

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA  
XVI CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEDICINA DO TRABALHO**

**PERFIL GERENCIAL NO SETOR MILITAR E PRIVADO NA  
ÁREA DA SAÚDE**

**Daniele Furtado Ritter Von Jelita**

**Luciane da Silveira**

**FLORIANÓLIS, MAIO DE 2000.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA**  
**XVI CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEDICINA DO TRABALHO**

**PERFIL GERENCIAL NO SETOR MILITAR E PRIVADO NA**  
**ÁREA DA SAÚDE**

**Daniele Furtado Ritter Von Jelita**

**Luciane da Silveira**

**Coordenador do Curso: Sebastião Ivone Vieira**

**Orientador: Prof. Ms. Luiz Abner de Holanda Bezerra**

**FLORIANÓLIS, MAIO DE 2000.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA**  
**XVI CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEDICINA DO TRABALHO**

**PERFIL GERENCIAL NO SETOR MILITAR E PRIVADO NA**  
**ÁREA DA SAÚDE**

**Parecer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sebastião Ivone Vieira**

**Coordenador**

---

**Octacílio Schüler Sobrinho**

**membro titular**

---

**Jorge da Rocha Gomes**

**membro titular**

---

**Ivo Medeiros Reis**

**membro titular**

---

**Luiz Abner de Holanda Bezerra**

**orientador**

**Florianópolis – SC - Maio/2000.**

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
1.INTRODUÇÃO.....	8
2.JUSTIFICATIVA .....	13
3.OBJETIVOS.....	14
3.1.OBJETIVO GERAL.....	14
3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
4.METODOLOGIA.....	15
4.1.1.LOCAL DE ESTUDO.....	15
4.1.2.POPULAÇÃO PESQUISADA .....	15
4.1.3.INSTRUMENTOS .....	15
4.2. DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	16
4.2.1. COLETA DE DADOS.....	17
4.2.2. TABELAS .....	17
4.3. LEITURA DOS DADOS COLETADOS( DISCUSSÃO).....	19
5.DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO .....	25
5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	25
5.2. REFERENCIAIS TEÓRICOS .....	26
5.2.1. O MOD. DE ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS DE MINTZBERG.....	26
5.2.2. OS SERVIÇOS DE SAÚDE ENQUANTO ORGANIZAÇÕES.....	27
5.2.3. ISO 9001: 1984 (SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE).....	34
6.REFLEXÕES FINAIS.....	36
BIBLIOGRAFIA .....	42
ANEXOS .....	44
1. O ENFOQUE DO GRID .....	44
2. QUESTIONÁRIO .....	56
3. TESTES.....	57
3.1. PERFIL DE MOTIVAÇÃO .....	57
3.1.1. COMO VÃO SUAS REUNIÕES ? .....	67

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à "DEUS", que nos deu orientação e sabedoria, além de nos guiar para esse caminho. Aos nossos pais, pela força e incentivo que nos impulsionaram para a vida profissional.

Eu, Daniele, agradeço a meu marido, Rubens, pelo incentivo, dedicação, carinho e muita compreensão para a realização desse trabalho. E à minha filha, Hanah, pela cooperação das horas ausentes.

## **RESUMO**

A saúde é considerada, a nível de gerenciamento, a mais difícil de manejo, liderança e administração. Visto que, cada paciente é um caso a ser analisado subjetivamente. Assim, o gestor no setor da saúde, necessita basear-se em modelos gerenciais e adaptar seu próprio estilo, baseando-se em suas características pessoais e de relacionamento com seus subordinados e superiores.

Para sabermos a diferença de gestão no meio militar e privado (setor saúde), procuramos identificar características pessoais e estilos de gerência. Para definir tais dificuldades e diferenças, adotou-se instrumentos como: questionário, testes e entrevistas. E baseamo-nos nas teorias GRID, tentando caracterizar o estilo gerencial no meio militar e privado.

## **ABSTRACT**

The health, is considered at level of management is the most hard to handle, leadership and administration. For, every patient is a case to be analyzed subjectively. Thus, the manager in the sector of the health, need be based on in examples managements and adapt your own method, be based on your personal characteristics and relationship with yours subordinates and superior.

To understand the difference management of the army force and private (sector of the health), we look to identify the personal characteristics and styles of each. To define this difficulties and differences, to use instruments how: questionnaires, tests and meetings. To based our findings in the theories GRID, trying to characterize this management styles of the army force and private.

## 1.INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização o homem tem se preocupado com técnicas organizacionais. Pelo menos é assim que os estudiosos do assunto têm considerado, quando analisam os feitos dos filósofos, físicos, políticos e estadistas da Antigüidade, à luz dos princípios administrativos.<sup>1</sup>

A organização civil e militar dos romanos são exemplos usados para demonstrar a utilização de princípios administrativos na época. Ao longo do tempo, são também bastante salientadas as influências da organização militar e da Igreja Católica. A estrutura da organização eclesiástica, seus princípios e normas servem de modelo para muitas instituições. Sobretudo, a hierarquia de autoridade que, até o presente, opera satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça, ou seja, o Papa.<sup>2</sup>

No desenvolvimento das teorias administrativas, a influência da organização militar para a função de direção é sentida em dois princípios fundamentais, o princípio da unidade de comando, pelo qual, cada subordinado só pode ter um superior e o princípio de clareza da ordem. Em relação a literatura, Napoleão não só explicava ao subordinado o objetivo da ordem, mas certificava-se de que ela havia sido compreendida corretamente, pois considerava que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa.

Em relação à hierarquia das organizações, a estrutura organizacional piramidal é a mais antiga. Para demonstrar a antigüidade de sua origem, CHIAVENATO, com base nos textos bíblicos, apresenta o organograma da reorganização do Êxodo, montado por ERNEST DALE. Pelo conteúdo dos textos e a distribuição dos encargos, pode-se deduzir que Moisés escolheu homens capazes e delegou-lhes autoridade, descentralizando decisões, conforme o nível de competência delegada.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SILVA, Marizete Pereira. Gerência em Enfermagem - Identificação de estilos. Rio de Janeiro: Uni-Rio. Tese apresentada ao concurso de Livre docência, 1990, p. 8.

<sup>2</sup> Idem, p.8.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I. Teoria geral da Administração. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 3ª edição, vol. 1 e 2, 1987.



Embora os vários indícios históricos mostrem que devem ter existido planos formais, organização de trabalho, liderança e sistemas de avaliação, o aparecimento da grande empresa e da moderna administração somente ocorreu no final do séc. XVIII, na chamada Revolução Industrial.

Durante essa fase, SILVA coloca que o trabalho do homem, do animal e da roda d'água foi substituído pelo trabalho da máquina, surgindo o sistema fabril, assim o antigo artesão transformou-se no operário e a pequena oficina patronal cedeu lugar à fábrica e à usina.

Para fazer frente as necessidades criadas pelo avanço tecnológico, surgiu a moderna administração, a partir da Escola de Administração Científica e da Escola Clássica da Administração, criadas por FREDERICK W. TAYLOR e FAYOL, respectivamente.<sup>4</sup>

Segundo MOTTA, apesar do surgimento de outras escolas e de várias teorias da administração, diversos autores têm observado que se vive hoje a era do retorno ao básico, ao simples ou às próprias origens da administração. Entretanto, na sua opinião, novas idéias são necessárias e a insistência nos antigos modelos servem para mostrar as grandes limitações sobre suas possibilidades.<sup>5</sup>

A necessidade de criatividade e inovação, para solução de problemas organizacionais, vem sendo um desejo e motivo de discussões de âmbito geral. As instituições privadas têm manifestado sua preocupação com a crise econômica que atinge o mundo e repercute nos negócios e no Estado.

Na percepção de CHIAVENATO, na medida que o ambiente se torna mais instável e turbulento, como está acontecendo no mundo de hoje, maior é a necessidade de opções diferenciadas para a solução dos problemas e situações que se alternam e se transformam de maneira crescente e diversa.

Sobre esta questão, KLIKSBURG considera que na América Latina não havia, até então, ocorrido uma pressão histórico-social tão forte e concreta, exigindo resultados organizacionais e capacidade administrativa, como a opinião pública e as grandes forças sociais estão exercendo diariamente. Segundo esse autor, para resolver essa crise e suas

---

<sup>4</sup> SILVA, Marizete Pereira da. Op. Cit. p.8.

conseqüências, estão sendo feitas exigências qualitativas diferentes das tradicionais e com fortes implicações administrativas.<sup>6</sup>

Nesse sentido, espera-se também que as ciências administrativas contemporâneas, entre outras coisas, libertem-se dos mitos herdados da gerência tradicional e passem a ser mais experimentais e mais abertas às inovações sociais.

CHIAVENATO, fazendo considerações sobre as tendências administrativas do futuro em relação à passagem de democracia representativa para a democracia participativa, diz:

"os aspectos políticos da vida social econômica se modificam rapidamente. A sociedade e nação de hoje tendem ao pluralismo. Cada tarefa importante é confiada a uma grande instituição organizada para durar sempre e ser dirigida por administradores. Esta nova sociedade pluralista, constituída por uma infinidade de instituições traz desafios políticos, filosóficos e sociais que ultrapassam a compreensão dos administradores."<sup>7</sup>

Segundo SIQUEIRA, as práticas progressistas estatais, em oposição ao caráter "racionalizador" das políticas dos governos autoritários pós-64, por muito tempo desconfiaram das preocupações gerenciais. Recentemente essa postura mudou. No caso específico das instituições de saúde, intensificou-se o debate a cerca do componente gerencial, apontando-se a necessidade de criar alternativas nesse campo, que contribuam para maior eficácia dos serviços de saúde.<sup>8</sup>

Com base em diversos autores, percebe-se que a complexidade dos serviços de saúde e o desafio com que se defronta sua gerência, têm considerado particularmente três aspectos: a variabilidade da "matéria-prima", os casos tratados, em termos de patologia, gravidade, características individuais; a variabilidade dos processos assistenciais, tendo em

---

<sup>5</sup> MOTTA, P.R. Razão e Intuição: Recuperando o ilógico na teoria de decisão gerencial. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 23 (3): pp.77/94, jul/set de 1988.

<sup>6</sup> KLILSBURG, B. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 22(1): pp.59/85, jan/mar, de 1988.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I. Op. Cit., p.18.

vista especialmente a necessidade de julgamento profissional subjetivo; e por fim, a dificuldade de mensurar os resultados, considerando os inúmeros determinantes do processo saúde/doença, e as limitações tecnológicas para lidar com tantos problemas de saúde.<sup>9</sup>

HARROW e WILLCOCKS, citam criticamente KINDER, que apresenta uma visão universal da gerência: "a gerência é constituída por um conjunto de problemas e métodos para manejá-los, que são comuns a qualquer setor ou atividade organizada."<sup>10</sup>

Sobre este assunto, PARENAI e PENA-MOHR consideram que, para os países do Terceiro Mundo, o aparecimento contínuo de inovações tecnológicas no Hemisfério Norte, representam um grande problema. Isto porque, a rápida difusão de informações tecnológicas e a ação das empresas multinacionais colocando no mercado os produtos, cria uma demanda local por parte de profissionais e das parcelas mais informadas da população, pressionando as instituições de saúde, já deterioradas por constante falta de recursos, a adquirirem tecnologia de ponta em detrimento de produtos básicos.<sup>11</sup>

Em suma, as organizações contam com um passado, um presente e um futuro. Nascem, crescem, passam por crises em seus desenvolvimentos, e muitas vezes, não resistem e acabam. Ao discutir a questão dos gerentes para o setor de saúde no Brasil, parece oportuno considerar o que vem ocorrendo ao nível da formação em saúde coletiva. Em relação aos cursos de graduação, constata-se que são poucos e além disso, seu espaço ainda não está delimitado. Ao que tudo indica, a questão do gestor de serviços de saúde no Brasil tem sido encaminhada na direção do profissional do setor que se transveste em administrador, geralmente a partir da realização de cursos de especialização.

Embora todos os cursos na área apontem objetivos no campo da administração, bem poucos, pelo menos a nível de suas propostas curriculares, tem resolvido o dilema da visão estreita do que seja saúde pública. Assim, boa parte desse esforço formador não produz resultados concretos no que concerne ao oferecimento à um aluno capacitado a intervir no setor, e a racionalizar o uso dos recursos disponíveis.

---

<sup>8</sup> SIQUEIRA, M.M. Eficácia da administração pública: Imposição democrática. Revista de Administração de Empresas. N.º 30, pp.65/72, 1990.

<sup>9</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Gestão Hospitalar: A visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública. 29(3), pp.33/58, 1995, p.38.

<sup>10</sup> Idem, p.39.

<sup>11</sup> SILVA, Marizete Pereira da. Op. Cit.,p.12.

Assim, considerando o que foi exposto, o objetivo geral deste estudo, é caracterizar o perfil gerencial no setor da saúde no meio militar e privado, fazendo uma comparação entre estes gestores e caracterizando seu perfil psicológico relacionando ao seu método gerencial.

## **2.JUSTIFICATIVA**

Este tema foi elaborado baseando-se na vivência profissional das autoras. Onde uma trabalha no setor militar e outra no setor privado, na área da saúde. Dessa forma surgiu a intenção de caracterizar a diferença, de métodos de gerenciamento, utilizados nos respectivos setores na área da saúde, baseando-se nas características pessoais de cada uma. Essa análise foi realizada com somente dois gerentes, ambos na área da saúde, nos setores, militar e privado. Portanto, no setor privado, existem variações quanto ao modelo gerencial, características pessoais e interpessoais, dependendo do ambiente e normas de cada empresa. No setor militar, não há variações significativas quanto ao modelo gerencial. Nossa avaliação comparativa fica restrita à somente uma empresa do setor privado e militar, mais o estudo faz um apanhado geral, de formas gerenciais e suas características.

Buscamos explorar as dificuldades existentes em gerenciar a saúde, bem como a falta de formação por parte desses profissionais, já que o currículo gerencial é ainda ineficaz na área da saúde. Tentamos resgatar desde a Antigüidade, os modelos gerenciais, baseados na hierarquia militar, que foi a base de muitos modelos gerenciais e que hoje sofreram muitas mudanças e radicalizações, embora, muitos ainda busquem os modelos tradicionais.

### **3.OBJETIVOS**

#### **I- 3.1.OBJETIVO GERAL**

- Caracterização do perfil gerencial no setor militar e privado, na área da saúde.

#### **II- 3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir para a identificação das necessidades de cursos de graduação na área gerencial do setor de saúde.
- Observar a forma que os gerentes avaliam a organização da instituição e sua gerência (setor militar e privado).
- Caracterizar o perfil gerencial do profissional militar e civil na área da saúde.
- Comparar os métodos utilizados pelos gerentes, no setor militar e privado.

## **4.METODOLOGIA**

### **III- 4.1.1.LOCAL DE ESTUDO:**

O estudo descritivo com base qualitativa, foi desenvolvido em duas empresas na área da saúde, sendo a empresa 1, no setor militar, e a empresa 2, no setor privado.

### **IV- 4.1.2.POPULAÇÃO PESQUISADA:**

O universo do estudo, correspondeu a dois gerentes na área da saúde, sendo o entrevistado, no setor militar, um homem (médico), e no setor privado, uma mulher (secretária bilingüe).

### **V- 4.1.3.INSTRUMENTOS:**

Para a coleta dos dados, foram utilizados três instrumentos:

**I-** Questionários

**II-** Testes

**III-** Entrevistas

Os questionários dividem-se em perguntas, que foram elaborados pelos autores do trabalho, objetivando direcionar as perguntas de forma sucinta, analisando deste sua formação como gerente, seu desempenho na área, suas diretrizes, autonomia, liderança, satisfação, formação gerencial, relacionamento interpessoal e com a cadeia de comando superior de sua empresa.

Os testes foram elaborados por autor desconhecido e são baseados em métodos de avaliação de perfil psicológico, motivação e auto-avaliação como gerente.

Na entrevista com os devidos profissionais buscou-se concluir o raciocínio dos instrumentos I e II.

O resultado dos instrumentos serão abordados através de tabelas comparativas.

## 4.2. DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para desenvolver a pesquisa relativa ao tema desta monografia, os autores optaram pela elaboração do instrumento I, relativo ao questionário. Desta forma basearam o questionário de acordo com o objetivo proposto pelo trabalho, e distribuídos para os gerentes dos setores pesquisados, juntamente com o instrumento II, relativo aos testes, elaborados por autor desconhecido.

Em um segundo contato com os gerentes, foi utilizado o instrumento III, relativo a entrevista semi-estruturada com os mesmos. Esta foi realizada fora do expediente e ambiente de trabalho, com o intuito de realizar uma entrevista menos formal. Os autores utilizaram o instrumento de coleta de dados da pesquisa qualitativa por ser compatível com o estudo de caso e muito particularmente, porque "preocupa-se em retratar a perspectiva dos participantes."<sup>12</sup>

Assim, optou-se pela utilização da entrevista pelo fato desta ser uma forma de interatividade social, como também pelo fato de poder ser aplicada em qualquer segmento da população, proporcionando o contato direto e descontraído entre os entrevistados e o entrevistador.

Fez-se uso da entrevista semi-estruturada, pois, segundo TRIVIÑOS:

"a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente o linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo

---

<sup>12</sup> LUDKE, M. & ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: Abordagem qualitativa. São Paulo: EPU, 1986.



investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa".<sup>13</sup>

Além do questionário, testes e entrevistas, os autores fizeram uso igualmente de, consultas de livros, periódicos e revisões bibliográficas que permitiram a elaboração do trabalho.

#### VI- 4.2.1. COLETA DE DADOS:

Este estudo foi realizado por duas autoras, que aplicaram os instrumentos metodológicos descritos acima. Os locais privilegiados foram a Empresa 1, (setor militar) e a Empresa 2 (setor privado). Na Empresa 1, os instrumentos da metodologia, foram entregues ao gerente do setor saúde (médico) e na Empresa 2, à subgerente (secretária bilingüe), também do setor saúde.

#### VII- 4.2.2. TABELAS:

**TABELA 1:**

Distribuição dos entrevistados por faixa etária e sexo

Idade:	Sexo:	Empresa:
30 anos	Feminino	Privada
47 anos	Masculino	Militar

**TABELA 2:**

Distribuição dos entrevistados por tempo de formado na graduação.

<sup>13</sup> TRIVINÓS, A. N.S. Introdução à pesquisa em ciência social: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Tempo(anos)	Empresa	Graduação
2 anos e meio	Privada	secretária bilíngüe
20 anos	Militar	médico

**TABELA 3:**

Distribuição dos entrevistados segundo a realização de cursos de pós graduação na área da administração de serviços de saúde.

Empresa :	Curso(s):	Duração
Privada	Nenhum	–
Militar	Administração hospitalar	30 dias

**TABELA 4:**

Distribuição segundo as experiências gerenciais anteriores na área de saúde

Empresa	Experiências anteriores
Privada	Nenhuma
Militar	Nenhuma

**TABELA 5:**

Distribuição segundo o tempo em que ocupam o cargo atual

Empresa	Tempo
Privada	5 anos
Militar	11 anos

### 4.3. LEITURA DOS DADOS COLETADOS( DISCUSSÃO)

Na análise do questionário aplicado entre os profissionais abordados, observamos que o militar é médico, mais velho, formado há 20 anos, sendo que atua há 11 anos como gerente na área da saúde numa mesma instituição, tendo realizado ainda, um curso de administração hospitalar, oferecido pela empresa. No setor privado, o profissional é uma secretária bilingüe, formada há 2 anos e meio, mais jovem, mulher, e 5 anos de atuação na área gerencial dentro da empresa, não realizando cursos.

Observamos que em relação aos cursos de graduação, na área gerencial, constata-se que são poucos e seu espaço ainda não está delimitado, principalmente na área da saúde. E que não há incentivo por parte das empresas, no sentido de qualificar o profissional, em seu desenho curricular. Analisamos também que, independente do tempo de atuação como gerente e sua formação, o que importa é a aptidão necessária para o cargo. Como já foi citado, Hersey & Blanchard consideram que o administrador, para ser eficaz, precisa ter o "know-how" não só dos aspectos técnicos da sua área, mas também das chamadas habilidades humanas.<sup>14</sup>

Quando consideram o seu relacionamento com os funcionários, vimos que no setor militar a equipe atinge as metas propostas, porém não com a participação espontânea e motivação própria, mas sim, pela hierarquia, normas e regulamentos a serem seguidos. Os gerentes enfrentam o desafio de cumprir os objetivos, ou seja, de apresentar os resultados esperados, além de lidar com as limitações de recursos e a falta de autonomia e de controle sobre os recursos existentes.

Já no setor privado, nota-se a insatisfação tanto do gerente, quanto dos trabalhadores. Insatisfação gerada por falta de confiança mútua, falta de experiência e liderança no sentido de alcançar os objetivos. É interessante notar as funções interpessoais e sobretudo de comunicação, destacadas: liderança, coordenação e solução de problemas, todas concordantes com a visão de MINTZBERG, que considera a função de comunicação primordial entre os papéis desempenhados pelos dirigentes.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> HERSEY, P. & BLANCHARD, H. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução de Edwino A. Roger. São Paulo: E.P.U., 1986.

<sup>15</sup> SILVA, Marizete Pereira. Op.Cit. p.51.

Com relação a realização de reuniões periódicas com seus funcionários, nota-se que no setor militar elas são realizadas sem periodicidade preestabelecida, mas com ótimos resultados analisados pelo mesmo. Já no setor privado raramente são realizadas, prejudicando assim uma análise conclusiva das reuniões.

Comparando a entrevista sobre reuniões, com os testes aplicados (Como vão suas reuniões?), no setor militar, é possível notar que tem ocorrido de forma satisfatória, alcançando seus objetivos. Sendo que no setor privado, o teste demonstra que há insatisfação por parte da profissional, isto porque não atinge suas metas, no sentido de realizar reuniões e portanto, prejudicando o processo gerencial no setor.

Assim, percebe-se a importância da realização das reuniões periódicas com os demais funcionários, visto que, com a participação da equipe, o processo de análise e desenvolvimento dos problemas detectados, assegura uma maior efetividade e direcionamento das ações da chefia. Sua organização é imprescindível para criar espaços de discussão e solução de problemas.

Verificou-se também que as duas empresas (setor militar e privado) estimulam a realização de eventos sociais para seus funcionários, momentos importantes para o relacionamento interpessoal, e conseqüentemente para um melhor desempenho profissional, segundo diversos autores.

Quanto à metodologia ou diretrizes de gerenciamento, tanto o setor militar quanto privado, atribuíram ter estilo próprio. As teorias GRID constituem-se num referencial válido para gerar a necessária integração dos pensamentos com os sentimentos, das aspirações com as ações, dos sonhos com a realidade. Para tal é indispensável conhecer o estilo gerencial predominante nos dirigentes.<sup>16</sup>

Em relação ao teste de perfil de motivação individual, foram comparados os dois gerentes em relação às necessidades fisiológicas, segurança, associação, auto-estima e auto-realização. O gerente militar apresenta segurança superior ao da gerente do setor privado, além de maior auto-estima. Suas necessidades fisiológicas estão relativamente supridas. O militar tem um equilíbrio entre sua parte pessoal e o meio externo (associação), já a gerente do setor privado, não apresenta tal equilíbrio. Em relação à auto-realização profissional, os dois

gerentes (militar e privado), mostraram estar num nível alto de insatisfação.

A identificação dos estilos de gerência dos dirigentes da saúde, com base nas teorias GRID, poderá despertar interesse de mudança de um estilo para o outro, por meio de treinamento, como acredita TREVIZAN.<sup>17</sup> Sobre esta questão BLAKE & MOUTON consideram que um gerente pode ter um estilo GRID numa ampla faixa de situações, mas também pode passar de um estilo para outro, às vezes mudando e adaptando os estilos conforme a própria visão de cada situação.<sup>18</sup>

Outro modelo sugerido é o do tipo participativo no qual a organização não receberá meras opiniões e sugestões, mas uma participação efetiva no poder de decisão: o gerente não estará no ápice da pirâmide, mas no centro de uma rede de decisões. Esta última estrutura viola frontalmente o princípio clássico de hierarquia.<sup>19</sup>

Para MENEZES, em nosso país, as organizações prestadoras de serviços de saúde, na sua grande maioria, possuem formas de administração centralizadora para todas as áreas profissionais, especialmente a enfermagem. Considera também que as lideranças e dirigentes parecem copiar modelos tradicionais a cada novo empreendimento.<sup>20</sup>

Em relação à autocrítica de sua gestão, no setor militar, o profissional relata que com recursos limitados conseguem atingir um índice de resolução de mais de 90%, demonstrando ser um serviço bastante eficaz, contanto com profissionais de variados níveis de especialização e formação, mas todos com atuação focada nos objetivos determinados e desenvolvendo suas atividades em harmonia.

No setor privado, o profissional relatou que, apesar dos obstáculos, conseguiu crescer profissionalmente, coloca que "poder e autoridade" não significam competência, e que saber lidar com os problemas diários e principalmente com seus subordinados, é muito mais importante do que exigir que executem determinada tarefa. Concluindo que ter humildade

---

<sup>16</sup> SILVA, Marizete Pereira. Op. Cit. p.4.

<sup>17</sup> Idem, p.6.

<sup>18</sup> BLAKE, R.R., MOUTON, S. & TAPPER, M. Grid approaches for managerial leadership in nursing. St. Louis: Mosby Co., 1981.

<sup>19</sup> BRAATZ, R. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(4), 71/96, out./dez, 1973.

<sup>20</sup> MENEZES, H. M. Administração descentralizada em enfermagem: Análise em experiência de implantação. Dissertação de Mestrado. Escola de Enfermagem Ana Néri da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1983.

para aceitar seus erros e tentar mudá-los, é fundamental.

O papel do gerente em relação a qualidade de desempenho dos subordinados é de extrema importância. Do modo como será desenvolvido esse papel dependerá o resultado positivo ou negativo do desempenho do grupo. BLAKE & MOUTON, admitem que a gerência se realiza dentro de uma cultura de expectativas definidas.<sup>21</sup> A atuação das pessoas, muitas vezes, é controlada pelas tradições precedentes e pelas práticas do passado, mas do que pelas exigências de situação ou pelas próprias inclinações pessoais. Estarão esses estilos voltados para a produção representada na saúde, pela elaboração e implementação de normas e rotinas, e pelos cuidados prestados ? Ou para as pessoas procurando promover boas relações entre os colegas e subordinados? A maneira como um gerente combina essas duas orientações define o seu uso de poder.<sup>22</sup>

Pela comparação analisada entre a gerência, em relação ao meio militar e privado, no setor saúde, têm-se que no meio militar há um controle muito mais rígido dos eventos administrativos, com relação ao setor privado. Porém, no setor militar há uma menor autonomia gerencial, visto que, no meio militar há hierarquia, disciplina, normas e regulamentos seguidos pelos seus subordinados diretos e indiretos, tendo objetivos e resultados alcançados pela gestão, independente da motivação pessoal.

Estas características assemelham-se as colocações de WEBER, conhecido sociólogo alemão, que expôs sobre o que julgava ser uma organização burocrática (administrativa ou gerencial) eficiente. Esta organização tinha padrão hierárquico, onde cada cargo possuía uma posição claramente definida de responsabilidade, e cada cargo inferior devia ficar subordinado ao controle de um cargo superior. Considerava ainda que a organização burocrática era "o meio mais racional que se conhecia para levar a cabo o controle imperativo dos seres humanos".<sup>23</sup>

A principal diferença entre o setor militar e o setor privado reside no ponto de que, no setor privado, existe muita autonomia e condições analíticas, sem fiscalização rígida, importando para o empresário apenas resultados, oferecendo tecnologia, visando lucro e não

---

<sup>21</sup> BLAKE, R.R., MOUTON, S. & TAPPER, M. O novo Grid Gerencial. Tradução de Lélío de Barros. São Paulo: Pioneira, 1987.

<sup>22</sup> CHAVES, M.M. Saúde, uma estratégia de mudança. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1982.

a qualidade. Analisando os problemas que afetam a prestação de cuidados de saúde KRON & GRAY, salientam que o público se torna mais interessado no atendimento de saúde e em seus custos.<sup>24</sup> Alguns seguimentos da sociedade estão exigindo melhor atendimento e uma chance de participar nesse atendimento.

Neste aspecto, no Brasil, tem sido cobrado do governo a criação de critérios para aferir o custo, a qualidade e a eficiência do atendimento à saúde, tanto na rede ambulatorial como na área hospitalar, através de adequados trabalhos de assistência e de formação de recursos humanos que gerariam instrumentos de controle, dos quais viriam parte dos representantes do usuário.

Os dirigentes militares não têm as mesmas condições analíticas nem a mesma autonomia que no setor privado. Como resultado disso, vemos que apesar da falta de motivação pessoal e autonomia, no setor militar, o retorno administrativo por parte da gerência é quase 100%, sendo que a determinação, parâmetros e normas são partes importantes no processo de gerenciamento. Acrescentando que deveria existir um método de motivação pessoal, valorizando aquele com capacitação profissional, ao contrário do que acontece no setor privado, na qual valorizam o profissional sem capacitação.

A rotatividade daqueles que ocupam cargos de direção em decorrência de critérios políticos faz com que o dirigente se torne um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas de modo esparso em meio à um processo gerencial fragmentado e descontínuo.

Ao analisar as teorias GRID, e os quadrantes de liderança da Ohio State University, enquadrámos os gestores do setor militar e privado na área da saúde, nos tipos de liderança das teorias estudadas. O gerente do setor privado, apresenta o estilo empobrecido e subdominante, em virtude de não conseguir aplicar o seu estilo característico. Isso ocorre quase sempre, quando está sob tensão, frustração ou em situações de conflito. Não importa qual seja o estilo dominante, qualquer estilo Grid pode ser dominante de outro.

---

<sup>23</sup> VIEIRA, Sebastião Ivone. (Coord.) Medicina Básica do Trabalho. Curitiba: Gênese, vol. 1, 3ª edição, 1996, p.81.

<sup>24</sup> KRON, T. & GRAY, A. A administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Tradução e supervisão de Maria Dolores Lins de Andrade: Rio de Janeiro: Interlivros, 1987.

O tipo de liderança considerado empobrecido, denota um esforço mínimo para conseguir que o trabalho exigido seja realizado, e isto é o suficiente para manter o espírito de participação na organização. Como chefe, age de forma superficial, não especifica metas, nem programação. Atuando dessa forma, fica relativamente livre de envolvimento e de conflitos, procura não ver as situações desagradáveis que, muitas vezes, acabam desaparecendo por falta de atenção. Cada subordinado se arranja por sua própria conta.

O gestor militar se enquadra nos tipos gerenciais de Homem Organizacional (meio-termo) e de Autoridade-Obediência. O tipo de liderança meio termo, demonstra que este, consegue um desempenho gerencial adequado através do equilíbrio entre a necessidade da execução do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório. O adequado desempenho organizacional é possível mediante o equilíbrio entre as necessidades de conseguir resultados e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório.

Redimensiona a produção em função do nível que as pessoas estão dispostas a aceitar. Considera que os extremismos provocam conflitos e devem ser evitados. Quando tem de enfrentá-los apoia-se nas tradições, nas práticas do passado ou nos procedimentos de rotina utilizando-se dos recursos da própria organização, salvaguarda suas convicções. Costuma também, para solucionar problemas, utilizar-se de informações de outras instituições, de pesquisas de opiniões e outros procedimentos semelhantes, aos quais atribui a culpa, quando o resultado da decisão não é bom.

O tipo de liderança, autoridade-obediência, demonstra que no desempenho das funções administrativas, o gerente é competitivo e para atingir as metas adota a lei da selva: "sobrevivem os mais fortes". Não abre mão da hierarquia e utiliza o seu poder para pressionar as pessoas partindo da premissa que todas são avessas ao trabalho. Organiza o trabalho atribuindo responsabilidades e dizendo aos subordinados o que fazer, como, quando e com que. Segue de perto a execução das tarefas para ter garantia que estão fazendo o que determinou. Prefere trabalhar com pessoas fortes que aprendam o trabalho e sejam de fato úteis. O gestor militar não se enquadra totalmente nos tipos de liderança descritos acima, apenas enquadrados as características que achamos cabíveis.



## 5.DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

### VIII- 5.1.CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Na discussão a cerca da gerência de serviços de saúde, os diferentes elementos que compõem seus principais problemas e formas alternativas de modelos e/ou prática gerenciais vigentes, vêm tomando proporções crescentes, na área da saúde e formadoras de recursos humanos. Sobretudo, porque identifica-se a falta de recursos humanos no âmbito do setor de saúde com formação gerencial.<sup>25</sup>

Frente a uma importante mudança social com reflexo no setor da saúde, não se está, em nível de formação de gestores, alcançando os objetivos desejáveis. E isto se dá por falha na concepção do profissional adequado, no desenho curricular, na metodologia e por não se dispor de docentes preparados para desenvolver um currículo complexo, entre outras coisas. A constatação desta inadequação entre o produto e as necessidades do contexto, no setor saúde, remete a importância do tema.

O Brasil gasta hoje cerca de 5% do seu produto interno bruto(PIB) com saúde e é de se supor que este percentual cresça pela própria pressão das demandas sociais. A população exige mais e melhores serviços de saúde. O setor, por sua vez, vem incorporando tecnologia de maneira galopante e esta exerce importante pressão sobre os custos. O chamado complexo industrial do setor, pressiona o consumo de bens e serviço. Todos estes fatores têm dado um novo relevo à questão da gerência, inclusive imputando-lhe mais culpas do que as responsabilidades que lhe cabem.<sup>26</sup>

As organizações de saúde, são identificadas em sua tipologia como organizações profissionais cujo bom funcionamento depende principalmente de seus operadores. O trabalho operacional é complexo e diretamente controlado pelos que o executam-especialmente com alto nível de qualificação que requerem autonomia.

---

<sup>25</sup> CHAVES, M.M. Saúde: uma estratégia de mudança. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1982.

<sup>26</sup> VECINA NETO, Gonzalo. A formação de administradores para o setor de saúde: Algumas considerações sobre o atual momento brasileiro e a responsabilidade da Universidade. Revista de Administração Pública, 24 (4), pp.95/99, 1990.

A padronização de habilidades e conhecimentos é obtida de modo primário através de treinamento formal. A formação inicial ocorre na universidade ou numa instituição especial e continua por longo período através do treinamento em serviço. Daí essa característica fundamental das organizações profissionais: grande parte das normas e dos padrões provém não da estrutura organizacional, mas de associações ou instituições profissionais.

## **IX- 5.2. REFERENCIAIS TEÓRICOS**

### **X- 5.2.1. O MOD. DE ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS DE MINTZBERG**

Nos anos 70, Mintzberg introduziu na literatura administrativa uma visão extremamente crítica e inovadora. Em seus trabalhos, buscou compreender o mundo organizacional e caracterizar o trabalho gerencial. Segundo Mintzberg, o poder nas organizações de saúde é compartilhado, e os profissionais têm importante papel em sua dinâmica. Logo, é evidente que as estratégias gerenciais devem incluir processos de negociação e comunicação intensa com os diversos grupos internos. Isto porque o trabalho em si é muito complexo e especializado, e seus resultados não podem ser facilmente mensurados. A complexidade e a diversidade do trabalho levam à arbitrariedade, mas as decisões sobre os serviços a serem prestados garantem ao profissional uma latitude considerável para sua execução.<sup>27</sup>

Os profissionais controlam não só o seu próprio trabalho, mas também as decisões administrativas que os afetam, especialmente no âmbito da distribuição de recursos. É comum haver duas hierarquias administrativas paralelas: uma com características mais democráticas, com decisões de baixo para cima, para os profissionais, e outra mais do tipo mecânica, de cima para baixo, para a área de apoio.

O diagnóstico é uma etapa fundamental, e as decisões dependem em grande parte de julgamento profissional. Conseqüentemente os profissionais preservam grande autonomia, pois são os únicos a dispor dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento do seu trabalho. É fundamental também que o médico, além de assegurar adequada assistência ao

paciente, procure adotar o estilo de gerência que vincule as necessidades organizacionais de produção às necessidades que as pessoas têm de experiências de trabalho plenas e compensadoras.<sup>28</sup> Nas organizações profissionais, o poder é consequência da perícia, e não da função ou da hierarquia.

A integração é o desafio que se apresenta às organizações profissionais. Integração da dupla estrutura, profissional e administrativa; integração dos diversos profissionais e especialistas; integração no sentido do compromisso dos profissionais com os objetivos organizacionais. As teorias contemporâneas de administração apontam para a gerência participativa, como meio de promover mudança no relacionamento gerencial entre pessoas, estimulando suas potencialidades, visando a melhoria da produção.

#### **XI- 5.2.2. OS SERVIÇOS DE SAÚDE ENQUANTO ORGANIZAÇÕES**

A visão universalista da gerência considera que as organizações se assemelham umas às outras, de tal modo que o que é desenvolvido a partir de uma organização pode ser aplicado a outras. Há autores que consideram o sistema de saúde e seus serviços, significativamente diferentes, complexos e de certo modo únicos, se comparados com outros tipos de organização, o que traz consequências para sua gerência.<sup>29</sup>

Segundo Shortell e Kaluzny, as características mais freqüentemente mencionadas sobre os serviços de saúde são:

- a) A definição e a mensuração dos resultados são difíceis;
- b) O trabalho desenvolvido é tido como extremamente variável e mais complexo do que outras organizações;
- c) A maior parte do trabalho é de natureza emergencial;
- d) O trabalho dá pouca margem a ambigüidade e erro;
- e) As atividades são altamente interdependentes, sendo necessário um alto grau de integração entre os diversos grupos profissionais;
- f) O trabalho requer alto nível de especialização;

---

<sup>27</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op. Cit. p.35.

<sup>28</sup> SILVA, Marizete Pereira da. Op. Cit. p. 36.

- g) Boa parte dos membros da organização é extremamente profissionalizada, e eles são mais leais à profissão do que à organização;
- h) Existe pouco controle organizacional ou gerencial efetivo sobre o grupo mais responsável pelo trabalho: os médicos.<sup>30</sup>

A particularidade dos serviços de saúde seria fruto da combinação dessas várias características mencionadas. Alguns desses elementos estão presentes no modelo de organizações profissionais de Mintzberg.

Kover e Nenuhauser, comparando a gerência de organizações de serviços de saúde com a gerência de outras organizações, apresentam as seguintes considerações: os objetivos dos serviços de saúde são mais complexos do que nas indústrias de modo geral ou mesmo em outras organizações que prestam serviços, como um banco ou companhia de seguros. Os objetivos das organizações de saúde incluem assistência ao paciente, pesquisa, ensino. A maior complexidade de objetivos implica problemas crescentes no âmbito da integração organizacional.

Comparados com os executivos, os gerentes de serviços de saúde têm menos autoridade sobre os profissionais que trabalham na organização, especialmente na área médica. Os autores ressaltam também que o produto das organizações de serviços de saúde é difícil de especificar, o que torna as mudanças mais difíceis, já que não existem resultados padronizados para serem mensurados.<sup>31</sup>

Dussault coloca que, entre as particularidades dos serviços de saúde, existe o fato de atenderem a necessidades complexas e variáveis (com dimensões biofísicas e psicossociais) cuja definição varia de acordo com a inserção social, a representação do processo saúde-doença, conforme a clientela (adultos, mulheres, crianças, velhos). Diz ainda que há variações individuais, o que até certo ponto torna cada problema único.<sup>32</sup>

Para Dussault, outro aspecto peculiar aos serviços de saúde é que serviços de baixa qualidade podem trazer riscos e prejuízos graves para o usuário. Portanto é preciso respeitar normas de qualidade, embora as organizações de saúde não possam ser formalizadas

---

<sup>29</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op. Cit., p.36.

<sup>30</sup> Idem, p.37.

<sup>31</sup> Idem, ibidem, p.37.

demais, pois os prestadores precisam ter autonomia para adaptar os serviços às necessidades dos usuários.

Ao abordar a questão dos resultados dos serviços, o mesmo autor menciona também a dificuldade de mensurá-lo e destaca a relação entre os serviços e a saúde, ainda pouco conhecida, embora sejam aceitos seus inúmeros determinantes, biológicos, comportamentais, ambientais. Conseqüentemente, a capacidade dos serviços de saúde para resolver problemas é limitada por natureza, acrescentando-se ainda as dificuldades oriundas da própria ineficácia relativa do cuidado prestado.

É fundamental reafirmar, com base nos diversos autores citados anteriormente, a complexidade dos serviços de saúde, e o desafio com que se defronta sua gerência, considerando particularmente três aspectos: a variabilidade da "matéria-prima", os casos tratados, em termos de patologia, gravidade, características individuais; a variabilidade dos processos assistenciais, tendo em vista especialmente a necessidade de julgamento profissional subjetivo. Por fim, a dificuldade de mensurar os resultados, considerando os inúmeros determinantes do processo saúde-doença, e as limitações tecnológicas para lidar com tantos problemas de saúde.

Encerrando esta seção, consideramos pertinente, a partir da compreensão teórica das organizações de serviços de saúde, no meio privado, apresentar algumas considerações de Dussault sobre gestão de organizações de saúde. Segundo este autor, o tipo de gestão que parece mais adequado a essas organizações é mais consensual, colegiado, do que autoritário. É uma gestão que reconhece o papel central dos profissionais e, ao mesmo tempo, tem mecanismos para evitar os efeitos não desejados da prática profissional e do corporativismo. Esta gestão enfatiza a definição de mecanismos de tomadas de decisão que envolvem os profissionais tanto ao nível da formulação dos objetivos e das orientações gerais, quanto da avaliação de resultados; esta gestão aceita que os profissionais trabalhem não por obedecer ordens, mas por responsabilidades. O desafio da gestão das organizações de saúde consiste em responsabilizar os prestadores pela criação de um ambiente propício

---

<sup>32</sup> DUSSAULT, G. Le rôle des gestionnaires des services de santé. Journal de l'Association des Hospitaux du Québec, dec.1989.

ao trabalho multiprofissional e pela integração na participação dos usuários no processo de produção dos serviços.

HARROW e WILLCOCKS, citam criticamente KINDER, que apresenta uma visão universal da gerência: "a gerência é constituída por um conjunto de problemas e métodos para manejá-los, que são comuns a qualquer setor ou atividade organizada."<sup>33</sup> Contrariamente, aqueles autores afirmam que as características e o contexto organizacional dos serviços de saúde implicam diferentes comportamentos gerenciais.

Para MOTTA, os gerentes enfrentam o desafio de cumprir os objetivos e apresentar os resultados esperados, além de lidar com as limitações de recursos e a falta de autonomia e de controle sobre os recursos existentes.<sup>34</sup> Este autor também destaca que suas estratégias de crescimento não se baseiam na competição, nem são administradas por um sistema de ganhos e perdas no sentido mercadológico.<sup>35</sup>

Além da competência para definir objetivos, estabelecer prioridades e concentrar recursos, bem como da capacidade de liderança e decisão, outros fatores recentemente enfatizados pela teoria administrativa são a capacidade de produção e gerência de idéias novas e a capacidade de condução da organização num ambiente de descontinuidades e crises sucessivas.<sup>36</sup>

O processo administrativo, como demonstrou FAYOL, foi a primeira e talvez a mais relevante resposta à questão da natureza do trabalho gerencial. Para ele, a função administrativa consiste em realizar as etapas de um processo que inclui cinco funções básicas: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. Posteriormente, essa visão foi reforçada por GUILICK, que identificou os diversos elementos funcionais do trabalho gerencial: planning, organizing, directing, coordinating, reporting, budigeting.<sup>37</sup>

A maioria dos textos sobre gerência se baseia nas funções gerenciais introduzidas por FAYOL. Essa abordagem é clássica na literatura gerencial e tem grande influência no plano conceitual. Sobre os estudos sobre o trabalho gerencial, a mudança de foco mais

---

<sup>33</sup> Idem, p.39.

<sup>34</sup> MOTTA, P. R. "Capacitación y desarrollo gerencial para el sector salud." Rio de Janeiro, 1985, mimeo.

<sup>35</sup> MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 1987, mimeo.

<sup>36</sup> MOTTA, P.R. Op. Cit., 1985.

<sup>37</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op.Cit., p.40.

marcante ocorreu entre os anos 60 e o início dos anos 70. Onde passou-se de uma abordagem estática e analítica para uma abordagem mais sintética, apresentando um quadro em movimento do trabalho gerencial.

MINTZBERG, se ocupou das seguintes questões: quais são as características particulares do trabalho gerencial? Que tipo de atividade desempenha o gerente? Que papéis básicos podem ser inferidos dos estudos sobre atividades gerenciais? Ele se preocupa não com o que deveriam fazer os gerentes, e sim com o que fazem concretamente durante um dia de trabalho.

Da mesma forma ele ressalta que, em suas investigações, jamais observou o que se origina da visão tradicional: o gerente se ocupando da reflexão, análise, planejamento, organização e coordenação. Segundo ele, esses componentes fariam parte do folclore a cerca do trabalho gerencial, e o trabalho do gerente não seria ordenado, contínuo e seqüencial, nem uniforme e homogêneo. A seu ver o processo decisório era fluido, fragmentado, variado e de curto prazo, caracterizando portanto o trabalho da gerência como intermitente, mutável e pouco sistemático.

MINTZBERG propôs três papéis principais fossem desempenhados simultaneamente pelos gerentes - interpessoal, informacional e decisório - envolvendo relações interpessoais, processamento da informação e tomada de decisão. Estes foram subdivididos em 10 papéis secundários: assegurar uma produção eficiente, seja de bens ou de produtos; desenhar e manter estável a operação da organização; adaptar à organização de forma controlada às mudanças do ambiente externo; garantir que a organização cumpra seus objetivos; servir como elemento-chave de informação, ligando a organização ao ambiente.<sup>38</sup>

No âmbito do papel interpessoal, o gerente atua como representante da organização, líder e agente de ligação. Como resultado dos contatos interpessoais na organização e fora dela, o gerente representa o centro do sistema de informações da organização (papel informacional), desempenhando o papel de monitor, difusor e porta-voz. As informações subsidiam os papéis decisórios que têm por base uma ação empreendedora, de conciliação, de alocação de recursos e de negociação.

No âmbito da organização ao ambiente externo o gerente se encarrega do sistema de decisões estratégicas. Como monitor toma conhecimento da realidade ambiental, e como líder e empreendedor, deve definir os rumos da organização e introduzir as mudanças necessárias. Para MINTZBERG, manter o equilíbrio entre estabilidade e mudança é a tarefa gerencial mais difícil.<sup>39</sup>

STEWART apresenta um modelo, fruto de suas investigações, que considera a flexibilidade no trabalho e as variações no comportamento dos gerentes. Ela questiona as conclusões de MINTZBERG à respeito das semelhanças do trabalho gerencial. Em seu modelo existem três categorias fundamentais: **demandas** - aquilo que o gerente deve fazer e que deve constar na descrição do cargo; **restrições** - fatores internos ou externos à organização que limitam o que o gerente pode fazer; e **escolhas** - atividades à escolha do dirigente, que não são obrigatórias. Dessa forma configuram-se possibilidades de realizar diferentes trabalhos, de diferentes maneiras.

As noções de demandas, restrições e escolhas apresentam um potencial de escolha que não pode ser inteiramente efetivado em função das premências de tempo, das incompatibilidades entre certas escolhas e das diferenças individuais. A autora ressalta as diferenças individuais, afirmando que cada indivíduo tem suas próprias demandas, ou seja, aquilo que pensa que deve ser feito, as suas próprias restrições, isto é, preconceitos, falta de habilidade ou de conhecimentos e sua própria percepção das escolhas. Portanto, para entender o que é semelhante no trabalho gerencial, é preciso compreender a natureza de sua flexibilidade.

BROWER e TOMLINSON, citados por HALES em artigo sobre as evidências do trabalho gerencial argumentam que a aparência errática e não-decisória do trabalho gerencial é coerente com as necessidades do gerente de lidar com a complexidade através de uma rápida acumulação e sistematização de informações e através da delegação de decisões.<sup>40</sup>

HALES, coloca ainda que KOTTER sugere a existência de um consenso, na medida em que o trabalho é variável e contingente, em função do nível de gerência, do tipo

---

<sup>38</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op.Cit., pp.40/41.

<sup>39</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op.Cit., p.40



de organização (idade, estrutura, tamanho, tecnologia, produto) e do ambiente (estável, turbulento), o qual tem dimensões políticas importantes. Confirma as contribuições de STEWART no tocante às variações existentes na maneira de realizar o trabalho; destaca ainda que o trabalho caracteriza-se pela execução simultânea de atividades interdependentes e pela conciliação de demandas conflitantes.<sup>41</sup>

Para MENEZES, em nosso país, notadamente as organizações prestadoras de serviço de saúde, na sua grande maioria, possuem formas de administração centralizada, para todas as áreas profissionais. Considera também que as lideranças e dirigentes parecem copiar modelos tradicionais a cada novo empreendimento.<sup>42</sup>

HERSEY & BLANCHARD consideram que o administrador, para ser eficaz, precisa ter o "know-how" não só dos aspectos técnicos da sua área, mas também das chamadas habilidades humanas.<sup>43</sup> Na área da saúde esse "Know-how" deveria ser encontrado em maior proporção nos administradores da saúde. Entretanto, parece acontecer o contrário, as complexas funções de assistência, ensino e pesquisa da saúde, geram os mais variados comportamentos gerenciais.

Outro modelo sugerido é o do tipo participativo no qual a organização não receberá meras opiniões e sugestões, mas uma participação efetiva no poder de decisão: o gerente não estará no ápice da pirâmide, mas no centro de uma rede de decisões. Esta última estrutura viola frontalmente o princípio clássico de hierarquia. A hierarquia é a ordem e subordinação de poderes em uma estrutura organizacional, baseada em uma graduação de autoridade e responsabilidade.<sup>44</sup>

Entre as várias opções oferecidas há ainda os que propõem a pesquisa-ação. Esta postura é diferente das outras práticas de mudança organizacional, porque diagnostica os problemas da organização por meio de dados básicos e procura solucioná-los, através das habilidades dos empregados, modificando o comportamento organizacional.

Para por em prática as novas idéias de gerência, é preciso novos gerentes, diz KLIKSBERG, gerentes capazes de gerar fenômenos de identificação organizacional, de

---

<sup>40</sup> Idem, Ibidem.

<sup>41</sup> AZEVEDO, Creuza da Silva. Op.Cit., p.42.

<sup>42</sup> SILVA, Marizete Pereira da. Op. Cit., p.4.

<sup>43</sup> Idem, p.6.

participação, isto é, de liderar democraticamente as organizações. O perfil desse gerente requer muito mais que técnicas gerenciais sofisticadas e habilidades específicas. Requer ampla formação humanística. É necessário, também, que o gerente possua o que se denomina componente crítico criativo.<sup>45</sup>

O novo gerente não deve gerenciar apenas recursos, mas administrar política, o que é importante para o funcionamento da organização. A gerência de políticas implica enfoque estratégico, visão global e perspectivas de longo prazo. Também não deve reprimir a incerteza organizacional, mas enfrentá-la. A forma ou estilo com que são gerenciadas é fundamental para seu desenvolvimento.

## **XII- 5.2.3.ISO 9001: 1984 (SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE)<sup>46</sup>**

Os princípios básicos de gestão são comuns, independentemente da atividade que esteja sendo administrada seja qualidade, meio ambiente, segurança e saúde, ou outras atividades organizacionais. Algumas organizações podem ver benefícios em ter um sistema de gestão integrada, enquanto outras podem preferir adotar diferentes sistemas, baseados nos mesmos princípios de gestão.

Se voltarmos à época da Revolução Industrial, verificaremos que havia fundamentalmente uma preocupação na reparação de danos à saúde e integridade física dos trabalhadores. Praticamente não se pensava em nenhuma ação, atitude ou medida de prevenção. Isto começou ficar caracterizado por volta de 1926, através dos estudos do famoso H. W. Heinrich, que trabalhava em uma companhia americana de seguros e pôde observar com bastante nitidez o alto custo que representava à seguradora reparar os danos decorrentes de acidentes e doenças do trabalho. Ele então desenvolveu uma série de idéias e de formas desses problemas a fim de que fossem gerenciados, dentro das empresas, privilegiando a prevenção acima de tudo. Ele pode ser considerado o precursor, o pai do prevenicionismo, por assim dizer.

---

<sup>44</sup> Idem, Ibidem.

<sup>45</sup> Idem, p.12.

Por volta de 1950, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, as empresas passaram a caminhar, no sentido de poderem reduzir suas despesas com seguros, se aumentassem seu grau de proteção frente a riscos. A essa idéia básica de aumentar a proteção e diminuir as despesas com seguros, deu-se o nome de Gerência de Riscos. Era uma forma de incentivar as organizações a tomarem medidas efetivas para reduzirem seus níveis de risco com acidentes. Infelizmente, como a área de seguros tem um papel importante nesse contexto, esbarramos com a estrutura do sistema segurador brasileiro, que sempre foi bastante estatizado e rígido. Hoje, estamos tendo uma flexibilização maior. Temos um exemplo muito claro no próprio seguro de acidentes do trabalho; sabemos que é estatizado, mas o mais preocupante é que se trata de um sistema "burro". Tanto faz ser estatal ou privado. Esse sistema que está aí é "burro", na medida em que dá o mesmo tratamento para as empresas, quer elas invistam em prevenção, quer elas não cuidem desse assunto.

Basicamente, em função do setor de atividade, todas as empresas desse pagam o mesmo prêmio de seguro de acidentes de trabalho, não importando se uma organização expõe mais do que outra seus trabalhadores a determinados riscos. Uma empresa que investe em segurança, portanto na proteção de seus recursos humanos, não tem assim nenhum diferencial, nenhum benefício financeiro em relação a outra que não faz prevenção. Em função dessas questões relacionadas ao seguro, vários enfoques relacionados à Gerência de Riscos foram sendo introduzidos, o que acarretou uma dispersão do assunto, que existe até hoje.

Finalmente, por volta de 1988, começamos a perceber que as questões relacionadas à qualidade estavam levando algumas empresas de "classe mundial" a fomentar também o desenvolvimento de ações efetivas de proteção ambiental e de segurança e de medicina do trabalho.

---

<sup>46</sup> CICCIO, Francisco de. ISSO 9001: 1984 (Sistema de Gestão de Qualidade) In: Sistemas de Gestão da segurança e saúde no trabalho. Vol.1. Workshop: Introdução aos Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade – meio

## 6.REFLEXÕES FINAIS

O bom funcionamento de uma organização está diretamente ligado à avaliação feita pelos seus usuários, membros, assim como os serviços que oferece. Além disso, esse bom funcionamento depende das relações humanas que possa surgir entre eles no decorrer da execução de suas atividades. Por isso, pode-se dizer que o funcionamento de uma organização e as relações humanas estão diretamente interligados.<sup>47</sup>

Na realidade a estrutura organizacional é sempre influenciada pelos fatores psicológicos dos seus membros, das atitudes destes na organização, o que vai determinar o seu funcionamento. Cientificamente, a sociologia das relações humanas pode ser definida como o estudo das relações psicossociais que surgem naturalmente entre os indivíduos no desenvolvimento de alguma atividade exercida em comum. Surge então, a organização do ponto de vista da psicologia social, como sendo um sistema que subdivide em outros como de status, de papéis, etc.

É necessário registrar que status social significa a posição que o indivíduo ocupa na estrutura social, de acordo com a opinião e os valores dos demais membros. O status compreende uma interação de sentimentos e interesses numa dependência mútua. Já o papel, leva em consideração as atitudes conforme, convicções, prevenções e juízos do indivíduo. São fatores do status e dos papéis: a produtividade, competitividade, qualidade, posto que ocupa, a estratificação hierárquica, o salário, possibilidades de promoção, identificação com a empresa, orgulho de pertencer a determinado grupo e a satisfação. Estes fatores influenciam positivamente o trabalhador. Em posição contrária, comparece o absentismo, o rodízio de pessoal (turn-over), as reações à mudanças que formam, no todo, as relações de trabalho. Lembramos que relações de trabalho são vínculos que se estabelecem entre agentes coletivos, no caso, trabalhadores mediados por meios materiais, isto é, de troca.<sup>48</sup>

---

ambiente – segurança e saúde. Novembro de 1995.

<sup>47</sup> SILVA, Marizete Pereira. Op. Cit. p.394.

<sup>48</sup> Idem, p. 395.

As empresas criam empregos para os quais acreditam encontrar homens aptos que, por sua vez, esforçam-se por adquirir as capacidades profissionais, independente de transmissão hereditária, fruto de um determinismo intrínseco. Coesão, integração, solidariedade e socialização permitem utilizar ao máximo a sua capacidade e é o espírito de equipe que proporciona o rendimento da tarefa, a satisfação do indivíduo suprimindo os únicos critérios possíveis e pragmáticos para aptidão, pois a contra-aptidão ou acidente decorrem da não sociabilidade. O que diferencia a produção entre as equipes não é a média das aptidões, mas sim, o modo de interação entre o membro e o líder, e deste com o seu superior. A capacidade de direção ou comando interferem na relatividade e reatividade das tarefas.<sup>49</sup>

A aptidão depende de diversos fatores, onde a posição liberal da profissão e da perenidade mítica e ritual dos ofícios, relaciona-se aos critérios morais e de realização do trabalhador.<sup>50</sup> A autoridade é a forma de se fazer obedecer, com a finalidade de tornar possível a realização dos objetivos da organização.

Necessariamente, a autoridade não precisa ser exercida por um indivíduo sobre outro; também pode ser originada de um grupo que detêm o poder de decisão sobre outros grupos de indivíduos, cujo tratamento é diretamente proporcional à distância de poder ou subordinação existente entre eles. Devido a esta particularidade é que se torna possível encontrar autoridade nos mais diferentes aspectos e entre os vários níveis hierárquicos, dentro de uma mesma organização. Isso torna complexo o estudo sobre as formas de autoridade.

As formas e os critérios de avaliar uma estrutura empresarial quanto aos aspectos do controle autoritário, é muito polêmico. Investigou-se se o sistema deve ser ou não centralizado; se há eficácia ou não no sucesso das empresas ficarem na dependência do estilo e da personalidade da gerência e se a conduta observada dos empregados se tornam conflitantes com os gestores. As relações de autoridade dependem muito dos traços das civilizações, e as formas de burocracia se assemelham em todas as sociedades. A estrutura

---

<sup>49</sup> Idem, p.400.

<sup>50</sup> Idem, p.401.

da empresa não está livre das grandes correntes sociais e das forças que a atravessam e a utilizam.<sup>51</sup>

O trabalho não deve ser compreendido apenas como um meio para o homem ganhar a vida, mas um meio para que possa expressar a sua atividade criativa. Nos novos modelos de crescimento econômico, a dignidade do homem está merecendo maior proteção. Assim a realização de tarefas que pouco favorecem à expansão e desenvolvimento da personalidade, devido às mudanças decorridas no próprio trabalho e à distribuição das tarefas de maneira semi ou não qualificada, leva à frustração no trabalho. O contrário, levaria à satisfação. Procurar inteirar-se do comportamento humano do empregado e suas reações, é tornar-se sensível aos problemas que o mesmo possui. A frustração decorre quando um obstáculo, interno ou externo, se interpõe sobre o desejo e a realização. Os obstáculos têm incidência maior em causas internas, pessoais, isto é, inter-subjetivas, alinhando-se em primeiro lugar à insegurança, que gera o absenteísmo.<sup>52</sup>

Devemos investigar o clima gerencial das unidades de trabalho, com a participação de todos os membros da equipe, a fim de analisar e desenvolver os problemas detectados para assegurar maior efetividade e direcionamento das ações da chefia. O grande desafio para esse caminho parece ser o da administração dos serviços da saúde, pois segundo KLIKSBURG, mudar a máquina do Estado é provavelmente uma das tarefas mais difíceis já enfrentadas pela sociedade contemporânea. Sua hipótese é que gerência eficiente só existirá a partir de uma reformulação das idéias fundamentais dos modelos teóricos e das abordagens metodológicas. Neste sentido espera que as escolas de formação de administradores que tinham responsabilidade no velho paradigma, a mantenham no novo.<sup>53</sup>

Segundo MOTTA, a preocupação com gerência deste que se começou a pensar em administração a partir de uma perspectiva científica, têm sido tão intensa nesta década que talvez não encontre paralelo em nenhum momento anterior.<sup>54</sup>

Assim, é possível considerar que frente a uma importante mudança social, com reflexos no setor saúde, não se está, em nível de formação de gestores, alcançando os

---

<sup>51</sup> Idem, pp.409/410.

<sup>52</sup> Idem, p.415.

<sup>53</sup> KWANSNICKA, L.E. Teoria Geral da Administração: Uma síntese. São Paulo: Atlas, 1989, 2º ed.

objetivos desejáveis. E isto se dá por falha na concepção do profissional adequado, no desenho curricular, na metodologia e por não se dispor de docentes preparados para desenvolver um currículo complexo, entre outras coisas. A constatação desta inadequação entre o produto e as necessidades do contexto, no setor saúde, remete à importância do tema.

Abordando as perspectivas futuras de administração, CHIAVENATO, acha que nos próximos vinte e cinco à cinquenta anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática) e o surgimento de novos sistemas mais adequados às demandas da pós-industrialização. Aprofundando ainda sua análise do que acontecerá no futuro, prevê uma sociedade na qual a informação passará a ser o recurso estratégico, tomando o lugar do capital. Onde, graças ao progresso das ciências, a tecnologia proporcionará cada vez mais liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento.<sup>55</sup>

A economia nacional cederá lugar à economia mundial. As indústrias começarão abandonar as antigas tarefas industriais centralizadas, passando a agir em escala mundial. O empenho pelo curto prazo tenderá a desaparecer. A visão de longo alcance é que orientará o dia-a-dia das empresas.<sup>56</sup>

A grande e significativa mudança esperada é de âmbito político. Segundo CHIAVENATO, a revolução política, em curso nos países mais avançados está implícita na seguinte afirmação: "as pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão devem fazer parte do processo de se chegar a esta decisão".<sup>57</sup> E em decorrência dessa mudança, as organizações precisarão adotar um modelo de equalização do poder, em substituição ao modelo atual de diferenciação hierárquica, para reduzir as diferenças impostas pela hierarquia de autoridade.

O que se espera é que a estrutura hierárquica de conformação piramidal, onde predomina a comunicação vertical e descendente, dê lugar à organização informal e a

---

<sup>54</sup> MOTTA, P.R. & CARAVANTES, G.R. Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

<sup>55</sup> CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Macgraw-Hill do Brasil, 1983.

<sup>56</sup> FINER, H. Administração e serviços de enfermagem. Tradução de Otávio Almerindo Ferreira. São Paulo: Freitas Bastos, 1966.

<sup>57</sup> KRON, T. & GRAY. Op. Cit. p.26.

comunicação lateral ou horizontal. Essa forma de comunicação provocará certamente maior visibilidade e transparência das empresas, causando enorme impacto a sua estrutura e comportamento. Outra perspectiva é que as soluções para os problemas deixem de constituir receitas únicas, absolutas e fixas para constituírem opções multivariadas, levando em conta, os muitos fatores que ocorrem no contexto, numa abordagem definitivamente sistêmica e contingencial.<sup>58</sup>

Concluindo seu pensamento sobre o que acontecerá no futuro, CHIAVENATO, aponta para a necessidade de se visualizar cada tarefa, cada atividade dentro de um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento podendo-se pensar em abordagem sistêmica ou comportamental.<sup>59</sup>

As novas idéias de se analisar e projetar a organização têm girado em torno de temas, às vezes ambíguos e fluídos, como: informação, decisão e criatividade, mas por isso mesmo, capazes de retratar mais fielmente a verdadeira natureza ou necessidade da moderna organização do trabalho

A busca da flexibilidade se deu ao longo dos anos, a partir das constatações crescentes de que as antigas propostas de rigidez estrutural, baseadas na antecendência da estrutura sobre outras dimensões organizacionais, não mais se coadunavam com a realidade, nem com as necessidades das empresas e instituições no mundo contemporâneo.

KLIKSBERG diz que em face de um ambiente turbulento ameaçado pela incerteza, ignorância e desconhecimento, é imprescindível aguçar a capacidade de inovação e de adaptação às mudanças que estão ocorrendo. E menciona o modelo organizacional sugerido por KARL WEICH, que escandalizará os teóricos do tradicionalismo, qual seja o de : "apreciar mais a improvisação do que a previsão. Tratar das oportunidades mais do que os obstáculos, descobrir novos planos de ação, em lugar de defender os antigos, gostar mais das controvérsias do que da serenidade e estimular mais a dúvida e a contradição do que a confiança".<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Idem, p.26.

<sup>59</sup> CHIAVENATO, I. Op. Cit.

<sup>60</sup> KLILSBURG, B. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 22(1): pp.59/85, jan/mar, de 1988.



Em relação ao conceito de eficácia social MEDICI lembra que, sendo saúde constitucionalmente direito de todos e dever do Estado, não deve ser avaliada da mesma maneira que outros setores econômicos clássicos. No setor saúde a eficácia não é entendida como maximização dos lucros, mas sim como a busca pela maior satisfação do usuário ou redução de morbidade.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> MEDICI, A. C. Força de Trabalho e Produção de Serviços de Saúde. Revista de Administração Pública. io de Janeiro: 23(1): 119-143, jan/mar, 1989.

## BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, Creuza da Silva. Gestão Hospitalar: A visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública. 29(3), pp.33/58, 1995.
- BLAKE, R.R., MOUTON, S. & TAPPER, M. Grid approaches for managerial leadership in nursing. St. Louis: Mosby Co., 1981.
- BLAKE, R.R., MOUTON, S. & TAPPER, M. O novo Grid Gerencial. Tradução de Lélío de Barros. São Paulo: Pioneira, 1987.
- BRAATZ, R. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(4), 71/96, out./dez, 1973.
- CHAVES, M.M. Saúde: uma estratégia de mudança. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1982.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da Administração. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 3ª edição, vol. 1 e 2, 1987.
- CICCO, Francisco de. ISSO 9001: 1984 (Sistema de Gestão de Qualidade) In: Sistemas de Gestão da segurança e saúde no trabalho. Vol.1. Workshop: Introdução aos Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade – meio ambiente – segurança e saúde. Novembro de 1995.
- DUSSAULT, G. Le rôle des gestionnaires des services de santé. Journal de l'Association des Hospitaux du Quebec, dec.1989.
- FINER, H. Administração e serviços de enfermagem. Tradução de Otávio Almerindo Ferreira. São Paulo: Freitas Bastos, 1966.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, H. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução de Edwino A. Roger. São Paulo: E.P.U., 1986.
- KLILSBURG, B. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 22(1): pp.59/85, jan./mar, de 1988.
- KWANSNICKA, L.E. Teoria Geral da Administração: Uma síntese. São Paulo: Atlas, 1989, 2ª ed.
- KRON, T. & GRAY, A. A administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Tradução e supervisão de Maria Dolores Lins de Andrade: Rio de Janeiro: Interlivros, 1987.

- LUDKE, M. & ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: Abordagem qualitativa. São Paulo: E.P.U., 1986.
- MEDICI, A C. Força de Trabalho e Produção de Serviços de Saúde. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 23(1): 119-143, jan./mar, 1989.
- MENEZES, H. M. Administração descentralizada em enfermagem: Análise em experiência de implantação. Dissertação de Mestrado. Escola de Enfermagem Ana Néri da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1983.
- MOTTA, P. R. "Capacitación y desarrollo gerencial para el sector salud." Rio de Janeiro, 1985, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 1987, mimeo.
- \_\_\_\_\_.& CARAVANTES, G.R. Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- \_\_\_\_\_. Razão e Intuição: Recuperando o ilógico na teoria de decisão gerencial.Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 23 (3): pp.77/94, jul/set de 1988.
- SILVA, Marizete Pereira. Gerência em Enfermagem - Identificação de estilos. Rio de Janeiro: Uni-Rio. Tese apresentada ao concurso de Livre docência, 1990.
- SIQUEIRA, M.M. Eficácia da administração pública: Imposição democrática. Revista de Administração de Empresas. N.º 30, pp.65/72, 1990.
- TRIVINÕS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciência social: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VECINA NETO, Gonzalo. A formação de administradores para o setor de saúde: Algumas considerações sobre o atual momento brasileiro e a responsabilidade da Universidade. Revista de Administração Pública.24 (4), pp.95/99, 1990.
- VIEIRA, Sebastião Ivone. (Coord.) Medicina Básica do Trabalho. Curitiba: Gênese, vol. 1, 3ª edição, 1996, p.81.

## ANEXOS

### XIII- 1. O ENFOQUE DO GRID<sup>62</sup>

Há mais de 20 anos Robert R. Blake e Jane Srygley Mouton utilizam o Grid Gerencial em programa de desenvolvimento organizacional, em vários países do mundo.

A formulação do Grid originou-se dos estudos de liderança desenvolvidos na Universidades de Michigan e de Ohio. Foi no decorrer desses estudos que, pela primeira vez, o comportamento dos líderes foi representado em dois eixos separados.

A equipe de Ohio State University constatando que estrutura de iniciação e consideração eram dimensões separadas e distintas, desenvolveu quatro quadrantes para mostrar suas várias combinações. **Estrutura de iniciação** significando “comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho e ao estabelecer padrões da organização bem definidos, canais de construção e métodos de procedimento” e **Considerações** significando “Um comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, respeito e calor humano nas relações entre o líder e os membros do seu grupo”.

Figura 1

Os quadrantes de liderança da Ohio University.

Consideração Elevada E Estrutura Baixa	Estrutura Elevada E Consideração Elevada
Estrutura Baixa E Consideração Baixa	Estrutura Elevada E Consideração baixa

<sup>62</sup> Conforme SILVA, Marizete Pereira. Gerência em Enfermagem - Identificação de estilos. Rio de Janeiro: Uni-Rio. Tese apresentada ao concurso de Livre docência, 1990.

Utilizando esses quadrantes BLAKE & MOUTON criaram o GRID Gerencial, distribuindo dentro deles, cinco tipos diferentes de liderança:

- Empobrecido. Um esforço mínimo para conseguir que o trabalho exigido seja realizado é suficiente para manter o espírito de participação na organização.
- Country Club. Uma cuidadosa atenção às necessidades das pessoas para conseguir boas relações produz um clima organizacional agradável e bom ritmo de trabalho.
- Tarefa. A eficiência das operações resulta de condições de trabalho arranjadas de tal modo que a interferência dos elementos humanos se reduz ao mínimo.
- Meio termo. Consegue-se um desempenho empresarial adequado através do equilíbrio entre a necessidade da execução do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.
- Equipe. A realização do trabalho é fruto de pessoas dedicadas; a interdependência através de um “interesse comum” nos objetivos empresariais cria condições de confiança e respeito.

Esses cinco tipos de liderança se baseiam na preocupação com produção (tarefas), e pessoas (relacionamento). Para representar a interação dessas orientações, os criadores do Grid colocaram duas escalas de 9 pontos, uma no eixo horizontal (produção) e outra no eixo vertical (pessoas). O número 1 representando orientação mínima, o número 5 representando orientação média, o número 9 representando orientação máxima.

Os demais números, de 2 a 4 e de 6 a 8, denotam diversos graus de orientação entre baixo e alto, tal qual um mostrador de combustível que indica os níveis, desde vazio até cheio, e não as quantidades específicas existentes.

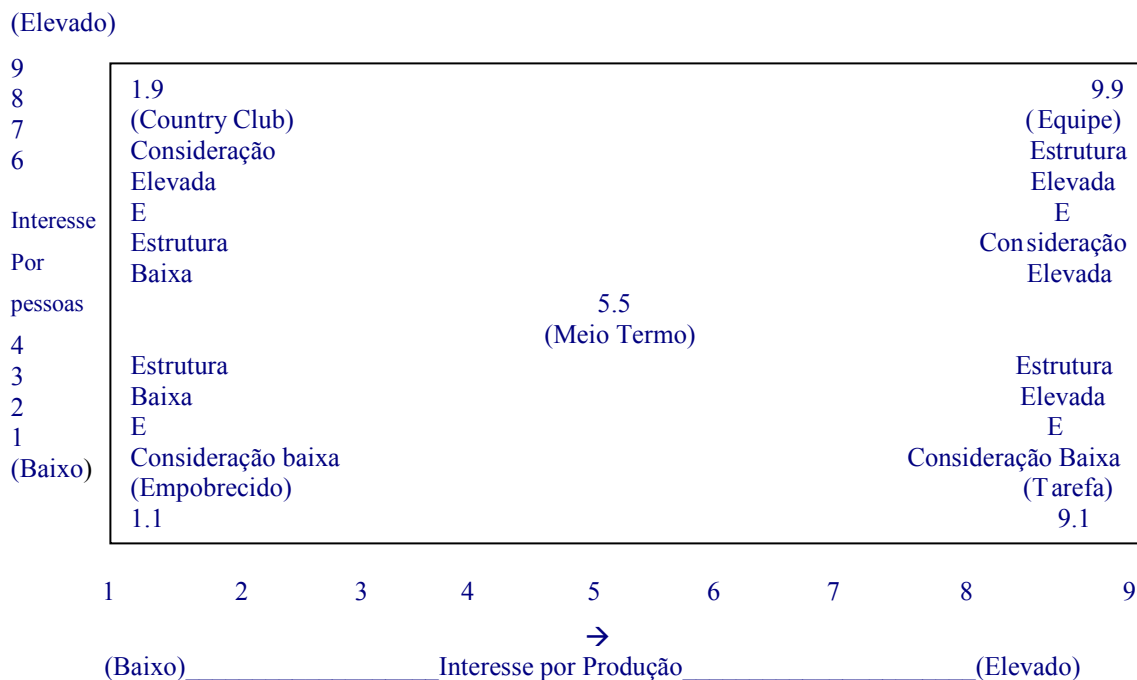
De acordo com a escala, um gerente com avaliação 9 no eixo vertical tem interesse máximo pelas pessoas e no eixo horizontal pela produção. (figura 2)

A idéia do uso do Grid para análise da interação entre as duas variáveis – produção e pessoa – nasceu, segundo BLAKE & MOUTON, da tentativa de resolver o conflito de facções de dirigentes que divergiam entre a necessidade de exercer pressão para aumentar a produção e a necessidade de reduzir a pressão e tratar melhor as pessoas. Para eles, essas variáveis não eram excludentes, ou a produção ou as pessoas, ou seja, ou 1.9 ou 9.1. Tratando-as como independentes, mas interagentes, perceberam muitas alternativas de

administrar não apenas 1.9 e 9.1, mas também 1.1, 5.5, 9.9. O fundamental, é conscientizar as pessoas da importância de se tornarem mais produtivas.

Figura 2

Fusão das teorias de liderança de Ohio State University e do grid gerencial.



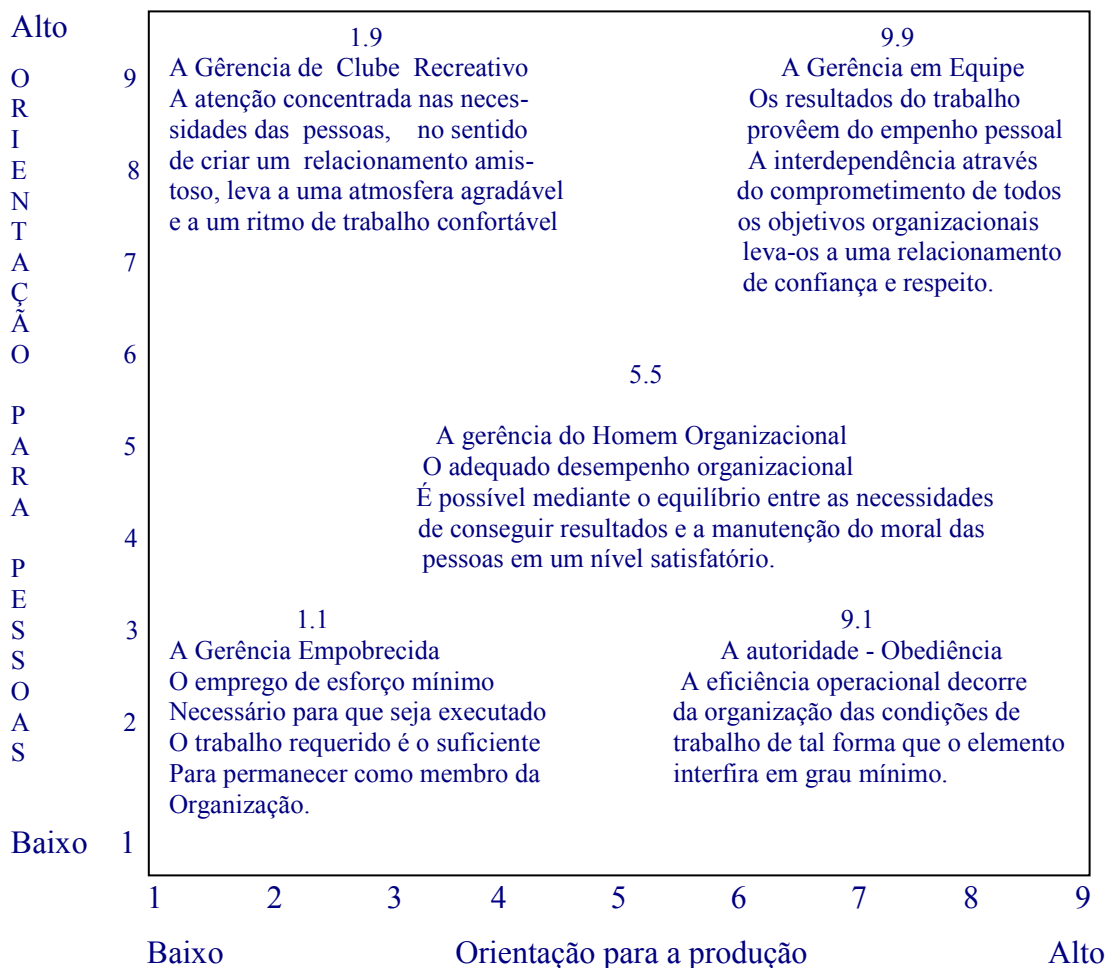
### Teorias Grid

Cada teoria pode ser considerada como um conjunto de premissas a respeito de como utilizar o poder para unir as pessoas com vistas à produção. O gerente dispõe de uma ampla faixa de formas alternativas para o exercício da gerência

Embora a montagem do Grid ofereça possibilidade para 81 combinações, apenas 5 estilos foram minuciosamente detalhados.

Figura 03

### O GRID Gerencial



As características principais de cada um dos cinco, estão apresentadas a seguir de forma resumida.

**Estilo 1.1 - Gerência Empobrecida**

O estilo 1.1, denominado enfraquecido é próprio das pessoas que desenvolvem esforço mínimo para conseguir que o trabalho seja realizado.

Indiferente, o gerente 1.1 deseja permanecer no sistema, mas sem dar contribuição a seus colegas ou a organização.

Tem por lema: “Não veja nada de errado, não diga nada de errado, não ouça nada de errado, e você estará protegido, pois nem será notado.”

Fica hesitante não quando lhe exigem uma iniciativa, mas também quando se torna necessária uma mudança. Quando solicitado responde: “O método atual está dando certo há

tanto tempo. Po que mudá-lo?” Nega a necessidade de excelência ou mesmo de melhora, sempre que vê ameaçados o próprio conforto e a própria conveniência.

Esse comportamento passivo pode decorrer da garantia de estabilidade no emprego criada por algumas organizações após alguns anos de trabalho. Se existe baixa produtividade ela é ignorada ou tolerada. A organização passa a carregá-lo como um “peso-morto”, enquanto ele se torna um expectador da sua própria vida.

O gerente estilo 1.1 geralmente justifica sua improdutividade colocando a culpa em algum ou em alguém, mas nunca no seu desenvolvimento.

Como chefe, age de forma superficial, não especifica metas nem programação. Cada subordinado se arranja por sua conta. Deixa a organização do trabalho a cargo dos subordinados, achando que todos conhecem sua tarefa melhor do que ninguém. Quando faz suas rondas de inspeção, procura não tomar qualquer atitude no local. Traz a mensagem dos superiores e transmite com o mínimo de enfeite. Não faz exigência em relação ao pessoal, aceitando qualquer um que lhe mande.

Conservando o título de chefe mas não atuando como tal, o gerente 1.1 fica relativamente livre de envolvimento e de conflitos. Procura não ver as situações desagradáveis que, muitas vezes, acabam desaparecendo por falta de atenção.

A reação dos subordinados a esse estilo de gerência pode ser de protestos, de reagir contra o gerente, derivar para a indiferença ou podem abandonar a organização para escapar à situação para eles intolerável.

O estilo de gerência 1.1 não é muito comum, nem um comportamento natural. Há condições organizacionais que promovem seu aparecimento. O dirigente pode tornar-se entediado, aborrecido e alienado do trabalho quando este se torna monótono, repetitivo e não desafiante, em decorrência da divisão do trabalho e da padronização das tarefas. Outra razão para a pessoa se tornar um estilo 1.1 é quando se vê repetidamente preterida na promoções. Permanecendo no emprego, assume o fato como uma derrota pessoal.

#### Estilo 1.9 - Gerência do Clube Recreativo

Situado no Grid, na parte superior esquerda, o estilo 1.9 representa uma orientação mínima para a produção e uma orientação máxima para as pessoas.



O gerente 1.9 dedica uma grande importância às atitudes e aos sentimentos dos subordinados, mostrando-se sempre atencioso, gentil, bondoso, prestativo e solícito aos seus desejos: O propósito é cultivar uma atmosfera de calor humano onde todos se sintam felizes. Ele deseja o afeto e aprovação de todos, sintam ou não afeto genuíno por eles.

O lema de motivação 1.9 é: “se trato bem as pessoas elas não me ofenderão.”

O interesse primordial do gerente 1.9 é não contrariar os subordinados, para isto procura não impor sua vontade. Outra característica da pessoa que adota este estilo é o medo da rejeição, por isso é sempre condescendente e maleável.

No exercício da chefia o comportamento do gerente 1.9 difere dos demais no modo amigável como administra. Ao planejar sugere atribuições e demonstra sua confiança dizendo: “Estou certo de que você sabe realizar isto e de que fará da melhor forma.” Sua organização é a mais flexível possível, considerando que os “subordinados já sabem o que fazer e como se coordenarem entre si. Se necessitarem de suas sugestões estará pronto a ouvi-los e a oferecer-lhes toda a ajuda que é capaz.” Procura incentivar as pessoas dirigindo de portas abertas. Visita os subordinados e os estimula a visitá-lo. Não costuma fazer controle, pois considera que seus subordinados procuram fazer o melhor que podem. Quando vai verificar algo, acaba conversando sobre como as coisas estão saindo bem e a maneira de como conseguir para que continuem assim. Faz o possível para que cada subordinado trabalhe na tarefa que gosta e com quem gosta. Suas avaliações de desempenho tendem a ajudar as pessoas a se sentirem apreciadas por seus esforços. Raramente correlaciona o trabalho executado, com a consecução dos objetivos organizacionais.

O temor de conflito que ameaçaria o calor humano e o relacionamento afável e amistoso que procura manter entre todos, faz com que o gerente 1.9 procure acompanhar o pensamento do subordinado, achando que sem diferenças, não haverá divergências. Sem divergência não haverá conflito. A preocupação com a harmonia do grupo chega a tal ponto que o chefe que assim procede, evita mudanças que possam trazer atrito; não discute assuntos que possam provocar divergência; expressa-se sem assumir posição definida, evitando afirmação da qual precisasse se retratar depois; interpreta a falta de cooperação dos subordinados como sendo consequência de problemas que eles estão enfrentando ou de algum mal entendido, nunca como insubordinação.

Quando o gerente 1.9 se vê na contingência de transmitir pressões vindas de cima, supera o dilema de pôr em risco sua gerência amistosa e seu bom relacionamento com os superiores, optando por transmitir um pouco por vez, de modo a não criar sobressaltos. O “esquecimento” também é muito comum nessas pessoas porque, como são incapazes de dizer não, deixam com freqüência de cumprir a tarefa que lhes é desagradável.

Os subordinados submetidos a esse estilo de gerência reagem de várias formas. Uns se sentem seguros e apoiados dentro de uma atmosfera amistosa e tranqüila. Outros se frustam e se desestimulam com um trabalho que não proporciona nenhum desafio no sentido de atingir os objetivos da organização. O ambiente também se torna intolerável para os subordinados criativos, inovadores que, por medo de mudanças, por parte do gerente, têm de refrear e sufocar suas idéias. Os trabalhadores ambiciosos que buscam êxito, vantagens e realizações, através da produção, também não permanecem muito tempo subordinados a gerente 1.9.

#### Estilo 5.5 – A Gerência do Homem Organizacional

O estilo 5.5 corresponde, no Grid, ao meio termo, centro, ou posição intermediária. Essas expressões empregadas não no sentido de equilíbrio entre os extremos, mas no sentido de chegar apenas até o meio do caminho.

O gerente de orientação 5.5 é motivado a participar e a ficar em evidência entre os colegas. Faz tentativas de angariar popularidade, através de comportamentos sociais aceitos. Sua meta é conseguir muitas amizades, ainda que não sejam íntimas e profundas. Deseja agradar seu grupo, mesmo que tenha de se tornar superficial em suas convicções. Quando avaliado positivamente por seus colegas experimenta sensação de bem estar.

Motiva suas ações no lema: “Se penso, vejo e atuo como os demais, apenas um pouco acima, estarei bem posicionado como gerente.”

Na atuação administrativa, o gerente 5.5 procura acertar o passo com os demais e não passar na dianteira. Com essa linha de pensamento busca motivar e comunicar mais do que comandar ou dirigir. Por isso, ao elaborar seus planos, pensa no que seus subordinados irão aceitar ou recusar e então, planeja para cada subordinado de acordo com que ele pensa que está certo. Além disso, após explanar as metas e a programação e distribuir as atribuições, verifica se o subordinado considera correto o que está sendo solicitado e se coloca a

disposição para qualquer esclarecimento. Procura acompanhar o desempenho do empregado a fim de sanar as dificuldades e reorganizar as condições de trabalho sempre que possível. Para discutir como vão as coisas, promove encontros informais. Evita parecer crítico, embora encoraje o subordinados a identificarem seus pontos fracos. Prefere trabalhar com pessoas que tenham facilidade de adaptação.

O comportamento do gerente 5.5 é o de não procurar a melhor posição entre as necessidades de produção e das pessoas. Acha que “isto seria ideal demais”. Fica sempre no meio termo, redimensiona a produção em função do nível que as pessoas estão dispostas a aceitar. Considera que os extremismos provocam conflitos e devem ser evitados. Quando tem de enfrentá-los apoia-se nas tradições, nas práticas do passado ou nos procedimentos de rotina. Utilizando-se dos recursos da própria organização, salvaguarda suas convicções. Costuma também, para solucionar problemas, utilizar-se de informações e outras instituições, de pesquisas de opiniões e outros procedimentos semelhantes, aos quais atribui a culpa, quando o resultado da decisão não é bom.

A reação do subordinado ao estilo de gerência 5.5 raramente é hostil e agressiva. Sob essa orientação é provável que os subordinados passem a pensar a atuar da mesma forma como são dirigidos.

#### Estilo 9.1 – A Autoridade-Obediência

O gerente 9.1 tem sede de poder e para conquistá-lo e mantê-lo procura ter domínio de si e dos outros. Tem medo de falhar, de ser derrotado e de ser traído. Está sempre alerta às opiniões e desconfiando quanto às intenções. Atribui seus fracassos aos outros, embora nunca aceite orientação nem sugestões.

Um dos seus lemas é: “Se tiver força suficiente, serei capaz de impor minha vontade a despeito de qualquer resistência ou oposição”.

A raiva é uma de suas características marcantes

No desempenho das funções administrativas, o gerente 9.1 é competitivo e para atingir as metas adota a lei da selva: “sobrevivem os mais fortes.” Não abre mão da hierarquia e utiliza seu poder para pressionar as pessoas partindo da premissa que todas são avessas ao trabalho. Quando planeja, estabelece cotas de produção e planos detalhados para alcançá-las.

Organiza o trabalho atribuindo responsabilidades e dizendo aos subordinados o que fazer, como, quando e com que. Segue de perto a execução das tarefas para ter garantia que estão fazendo o que determinou. Para cumprir os cronogramas pressiona, incrimina e pune. Prefere trabalhar com pessoas fortes que aprendam o trabalho e sejam de fato úteis.

Agindo assim, o gerente 9.1 provoca críticas e ressentimentos. Entretanto, para ele é mais fácil manter as pessoas sob controle, realizando individualmente suas tarefas, do que em grupo ou equipes, pondo em risco o êxito da produção. Quando surge conflito, reage lutando para restabelecer seu domínio sobre os outros. Uma das formas de impor-se é fazendo perguntas, dando a perceber que estão sendo feitas porque algo está errado. Tende a tomar uma posição e fixar-se nela, no esforço de manter sua autoridade.

A pessoas 9.1 é do tipo que usa de pretexto, como “os fins justificam os meios” para argumentar sobre uma forma desleal de proceder. Tem também por característica o sarcasmo e sempre pergunta: “Quanto você quer apostar?” Se estou errado, por que não apostar?

Outra tática própria do dirigente 9.1 é a coerção indireta. A extinção de função é uma das técnicas de coerção indireta mais usada nos negócios, no governo e na política. Ao ocupante é oferecido função equivalente em outro lugar, que comumente, por motivo de ordem pessoal, não pode aceitar. O resultado é o forçoso pedido de demissão. Essa estratégia chamada, às vezes, de “gentil persuasão” embora disfarce rudeza, o efeito é o mesmo do ataque direto.

A este estilo gerencial os subordinados reagem de várias maneiras. Há os que aceitam as determinações sem restrições, quando acham que estão certas. Outros, embora discordando no íntimo, sujeitam-se às ordens do Chefe mesmo sendo erradas. De modo geral, os subordinados submetem-se às condições de trabalho que lhe são impostas, substituindo o envolvimento e o interesse com as atividades que desenvolvem por abstrações ou discussões sobre temas gerais como clima, esporte ou política.

#### Estilo 9.9 – A Gerência em Equipe

O exercício de gerência no estilo 9.9 tem por base a premissa que existe uma relação direta entre as necessidades de produção da instituição e as necessidades que as pessoas têm de experiências de trabalho plenas e compensadoras. Por isso o gerente de orientação 9.9

procura contribuir com o sucesso da organização, comprometendo-se também a envolver as pessoas com quem e através de quem ele trabalha. “Nós” é a palavra mais usada no dia-a-dia desse gerente que desenvolve um trabalho participativo. O “Nós” entretanto, nem sempre significa que tudo é resolvido por todos, às vezes, é por alguns ou por um, mas sempre com a idéia de conjunto e com o objetivo comum.

Embora motivado pelo desejo de realização e desenvolvendo toda sua competência na busca do sucesso, às vezes, o chefe 9.9 se depara com um fracasso ou revés. O desapontamento é momentâneo, uma vez que seu lema motivacional é: “com dedicação, comprometimento e versatilidade podemos resolver mesmo os problemas realmente difíceis. É isso o que significa ser gerente”.

Tem consciência que a ele compete tomar decisões válidas. Porém, planejar, o faz envolvendo as pessoas que dispõem de fatos ou que tem responsabilidade pelos resultados. Com elas formula, os procedimentos e as normas básicas. Durante a execução, conserva-se informado sobre o andamento das atividades, inteira-se das dificuldades e faz os ajustes necessários. Ao final do trabalho, promove avaliação juntamente com os participantes do planejamento e da execução. Quando decide quem faz o que, compatibiliza as necessidades do trabalho com a capacidade das pessoas e com suas necessidades de desenvolvimento.

A pessoa com orientação para o estilo 9.9 não teme conflitos, pois considera que alguns são inevitáveis, mas nunca insolúveis. O segredo é como administrá-lo, a melhor forma de fazê-lo é adotando medidas necessárias para garantir o consenso antes que cada um dos envolvidos fixe-se numa posição e a torne irremovível.

É também próprio desse estilo os porquês, manter os ouvidos abertos para as críticas e boas idéias. A ele, alguns subordinados reagem com entusiasmo, outros o consideram irrealista, pois tomam por base as experiências anteriores.

#### Outros Estilos Grid

Vários estilos poderiam ser descritos como graus intermediários 9.5, 5.9, ou 8.3, ou 4.4, entretanto, a descrição dessas teorias parecem não compensar. Contudo os autores descrevem dois estilos mistos denominados de paternalismo e alternância.

No relacionamento paternalista o gerente associa o estilo 9.1 com 1.9: tal qual um pai, em algumas circunstâncias. Ou seja, é rigoroso em questão de trabalho e gentil no trato pessoal quando percebe que suas ordens foram cumpridas.

A teoria da alternância corresponde a utilização da orientação para a produção alternadas com a orientação para pessoas, pelo mesmo gerente. Quase sempre essa alternância existe como uma prática da organização. As duas orientações são separadas e assumem igual relevância. A premissa básica é que há dois conjuntos de problemas, não sendo reconhecido a sua interdependência.

#### Estilos Dominantes e Subdominantes

O estilo dominante é influenciado por uma determinada situação. Por exemplo o comportamento gerencial é muitas vezes determinado pela organização na qual a pessoa trabalha. Numa organização rígida é provável que o estilo gerencial manifestado reflita pouco das premissas de cada pessoa e muito das crenças da organização sobre a maneira correta de administrar. A escolha de determinadas premissas gerenciais pode basear-se nos valores e crenças do gerente a respeito de como tratar as pessoas ou de características profundas da personalidade que predispõe o indivíduo a preferir uma abordagem à outra. Ou ainda, um determinado conjunto de premissas gerenciais pode estar guiando o comportamento de uma pessoa simplesmente por que ainda não lhe foi demonstrado, nem ela descobriu a partir da própria experiência que existem outros conjuntos de premissas a respeito de como administrar.

O estilo dominante aparece quando, por alguma razão, o gerente não consegue aplicar o seu estilo característico. Isso ocorre quase sempre, quando está sob tensão, frustração ou em situações de conflito. Não importa qual seja o estilo dominante, qualquer estilo Grid pode ser subdominante de outro. Pode-se observar flutuação mesmo quando o gerente atua num estilo 9.9 nas situações do dia-a-dia ocorrendo uma crise, passa para uma orientação 9.1, assumindo o controle sem aproveitar os recursos daqueles que, de fato, são os mais aptos a contribuir para a resolução.

BLAKE & MOUTON, salienta ainda que os estilos gerenciais não são fixos. Não são imutáveis além das frustrações especiais são passíveis de modificação e de mudança mediante instrução formal ou autotreinamento.

### Fachadas Gerenciais

As pessoas podem apresentar fachadas de qualquer um dos principais estilos Grid. A fachada gerencial constitui uma máscara para o engano, a intriga, ou a fraude ou ainda, para evitar que os outros descubram as verdadeiras premissas do indivíduo. Em suma, existem comportamentos gerenciais que são falsos. O construtor de fachadas não evita apenas revelar suas intenções, mas constrói também uma reputação positiva para ajudar a manter a aparência enganosa.

**XIV- 2.Questionário**

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Profissão:
- Tempo de formado:
- Tempo de atuação como gerente na Empresa:
- Cursos realizados na área gerencial e tempo de formação (atualização, especialização e pós graduação) e quanto tempo dos últimos cursos realizados:
- Experiência anteriores ao cargo atual realizadas na área da Saúde:
- Como considera o seu relacionamento com os funcionários (bom, regular ou ruim).  
Justifique:
- Quais as principais causas de absenteísmo em sua gestão?
- Como considera seu relacionamento com seus superiores (bom, regular ou ruim).  
Justifique.
- Realiza reuniões periódicas com seus funcionários de quanto em quanto tempo?
- Existe eventos sociais estimulados pela Empresa em relação aos funcionários?
- A Empresa oferece cursos de aperfeiçoamento para seus gerentes?
- Você já passou por algum momento de estafa em sua gestão administrativa?
- Como considera sua gestão gerencial comparada a outras empresas privadas?
- Você tem estilo próprio administrativo ou segue algum modelo gerencial?
- Faça uma auto-crítica de sua gestão atual. Sucintamente.



**XV- 3.Testes**

**XVI- 3.1. Perfil de Motivação**





















**XVII- 3.1.1. Como vão suas reuniões?**