

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: UM ESTUDO MULTICASOS EM HOSPITAIS DE BELO HORIZONTE

MANAGERIAL COMPETENCIES IN HEALTH SERVICES: A STUDY MULTI CASES IN BELO HORIZONTE HOSPITALS

Fábio Rogério de Moraes¹
Talita Ribeiro da Luz²

Resumo

Este artigo discute as competências gerenciais em serviços de saúde. Para fazer face a pesquisa, aplica-se entrevistas em três hospitais localizados na cidade de Belo Horizonte- MG, cujo objetivo é revelar a percepção de gerentes e de não gerentes – membros das equipes gerenciadas – sobre as competências e papéis apresentados no exercício da função gerencial. Como metodologia, a abordagem adotada é do tipo qualitativo-descritiva, tendo como meio de pesquisa o estudo de caso e as entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de dados. Os resultados encontrados sugerem que no setor hospitalar os gerentes vivem ambiguidades que são percebidas por eles próprios, mas também por aqueles que fazem parte de suas gerências. Portanto, no confronto das percepções, pode-se afirmar que, neste estudo, os gerentes possuem o entendimento de que para ser competente é preciso representar os papéis demonstrados no modelo analisado, porém há a manifestação de que nem sempre é possível a um único ator organizacional desempenhar tantos papéis em uma cena tão complexa como as exigidas na dramatização da função gerencial em hospitais.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Competências Profissionais; Serviços Hospitalares.

Artigo Científico: Recebido em 21/11/2015 – Aprovado em 01/12/2015

¹ Doutorando em Administração - FEI -SP, especialista em Administração pela Universidade Gama Filho - RJ, graduado em Administração Hospitalar pela São Camilo. Professor titular em Programas de Graduação e Especialização em Administração e exerce a função de Diretor de Ensino na Experience Consulting Group em Ensino de MBA. E-mail: fabiomoraes@experienciaconsultores.com.br (autor correspondente)

² Doutora e mestre em Administração pela UFMG, especialista em Administração Pública pela EBAP/FGV, graduada em Administração Pública e em Sociologia e Política pela UFMG. Professora aposentada da UFMG. Professora titular da Faculdade Novos Horizontes - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração e exerce a função de Diretora de Pós-Graduação e Pesquisa. E-mail: talita.luz@unihorizontes.br

Abstract

This article discusses the managerial competencies in health service. To address the research applies interviews in three hospitals located in the city of Belo Horizonte-MG, whose goal is to uncover the perceptions of managers and non managers - members of the teams managed - on the responsibilities and roles presented in exercising management. The methodology of the approach is qualitative, descriptive, and as a means to research the case study and semi-structured interviews as data collection technique. The results suggest that the hospital sector managers are perceived ambiguities that live by themselves, but also for those who are part of their management. So the clash of perceptions, it can be stated that in this study, managers have the understanding that we must be competent to represent the roles shown in the model analyzed, but there is a manifestation that is not always possible for a single actor Organizational play so many roles in a scene as complex as those required in the dramatization of the managerial function in hospitals.

Keywords: *Competencies Management; Professional Skills; Hospital Services.*

1 Introdução

As competências gerenciais se inserem em um contexto organizacional que teve alterações significativas nas últimas duas décadas (CAMERON et al., 2014). Espaço temporal em que as classes sociais deram lugar às relações de cultura e a segregação ideária constituinte da nova concepção de mundo na pós-modernidade (TOURAINÉ; MACEY, 2000). Frente a essas mudanças sociais as organizações vão se adequando às necessidades históricas, desenvolvendo antígenos à mudança por meio da mutação de forma e estrutura. Isso exige do gerente modificações no seu comportamento e nos papéis que norteiam a sua atividade de trabalho.

Por sua vez, o trabalho, matéria-prima do trabalho gerencial, sofre também as modificações que se revelam nas formas produtivas e, conseqüentemente, nas habilidades requeridas de seus trabalhadores (LIMA; VIEIRA, 2006; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 2014). Com os hospitais, essa é a realidade que se manifesta. Os hospitais modernos têm se tornado redes de empresas que, alinhados às novas tecnologias da engenharia biomédica e às demandas de mercado, oferecem uma gama de serviços complementares ao tratamento da saúde humana que vai da sofisticada gastronomia aos micro-shoppings hospitalares, demonstrando que tanto a estrutura organizacional quanto as competências requeridas para o trabalho, têm mudado.

O hospital, que é considerado moderno, passou por um processo de transformação em sua forma de

gestão. Da responsabilidade estatal e da caridade religiosa, incorporou a visão de negócios e os constantes avanços tecnológicos promovidos pela expansão dos conhecimentos referentes à saúde humana, a biotecnologia e a engenharia biomédica. Trata-se de um tipo de empresa que exige grande divisão de tarefas, coexistindo habilidades e técnicas diversificadas em relação de simbiose (RUTHES; CUNHA, 2007).

São fatos que demonstram as necessidades do hospital por efetividade no gerenciamento de suas atividades e dos sistemas administrativos e de produção do serviço, haja vista que essa complexidade promove relações de interface entre os diversos setores, considerados como um grupo empresarial dentro de uma única empresa. Portanto, é nesse cenário que a função gerencial em hospitais ganha abrangência elevada no campo de análise da profissão, já que a ambivalência da posição ocupada e à ênfase na vivência de contradições requerem desses profissionais um conjunto de competências mais elaboradas e em consonância com a realidade muitas vezes conflitante (MANENTI et al., 2012; SANTOS; ARRUDA, 2013).

A análises da função gerencial e as competências necessárias ao desempenho desta atividade, por seus atores, há muito vem sendo discutidas e estudadas. Braverman (1998), inicialmente, traz em seus estudos os conceitos e modelos do início de uma era promissora que não mais parou de evoluir. Afinal, são figuras que atraem a atenção de muitos pesquisadores. Ambíguos por natureza ou por necessidades, Davel; Melo (2005) os retratam em

suas muitas faces ou papéis e não a caricatura habitualmente exposta por imagens teatrais representadas no palco do universo dos negócios, mas do ser que agrega em torno de si atributos, responsabilidades e obrigações que transcendem o espaço organizacional.

Para Boyatzis (1982) a existência do perfil ideal de gerentes passaria pelas competências requeridas pela organização em um conjunto de processos, metas e diretrizes institucionais, e em torno de uma estrutura organizacional alinhada a estes propósitos, cuja função seria facilitar o desempenho desses atores. Nesse contexto, mudam-se as práticas profissionais e as competências requeridas aos gerentes para o desenvolvimento do trabalho em organizações multifacetadas, em constante adaptação aos sinais emitidos pelo mercado, que, em geral, atuam em meio a “turbulência” (RUAS, 2014).

Entende-se, então, que, para os gerentes, o confronto centra-se no ser, no saber e no saber-fazer, pois, devido à singularidade de cada posto de trabalho, de cada equipe e cada organização, cuja responsabilidade é confiada a eles, precisam adequar-se aos papéis que desempenham em cada situação específica de trabalho e de acordo com cada situação vivenciada. Refere-se ao que Quinn et al. (2003) afirmam sobre os papéis que os gerentes desempenham dentro das organizações e que em cada um deles, são exigidas competências diversificados.

O olhar impetrado nas necessidades produtivas, que ditam quais as competências indispensáveis ao exercício de cada função no trabalho, representa uma abordagem contingencialmente organizacional, pois, na amplitude da reflexão sobre o desenvolvimento humano do trabalhador, no tipo de ambiente mais favorável para a excelência produtiva e nos aspectos psico-comportamentais envolvidos nas relações de trabalho, é que são descortinadas as melhores ações para a promoção de competências essenciais aos trabalhadores e ao efetivo desempenho organizacional, incluindo o foco desta pesquisa, **o gerente hospitalar** (GAMA; DIAS, FRANÇA, 2012).

Nesse contexto, encontra-se a questão problematizadora desta pesquisa: **como se encontram configuradas as competências**

gerenciais de gestores hospitalares, na percepção deles próprios e de outros profissionais? Portanto, a pesquisa em pauta tem como pretensão apresentar, após investigação, como se encontram configuradas as competências gerenciais em três hospitais localizados na cidade de Belo Horizonte - MG. Para isso, ao desnudar a percepção dos gerentes e dos demais membros envolvidos nas equipes de trabalhos gerenciadas por estes atores, este estudo procura identificar e mapear as competências gerenciais e o desenvolvimento de competências críticas como meio contributivo para o desempenho das equipes gerenciadas e o cumprimento das estratégias organizacionais.

A contextualização do escopo literário, materializada neste trabalho, busca fundamentar a temática pertinente (i) à competência profissional, (ii) às competências gerenciais e (iii) às competências gerenciais à luz do modelo de Quinn et al. (2003). Por isso, cabe ressaltar que a proposta imediata deste artigo não é a discriminação detalhada de conceitos e abordagens sobre a temática em questão, mas, sim, a apresentação do cenário e contexto em que os entrevistados inserem-se, percebem-se e sentem-se, de modo que haja estruturação objetiva e coerente como base norteadora apresentada anteriormente.

Não se trata de trazer respostas engessadas em estruturas já demarcadas por determinadas orientações filosóficas científicas, mas uma tentativa de aproximação entre os pólos de um mesmo objeto, em que a única certeza é de mobilidade no decorrer do processo. Também não se refere a um duelo na tentativa de defesa a um posicionamento que busca um ângulo perfeito para a análise de seus objetos, os gerentes e suas competências, mas da busca por compreender um pouco mais a figura não estática, de natureza viva, como seres dinâmicos, capazes de apresentar mutações durante o processo de análise, representando em objetos singulares e não passíveis de serem retratados em um quadro final, pronto, acabado, que é o gerente e suas competências.

2 Competência profissional

Le Boterf (2011; 2015) o estudo sobre competências já percorreu um caminho significativamente longo, porém a construção de conceitos ainda está sendo desenvolvida. São

construções permeadas por processos inerentes ao foco de interesse e divergências no modo de exploração, seja no processo de desenvolvimento como na aplicação das competências em ação, ou, ainda, na via dupla em que circulam sujeito e organizações.

Existem, de forma bastante clara entre os autores, a divisão no enfoque dos conceitos que defendem e no posicionamento representando nas duas propostas de diferentes abordagens, a americana e a europeia (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2014). A estrutura corrente destes dois enfoques baseia-se na cartografia dos tipos de competências, sendo, no primeiro, distinguidas como gerais ou de núcleos (*core competencies*), e, no segundo, apresentadas em categorias profissionais e sociais (SILVA; MELO, 2014). Parte-se, portanto, para o conceito de ação instalado na necessidade produtiva e social, na mobilização do indivíduo frente ao Saber, ao Saber-fazer e Saber-Ser, permeado por história, valores e comunicação (SCHWARTZ, 2003).

Estes elementos podem envolver um sistema estruturado na combinação de vários fatores que têm a capacidade de ser conjugados nas esferas do formal, conhecimentos que podem ser traduzidos em fatos ou regras, dos procedimentos empíricos, práticas cotidianas de uma profissão ou ocupação, e no saber social ou de senso comum, a mobilização de estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo (SALERNO, 1994; MOREIRA, 2014).

Salerno (1994), quanto às categorias profissionais, apresenta que com a flexibilidade produtiva e a integração organizacional, exige-se do trabalhador a capacidade de análise, interpretação e correção, caso seja necessário no decorrer do processo. Passa, então, para o trabalhador a responsabilidade de gerir a variabilidade e reduzir a vulnerabilidade, com vista a manter o fluxo de produção dentro de especificações de tempo e qualidade.

Esses sentidos concentram-se nas esferas das mudanças produtivas emergidas no pós-fordismo, que, em função da multiquificação ou polivalência, exigem dos trabalhadores a capacidade dinâmica de interação e colaboração, o que reflete em interdependência e complementaridade na ação dos

indivíduos nos processos produtivos (FARIA; RAMOS, 2014). Portanto, há indícios de que as competências podem tornar-se mais clarividentes quando os atributos humanos, aqueles não automatizáveis, são reconhecidos como centrais no desenvolvimento e transformação dos meios produtivos. Há a transformação nos meios e na forma da tarefa gestada pelo trabalho, como nos mecanismos de formação e transformação do homem quando agente das competências necessárias ao desempenho produtivo (MAGNO; BARBOSA; MARTINS, 2012).

Trata-se do sentido duplo evidenciado no desenvolvimento de competências do sujeito. Se por um lado a gestão do trabalho promove o desenvolvimento do trabalhador, por outro abarca a possibilidade de desenvolvimento constante a partir da ação dos envolvidos nos processos produtivos enquanto consolida tais competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Retoma-se, então, a lógica da competência, que Dugué (2004), organiza em torno de três sistemas modificados em relação aos processos de qualificação. O primeiro trata do sistema hierárquico em que as competências agem de forma integradora representando na autonomia e na participação as condições necessárias para a eficiência produtiva. No segundo, tem-se a competência como mobilidade de orientação que representa na transversalidade das ações e possibilidade de transferência, a dissociação entre sujeito e atividade. Por último, a autora considera a competência como meio para a seletividade permanente, é o domínio individual de uma competência útil à empresa.

É um quadro representativo que assume diversas categorias que permitem análise a partir do sujeito, do trabalho e suas modalidades de organização, das capacidades individuais e organizacionais, das relações de trabalho e o fator empregabilidade, além, em termos da profissionalização, da mobilidade necessária a quem desempenha determinada tarefa, sendo capaz de executá-la com maior perícia e efetividade (RAMOS, 2002; FARIA; RAMOS, 2014). Assim, o modelo de competências profissionais está associado às mudanças no mundo do trabalho e as interferências destas mudanças na gestão das organizações. Trata-se de trabalhadores estarem aptos para superar e enfrentar situações imprevistas na atividade de trabalho; da

compreensão de si mesmo, de sua atividade de trabalho e dos objetivos organizacionais, todos alinhados à comunicação efetiva; e o significado de serviços em todas as esferas do contato e atendimento de clientes internos e externos (FLEURY; FLEURY, 2001; ARANHA, 2013).

3 Competência Gerencial

Em um contexto inicial dos estudos sobre as funções administrativas, Fayol (1970) apresentou contribuições significativas ao dividir as funções administrativas das demais, possibilitando o início da análise sobre o papel do gerente nas organizações. Com Taylor (1990) não foi diferente. O principal princípio do *taylorismo* é a separação daqueles que executam a tarefa e os que pensam sua execução, utilizando este mecanismo como um meio de controle e o desenvolvimento de melhor desempenho produtivo. Posteriormente, Barnard (1971) contribuiu com os estudos sobre a evolução da função gerencial.

Ainda no processo de desenvolvimento das escolas da administração, a teoria da contingência, com Lawrence; Lorsch (1973), aborda um novo modelo de gestão para as empresas, baseando-se na realidade afetada pelo conjunto de tarefas e divisões da organização, cujo papel gerencial, mesmo não revelado com enfoque principal, pode ser compreendido a partir dos resultados desejados. Simon (1979) retrata essa realidade a partir do processo decisório e os papéis que os gerentes desempenham no ato profissional. Começa então, a função gerencial, a ganhar contornos mais modernos quanto ao conjunto de papéis que os gerentes desempenham.

Para Braverman (1998) (p. 61), em sua forma mais primitiva, “[...] até mesmo a reunião de artesãos dependiam de coordenação [...]” (p. 61), com o avanço produtivo industrial houve maior necessidade de comando e controle da força de trabalho e, conseqüentemente, o modelo de gerência estava centrado na extração da capacidade produtiva do trabalhador e a máxima vantagem ao capitalista. O autor continua expondo que o quadro da gerência científica veio reforçar os ditames do capital e estabelecer a divisão entre o pensar e o executar o trabalho.

Tal posicionamento instituiu princípios, como: a centralização do saber/conhecimento na gerência, promovendo a “[...] dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores” (*Ibid.*, p. 102); a separação do trabalho mental do trabalho manual, da “[...] concepção e execução [...]” (*Ibid.*, p. 104); e a distinção entre gerência comum e gerência científica, em que esta “[...] detém o monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução” (*Ibid.*, p. 108). Portanto, essa análise apresentada por Braverman (1998) não se mostra tão distante dos dias atuais e dos modelos gerenciais adotados.

Leite; Albuquerque (2011) dizem que é necessário ao gerente o estímulo, o envolvimento e o desenvolvimento da cooperação entre trabalhadores, a disseminação do conhecimento, o compartilhamento das decisões; portanto, são exigidas novas competências a esses atores organizacionais, mas não tão distante daquilo que já foi abordado. Para tanto, defende que a “[...] competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa” (*Ibid.*, p. 124). “Mentalidade não é competência; esta só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento”. Retoma o conceito de competência no sentido de mobilização do indivíduo.

O processo de mobilização está concentrado em algumas esferas do modelo proposto por Quinn et al. (2003), devido ao fato de haver maior integração ou correlação de alguns papéis com as necessidades de cada sujeito gerente, fazendo transitar em eixos de maior concentração de competências ou menor nas esferas, já que a transitoriedade entre um papel e outro, ou até mesmo sua associação, depende daquilo que o sujeito entende como válido para o sucesso de sua ação.

Um dos pioneiros a estudar o conceito de competências no campo gerencial, Boyatzis (1982), utilizou-o para designar um conjunto de atributos que norteavam a formação de um perfil ideal para o gestor. Nesse sentido, existe, mesmo que indiretamente, a identificação ou desdobramento do conceito a partir da definição das competências organizacionais, significando junção dos conhecimentos e habilidades demandados pela empresa, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas por meio da ação gerencial, nos distintos

lugares de poder outorgado, definidos na organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012).

As pesquisas têm escopo amplo e variado, possibilitando a diversidade de abordagens que podem abarcar este tema, incluindo a própria definição de pós-modernidade no contexto da gerência (SILVA; GIL; SILVA-OKOBAYASHI, 2015). Para Barrella (2008), são três as dimensões em que o termo competências tem sido empregado no contexto organizacional: aquelas consideradas como essenciais, mais abrangentes, intrínsecas à organização; as que possuem dimensão de grupos, inseridas no contexto das funções e necessárias ao desempenho organizacional; e, por último, as competências pertencentes aos sujeitos, individuais, onde se encontram as gerenciais.

O interesse, assim sendo, centraliza-se nas competências individuais que, frente à inexistência de consenso conceitual, busca-se, na diferenciação entre as duas correntes prevalentes - a primeira define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pela organização; e a segunda, enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistêmicos de aprendizagem – elementos para refletir sobre as competências gerenciais (SANT'ANNA, 2008).

Com isso, as competências gerenciais transcendem a análise puramente organizacional, profissional ou pessoal, pois, em tempos pós-modernos, esta função congrega em torno de si elementos que refletem e fazem refletir em um grupo de ações e interações mais amplas que aquelas compostas pelos núcleos delimitados em sujeitos, equipes e organizações. São fatores referentes à singularidade do trabalho gerencial em contextos específicos da cultura organizacional e pessoal, do gênero, da família, do tempo, das aprendizagens, entre outros (DAVEL; MELO, 2005; HENRIQUES; ANTUNES; MACKE, 2013).

4 O modelo de Quinn

Para Quinn et al. (2003) as competências gerenciais são organizadas em torno de quatro

modelos, porém, pela inter-relação e entrelaçamento entre eles, não podem ser analisados isoladamente. Devido às mudanças que ocorrem no ambiente estratégico das organizações e no comportamento das pessoas, aquilo que é efetivo em determinada situação, momento ou local, não necessariamente será em outra.

Esses quatro modelos estão vinculados às funções que são vivenciadas pelos gerentes, e não pela organização, mas que refletem na eficácia da organização. A categorização em modelos, como é explorada pelos autores, reforça a perspectiva de escolhas no sentido de que em cada uma delas existem vantagens e desvantagens, representando um desafio no alcance dos objetivos. Refere-se ao que os autores denominam de zona negativa ou positiva em cada papel desempenhado pelo gerente.

Não se trata do enquadramento dos gerentes em um ou outro papel, mas da utilização conforme necessidades em situações reais, podendo ser exercidas em diferentes papéis ou simultaneamente. A caracterização dos benefícios deste modelo pode ser representada pela flexibilidade frente ao ambiente dinâmico discutido anteriormente, já que a cada nova situação ou situação diferente enfrentada pelos gerentes, competências desejáveis são requeridas a estes atores em diferentes papéis.

Para tanto, segundo Paiva; Ferreira (2013), é necessário adquirir e utilizar competências associadas a cada modelo e integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas, correspondendo, portanto, ao processo de desenvolvimento das competências correspondente à aprendizagem gerencial (Figura 1).

Os quatro modelos apresentados por Quinn et al. (2003), classificados como de relações humanas, de sistemas abertos, de processos internos e de metas racionais, formam um quadro de valores competitivos, desmembrando-se em oito papéis gerenciais, que por sua vez, dividem-se em vinte e quatro outros papéis de liderança gerencial e suas competências-chave (Quadro 1). Esses papéis buscam especificar valores e critérios de eficácia gerencial, como também possibilitam a reflexão das ações conflitantes desempenhadas pelos gerentes, afirmam Davel; Melo (2005).

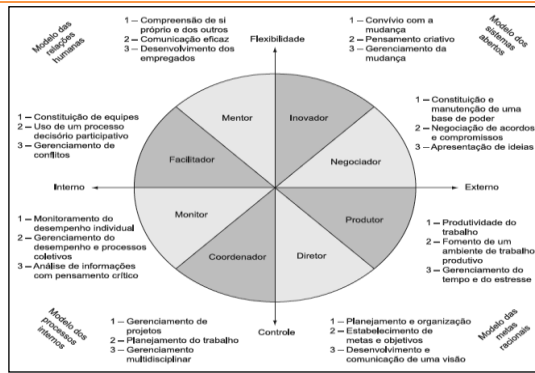


Figura 1. As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.
Fonte: Quinn et al. (2003, p. 13)

Contudo, os desafios centram-se na diversidade de mentalidades e da visão de mundo de que estes atores dispõem ao fazer suas escolhas em um universo organizacional específico, das capacidades de aprendizado e desenvolvimentos em todos os aspectos do modelo apresentado e em seus oito papéis, e, por fim, na capacidade de integrar os modelos e papéis no confronto da prática gerencial, sua ação de trabalho.

Para Quinn et al. (2003), o grande desafio dos gerentes é conseguir integrar-se à complexidade comportamental dos papéis e atingir elevado grau de eficácia gerencial aplicando-os na sua atividade de trabalho e em suas ações cotidianas. Portanto, as competências são requeridas em todo o escopo da organização, porém na atividade gerencial elas abarcam uma gama mais extensa de ações, técnicas mais complexas e em contextos variados, imprevisíveis, que exigem elevada capacidade de escolhas e decisões.

Quadro 1. Modelo Organizacional (QUINN et al., 2003).

Modelo	Papéis	Objetivos	Crenças	Crítérios de eficácia	Características do gerente
Sistemas abertos	Inovador e negociador	Inovação e o gerenciamento da mudança	Adaptação e inovação contínuas promovem melhores resultados	Adaptabilidade e apoio externo	Inovador criativo e um negociador ágil
Metas racionais	Diretor e produtor	Maximização dos lucros	Direção clara acarreta resultados produtivos	Produtividade e lucro	Decisivo e um produtor pragmático
Processos internos	Monitor e coordenador	Eficiência do fluxo de trabalho	Rotina e as decisões tomadas com base em regras, estruturas e tradições promovem estabilidade	Estabilidade e continuidade	Monitor inflexível e um coordenador pragmático
Relações humanas	Mentor e facilitador	Envolvimento e comprometimento da equipe	Participação, resolução de conflitos e construção de consenso	Compromisso e coesão	Mentor empático e um facilitador centrado em pessoas

Fonte: Lopes et al. (2010, p. 129).

Isto vai ao encontro do que afirmam Quin et al. (2003), ao dizerem que cabe aos gerentes avaliar as vantagens e desvantagens de cada modelo, sendo capazes de adquiri-los e utilizá-los de modo que os integrem de maneira mais dinâmica e efetiva a cada necessidade gerencial encontrada em seu cotidiano. Isto devido à complexidade da função e as mudanças no ambiente gerencial, em que os papéis se tornam cada vez mais complexos e com certo grau de incongruência entre as cenas e a capacidade do ator de representá-las em um mesmo ato, já que um único ator pode representar muitos papéis em uma única cena.

5 Metodologia

A metodologia adotada neste artigo faz parte da abordagem qualitativa, que oferece a valorização de todos os fatos do fenômeno, considerados significativos e relevantes. Assim, harmônico, com os fundamentos teóricos que orientam a investigação acerca do tema (MINAYO et al., 2013). A marca que apresenta mais relevo em suas características é o aprofundamento do foco inicial, cujo funilamento vai ocorrendo com o desenvolvimento da pesquisa, e a descrição como meio de obtenção de dados, incluindo pessoas, lugares, processos, organizações, entre outros (GODOY, 1995).

No que diz respeito aos meios, fez-se a escolha do estudo de caso por considerar que facilita compreender um fenômeno social complexo, preocupado com questões concernentes ao ser humano e sua vida no universo organizacional, as competências gerenciais (OLIVEIRA, 2007). Para Yin (2001), dentre outras, uma das características importante do estudo de caso é a possibilidade de se preservar elementos holísticos e significativos dos fatos e acontecimentos em um único objeto de análise, sejam ciclos de vida individual, processos organizacionais ou administrativos, comportamentos em situações específicas, entre outros.

Quanto aos fins, caracteriza-se como descritiva e comparativa, por ter a intenção de conhecer as características do fenômeno, a percepção dos gerentes, e compará-la com a percepção dos demais envolvidos, os outros atores. Os sujeitos da pesquisa foram compostos por gerentes de hospitais situados na capital mineira e membros de suas equipes de trabalho, totalizando cinco gerentes e dez membros

de equipes de trabalhos, dois para cada gerência pesquisada.

Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas e escalas, compondo duas fases de uma mesma pesquisa. Na primeira fase, da qual faz parte este estudo, fizeram-se as entrevistas sobre as competências gerenciais percebidas pelos gerentes e os demais entrevistados com o enfoque no modelo adotado por Quinn et al. (2003) e, para uma segunda fase da pesquisa, aplicaram-se duas escalas *Likert*, objetivando, em estudo posterior, analisar as competências gerenciais e sua relação com a aprendizagem organizacional.

As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e transcritas, apoiando-se em teorias e hipóteses, partindo de certos questionamentos básicos, conforme apresenta Triviños (1987) buscando identificar e compreender a percepção dos diversos atores entrevistados sobre a gestão de suas equipes e, dos liderados, sobre a forma gerencial adotada pelo líder. Por fim, utilizou-se da análise de conteúdo, conforme defendido por Bardin (1977) e Franco (2008).

6 Dados da pesquisa

A pesquisa foi realizada em três hospitais localizados na região metropolitana de Belo Horizonte/MG e, em seu foco de interesse, foram entrevistados cinco gerentes e dois trabalhadores integrantes das equipes gerenciadas por essas profissionais. A escolha por entrevistar gerentes e outros atores pertencentes às equipes foi adotada na tentativa de perceber nuances não reveladas pelos gerentes entrevistados, podendo ser percebidas e reveladas por aqueles que trabalham com eles.

Desse modo, as entrevistas tiveram como objetivo evidenciar os papéis apresentados no modelo de competências gerenciais abordados por Quinn et al. (2003), relacionando-as àquelas reveladas por meio da percepção dos gestores e dos demais atores entrevistados. Os dados demográficos e ocupacionais foram mapeados da seguinte forma: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo na equipe atual, tempo de trabalho em serviços de saúde, tempo de trabalho na empresa e, somente para os gestores, tempo na função gerencial.

Entre os gerentes a faixa etária variou entre 26 e 45 anos, prevalecendo o gênero feminino. Para os demais entrevistados, a faixa etária variou entre menos de 25 anos até 50 anos, prevalecendo, também, o gênero feminino. Esses indicadores reafirmam a máxima desenvolvida pelo senso comum quanto à existência de mais profissionais do gênero feminino trabalhando em hospitais do que profissionais do gênero masculino.

Sobre o tempo de experiência como gerente, o período de tempo na empresa, na equipe e de experiência na função gerencial variou entre seis e mais de vinte anos. Pode-se afirmar que, no caso dessa pesquisa, é baixa a existência de *turnover* entre os gerentes. Há indícios significativos de que nos hospitais pesquisados os gerentes permanecem por longo período de tempo. Pode-se perceber, ainda, conforme se demonstrará a seguir, a longa duração do vínculo trabalhista desses profissionais à instituição e a suas equipes, pois todos os gerentes permanecem há mais de seis anos na função e na equipe em que estão atualmente. Já em relação aos outros atores entrevistados há heterogeneidade significativa nesses indicadores demográficos.

As questões norteadoras das entrevistas buscaram responder aos objetivos específicos deste trabalho, procurando desvendar como os gestores de instituição tão complexa, o hospital, percebem suas competências e, também, como outros profissionais às vêem, comparando ambas as percepções para finalizar. Dessa forma, as entrevistas procederam de modo que fossem reveladas características pessoais, comportamentais e organizacionais, contemplando, assim, os modelos de sistema aberto, de relações humanas, de processos internos e metas racionais.

7 Análise dos dados

De acordo com Quinn et al. (2003), as competências gerenciais são classificadas nos quatro modelos que os autores afirmam estarem em constante evolução. Essas competências se desmembram em oito papéis que transitam trigonometricamente e em ordem aleatória entre as competências desejadas e, no caso das entrevistas, as efetivamente apresentadas pelos gestores.

Assim, as entrevistas ocorreram da seguinte forma: primeiramente, dentro do eixo **ser gerente**,

perguntou-se aos entrevistados quais características deveriam ter um gerente, de maneira geral. De modo similar ao apresentado no modelo estudado, os gestores responderam com abrangência ampla. Para eles, os gerentes devem “[...] *ter conhecimento sobre gestão de pessoas, pois as empresas não são feitas apenas de máquinas [...]*” (Gerente 01) e, também é preciso “[...] *saber lidar com as pessoas de modo que resulte em melhor desempenho quanto aos objetivos e metas da organização, isto é, você tem de ser professor, ensinar as pessoas o como fazer, e dar condições para que elas façam aquilo que se espera que seja feito*” (Gerente 04). Outro ponto enfatizado pelos gerentes entrevistados foi o fato de que eles precisam preocupar-se com os processos e com a produtividade a fim alcançar as metas estabelecidas. “[...] *é preciso saber alinhar todos os recursos a fim de atingir as metas estabelecidas, isso, [o alcance das metas], só acontece quando a produção atinge seu máximo de eficiência*” (Gerente 04), e “[...] *mesmo não sendo ele quem define a estratégia da organização, ainda que participe dela, precisa ser capaz de entendê-la e ser capaz de fazer sua equipe aderir a este projeto*” (Gerente 03).

Também há a manifestação de que “[...] *o gerente precisa ser capaz de controlar a ação [produtiva] da sua equipe, já que consequentemente reflete no todo da empresa [...]*” (Gerente 02). Portanto, há interlocução entre as competências gerenciais em hospitais e o papel de monitor e coordenador das equipes como apresentado pelos autores cujo modelo é abordado, haja vista que “*Ele deve saber trabalhar na diversidade [...]. São muitas equipes e com profissionais de diferentes áreas [...], ou você sabe um pouco de cada área para acompanhar o desempenho ou não consegue resultados*” (Gerente 02). Isso significa que o gerente “[...] *precisa saber negociar muito bem e ser claro em suas decisões ou as da direção [...], porque senão ele nunca chega aos resultados esperados*” (Gerente 03). Logo, a flexibilidade, a adaptação e a capacidade de acompanhar as mudanças também fazem parte das competências percebidas como inerentes à função gerencial. Ele, o gerente, “[...] *deve ser capaz de acompanhar as mudanças e, também, de fazer as mudanças acontecer [em]*” (Gerente 02). Traduz-se, consequentemente, no que o modelo adotado apresenta como papéis dos líderes: inovador,

negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor.

Portanto, percebe-se a orientação dos gerentes para o entendimento de sua função e as competências inerentes a ela, englobando todos os pontos do modelo abordado neste estudo. Mesmo que o entendimento dos gerentes entrevistados não abarque todos os elementos dos papéis identificados pelos autores, é possível visualizar que são competências inerentes a sua função como enquadrado no modelo. Contudo, nesse contexto, dois pontos chamam a atenção na análise desta primeira questão. O primeiro, na visão de outros atores (assistentes, técnicos e encarregados), o entendimento permeia os interesses pessoais ou do grupo em que estão inseridos. Refere-se mais à subjetividade em que se insere cada sujeito dentro da organização e de seus interesses pessoais, divergindo significativamente do entendimento dos gerentes. Isso pode representar múltiplos fatores distintos, entre eles: o não entendimento da questão apresentada, a falta de conhecimento sobre a função gerencial, predileção por aquilo que afeta mais diretamente sua atividade dentro da empresa e muitas outras possibilidades que podem ser conjugadas ou de maneira isolada.

O segundo ponto abordado compreende todo o sistema de hierarquia em que estão inseridos, seja na forma vertical ou horizontal. Percebe-se a distinção entre função gerencial, como ação tática, e os níveis de produção, categorias menos priorizadas no contexto de gestão. O que reflete um olhar auto-direcionado para seu universo de atuação.

Como exemplo, pode-se citar que para os ME's (membros das equipes) há um entendimento quase redundante sobre como deve ser o. Ele “[...] *deve ser companheiro da sua equipe, porque se ele for aquele cara ranzinza, aquele estressadinho, ele não vai ver seus funcionários produzindo de uma forma de qualidade porque os caras vão pegar no pé para sacanear ele, e com certeza isso acontece muito*” (ME1 Gerente 01). Também “[...] *precisa saber valorizar sua equipe, senão não conseguirá os resultados esperados*” (ME1 Gerente 02).

Ou, ainda, como se manifestam em duas entrevistas com ME's. Para a entrevistada ME2 da gerencia 02, o gerente “[...] *precisa saber fazer, porque eu já tive gerente que não sabe mandar porque não*

saber fazer. As vezes manda fazer o que não é correto e prejudica a todos", e, para a ME1 da gerência 03, o gerente, *"precisa ser dinâmico, ter bom relacionamento interpessoal, ser empreendedor e ter boa comunicação [...]"*. Pode-se afirmar que estas foram as duas respostas mais divergentes entre os ME's entrevistados, sobre a questão apresentada anteriormente. No primeiro caso, fogue-se da resposta identificada como padrão, a valorização das pessoas nas equipes de trabalho, contemplando o saber fazer que pode ser classificado no modelo de processos internos ou como metas racionais, e a segunda resposta, que contempla os quatro modelos analisados neste trabalho.

Consequentemente, as competências, na pesquisa aplicada aos gerentes hospitalares e aos membros das equipes, são percebidas de dois modos pelos entrevistados. Ele pode ser o sujeito facilitador das relações humanas ou mentor no processo de desenvolvimento de sua equipe, como percebem a maioria dos atores não gerentes entrevistados, ou ainda, como os próprios gerentes percebem sua função, um ser complexo e possuidor de múltiplas capacidades que consiga congregar em torno de si objetivos pessoais de seus liderados, convergindo para o cumprimento dos objetivos da organização e inserindo-se no complexo universo das empresas.

Complementarmente buscou-se identificar quais características possuem um gerente competente na percepção dos entrevistados. Essa questão reforça a primeira pergunta ao entendê-la como necessária ao gerente. Houve um retorno ao descrito na primeira pergunta, pois ficou claro que para eles, os entrevistados, o gerente deve ser um profissional competente, retomando os atributos já descritos anteriormente.

Para a Gerente 05 *"o gerente competente deve saber lidar com as adversidades [...] [e] ser capaz de sair da zona de conforto"*, portanto, capaz de inovar em seu modelo de gerência, evoluir como afirmam Quinn et al. (2003) e *"que ele saiba o que é mandar e ser mandado, ele saiba realmente onde que a coisa leva [...] então, conhecimento, tem que buscar conhecimento, pois sem ele não tem como gerenciar"* (Gerente 01). Há indícios de que eles sabem como deve ser a atividade gerencial, mas não estão convictos, da mesma forma que a função

gerencial que eles acreditam ser necessária seja realmente a competente.

"[...] é difícil porque você sabe o que tem de fazer e quais características deve ter, mas não sei se isso é mesmo ser competente e se de fato você consegue colocá-las em prática [...]" (Gerente 03), isto é, *"[...] não basta você saber gerir sua equipe, os processos, os recursos físicos e tecnológicos, financeiros, parece que frente aos desafios sempre há aquela lacuna, uma ausência que você não sabe de que"* (Gerente 02). Reflete a insegurança dos gerentes entrevistados sobre o que eles dizem saber, o que praticam em seu cotidiano e a certeza de que estão certos em seus comportamentos e decisões.

Mesmo nas incertezas sobre o que é ser um gerente competente as palavras mais mencionadas dizem respeito ao senso de justiça, a transparência em gestos e atitudes, a disponibilidade e a capacidade de ouvir os liderados, superiores e clientes e a habilidade em tomada de decisões rápidas e assertivas. Demonstra-se qualitativamente que há convergência quanto ao modelo analisado, porém existe insegurança sobre esse entendimento, principalmente, quanto à ação deles na prática, o que é ratificado quando se pergunta como o (a) Sr(a) faz para ser esse gerente competente?

Muito parece centrar-se em torno das atitudes e do conhecimento. Desse modo, o desenvolvimento para ser um gerente competente abarca certo reducionismo quando comparado àquilo que foi respondido em questões anteriores. Contudo, trabalhadores, parceiros e clientes aparecem no centro dos compromissos dos gerentes como elementos vitais para seu desenvolvimento. *"Procuro avaliar minhas atitudes, avaliar como gostaria de ser tratada, avaliar meu comportamento e estudar muito"* (Gerente 03).

Outra percepção observada é o fato de que as relações são estabelecidas em um prisma de valores e objetivos condizentes com cada realidade gerencial, não podendo fazer generalizações neste caso, em específico, quando considerada a totalidade das respostas.

Como afirma a Gerente 01, *"Na verdade eu trabalho muito com o network, né [...] eu busco muito informação sobre o que o concorrente está fazendo [...] até falo que a palavra concorrência pra muitos é um bicho de sete cabeças e pra mim é um*

grande aliado [...] então, assim a gente está buscando modelos que deram certo, pra implantar, pra melhorar ou até aplicar de uma forma diferente mas no mesmo segmento". Ou, ainda, como dizem as Gerentes 02 e 05, consecutivamente: "*[...] é um exercício diário [...], mas é preciso para, pois às vezes o cotidiano te engole e você não consegue perceber que não está sendo o gerente competente que gostaria ou deveria ser*", então "*[...] procuro estar atenta às mudanças de mercado, atenta aos meus clientes, a minha equipe e aos diretores para responder melhor às demandas de cada [...] é perceber as necessidades para corresponder às demandas*".

Isso demonstra que no processo de desenvolvimento gerencial dos entrevistados, para desenvolver-se e tornar-se um gerente competente, não existe regularidade ou um padrão profissional a ser seguido, mas condições ambientais, comportamentais e situacionais. Tudo que foi dito parece ser resumido em torno de um efeito funil em que o entrevistado gerente entende seus papéis e funções, mas ao tempo que têm de demonstrar isso em uma caracterização do sujeito gerente ou fazer a auto-análise sobre seu desenvolvimento quanto *homo administrativus*, não consegue traduzir da mesma forma quando o faz olhando de modo externo a ele. Reflete-se, então, que as respostas podem ter sido afetadas ao longo da entrevista. Essa era uma proposta inicial do ordenamento das questões situadas em eixos temáticos, mas desmembradas não sequencialmente no texto da entrevista.

Essa análise reflete a polaridade que se dá ao comparar o desenvolvimento das entrevistas com gerentes e ME's. Os Gerentes têm um olhar mais objetivo sobre sua atividade enquanto prática de uma atividade produtiva, já os ME's recorrem mais a aspectos da educação formal sustentados em conhecimentos menos práticos e mais teóricos. "*Estudou, fez faculdade e continua estudando [...] acho que é assim* (ME2 Gerente 05). Também pode ser "*[...] que se formou para isso, aprendeu e não se cansa nunca de aprender [...] ta sempre buscando novos conhecimento, querendo saber mais*" (ME1 Gerente 01).

Sobre o desenvolvimento dos gerentes essa visão dicotômica aparece com frequência ao longo das entrevistas. O gerente enfatiza seu desenvolvimento

pela prática e a experiência com aquilo que ele desenvolve, contrapondo à percepção dos ME's. Portanto, na sequência, outro ponto abordado nas entrevistas diz respeito à **empresa**. Questões como o ser gerente nesta empresa, principais atribuições e desafios, pontos positivos e negativos, relacionamento e conflitos, fizeram parte do segundo eixo temático.

Assim, o que define as entrevistas dadas pelos gerentes pode ser a proposição de que "*[...] ser gerente nessa empresa não é fácil*" (Gerente 01). Para o Gerente 04, "*ser gerente nesta empresa é correr na frente do impossível [...] metas, processos, padrões, a busca por clientes e melhores colaboradores [...] é ter mil e uma utilidade*". Logo é possível compreender a difícil missão dos gerentes dos hospitais em foco, ao mesmo tempo em que revelam a complexidade da instituição e da função objeto de análise.

Essa sequência se revela nos quesitos posteriores, já que as atribuições permeiam uma gama de atividades que variam de "grande operacional" a "mini estratégico". Isso pelo fato de que muitas são as atribuições desses atores na empresa. "*[...] quando eu digo que sou mil e uma utilidade é porque responder por todo o administrativo não é fácil. [...] contratações, convênios, atendimento, compras, processos, qualidade [...] em qualquer lugar isso teria uma divisão mais ordenada de tarefas*" (Gerente 04).

Tem-se, com isso que no caso dos hospitais há uma sobrecarga de trabalho aos gerentes, aquelas atividades que nem sempre são vistas ao olhar de que não está nesta função em instituições como o hospital, isso porque são vistos apenas setores, mas cada setor dentro da instituição abarca singularidades que às vezes tornam difícil conciliar os objetivos diferentes em cada atividade em um tempo recorde e com técnica pericial.

Essa via se estabelece quase sempre contrariamente ao entendimento ou percepção dos não gerentes entrevistados. Mesmo que todos percebem os desafios da função gerencial nas equipes entrevistadas, há certa miopia em relação aos fatores endógenos das atividades e atribuições da função gerencial.

Isso pode ter sido manifestado pela visão restrita das ações desenvolvidas pelo ator gerencial. Traduz-

se, consequentemente, naquela visão do espectador de uma peça teatral, que só consegue visualizar o que está no palco, mas ignora os ensaios, a preparação de figurino, maquiagem e tudo que acontece no *backstage*, logo, tem-se a percepção do espetáculo a partir da poltrona do teatro, parecendo não ser tão diferente dos entrevistados membros das equipes de trabalho que manifestaram sua opinião frente às competências gerenciais aqui estudadas.

O espelho que distorce a imagem refletida pela percepção dos gestores revela-se nas seguintes falas do ME's sobre as atribuições dos gerentes: “[...] *é ser resolutivo, é resolver problemas nas equipes, com clientes, com médicos e muitos outros*” [MP1 Gerente 03]. Há sempre a percepção dos atores não gerentes para o relacionamento do gerente com os outros diversos atores da instituição, favorecendo o entendimento de que eles manifestam apenas a percepção daquilo que tem mais publicidade ou o que está mais relacionado com sua atividade e as pessoas.

Ou, ainda, que [...] *nesta empresa significa ter a cobrança de acolhimento aos pacientes, tratamento pessoal, buscar sempre qualidade, trabalhar com dinamismo [...] sabe aquilo pessoal que abrange mais a parte emocional dos pacientes* (ME1 Gerente 01).

Portanto, ao que parece, as atribuições são percebidas pelos ME's em torno das competências de relacionamento humano, o que não é o mesmo manifestado pelos gerentes. Dessa forma, considerando que o modelo abordado neste trabalho abarca os elementos (papéis) essenciais ao gerente competente, mesmo que o gerente possua todas as competências sinalizadas pelos papéis gerenciais, fica claro que ele precisa desenvolver o papel de esclarecedor de suas atividades aos participantes de suas equipes, já que nem sempre outros atores participantes das equipes conseguem perceber a complexidade da função gerencial.

Sobre os desafios da função gerencial, que engloba os pontos negativos e positivos, os gerentes afirmam, sem muita divergência, que os principais se centram no relacionamento. Certamente, quando se observa de modo mais imediato, parece ser incoerente, mas na realidade analisada, tem-se claro que os principais desafios residem nesses *lôcus*, sejam como pontos negativos ou positivos.

Mesmo quando se pensa em um processo de manutenção da saúde ou da cura, funções principais da instituição hospitalar moderna, têm-se que ambos os grupos de atores entrevistados percebem como principais desafios o relacionamento e não as características de controle ou flexibilidade e os fatores internos ou externos, conjugados na amplitude de papéis revelados pelos gerentes e em muitas vezes confirmados por seus liderados.

“*Bom eu sou responsável pelo setor com uma equipe de 43 pessoas. Eu sou um setor de apoio. A nossa equipe é uma equipe que interage com todas as unidades dentro do hospital, então as minhas atribuições aqui hoje é gerenciar pessoas, recursos e mais ainda, satisfazer meu cliente. E esse cliente é o médico, é o cliente que vem buscar o serviço médico, é o funcionário que executa o serviço, então querendo ou não, a minha atribuição aqui hoje é o atendimento*” (Gerente 01).

Esses desafios reafirmam o posicionamento dos gerentes quanto agentes de múltiplos papéis, mas o ponto chave daquilo que é negativo reside na ausência de liberdade para a tomada de decisões. Remete-se, então, à centralidade e importância que o relacionamento tem para estes atores, já que “*gerenciar [...] [o] ponto positivo é o conhecimento e a interação que se tem em todo contexto da organização e o ponto negativo é que, quando você está gerenciando um negócio seu, particular, a tomada de decisão é puramente sua, e quando você gerencia uma unidade em uma grande empresa a tomada de decisão vem de cima*” (Gerente 04). Ao que parece, todas as decisões vêm definidas das diretorias, portanto, quanto maior a capacidade do gerente relacionar-se bem, maior serão as possibilidades para conseguir apoio em suas ações e para sua unidade gerencial.

Quanto aos conflitos vivenciados pelos gerentes, seja percebido por eles mesmos ou por seus ME's, são muitos, isto é, “*gerenciar uma unidade hospitalar é gerenciar conflitos. Você tem que começar a ficar expert no negócio [...] as relações são muito complicadas, cada um tem uma cultura diferente cada um vem de um lugar diferente, cada um tem um objetivo pessoal diferente, muitos estão aqui de passagem, muitos estão porque querem ficar, muitos nunca quiseram estar [...] você tem que começar entender as pessoas [...] então, assim, lidar com isso é quase fazer psicologia*” (Gerente 01).

Isso significa que na base das ações gerenciais nos hospitais estudados neste trabalho, a percepção de atores gerentes e não gerentes, revelam-se direcionada quase sempre para os papéis de mentor ou facilitador, haja vista a centralidade das relações humanas nas respostas apresentadas nas entrevistas. “[...] é levantar todos os dias falando assim: hoje eu tenho mais uma batalha para vencer [...] você nunca sabe o que vem por aí [...] porque o meu cliente pode ser o mesmo, mas ele nunca vem igual, o meu colaborador pode ser o mesmo, mas ele nunca chega igual ele estava ontem [...] então você tem de saber gerenciar, saber ouvir muito [...] ser muito observador [...] até mesmo para não negligenciar nem para tomar alguma decisão que naquele momento não deveria ser tomada, mas muito mais do que tudo é ouvir [...] ouvir e observar” (Gerente 05).

Os conflitos manifestam instalados em toda a base de papéis desempenhados na função gerencial, mas ao que parece são aqueles inscritos no modelo de relações humanas que vão dar base para o desenvolvimento dos outros papéis, ou seja, “[...] tem conflitos sim. São médicos, diretores, funcionários, clientes e cada um quer uma coisa diferente dela, e ela tem que atender a todos” (ME 01 Gerente 01). Isso revela a centralidade das relações humanas no conjunto de desafios vivenciados pelos gerentes, já que grande parte da percepção manifestada apresenta esse eixo como um dos mais importantes no desempenho da função e nos papéis desempenhados por eles.

Sobre as questões relacionadas ao tempo, gerentes e ME’s percebem a exigência por pontualidade, mas nem sempre é possível cumpri-la com rigor, isso, talvez, pelo fato de apresentarem a exigência de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, o que os deixam presos ao passado, aquilo já deveria ter sido feito, e com o olhar no futuro as coisas que ainda estão por fazer. O fato de o tempo ser escasso para os gerentes, com mais atividades do que o horário de trabalho determinado pela legislação trabalhista para horas trabalhadas por dia, força esses sujeitos, na tentativa de alcançar melhor *performance*, a impor um ritmo próprio de trabalho.

Para que “[...] consiga fazer todas as atividades urgentes, esquecendo daquelas que podem ficar para amanhã, tenho que trabalhar mais de doze horas às vezes [...]” (Gerente 02), as vezes

“[...]podem pensar que sou doente [...] viciada em trabalho, mas na verdade se não fizer isso, amanhã terá outro para fazer[...]” (Gerente 05). São sinais evidentes de que há a exaustão destes profissionais quanto à quantidade de atividades e a preocupação com a concorrência acirrada que existe no mercado de trabalho, com diferenciais como escolaridade, maior disponibilidade de tempo para o trabalho, menor idade, entre outros.

Contudo, como diz a Gerente 02, que trabalha há mais de vinte anos na mesma empresa e atuando em função gerencial, “[...] oportunidades surgem, mas aqui é bom para se trabalhar”. O [...] [filho] [...] ficou doente, perdeu completamente a visão [...] foram dois anos muito difíceis, mas tive todo o apoio, [...] chegava e saía a hora que precisasse”. Logo, tem-se um cenário de tensão ao mesmo tempo em que existe o comportamento paternalista, protetor por parte da alta diretoria aos gerentes.

Quanto aos ME’s, dois membros de equipes distintas (gerência 01 e 02), reafirmam a dificuldade dos gerentes em adequar o tempo às demandas. “[...] ela fica sem saber o que fazer. São tantas coisas que acho que é difícil ela saber o que é prioridade [...]” (ME1 gerência 02), isso porque “é difícil [...] escolher o que é mais urgente [...] todos tem alguma solicitação, alguma coisa para ontem, é toda a gerência [...] da diretoria a nós que estamos mais próximos temos coisas que dependem só dela.” (ME1 gerência 01).

Assim, chega-se à pergunta final. A última questão apresentada aos gerentes foi: se você encontrasse o gênio da lâmpada e pudesse fazer três pedidos, quais seriam? Um tanto mítica, mas que busca revelar o mais profundo dos sentimentos dos gerentes em relação a sua função nas organizações hospitalares. Em suas respostas, os gerentes demonstram que eles não pedem muito, e o que pedem é para o profissional que eles representam para a instituição. A exceção manifestou-se na entrevista da Gerente 05, ele pediu “*motivação infinita, trabalho em equipe e dinheiro*”. Os demais tiveram um discurso assemelhado que refletiam nisso: “*Eu até nem falo pelo meu setor [gerência], mas falo pelo hospital inteiro, a empresa num contexto geral*” (Gerente 01). Os pedidos ao gênio da lâmpada giraram em torno do conhecimento (coletivo), do trabalho em equipe, do comprometimento, da transparência, da participação,

do respeito ao próximo, entre outros similares, representando homogeneidade do discurso manifestado por gerentes e outros atores durante todas as entrevistas.

8 Considerações finais

As organizações tem se tornado espaços para a representação cênica em que, antes mesmo da contratação, principalmente os gerentes, têm de demonstrar suas habilidades teatrais na arena dos processos de seleção, em que se avalia a capacidade de representação de papéis. Portanto, as entrevistas, as dinâmicas de grupo e outros testes, referem-se apenas aos primeiros papéis que os gerentes desempenham para atingir os objetivos organizacionais, compor um perfil ideal à contratante.

A compreensão do universo organizacional como espaço de representação social e de desempenho de papéis profissionais, demonstra que em funções mais complexas e que exigem maior grau de habilidade no exercício de sua ação, como é o caso da função gerencial, os atores que às desempenham ficam em muitos casos limitados à ênfase em um ou outro papel, em detrimento dos demais que podem ser considerados como coadjuvantes, portanto, não menos importantes. Se a função determina a necessidade de maior enfoque naqueles que compõem o modelo de relações humanas, isso não anula ou suprime a dos outros modelos no desempenho de cada ator gerencial.

O domínio sobre esses papéis passa pelo aprendizado dos gerentes que, com o passar do tempo e a experiência adquirida, vivendo desafios e confrontando novas ideias a novas situações, passam a desempenhá-los com maior segurança. Contudo, os principais desafios centram-se na capacidade que cada ator gerente tem de as vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos, de modo que possa adquirir e utilizar as competências associadas a eles, integrando-as às situações encontradas.

É possível perceber que os gerentes entrevistados neste estudo têm conhecimento sobre os papéis necessários ao bom desempenho de sua função, ao mesmo tempo em que apresentam concordância com o modelo usado como base neste estudo. Entretanto,

esses papéis são sintetizados quando é manifestada a percepção sobre a prática no cotidiano de suas ações. Nisso, há a limitação na percepção daqueles que estão próximos, os membros de suas equipes, já que na prática se tornam escassas as oportunidades de escolhas dos papéis mais adequados em determinada situação, pois a orientação dada pelos gerentes parece girar em torno de sua capacidade de relacionamento, seja por serem as características mais exigidas nas organizações, ou por ser a que resulta no favorecimento de atividades que exijam o desempenho de outros papéis.

Desse modo, as entrevistas revelam que há convergência para os dois perfis de liderança: eficazes e ineficazes. Os papéis desempenhados pelos gerentes dos hospitais em que a pesquisa foi aplicada, apresentam sinais da manifestação de perfis ineficazes, concentrando-se nos papéis de facilitadores e mentores e com a supressão dos demais papéis, incorrendo no perfil de adaptativos caóticos, ou, ainda, nos papéis de produtores e diretores, cuja cena revelada é de *workaholics* sufocantes, como de perfis eficazes, em que há trânsito entre agregadores pacíficos, que focam nos papéis do modelo de relações humanas e de processos internos, ou realizadores agressivos, cujo enfoque situa-se nos papéis de monitor, coordenador, diretor e produtor.

Tem-se com isso, que a complexidade da função gerencial e a emergência por ações efetivas dentro das organizações hospitalares representam em um limitador para o desempenho eficaz dos gerentes quanto aos papéis de liderança desempenhados por eles. Entende-se, frente ao modelo abordado, que o ideal seria os gerentes utilizarem todos os papéis frente às diversas situações que encontram em seu cotidiano, explorando a capacidade de integrá-los e utilizar as diversas competências de modo complementar, percepção não revelada por todos os atores entrevistados.

Referências

- ARANHA, A. V. S. O conhecimento tácito e a qualificação do trabalhador. **Trabalho & Educação**, v. 2, p. 12-29, 2013.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRELLA, F. A. Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: Um estudo sobre perfis de gestores. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos & gestão**: Novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração da USP-RAUSP**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.
- BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century**. NYU Press, 1998.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DEGRAFF, J.; THAKOR, A. V. **Competing values leadership**. Edward Elgar Publishing, 2014.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho dos gerentes. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DUGUÉ, E. A lógica da competência: o retorno do passado. In: TOMASI, A. **Da Qualificação à Competência**: pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- FARIA, J. H.; RAMOS, C. L. Poder e ideologia: o modelo corporativo de gestão por competências em uma indústria multinacional. **Perspectiva**, v. 32, n. 2, p. 667-701, 2014.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.
- GAMA, M. A. A.; DIAS, M. A. M. J.; FRANÇA, M. I. R. Trilhas de desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do governo de Minas. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 5., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília, 2012, p. 1-24. Disponível em: http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/792/1/C5_TP_TRILHAS%20DE%20DESENVOLVIMENTO%20DE%20COMPET%C3%80NCIAS.pdf
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Rev. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HENRIQUES, A. C. V.; ANTUNES, E. D.; MACKE, J. Beyond the technological aspects of intercultural knowledge transfer: the role of international human resources. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, n. 1, p. 247-273, 2013.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973. Cap. 1, 2, 3.
- LE BOTERF, G. Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. **Education permanente**, v. 188, p. 97-111, 2011.
- LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives**: agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions. Editions Eyrolles, 2015.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19-31, 2011.
- LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: GOULART, Í. B. **Temas de psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2006.
- LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P.; LEONARDI, J.; LOPES, L. F.; RIBEIRO, S. F.; WILHELM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 123-136, 2014.
- MAGNO, A.; BARBOSA, S.; MARTINS JR., A. Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Política & Sociedade**, v. 11, n. 22, p. 75-92, 2012.
- MANENTI, S. A.; CIAMPONE, M. H. T.; MIRA, V. L.; MINAMI, L. F.; SOARES, J. M. S. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p. 727-733, 2012.

- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- MOREIRA, C. F. N. **O trabalho com grupos em serviço social: a dinâmica de grupo como estratégia para reflexão crítica**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.
- PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 84-93, 2014.
- QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- RAMOS, M. N. **A Pedagogia das competências**. São Paulo: Cortez, 2002.
- RUAS, R. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, 2014.
- RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista de Administração em Saúde**, v. 9, n. 35, p. 93-102, 2007.
- SALERNO, M. S. Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In: FERRETI, C.; ZIBAS, M. L.; MADEIRA, F. R.; FRANCO, M. L. P. B. **Novas Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 54-76.
- SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.
- SANTOS, Í. E. R.; ARRUDA, J. S. Aspectos profissionais e gerenciais em hospitais particulares da cidade de Aracaju (SE), Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 190-200, 2013.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SILVA, E. C.; GIL, A. C.; SILVA OKABAYASHI, S. C. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, 2015.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2014.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TOURAINÉ, A.; MACEY, D. **Can we live together?: Equality and difference**. Stanford University Press, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e saber. **Revista Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2003.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.