata-se de profissionais cujas ações são relevantes nas fases primária, secundária e terciária da saúde. Desse modo, as atividades do fisioterapeuta não se delimitam somente na área curativa e da reabilitação, mas, sobretudo nas ações de prevenção além da intervenção domiciliar que propicia uma melhora da qualidade de vida do paciente (MACIEL et al., 2005; BISPO JUNIOR, 2010; AVEIRO et al., 2011).

Nesse sentido, a atuação do profissional de fisioterapia, parte do modelo da Fisioterapia Coletiva baseado no foco de atenção e da prática profissional do fisioterapeuta no atendimento primário à saúde.

As aplicações da fisioterapia são inúmeras e crescentes, e as atividades realizadas variam conforme o objetivo da intervenção (preventivas, reabilitadoras, etc.) e local de trabalho (hospitais, ambulatórios, consultórios, empresas, etc.). Conforme Araujo et al. (2013, p. 5): “a inserção do fisioterapeuta nos serviços de atenção primária à saúde é um processo em construção, associado à criação da profissão, rotulando o fisioterapeuta como reabilitador, voltando-se apenas para uma pequena parte de seu objeto de trabalho”.

Neste sentido, é importante avaliar quais as outras áreas em que podem exercer suas atividades levando em conta o contexto socioeconômico no qual estão inseridos e para que obtenham um maior crescimento e desenvolvimento de suas ações o aprimoramento das capacidades é relevante e expressivo no processo. Para o desenvolvimento de suas capacidades é importante criar oportunidades de melhoria na prestação dos serviços, considerar um desenvolvimento contínuo de suas competências e habilidades investindo no segmento em que mais lhe trouxer possibilidade de atuação.

O Brasil conta com 90 mil profissionais, de acordo o Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO, 2016). O piso salarial é de R\$ R\$ 4.650,00, com reajuste anual indexado ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e sua jornada de trabalho foi fixada pela Lei nº 8.856, de 01 de março de 1994, publicada no Diário Oficial da Imprensa Nacional em 02 de março de 1994. O art. 1º diz que o profissional fisioterapeuta ficará sujeito à prestação máxima de 30 horas semanais de trabalho (MUNIZ; TEIXEIRA, 2003).

Apesar de a profissão ser de certa forma contemporânea e a presença de jovens no mercado de trabalho, torna-se trabalhoso o estabelecimento da profissão no que concerne ao seu reconhecimento pela população em geral e por outros profissionais da área da saúde (SALMÓRIA; CAMARGO, 2008). Mesmo que a profissão encontre muitas dificuldades para inserção do fisioterapeuta no âmbito de trabalho cada vez mais exigente e competitivo, este



profissional vem conquistando espaço nos diversos segmentos da fisioterapia como: ortopedia, neurologia, ginecologia, respiratório, pediatria entre outras (TRELHA, 2007), levando em consideração as competências desses profissionais, tema abordado na sequência.

2.1 Competências.

O conceito de competências é tratado, conforme Ruas (2005, p. 40), como “fundamentada em um conjunto de capacidades” isto é, o conjunto de capacidades humanas que são utilizadas para a realização de uma determinada ação específica.

Com relação à profissão de fisioterapia, o desenvolvimento das competências técnicas é significativo no processo de formação profissional, pois é “extremamente importante” saber mais sobre o tópico “compreender a relação entre a saúde e os direitos humanos” (VERAS et al, 2014, p. 11).

Para Zarifian (2008, p. 19) a competência “é uma atitude social” por se tratar de um procedimento pessoal, no qual deve ser aceita a responsabilidade pelo trabalho. No contexto da profissão, os fisioterapeutas precisam ter o conhecimento relacionado às atividades relacionadas à saúde global. Fisioterapeutas devem ter conhecimento e habilidades para lidar com as diversidades do âmbito da saúde. A complexidade do trabalho em saúde global exige que fisioterapeutas desenvolvam não só as habilidades clínicas e de reabilitação, mas também habilidade e conhecimento sobre a epidemiologia, sociologia, saúde da população, geografia, leis/direito e outras disciplinas, pois são essenciais para trabalhar em parceria com organizações governamentais e não governamentais (VERAS, et al, 2014).

Para atuação na área, além das competências técnicas, os profissionais precisam desenvolver as competências empreendedoras, a fim de romper com este modelo de assistência curativista e reabilitadora. O mercado de trabalho competitivo assinala para uma mudança da formação generalista para uma atuação em todos os níveis de assistência, possibilitando assim a ampliação da oferta de serviços na atenção básica, até então quase inexplorada pela fisioterapia (FREITAS, 2006) e em outros segmentos que podem atuar esses profissionais, ampliando a visão de mercado.

Desse modo, considerando que a profissão de fisioterapeuta apresenta lacunas originadas pela formação essencialmente orientada ao modelo biomédico, fica evidente que é de suma importância a reflexão por parte dos profissionais em aprimorar as suas competências técnicas e empreendedoras para que assim, superem as dificuldades enfrentadas pela profissão e tenham melhores oportunidades no contexto profissional.

Frente a essa perspectiva, “é preciso que o profissional de fisioterapia tenha conhecimento de como funciona e se organiza o sistema de saúde vigente no país, no qual irá atuar” (ALMEIDA, 2013, p. 81). Por isso, se torna imprescindível a criação de metodologias que propiciem o aprimoramento das competências para que sejam fortalecidas as ações, envolvendo os profissionais, os estudantes da área e principalmente os pacientes. Aliado a essas competências, importante frisar que os profissionais inseridos no mercado de trabalho, devem buscar o aperfeiçoamento das competências organizacionais, para que sua performance seja realizada de maneira satisfatória. No âmbito organizacional, o fator competência se torna um modo mais eficiente de garantir uma gestão mais focada nos objetivos da organização, alinhando com as características de cada indivíduo capazes de acrescentar maior produtividade para a organização e seus colaboradores.

Os estudos sobre competências conduzem à reflexão de alinhar as competências organizacionais e as individuais às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na empresa. É relevante contextualizar a diferença entre o entendimento que se tem sobre qualificação e competência neste âmbito, pois há discrepância entre os termos conforme evidenciam Zarifian (2008) e Le Boterf (2003). Os autores destacam que o termo qualificação alude aos recursos e o termo competência se refere ao modo como se empregam esses recursos,



ou seja, há necessidade da organização explicitar nitidamente o que espera contratar para que, desta forma, possa determinar as capacidades que os indivíduos deverão possuir.

Assim, é imprescindível relacionar as competências organizacionais e individuais com as exigências competitivas do mercado de trabalho, pois as competências individuais se configuram como características que podem facilitar a aprendizagem dos indivíduos nas suas atuações dentro das organizações. Para Zarifian (2008, p. 115):

A competência individual, ainda que se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado, e se expresse no que ele faz, é efetivamente, no que concerne a sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes.

Mais do que saber realizar a atividade, a competência individual se apresenta todo momento que o indivíduo constrói sua competência através das experiências que tem contato, isto se refere ao processo de aprendizagem pelo qual o indivíduo é responsável conduzindo a mudanças no âmbito organizacional.

Quando se refere à competência deve-se levar em consideração que o termo não é uniforme e é marcado por vários conceitos dentro de abordagens de autores que vem orientando pesquisas sobre o tema.

A discussão sobre o tema competência surgiu nos anos 70 (FLEURY; FLEURY, 2001). A partir desse momento, o tema passou a ser um dos mais debatidos nas discussões acadêmicas e organizacionais, relacionado às diversas áreas de entendimento referente aos aspectos inerentes às competências do indivíduo. Neste sentido, competência de acordo com Le Boterf (2003, p. 40) é “uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica”, ou seja, é “uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional” (LE BOTERF 2003, p. 47). Deste modo, a competência depende que o indivíduo a efetive, portanto, pode ser considerada uma ação, que através do uso dos recursos do meio, o profissional conseguirá buscar complementações para realizar uma ação competente.

Nesse âmbito, Dutra (2008, p. 24) descreve sobre as competências organizacionais e as competências individuais situando-as em caráter de reciprocidade, cuja decorrência é a contribuição mútua. Para ele, “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. Assim, as organizações concedem aos indivíduos o seu patrimônio de competências, possibilitando aos profissionais o enfrentamento de vários eventos e consequentemente os profissionais correspondem com seu aprendizado permitindo maior competitividade no mercado de trabalho.

Para Zarifian (2008, p. 72), a definição de competências passa por uma sucessão de abordagens. A primeira abordagem define competência como “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. O autor enfatiza que o principal é o profissional tomar iniciativa, frente às novas situações com as quais é confrontado no cotidiano e assumindo as responsabilidades das tomadas de decisão utilizando-se de sua autonomia.

A segunda abordagem trata a competência como um “entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2008, p. 72). Neste aspecto, existe uma compreensão que se refere à aprendizagem como elemento primordial para o desenvolvimento das competências.

Na terceira abordagem, o autor destaca a competência como a “faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade”



(ZARIFIAN, 2008, p. 74). Enfatizando o conceito de corresponsabilidade, Zarifian (2008) evidencia que a competência se relaciona com a coletividade, onde os saberes relacionados às organizações tendem a ser integrados aos saberes individuais de cada profissional corroborando para que cada indivíduo se comprometa a utilizar seus conhecimentos e, em compensação, as organizações admitem uma correlação de oferta de mecanismos necessários para o aperfeiçoamento desses profissionais.

A adoção do termo competência para Ruas (2005, p. 51) significa “uma representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente no trabalho”. Referindo-se ao desempenho esperado dos profissionais no modo de enfrentar os desafios cotidianos bem como resolutividade frente à competitividade no cenário organizacional estabelecendo assim inter-relação com as competências organizacionais.

Ao considerar os diferentes conceitos sobre competência, pode-se destacar que se trata de um processo dinâmico e continuado baseado em inúmeras experiências, conduzindo a uma conduta de aprendizagem do profissional com intuito de assegurar uma efetividade na consolidação de capacidades de interagir com a própria organização.

Portanto, no cenário econômico em que se vive destacar-se profissionalmente é um desafio constante e árduo, onde cada vez mais as organizações buscam indivíduos que tenham um perfil que contemple diferentes tipos de competências, as quais tornem estes profissionais mais competitivos e prontos para enfrentar as mudanças no âmbito organizacional. Dentre os tipos de competências existentes, destacam-se três que mais se encaixam no contexto estudado: as Competências Técnicas, as Empreendedoras e as Administrativas. Na sequência, todas elas serão explanadas.

2.1.1 Competências Técnicas.

Segundo Leme (2005), as competências técnicas estão relacionadas com o que o profissional precisa saber para exercer sua função. Representa o conhecimento profundo dos métodos, processos e das atividades desenvolvidas na organização, e apresenta ainda a solução de problemas complexos. Segundo Resende (2000, p.45), “[...] as competências técnicas são exigidas havendo a necessidade de planejar, organizar e controlar o seu trabalho, bem como dar apoio e formação na sua execução quando tal se mostre necessário”.

As competências técnicas são consideradas habilidades propiciadas através de uma dada formação profissional, acadêmica ou de experiências obtidas, mas abarcam, também, os métodos administrativos relacionados com o contexto organizacional (SWIATKIEWICZ, 2014). Os autores relacionam as competências técnicas com o modo de realizar atividades ou atuar dentro das organizações, o que conduz ao entendimento de que apesar de todo o conhecimento envolvido isto não determina que este profissional vai ser destaque na organização, apenas que estará agindo conforme as instruções e os entendimentos que recebeu no trabalho, corroborando para o entendimento de Jamison (2010, p. 102) “enquanto o ensino de habilidades técnicas é certamente necessário ao estudante, isso não garante que ele se torne um bom empregado ou um bom líder”.

Na compreensão de Zarifian (2008) as competências técnicas têm relação com o desempenho no contexto em que o indivíduo está inserido, juntamente com as situações distintas de profissionalismo e de qualidade das condições de trabalho. De acordo com o autor este tipo de competência se relaciona com a produção de desempenho econômico, e com as mudanças ocorridas no cenário organizacional, o qual trouxe para o centro da produção, o indivíduo. Consequentemente, o fator qualificação para produzir foi se redefinindo, pois atualmente se busca um profissional com características mais completas que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização.

No mesmo contexto Swiatkiewicz (2014, p. 16) destaca que as competências técnicas são adquiridas através de formação profissional, acadêmica ou pela atividade exercida, por

procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização, tais como: “saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilísticas, experiência profissional e técnica”.

Neste pressuposto, Zarifian (2008) destaca que o invento do trabalho como um elemento separador do indivíduo ocasionou em outro modo de relação social, a objetividade do trabalho e as capacidades indispensáveis para a realização, no entanto, esta concepção foi alterada para distanciar-se da questão objetiva do trabalho e o tornar subjetivado, tornando um modelo de competência técnica.

Os modelos de competências iniciaram nas empresas quando estas perceberam a necessidade de reconhecimento das competências dos indivíduos independente da função ou atividade que exerciam. O que se verifica no contexto atual é a busca de um padrão de competências que configure este novo cenário econômico e social.

2.1.2 Competências Empreendedoras.

As competências empreendedoras podem ser definidas como uma união entre conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a um indivíduo demonstrar sua visão, suas estratégias e ações na criação de valores (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade (ANTONELLO, 2006).

Para Vesala e Pyysiäinen (2008) *apud* Souza; Teixeira (2013), quando se refere à competência empreendedora percebe-se que ela faz parte de uma estrutura que pode abarcar distintos tipos de atividades e processos, do reconhecimento à uma oportunidade até a sua realização.

Nos estudos de Paiva Jr. et al. (2006) a competência empreendedora é relacionada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se, pois o uso adequado das competências possibilita ao indivíduo uma visão mais estratégica oportunizando crescimento, isto aliado aos recursos disponíveis, pode contribuir na melhoria das capacidades organizacionais, como redução de custos, qualidade e flexibilidade. E, por fim, ele pode planejar e trabalhar para um desempenho de longo prazo (MAN; LAU; SNAPE, 2008).

O profissional ao desenvolver suas capacidades empreendedoras precisa ter uma visão holística do contexto no qual está inserido, é preciso aprimorar um comportamento que abrange elementos como tomar iniciativas, transformar recursos para enfrentar os riscos do cenário competitivo.

Portanto, os altos índices de competitividade e de exigências corroboram para construir um cenário no qual o desenvolvimento das competências empreendedoras no âmbito profissional pode representar ganho de qualidade tanto para os profissionais quanto para a sociedade em geral.

2.1.3 Competências Administrativas.

No que se referem às estratégias das organizações, as competências podem ser consideradas como diferenciais no contexto econômico e a valorização da competência nessa conjuntura ocorreu devido ao fator competitividade. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 43), “o conceito de competência como vantagem competitiva, iniciou-se com os estudos sobre diversificação que começaram a conceber as organizações como uma série de competências e não mais como uma carteira de diferentes negócios”. Isso fez com que as organizações identificassem novas oportunidades de negócios e utilizassem como estratégias os seus colaboradores, constituindo as competências administrativas, as quais se referem à apropriada alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se fragmenta em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).



As competências administrativas passam a ter ênfase em virtude da alta competitividade e estão atreladas às competências que a organização possui e, desse modo abarcam tecnologias, cargos, indivíduos, metodologias e especialmente uma administração apta a dispor em sintonia todos estes aspectos com o intuito de compor e conservar uma competência organizacional.

A partir dessa consideração, compreende-se que as competências administrativas ao inter-relacionar-se com os modelos de gestão das organizações e as atribuições delegadas aos indivíduos em suas funções, percebe-se que os profissionais devem criar habilidades para utilizar os recursos administrativos aliando às características individuais.

O mercado de trabalho estabelece e engloba os profissionais que possuam um conhecimento vasto e entendimento dos recursos tecnológicos e estratégicos disponíveis para o desempenho das funções diárias dentro das organizações. Sendo assim, Zampier (2010, p. 51) enfatiza que:

[...] criação de capacidades organizacionais requer competências administrativas e de relacionamento, para integrar os recursos organizacionais internos e externos, e conceituais, na solução e análise dos problemas organizacionais. A última tarefa, de metas e decisões, envolve a competência estratégica que é a principal requerida na tarefa de definição dos rumos da empresa e de comprometimento para sustentar e melhorar o desempenho do empreendimento, em longo período de tempo.

Ao compreender e identificar as competências dos indivíduos, as organizações conseguem obter vantagens competitivas, pois ao contemplar as competências administrativas como componente da estrutura organizacional, possibilitam fazer parte da personalidade de cada organização, proporcionando uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Ao mobilizar e combinar os recursos no objetivo de planejar e construir sua carreira, os profissionais podem desenvolver de forma mais coerente suas habilidades e seus objetivos profissionais baseados nas novas práticas e metodologias que vem ocorrendo no cenário organizacional, isso têm contribuído para que os indivíduos passem a enxergar novas oportunidades de trabalho em diversos segmentos das organizações, pois acabam desenvolvendo novas competências.

2.2. Desenvolvimento de Competências.

O cenário competitivo sempre em constante mudança faz com que os profissionais busquem novas maneiras de inserção no mercado de trabalho. Os profissionais de fisioterapia, assim como os demais profissionais precisam estar em constante aprendizagem, seja por meio do conhecimento de novas técnicas, um novo modo de realizar o serviço ou novas atribuições a exercer.

Os profissionais precisam atualizar-se de maneira contínua para permanecer no mercado de trabalho. Com a quantidade crescente de conhecimentos, informações e meios tecnológicos que acercam os indivíduos na atualidade, se faz necessário desenvolver um processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências. Desse modo, na atualidade só o conhecimento técnico não é suficiente, é necessário desenvolver diferenciais que possam contribuir para uma prática inovadora no meio organizacional e, especialmente, cooperar para a melhoria dos processos e também para que o próprio profissional se torne referência na área em que atua.

Nesse contexto, o profissional de fisioterapia desenvolve as suas competências técnicas, a fim de aprimorar suas atividades. Considerando que o serviço de fisioterapia sofreu transformações no decorrer da história, sendo anteriormente considerado como uma prática reabilitadora, agora possibilita a criação de uma prática provedora de saúde, conduzindo a um atendimento humanizado. Assim, o profissional de fisioterapia não pode deixar de se preocupar com a qualidade humanitária do seu atendimento, considerando o toque, a conversa e o ouvir



o ser humano, que está sendo atendido (VILA e ROSSI, 2002; SHIGUEMOTO, GIORDANI e CHIBA, 2009).

Essas competências técnicas são evidenciadas na forma de agir, ou seja, esse atendimento humanizado pode ser descrito como: chamar o paciente pelo nome; ter gentileza, atenção, carinho e paciência; ouvir o paciente e seus familiares; realizar anamnese, manuseio e posicionamento cuidadosos do paciente; explicar os procedimentos que serão realizados e tirar dúvidas; respeitar os limites do paciente; ter bom-senso quanto aos horários de atendimento aos pacientes (GUIRARDELLO et al, 1999; BRITTEN, 1995).

Nesse processo de aprimoramento das competências técnicas, os profissionais de fisioterapia buscam estar mais integrados com o desenvolvimento do seu processo de formação, bem como a consolidação dos métodos e práticas cotidianas, onde “deverá existir um equilíbrio entre o desenvolvimento de habilidades e competências e o domínio do conhecimento científico, isto é, das teorias e dos métodos” (PAVIANI, 2007, p.2).

A partir desta perspectiva, evidencia-se que os conhecimentos advindos durante o processo de formação, tem maior aplicabilidade quando as habilidades e competências alcançadas pelo novo profissional são conduzidas para as necessidades dos pacientes, e desse modo, torna-se necessário repensar a formação profissional diante do cenário atual, visando aliar sempre os conhecimentos técnicos às habilidades de cada indivíduo.

Pensando na atuação dos profissionais de fisioterapia em segmentos organizacionais, são traçadas alternativas que os levem ao aperfeiçoamento de suas habilidades. Quanto maior for o aprimoramento e a busca pelo conhecimento, atrelado à boa comunicação e segurança no desenvolvimento de suas atividades, denota-se uma grande tendência da aceitação desses profissionais na área organizacional. Nesse sentido, devem-se aprofundar os embasamentos legais e teóricos, na intenção de desenvolver o perfil empreendedor e negociador dos profissionais fisioterapeutas (KLEINOWSKI e STURMER, 2010).

Percebe-se que os fisioterapeutas estão desenvolvendo suas competências empreendedoras no momento em que percebem as novas oportunidades de trabalho, além da área de saúde/hospitalar. O fato desses profissionais perceberem novas formas e ambientes de negócios, utilizando fontes preliminares de informações e, sobretudo assumindo riscos ao ter seu próprio empreendimento, se constata o exercício de suas competências empreendedoras. Segundo Pardini; Brandão; Souki (2008, p. 35), “a estruturação do negócio no campo fisioterápico deriva também de oportunidades relacionadas à demanda do mercado, em especial, das organizações ao atender nichos específicos”.

Ao perceberem as oportunidades que envolvem o arranjo de parcerias com outras empresas, hospitais e academias, esses fisioterapeutas estão explorando suas competências em atuarem como indivíduos empreendedores, absorvendo nichos de mercado e oportunizando novos ambientes de trabalho. Para Pardini; Brandão; Souki (2008, p. 31), “essa competência de antecipar-se ao negócio por meio do uso de informações preliminares ajuda no desenvolvimento da competência de visualização do ambiente de negócios”, competência esta também destacada por Man e Lau (2000) como de oportunidade.

Os profissionais ao realizarem a manutenção e aprimoramento do cenário organizacional aprimoram as suas competências organizacionais. Da mesma forma, que os recursos físicos, os recursos humanos constituem os elementos estratégicos da organização. Os profissionais de fisioterapia aprimoram as suas competências administrativas ao desenvolver a capacitação de pessoal para que haja um bom funcionamento de serviços, observando que muitas vezes a prestação de serviços abarca profissionais de várias especialidades. “A habilidade demandada corresponde então em saber aproveitar as fronteiras existentes com outras áreas da saúde e alocar esses funcionários na função correta” (PARDINI; BRANDÃO; SOUKI, 2008, p. 37).

Nesse sentido, o fisioterapeuta aprimora as suas competências administrativas ao realizar determinada ação prezando pela qualidade na prestação de serviços, desenvolvendo as

habilidades de trabalho em equipe, além de ser bom líder, ser criativo e tendo uma visão holística da organização (RODRIGUES; BITENCOURT, 2013).

Zarifian (2008) destaca as transformações na organização do trabalho como elemento essencial para o desenvolvimento das competências. Como elemento central nos processos de mudança organizacional, o desenvolvimento de competências passa a assumir um importante papel na competitividade no cenário econômico, proporcionando um aumento na busca pelos profissionais capacitados. O desenvolvimento das competências individuais e as administrativas trazem uma contribuição efetiva para ambos os lados, pois ao propiciar a melhoria das competências as organizações têm um ganho efetivo no processo de criação de estratégias para consolidação no mercado de trabalho.

O desenvolvimento de competência abarca uma criação constante, estruturado entre fenômenos que se renovam a cada dia (ROCHA; NASCIMENTO, 2014). Desse modo, compreende-se que as competências são construídas pelo profissional, ou seja, é pessoal e incorporada ao aspecto profissional do indivíduo, por isso é importante que os indivíduos façam de suas práticas uma oportunidade de aprendizado contínua.

Para Le Boterf (2003, p. 154-155), a “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”. As competências são variáveis, nenhum modo de realizar uma atividade pode ser considerado efetivo ou determinante, conforme Zarifian (2008), as competências modificam no próprio caminho das atuações de melhoria. Este processo por ser dinâmico intervém no desempenho do indivíduo, assim quando o profissional é motivado, tem iniciativa consegue se integrar no espaço em que atua e melhorar seu desempenho mesmo frente aos desafios.

Partindo desse pressuposto, no qual os indivíduos e organizações possuem objetivos particulares, cada indivíduo tem seus gostos e preferências, e quando as organizações adotam estratégias de desenvolvimento articulando as competências individuais e as organizacionais obtêm desempenhos satisfatórios e auxiliam no autodesenvolvimento do profissional tornando-o protagonista de sua carreira.

Nesse aspecto, as competências podem ser desenvolvidas através de um processo que envolve a experiência pessoal e profissional, as tentativas e erros cometidos durante esse processo. Também podem ser aprimoradas por meio de cursos e treinamentos especializados, leituras de livros da área e ainda através da prática cotidiana, observação e auxílio de mentores, compartilhamento de conhecimentos e experiências (ZAMPIER, 2010).

3. Método da Pesquisa.

Para a execução deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando o tema pesquisado e demonstrando sua importância para a academia e fisioterapeutas, neste momento de mudanças e atualizações constantes. Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

De acordo com Triviños (2008) este estudo classificou-se como descritivo, porque pretendeu descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade, para conhecer determinada comunidade e suas características. Ou seja, este estudo, pretendeu identificar e descrever a relação das competências técnicas, empreendedoras e administrativas dos profissionais de fisioterapia.

Foi realizado um estudo de multicasos, envolvendo profissionais de fisioterapia atuantes em um município da região Centro Oeste do Paraná, pois estes possibilitaram a previsão de resultados semelhantes ou contrastantes com base no que foi esperado no início da pesquisa. Para isso, realizou-se inicialmente, uma análise de cada caso para, posteriormente, buscar alguma forma de replicação literal ou teórica (YIN, 2005).



De acordo com Yin (2005) os projetos de casos múltiplos seguem uma lógica de replicação e não de amostragem, o que significa que cada unidade de análise do estudo deve se comportar de forma semelhante. Com isto, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes. Para ele, uma das vantagens dos estudos de casos múltiplos é a reunião de evidências mais convincentes pela replicação do padrão estudado, embasando melhor a generalização analítica.

Segundo Einsenhardt (1989), um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez. Abaixo disso, a autora considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa, ou ainda, sua base empírica poderia não ser convincente. Um número maior que dez, poderia resultar em um volume e complexidade de dados muito grande para análise. Assim sendo, apesar de existirem na região em estudo 266 fisioterapeutas atuantes (COFFITO, 2016), o número de casos para estudo foi definido em dez, que é o número máximo indicado como ideal pela autora estudada.

Duarte (2005) destaca que a seleção dos entrevistados tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Nesse caso, pode-se utilizar a escolha por conveniência e/ou intencional. No caso da por conveniência, a seleção é baseada na viabilidade, ou seja, na disponibilidade dos fisioterapeutas em participar das entrevistas. E, na intencional, depende da intenção do pesquisador e também está relacionado com o fato do profissional fazer parte da rede de contatos do pesquisador. Portanto, ambas foram selecionadas para este estudo. Onde, primeiramente as pesquisadoras entraram em contato com 10 fisioterapeutas de sua rede de contatos, explicando a pesquisa e convidando-os a participarem. Destes, 05 aceitaram participar e as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade de cada profissional em datas, horários e locais por eles designados, no período de novembro de 2015 e janeiro de 2016. Essas entrevistas duraram em média 25 minutos e foram gravadas com autorização dos entrevistados. Após a realização de todas as entrevistas as mesmas foram transcritas e totalizaram 33 laudas.

Este estudo pretendeu analisar as competências empreendedoras dos fisioterapeutas da região centro-oeste do Paraná. Foi elaborado um roteiro de entrevista que foi aplicado individualmente aos participantes e em seguida analisado cada caso separadamente. Para Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 73), a entrevista demonstra “como as pessoas constroem o significado e a significância das suas situações, da complexa estrutura pessoal de crenças e valores”. Estas crenças e valores foram desenvolvidos ao longo das vidas dos entrevistados a fim de “ajudar a explicar e a prever eventos no mundo delas”.

De acordo com Neuman (1999), esta foi considerada uma pesquisa com perspectiva temporal de corte transversal, pois foi realizada somente uma vez, tendo seus dados coletados em apenas um encontro, ou seja, em um período de tempo curto, antes de serem transcritos e analisados (COLLIS; HUSSEY, 2005). É de aproximação longitudinal porque algumas informações obtidas referem-se a acontecimentos anteriores (NEUMAN, 1999) como, por exemplo, o que diz respeito à história profissional dos entrevistados, sua formação, suas decisões anteriores, seus ideais e motivações para a criação das clínicas.

O instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevista estruturado, foi elaborado pelas autoras com base nos estudos de Manzini (1990/1991, p. 151) que destaca: “a entrevista é fundamentalmente um processo de interação social. Vale salientar que cabe ao entrevistador desvelar o fato e tomar muito cuidado para não trocar o relato pelo fato”.

Na realização da entrevista determinados passos devem criteriosamente ser seguidos para evitar falhas, um destes passos é o roteiro a ser seguido para a entrevista. Para Manzini (2003), o roteiro possui inúmeras funções, uma delas é o auxílio ao entrevistador com relação ao intuito da pesquisa na forma de conduzir a entrevista e também auxiliar o entrevistado a dar as informações de maneira mais precisa.

Primeiramente elaborou-se questões relacionadas ao perfil dos entrevistados e das clínicas dos mesmos. Já o roteiro de entrevista estruturado foi desenvolvido baseado nas competências a serem pesquisadas, utilizando o modelo de competências de Man e Lau (2000) o qual foi adaptado para este estudo.

As primeiras competências abordadas foram as empreendedoras, contendo um rol de 6 questões a saber:

1. Você acompanha as mudanças no mercado de trabalho e usa de capacidade analítica para atuar com maior eficiência?
2. Houve pesquisa de mercado para averiguar as possibilidades de exploração de novos negócios? Fale sobre as ações realizadas.
3. Toma iniciativa, transforma recursos para enfrentar os riscos do cenário competitivo?
4. Quais foram as principais dificuldades encontradas para a abertura da clínica ou consultório? Como você procurou encarar esses problemas? Será que hoje as dificuldades seriam as mesmas?
5. Na sua opinião, existe algum nicho de mercado em sua área que poderá ser explorado e que possui grande potencial de mercado? Pode falar sobre ele?
6. Indique o número e comente sobre as novas oportunidades de negócios que você procurou nos últimos 5 anos.

Em seguida, foram pesquisadas as competências técnicas por meio de 5 questões demonstradas abaixo:

1. Você aprimora o seu desenvolvimento profissional através de cursos especializados na sua área de atuação? Caso afirmativo, com que frequência você realiza esses cursos?
2. Promove o atendimento humanizado e responsável, a fim de promover qualidade de vida e valorização do paciente?
3. Apresenta informações de maneira clara e objetiva na atuação junto ao paciente?
4. Atua com um comportamento ético, primando pela busca constante da qualidade dos serviços prestados, de forma a atender as expectativas pessoais e profissionais?
5. Alia a habilidade técnica à habilidade para o relacionamento interpessoal?

Por fim, o roteiro abordou as competências administrativas através de 6 questões relacionadas na sequência:

1. Você promove a busca por novos métodos e técnicas conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica e social?
2. Realiza planejamento e organização de suas atividades buscando atuar de maneira satisfatória aos interesses próprios e da organização?
3. Possui um conhecimento vasto e entendimento dos recursos tecnológicos e estratégicos disponíveis para o desempenho das suas funções administrativas diárias?
4. A clínica/consultório investe em tecnologia? Qual o impacto dessa tecnologia no desempenho do profissional?
5. Como você avalia a estrutura física da clínica/consultório? Ela é própria ou alugada? Foram feitos reparos recentes? Há previsões de fazê-los?
6. Desenvolve a liderança, motivação, delegação e controle junto à sua equipe?

Prosseguindo ao estudo, visando atingir os objetivos propostos, foram elaborados alguns questionamentos relacionados a como esses profissionais desenvolvem as competências



pesquisadas a fim de obter uma maior compreensão do contexto estudado, os quais envolveram 7 perguntas:

1. Você aprimora as suas competências por meio de leituras referentes à área em que trabalha? Comente a respeito.
2. Após a sua formação, você participou de eventos, feiras, congressos que tratavam sobre a sua atividade profissional? Caso afirmativo, quantos eventos/feiras ou congressos participou?
3. Você considera a prática cotidiana e as situações repetitivas como formas de desenvolvimento das competências?
4. A reflexão sobre o modo como realiza as suas atividades pode ser considerado como aprimoramento das suas competências?
5. Na sua área de atuação, o autodesenvolvimento é uma prática constante? Como você realiza essa prática?
6. A interação com a equipe e com os pacientes é uma forma de desenvolver competências? Por quê?
7. Cite as formas que você mais utiliza para desenvolver as competências necessárias para sua área de atuação.

Com relação ao processo de análise e interpretação de dados em pesquisa qualitativa, Creswell (2007, p. 194) relata alguns passos como: “preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados”. Os entrevistados foram codificados como E1, E2, E3, E4 e E5, por questão de preservação da privacidade dos mesmos.

O propósito da seção seguinte é discutir os resultados da pesquisa, levando em consideração os dados primários e secundários coletados, as observações realizadas e os elementos conceituais de pesquisa, visando cumprir o objetivo proposto no trabalho.

4 Resultados e Análises.

Neste capítulo foram apresentados os estudos de caso, enfocando o perfil das cinco clínicas pesquisadas, o perfil dos cinco fisioterapeutas, as competências desses profissionais, principalmente as empreendedoras, técnicas e administrativas destacadas por Man e Lau (2000) e, como eles costumam desenvolver suas competências, considerando a literatura apresentada e o objetivo estabelecido.

4.1 Perfil das Clínicas Pesquisadas.

Nesta etapa, apresenta-se o perfil das cinco clínicas pesquisadas, todas da Região Centro Oeste do Paraná, das quais uma possui sócio e uma possui familiar trabalhando, já as demais são os próprios proprietários que as conduzem. A data de criação das clínicas pesquisadas varia entre 2004 e 2013. No presente ano, as clínicas possuem uma média de 60 pacientes ativos, ponderando que não é um número fixo, pois há épocas que há mais procura pelos serviços e outras que denotam uma menor procura. Em relação ao número de funcionários das clínicas, estes variam entre dois e três, e os serviços prestados por estas clínicas são: fisioterapia clínica, pilates, microfisioterapia, fisioterapia crânio sacral e osteopatia.

4.2 Perfil dos Fisioterapeutas Entrevistados.

Dos entrevistados, 80% são empreendedores e 20% atuam como funcionários e estão se preparando para tornarem-se empreendedor futuramente. Todos possuem ensino superior completo e especialização na área em que atuam. Com relação ao gênero, 60% dos

entrevistados são do sexo feminino e 40% masculino. A maioria (80%) deles é casada e 60% deles se enquadram na faixa etária entre 26 e 30 anos e 40% entre 36 e 40 anos. Com relação à experiência profissional, 60% dos fisioterapeutas atuam entre 5 e 6 anos e 40% entre 12 e 15 anos. Quanto ao regime de trabalho, é realizado de forma integral na clínica por 80% dos entrevistados e 20% atua na clínica também como docente no ensino superior. A carga horária de trabalho nas clínicas varia de 40 a 55 horas semanais e as áreas de atuação dos entrevistados são respectivamente: pilates, fisioterapia clínica, microfisioterapia e fisioterapia crânio sacral, osteopatia e fisioterapia clínica.

4.3 Identificação das competências empreendedoras.

Primeiramente foi questionado se os profissionais acompanham as mudanças no mercado de trabalho e usam de capacidade analítica para atuar com maior eficiência, considerando que Paiva Jr. et al (2006) afirmam que as competências empreendedoras demonstram a necessidade de realizar ações eficazes, as quais condizem ao nível individual de cada empreendedor.

No caso de E1 se percebe que ela tenta inserir dentro do contexto em que trabalha novas oportunidades de melhoria considerando se podem ser oportunas ao aluno e a clínica:

Sim, a gente sempre acompanha o que “tá” mudando no mercado de trabalho, analisa se aquela nova coisa que apareceu “né” é cabível ou não pra colocar no nosso trabalho por causa dos nossos alunos e aí tenta utilizar ou não né.

A E2 por possuir maior experiência no mercado de trabalho ao mencionar as mudanças ocorridas, faz referência ao próprio conselho de fisioterapia, o qual mantém os profissionais atualizados acerca da empregabilidade e seus desafios. Os demais entrevistados também afirmaram que veem de forma analítica as mudanças no cenário econômico e com relação a isso destacaram as ações que realizaram a fim de pesquisar o mercado e a exploração de novos negócios.

Aliada à questão de possibilidades de novos negócios, a iniciativa para enfrentar os riscos do cenário competitivo também foi abordada e, os entrevistados asseguraram que efetivamente o fazem como se verifica nos relatos a seguir:

E1. A gente como eu já falei fica sempre olhando o que “tá” aparecendo de novo e aí coloca ou não e aí também foi o que aconteceu quando a gente começou a musculação junto “né”. A gente viu que precisava alguma coisa que complementasse o pilates e colocamos.

E4. A gente tem que se virar aí pra fechar fazer o balanço da clínica então você busca alternativas pra baixar de custo, custo de material, custo de operacional pra manter a clínica aberta então a gente tem que a todo instante pensar nisso.

Os demais entrevistados também afirmaram que procuram enfrentar os riscos do cenário econômico, o que corrobora a fala de Zarifian (2008), que para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. O modo como os indivíduos articulam seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta em competência.

A questão seguinte referia-se às principais dificuldades encontradas pelos profissionais para a abertura das clínicas, e os entrevistados elencaram as seguintes: a burocracia, os impostos, a parte financeira e a competitividade elucidando que esse novo contexto econômico leva os empreendedores a adaptarem-se a esse cenário e desse modo, desenvolvendo formas de driblar as adversidades e buscando de maneira contínua as competências necessárias para construir de forma satisfatória sua trajetória profissional.

Neste aspecto, competência de acordo com Fleury e Fleury (2004) pode ser compreendida como um construto que abarca diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Assim, o profissional precisa preparar-se para enfrentar o mundo competitivo,

o qual exige tanto o saber fazer, como o saber ser e estas perspectivas são importantes para continuar inserido no mercado de trabalho e oportunizar o crescimento profissional.

Relacionando as dificuldades que os profissionais enfrentaram as possíveis inserções no mercado de trabalho, foram ponderados pelos entrevistados que ainda há nichos que podem ser explorados na área da fisioterapia, porém, nem todos concordam que devam se arriscar além do trabalho que realizam.

A E1 destaca a área da ginecologia, a microfisioterapia e a estética; E2 cita áreas neurológica, equoterapia, fisioterapia aquática e terapia manual; E3 não consegue delimitar quais as prováveis áreas que podem se tornar mais promissoras; E4 apesar de acreditar que há nichos de mercado na área, aponta que o melhor é não arriscar. Demonstrando que o investimento pessoal é relevante, mas investir em tecnologias ou outras técnicas pode ser arriscado no contexto atual e, E5 destaca a osteopatia, a microfisioterapia, a leitura biológica, enfim, todas essas áreas de tratamentos alternativos.

Nesse aspecto, percebe-se que de acordo com os entrevistados e embasados nos estudos de Paiva Jr. et al. (2006) a união de competências com ações empreendedoras baseados na habilidade, aspectos pessoais e principalmente nas atitudes, podem de maneira efetiva contribuir para uma ação bem-sucedida do empreendimento.

Com relação às oportunidades de negócios, estas não foram vistas da mesma forma por todos os entrevistados, alguns preferiram não correr riscos nos últimos cinco anos, até mesmo para se estabilizar de forma mais segura e outros preferiram arriscar e conquistar novos espaços, como se verifica no relato abaixo:

E2. Nos últimos 5 anos? Eu investi só o ano passado eu comprei uma maca que é novidade no Brasil assim que é a maca de flexo distração da coluna, que é uma técnica de tração pra trabalhar com hérnias, problemas de coluna é comprei investi nessa maca, é, pilates, cross pilates comprei um estúdio novo de pilates. O ano passado eu montei mais uma sala não dentro da clínica mas é aqui associado ao prédio. Foi mais uma sala pra fazer trabalho de pilates e treinamento funcional. Me formei na técnica de osteopatia e colocamos palmilhas nos últimos cinco anos, que são produção de palmilha pra correção da pisada é o que mais, que mais... é fora a reforma grande que eu fiz na clínica, mudanças internas, mudanças do regime de trabalho. Então, sempre to fazendo modificações e investimentos.

E1 iniciou com a clínica de pilates em 2010 e incluiu musculação, está evoluindo só nessa área mesmo; E5 além da fisioterapia clínica concluiu o curso de osteopatia e agora está investindo nisso. Nesses relatos pode-se perceber que a competência empreendedora pode ser compreendida como uma união do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) de cada profissional que, aliados a fala de Antonelo (2006) possibilitam ao profissional transmitir sua visão, as estratégias empregadas e as ações na criação de oportunidades.

Os relatos demonstram que para criar ou identificar as oportunidades de negócios na fisioterapia o profissional precisa ter um entendimento sobre as rotinas diárias dos seus colaboradores e da clínica, também é importante estar atento aos avanços tecnológicos e as mudanças no cenário econômico. Desta forma, observa-se que as competências empreendedoras assumem um papel primordial na administração de um empreendimento, pois deve haver adequação da realidade considerando o perfil de seus empreendedores, assim como os seus objetivos para que seja possível alcançar as metas estabelecidas. Os entrevistados demonstraram ter visão empreendedora, entretanto, preferem não correr riscos.

4.4 Identificação das competências técnicas.

Considerando os estudos de Zarifian (2008) que trata as competências técnicas como os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, os entrevistados quando



questionados sobre as competências técnicas responderam que continuam estudando e se qualificando, como se comprova no relato de E3:

Há, se eu pudesse fazer uma média diria que uma vez pelo menos a cada meio ano pelo menos. Agora até vou começar uma pós graduação nova mês que vem só esperando ela da a data mas é constantemente meus cursos dependem de quando eles fornecem não tanto do quanto eu quero ir, então dentro da minha área depende disso também, não só não tem todo o tempo.

O conceito de competência, destacado neste estudo, apresenta um aspecto importante, ao mesmo tempo em que agrega valor econômico à organização, também agrega valor social ao profissional. Demonstra que ao aceitar as oportunidades de melhorias na área em que trabalham, os profissionais sentem-se responsabilizados em desenvolver os conhecimentos e habilidades necessários, e o fazem por meio de especializações e cursos de modo a exercer a profissão, mais motivados e determinados em seus objetivos.

Corroborando com a perspectiva apresentada acima, procurou-se saber se o atendimento é realizado de modo humanizado e responsável pelos profissionais entrevistados. A E1 afirmou que realiza o atendimento de maneira a proporcionar ao paciente qualidade de vida e não apenas a busca estética do corpo a fim de aumentar o grau de satisfação dos clientes/pacientes. A E2 relata que “além de fazer o trabalho dentro da empresa com convênios e particular, ainda faço trabalhos de colaboração com atletas ou com pessoas que não tem condições financeiras”.

Aliado ao atendimento humanizado faz parte apresentar as informações de maneira clara, para que não haja dúvidas e o paciente tenha uma evolução satisfatória do seu estado clínico. E1. Ressalta: “A gente sempre tenta fazer isso da melhor maneira possível [...] a gente tenta explicar e deixar bem certinho pra que o paciente entenda o que a gente quer, que é melhorar a qualidade de vida dele [...]”.

A E2 procurou ampliar a forma de divulgar as informações como se constata em sua fala: “[...] através de meios de rede social e também informativos dentro da empresa tanto com mural com a mídia através de revistas publicitárias dentro da área de fisio, de saúde e também com informativos que a gente montou folders foi elaborado dentro da empresa”.

Ao informar de modo simples ao paciente, os profissionais afirmam que primam pelo comportamento ético, buscando qualidade na prestação de serviços denotando que a ética e a humanização se tornam primordial no atendimento, desse modo o profissional precisa buscar o caráter ético-profissional para que saiba conduzir o atendimento técnico aliando a humanização do serviço.

Ao aliar a habilidade técnica com a habilidade interpessoal, o profissional tem mais chances de ser bem sucedido, pois passa a ter uma visão global da prestação de serviços, conforme demonstrado abaixo:

E1. Então, a gente tenta explicar o porquê ele tem que fazer, qual a importância dele fazer aquele exercício daquela maneira com concentração, com respiração certinha pra tentar que ele entenda o que é importante pra ele. E daí ele acaba fazendo, também assim, tentar mudar sempre a aula, pra aula não ficar chata e o aluno se interessar mais.

E3. O profissional que trabalha com pessoas ele tem que ter a completa noção de que nem todo mundo é igual a você. O que eu procuro fazer inclusive é uma coisa que eu aprendi nos cursos, é a sessão é do paciente, não é tua, então ouça o que ele quer falar, responda se for necessário uma resposta mas às vezes você só tem que ouvir [...].

A competência interpessoal pode ser compreendida como a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, ou seja, atender as outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação. E4. “A gente tem essa cultura assim de se relacionar bem, conversar, fazer reuniões periódicas, escutar os pacientes”. E ao agir dessa maneira, o profissional passa a ter uma visão acurada do relacionamento interpessoal



e, isso possibilita um amadurecimento e crescimento profissional através dessa autoaceitação como condição de relacionar-se melhor com os demais. Demonstrando assim, que os profissionais apresentam as competências técnicas essenciais para o desempenho de sua profissão.

4.5 Identificação das competências administrativas.

Ao promover a busca por novos métodos e técnicas, o profissional pode conciliar a sua visão de negócios nas áreas técnica, econômica e também a social, conforme menciona Man e Lau (2000), as competências administrativas envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Nesse aspecto, os respondentes informaram: E2. “Por isso a gente fez os investimentos o ano passado e viu a necessidade de ampliação de espaços melhores e sempre trazendo as últimas técnicas as modernidades dentro da fisioterapia”. A E3 destaca os investimentos que fez e continua fazendo para se aperfeiçoar:

E3. [...] Eu espero que sim, não sei se em todas essas áreas, essas dimensões, não sei se eu consigo pensar nelas todas ao mesmo tempo [...] Dentro do que eu comecei a fazer nada nada é barato, então eu digo assim eu tenho que cobrar por isso também [...].

O E4 prefere não arriscar em novos projetos, destaca que busca por novos métodos, mas, restringidos a modalidade da fisioterapia em que trabalha.

Ao pensar nas competências administrativas é importante destacar o planejamento e a organização para que seja possível atuar de maneira satisfatória na organização. Dessa forma, se ratifica que todos os profissionais planejam sua rotina, de formas diferentes, mas o fazem por acreditar ser importante no desenvolvimento profissional. A E2 destaca “Sim, é uma das maiores exigências dentro da clínica é a organização, a limpeza, é a manutenção das salas, tanto em estrutura do prédio quanto de materiais que a gente utiliza”.

A E1 enfatiza que a falta de planejamento contribuiu para que afetasse a sua qualidade de vida e isso interferiu de modo negativo na sua vida profissional. No caso da E3 ela demonstra que isso afeta o rendimento profissional se não houver um planejamento diário de sua rotina: E3. “[...] eu tento me organizar da forma que dá pra vamos dizer assim não me sobrecarregar nos meus horários no meu trabalho, eu acho que no começo também com fisioterapia a gente se doa demais [...]”. O E4 enfatiza a importância do planejamento e ressalta que está sendo auxiliado pelo SEBRAE para que possa atuar com maior eficiência.

Ao pensar em planejamento remete-se ao conhecimento vasto e entendimentos dos recursos tecnológicos e estratégico para o desempenho das funções administrativas. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados se têm o conhecimento adequado para exercer suas funções administrativas com maior efetividade. A E1 não compreendeu a pergunta sobre a parte administrativa da clínica e relatou: “Então, na parte de pilates não tem nada de recursos tecnológicos, tem novos aparelhos ou novos métodos pra aplicar dentro da técnica, mas parte tecnológica não tem”. Neste aspecto, se percebe que para a entrevistada a preocupação continua sendo a parte técnica do trabalho, demonstrando o pouco conhecimento administrativo em relação às atividades executadas.

A E2, por possuir um maior tempo de experiência profissional concluiu que aos poucos foi adquirindo um conhecimento maior sobre a parte administrativa do seu empreendimento, mas que ainda há muito que aprender, pois a formação em fisioterapia não contemplava esses aspectos no curso, desse modo, os profissionais vão desenvolvendo no cotidiano esse entendimento sobre o suporte administrativo, tão importante no contexto atual da economia.

E2, E3 e E5 enfatizaram que possuem pouco conhecimento na parte administrativa que precisam de suporte nas atividades administrativas cotidianas e ressaltam que a técnica prevalece quase que totalmente no ensino do curso, desconsiderando a parte estratégica e



empreendedora da profissão. O E4 percebe a necessidade de conhecer os recursos estratégicos e administrativos da organização para um desempenho satisfatório: “Então, eu to começando a fazer isso. To usando alguns aplicativos de celular de gerenciamento então nessa parte de gerenciamento eu to melhorando mas ainda to começando”.

Lembrando que as competências administrativas conforme Man e Lau (2000), são entendidas como: planejar as operações e utilização de recursos; adquirir e usar recursos de forma eficiente; liderar e motivar colaboradores para atingirem as metas e delegar responsabilidades para profissionais capacitados.

Foi questionado aos entrevistados se a clínica investe em tecnologia e qual o impacto para o desempenho do profissional. No que diz respeito à tecnologia a E2 diz “Invisto sim em tecnologia e ah é visto no dia a dia a felicidade, e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho” afirmando que a tecnologia influencia positivamente o cotidiano dos colaboradores e conseqüentemente dos pacientes da clínica.

A E1 também acredita que ao investir em novos aparelhos, no caso do pilates, vai afetar de modo satisfatório e assim, terá resultados mais promissores na empresa, entretanto em sua fala ficou claro que seu investimento em tecnologia está relacionado apenas à parte técnica do empreendimento.

No caso dos entrevistados E3, E4 e E5, eles acreditam não ser necessário o uso de novas tecnologias e por trabalharem com as mãos, enfatizam que a parte tecnológica não atende às necessidades da clínica e pacientes, não gerando custo/benefício algum para ambos os envolvidos, também só pensando na parte técnica, sem conhecimento da parte administrativa.

No que tange a estrutura da clínica, os entrevistados responderam se a mesma é alugada ou própria e se foram realizados reparos recentes, conduzindo a uma percepção do ambiente em que trabalham aliada a infraestrutura adequada. Apenas a E2 possui a estrutura própria de sua clínica e destaca que:

Os reparos recentes foram feitos até o ano passado, a gente fez toda a parte elétrica, mudança do padrão novo, é um ambiente arejado, limpo, foi feita pintura no final do ano, foi pintada toda a clínica. É isso que eu te falei, montamos outra sala, então os reparos estão sendo feitos anualmente. É, em relação à estrutura é da família. Então, eu não, eu não... eu banco a manutenção da estrutura, então não é alugada e não é próprio meu. É próprio da família.

A E1 relata que a clínica se trata de um espaço novo, portanto, não investiu em reparos. A E3 também não acredita ser necessária mudanças ou reparos por estar no local há 03 anos e considerar adequado. O E4 destaca que por ser alugada, a questão da negociação entre locatário e imobiliária é deficiente, demonstra vontade em ter a sua própria estrutura. No caso do E5, por ser funcionário e não sócio não consegue elencar se foram feitos reparos recentes na clínica.

Compreendendo o cenário econômico em uma perspectiva holística, percebe-se que os entrevistados avaliam cuidadosamente a maneira de empregar os recursos e verificam a relação custo-benefício no caso de ter a sua própria clínica, por isso, a maioria das clínicas é alugada, para que não tenham prejuízos nos seus investimentos e consigam se manter no cenário competitivo atual, incorporando valor à organização e adequando-se às novas realidades cada dia mais complexas e exigentes (DUTRA, 2008), incluindo ações e estratégias na criação de valor (ANTONELLO, 2006).

A experiência dos entrevistados em gerir o seu empreendimento no contexto atual denota as intenções dos entrevistados em criar novas oportunidades de negócios e oportunidades para enfrentar os desafios dos novos empreendimentos relacionados a planejamento, novos métodos, inserção de novas tecnologias e o desenvolvimento da liderança e motivação.

Assim, questionou-se aos profissionais se buscam desenvolver a liderança, a motivação, a delegação e o controle junto à sua equipe e as três primeiras entrevistadas afirmaram que buscam desenvolver os aspectos citados anteriormente junto aos seus liderados ou sócios,

corroborando os estudos de Zarifian (2008), o qual afirma que um modelo de competências adquire para si o compromisso de se aprimorar quando os indivíduos se empenham a oportunizar seus conhecimentos e, em equivalência, a empresa apresenta uma reciprocidade de oferta de recursos necessários para o desenvolvimento desses indivíduos.

Os entrevistados E4 e E5 ainda estão desenvolvendo as competências necessárias para liderar, delegar e motivar os seus colaboradores, como se verifica em seus relatos: E4. “Então, hoje é uma necessidade também junto com o Sebrae aí eu to tentando melhorar nesse aspecto mas eu não fazia hoje eu tenho já consigo fazer um pouco mais”. E5. “[...] normalmente a gente tenta assim um ajudar o outro, mas alguém assim, tomar frente não”.

Nesse sentido, as competências relacionadas à questão da liderança são identificadas em alguns dos entrevistados, no entanto, nem todos os profissionais percebem como relevante este elemento. Pode-se perceber que as competências necessárias ao profissional, de acordo com Dutra (2008) demonstram que a tarefa de liderar pessoas não é simples, requer conhecimento, método, criatividade, ética entre outros componentes. Orientar equipes de trabalho é, principalmente, uma qualidade concernente à responsabilidade de harmonizar competências e os resultados.

4.6 Desenvolvimento das competências.

Os entrevistados responderam que aprimoram as suas competências por meio de leituras de artigos, conversas informais com outros profissionais, práticas diárias, participação em congressos, feiras e cursos de curta duração, especializações e assistindo vídeos na internet, tanto em temas referentes à área em que atuam como em temas relacionados à administração do seu empreendimento, como se constata nos relatos:

E2. Faço sempre além da leitura da área da fisioterapia eu sempre to procurando ler como não ser um chefe ser um líder, como ser, ter uma relação interpessoal melhor, além de leitura é aquilo que eu te falei conversando com profissionais, (...) é psicólogos é administradores e eu procuro escutar muito as pessoas mais velhas, mais experientes.

E3. Eventos, feiras ou congressos nenhum [...] É posso estar errada em falar isso, mas pra mim não acrescenta em muita coisa, é os cursos que eu faço eles são junta muitas pessoas e a gente conversa ali, mas um congresso em si pra mim não vejo muita utilidade na minha área de atuação.

As competências individuais são desenvolvidas de muitas formas. Uma delas é através das práticas cotidianas por meio de situações repetitivas, lembrando que essas competências são sempre contextualizadas (FLEURY; FLEURY, 2004). Ratificando os relatos dos profissionais que asseguram que as práticas cotidianas são importantes para o desenvolvimento de suas competências: E1. Eu acho que no dia a dia a gente vai aprendendo e vai incorporando coisas”; E2. Por mais que seja uma rotina é sempre tem é experiências novas, sempre tem uma forma diferente de você lidar com as pessoas e as pessoas e os outros profissionais tão com você sempre te ensinando alguma coisa no dia a dia”.

Confirmando os pressupostos teóricos de Antonello (2006) ao propor que o indivíduo ao vivenciar determinada situação implicando em uma ação, a qual pode estar relacionada à reflexão da experiência, conduz ao desenvolvimento de competências:

E1. Sim. Porque é a cada dia como eu falei, conforme você vai trabalhando você vai aprendendo e assim aprimorando o que você tá fazendo. Né, então, no dia a dia você tá aprendendo, porque cada aluno é único. Então você tem que tá trabalhando de formas diferentes.

Dutra (2008) assegura que toda competência é particular pelo lado da entrega do profissional e dado um determinado contexto, enfocando que o profissional a adquire no decorrer de sua experiência profissional e no mesmo sentido, Man, Lau e Snape (2008)

destacam a relevância em considerar o contexto da organização, pois o mesmo pode vir a interferir no modo como as competências são desenvolvidas.

E inerente a esse contexto, se destaca o autodesenvolvimento de cada profissional, de que modo é realizado por meio de seus relatos: E2. “Além de eu procurar ter informações com outros profissionais [...] procuro cursos”; E3. “Eu acho que além dos estudos em si, [...] É, eu acho que [...], um exercício físico seja sei lá com um psicólogo, ou algum tipo de terapia, mas que a pessoa se sinta bem também [...]”; E4. “O autodesenvolvimento? É difícil mensurar isso aí, a gente sempre tem ideia de um autodesenvolvimento na medida da qualidade do atendimento [...]”; E5. “Então, é...aí cada um vai, faz de uma forma diferente,[...] meditação, essas coisas, fazer atividade física [...]”. Todos os profissionais entrevistados de alguma forma procuram realizar um bom atendimento e para isso investem em maneiras de se autodesenvolver para estarem preparados para oferecer uma prestação de serviços de qualidade e intensificam-se neste aprimoramento de competências, procurando encarar os erros como formas de melhorias.

No que diz respeito à interação com a equipe ser uma forma de desenvolver as competências, apenas o E4 não concordou com essa premissa, como se verifica em seu relato: “Não. Eu acho que não. Uma coisa é a interação paciente-terapeuta, terapeuta-terapeuta, terapeuta-funcionário essa interação não tem nada a ver com a competência profissional é sempre bom aliar as duas coisas, mas uma coisa cada um no seu espaço”. A interação com os colaboradores e pacientes e o compartilhamento de conhecimentos e experiências foi identificado pelos demais entrevistados como uma maneira de buscar o aprimoramento.

E, por fim, os entrevistados elencaram como desenvolvem as competências: E2. “Acho que é a dedicação exclusiva, é cabeça 100% quase voltada aqui [...]”. E3. “Eu acho que estudo constante indiferente de como ele for, pode ser lendo um livro às vezes a pessoa não pode gastar naquele momento, mas você pode simplesmente ler, a internet tá cheia de coisa boa pra você tirar proveito [...]”. O E4 ressaltou:

Ah, como eu te falei, a gente é avaliado o tempo inteiro né, cada paciente que entra ele tá te avaliando, uma forma de você desenvolver isso aí é aumentar a quantidade de busca né procura por teu serviço então se tiver diminuindo é porque você tá pecando em alguma coisa, tá errando, você tem que tá fazendo essas avaliações, o tempo inteiro, a gente é avaliado o tempo inteiro, então se a clínica tá cheia é porque as coisas estão funcionando bem a princípio.

As competências dos profissionais são construídas e se mostram na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre a mesma. Os elementos identificados neste estudo em que os entrevistados relataram os modos como buscam se aperfeiçoar demonstraram que os profissionais aprendem por meio de atividades práticas, da rotina da clínica, por tentativa e erro, com os sucessos e fracassos, ou seja, através de suas ações empreendedoras (ZAMPIER, 2010).

5 . Considerações.

O referido estudo teve como objetivo principal analisar as competências dos fisioterapeutas de um município da Região Centro Oeste do Paraná. Para tal foi levantado na literatura os tipos de competências existentes e necessárias ao profissional de fisioterapia e suas formas de desenvolvimento. Em seguida foi-se a campo pesquisar as competências dos fisioterapeutas de um Município da Região Centro Oeste do Paraná por meio de uma entrevista semiestruturada com objetivo de identificar se esses profissionais possuíam principalmente as competências técnicas, empreendedoras e administrativas, que foram as principais competências apontadas na literatura por Man e Lau (2000) para que esses profissionais possam atuar como fisioterapeutas em seus próprios empreendimentos, administrando-os e obtendo sucesso.



Por meio das entrevistas pode-se observar que todos os fisioterapeutas possuem as competências técnicas necessárias ao desenvolvimento do trabalho, sendo demonstrado pelos relatos descritos anteriormente e também já sendo um resultado esperado pelas pesquisadoras, tendo em vista que a formação destes profissionais é exclusivamente técnica.

Com relação às competências empreendedoras ficou evidente que nem todos os entrevistados possuem, mas estão buscando através de treinamentos pelo SEBRAE, melhorias na prestação de serviços e principalmente imprimindo ações, estratégias e sua visão na criação de valor (ANTONELLO, 2006), como se constatou inclusive no caso do E5 que ainda não é empreendedor, mas que está se preparando, se capacitando para tornar-se.

No que se refere às competências administrativas percebe-se algumas deficiências, pois a maioria dos entrevistados não realizava planejamento diário de suas ações, no entanto, ao perceberem a importância, estão começando a criar métodos para facilitar a sua vida profissional. Nesse sentido, ficou evidente que ainda são competências que precisam ser aprimoradas por esses profissionais, mas que gradualmente estão sendo alcançadas por serem consideradas essenciais para um bom desempenho de suas funções. Assim, por meio das entrevistas, foi identificado o perfil dos entrevistados e nos relatos observou-se que a maioria utiliza capacidade analítica para enfrentar os riscos do cenário competitivo e esses profissionais fizeram pesquisas de mercado no início de suas carreiras e costumam transformar recursos para criar vantagem competitiva.

As entrevistas possibilitaram perceber o processo individual de cada profissional em relação ao modo como aprimoram as suas competências. Todos os entrevistados desenvolvem suas competências por meio de leituras na área em que trabalham e consideram a prática cotidiana como possibilidade de aperfeiçoamento, corroborando com os estudos de Dutra (2008), o qual ressalta que as competências abarcam tanto o indivíduo como a organização e estão intrinsecamente ligadas ao conhecimento como um todo. Nesse sentido, os recursos mais utilizados pelos entrevistados para o desenvolvimento de competências além dos estudos constantes, das leituras e da prática cotidiana, se referem à reflexão sobre o trabalho realizado bem como o autodesenvolvimento constante para que haja um resultado satisfatório na realização das atividades.

Algumas limitações podem ser citadas para a realização deste estudo como, por exemplo, a dificuldade na obtenção de dados referentes ao mercado de trabalho na região, considerando que foram realizadas buscas nos principais sites de Fisioterapia, bem como trabalhos de conclusão de curso dos alunos, onde é enfocada a parte técnica da profissão desconsiderando aspectos do cenário econômico e empreendedorismo. Outra dificuldade encontrada foi a ausência de interesse e/ou disponibilidade dos entrevistados em participar do estudo.

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões considera-se que o objetivo deste trabalho foi cumprido e destaca-se, que o assunto deste estudo não está esgotado, pode-se ainda, ampliar o número de entrevistados, abarcando não somente os profissionais que trabalham em clínicas, mas aqueles que trabalham em outras instituições; aplicar o estudo em outras áreas e verificar se existe concordância nos resultados obtidos e incluir na pesquisa elementos que permitam analisar o grau de complexidade relacionado às competências desenvolvidas.

Referências.

ALMEIDA, S. M. de. **A Formação do Fisioterapeuta sob a Perspectiva da Integralidade.** 108p. Dissertação. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.



ARAÚJO, B. L. B et al. . Atuações do fisioterapeuta nos sistemas de saúde público e privado no município de Maringá-PR. **Anais... VIII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar. UNICESUMAR, 2013. ISBN 978-85-8084-603-4**

AVEIRO, M.C et al., Perspectivas da participação do fisioterapeuta no Programa Saúde da Família na atenção à saúde do idoso. **Ciência & Saúde Coletiva**, 16(Supl. 1):1467-1478, 2011.
BARROS, F. B. M. Autonomia profissional do fisioterapeuta ao longo da história. **Revista FísioBrasil**. mai/jun. 2003, n. 49, p. 20-31.

BISPO JÚNIOR, J.P. Fisioterapia e saúde coletiva: desafios e novas responsabilidades profissionais. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 15, 2010.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BRITTEN, N. **Qualitative research methods in general practice and primary care**. Fam Pract., v. 12, n.1, p. 104-14,1995.

COFFITO. **Resoluções e Decretos**. Disponível em: <<http://www.coffito.org.br/site/>>. Acesso em 28 de jan de 2016.

COFFITO. Código de Ética. Disponível em: <<http://www.coffito.org.br/site/index.php/fisioterapia/codigo-de-etica.html>>. Acesso em 28 de jan de 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

EISENHARDT, K. Building the EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, M. S. **A Atenção Básica como Campo de Atuação da Fisioterapia no Brasil: as Diretrizes Curriculares resignificando a prática profissional**. 138p. Dissertação. Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2006.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 33-57, 2017
ISSN 1982-2537

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIRARDELLO, E. B.; et al. A percepção do paciente sobre a sua permanência na Unidade de Terapia Intensiva. **Rev Esc Enferm USP**. Vol. 33, n. 2, p. 123-9. 1999.

JAMISON, D. Leadership and professional development: an integral part of the business curriculum. **Business Education Innovation Journal**, v. 2, n. 2, p. 102-111, 2010.

KLEINOWSKI, A; STURMER, C. Atualidades em Legislação do trabalhador para melhor inserção do Fisioterapeuta do Trabalho no âmbito empresarial. **Revista Brasileira de Fisioterapia do Trabalho**. Ano 01 - Edição nº 01 - Março de 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

MACIEL, R.V.et al. Teoria, prática e realidade social: uma perspectiva integrada para o ensino de Fisioterapia. **Fisioterapia em Movimento**. Curitiba, v.18, n.1, p.11-17, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3. Sept. 2000, p. 235-254.

MAN, T.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

_____. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

MUNIZ, J. W.; TEIXEIRA, R. da C. **Fundamentos de Administração em Fisioterapia**. Barueri, São Paulo, Manole, 2003.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. 3. Ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

PAIVA JÚNIOR, F. G. et al. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEPE, 2006.



PARDINI, D. J.; BRANDÃO, M. M.; SOUKI, G. Q. **Competências empreendedoras e sistema de relações sociais:** a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, v13, n. 1, p. 28 – 44, Janeiro/março 2008.

PAVIANI, J. **Problemas de Filosofia e Educação.** 7. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. **HSM Management**, São Paulo, n.20, p.42-52, mai./jun. 2000.

QUEIROZ, P. S.; SANTOS, M. J. dos. Facilidades e habilidades do fisioterapeuta na procura, interpretação e aplicação do conhecimento científico na prática clínica: um estudo piloto. **Fisioterapia em Movimento.** Curitiba, v. 26, n. 1, p. 13-23, jan./mar. 2013. ISSN 0103-5150.

RESENDE, E. J. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RODRIGUES, F.; BITENCOURT, L. T. G. Atuação da Fisioterapia no Programa de Residência Multiprofissional. **Revista do Programa de Residência Multiprofissional em Atenção Básica/Saúde da Família**, v. 1, n. 1, 2013.

ROCHA, C. S.; NASCIMENTO, V. D. Atitude: atributo à competência. **Pensar a Prática**, Goiânia, jul/set. 2014. p.878-892.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão:** A aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

SALMÓRIA, J.G.; CAMARGO, W.A. Uma Aproximação dos Signos – Fisioterapia e Saúde – aos Aspectos Humanos e Sociais. **Rev. Saúde e Sociedade-SP** v.17 n.1 jan/Mar.2008.

SHIGUEMOTO, T. S.; GIORDANI, C.; CHIBA, T. Humanização no atendimento fisioterapêutico. In: SARMENTO, G. J. V. **O ABC da Fisioterapia Respiratória.** Barueri, SP: Manole, 2009, p. 511-44.

SMITH, M. E.; THORPE, R.; LOWE A. **Pesquisa gerencial em Administração.** São Paulo: Pioneira, 1999.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. Ebape.br**, v. 12, nº 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014.

TRELHA, C.S. O Fisioterapeuta no Programa de Saúde da Família. **Rev. Espaço para a Saúde** - Londrina – PR v. 8 n. 2 jun; 2007.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VERAS, et al. Avaliação e Comparação das Competências em Saúde Global entre os Estudantes de Fisioterapia e Terapia Ocupacional. **SANARE, Sobral**, v.13, n.1, p. 07-17, jan./jun. – 2014.

VIANA, S. B. P. **Competências dos fisioterapeutas para a atenção básica em saúde da família:** Avaliação dos professores e egressos da Univali. Dissertação de Mestrado na área da Saúde. 126p. Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí/SC: 2005.

VILA, V. S. C.; ROSSI, L. A. O significado cultural do cuidado humanizado em unidade de terapia intensiva: muito falado e pouco vivido. **Rev Latinoam Enferm.** Vol. 10, n. 2, p. 137-44, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Processos de Aprendizagem Empreendedora:** estudo de casos de mpe's do setor educacional. 298p. Dissertação. Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.