

## Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público

Djair Picchiai<sup>1</sup>

**RESUMO:** Trata-se de um trabalho focado nas competências das chefias dos hospitais enquanto gerentes. Encontramos na literatura, dentre outros, o modelo proposto por Quinn, modelo que destaca as competências gerenciais nos papéis de diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador. Descreveremos cada um dos papéis, e classificando-os conforme suas características, nos modelos das relações humanas, sistemas abertos, processos internos e metas racionais. O modelo de competências gerenciais é um modelo importante para o entendimento e a avaliação do papel do gerente hospitalar. O modelo define vinte e quatro competências gerenciais, conceituando-as e classificando-as em oito papéis gerenciais. Ele apresenta uma grande amplitude de competências, ao mesmo tempo em que mantém uma coerência na definição dos papéis gerenciais e modelos de gestão. O objetivo é descrever e comparar com o modelo proposto, as competências gerenciais dos profissionais que ocupam cargos de direção numa instituição hospitalar na percepção destes.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências gerenciais, modelos, papéis, performance e resultados.

**ABSTRACT:** This is a work focused skills of managers of hospitals as managers. We found in the literature, among others, the model proposed by Quinn, model that emphasizes skills in managerial roles, director, producer, monitor, coordinator, facilitator, mentor, innovative and negotiator. Descreveremos each of the roles, and classifying them as their characteristics, in models of human relations, open systems, internal processes and rational goals. The model of managerial skills is an important model for the understanding and assessment of the role of hospital manager. The model defines twenty-four managerial skills, conceituando them and sorting them into eight managerial roles. It features a wide range of skills, while also maintaining a consistent definition of roles and managerial models of management. The goal is to describe and compare with the proposed model, the managerial skills of the professionals who occupy positions of direction in a hospital in the perception of the institution.

**KEYWORDS:** managerial abilities, models, functions, performance and results.

---

<sup>1</sup> Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Professor da Faculdade de Campo Limpo Paulista (FACCAMP). Endereço para correspondência: R. Itapeva, 474, 10º andar, sala 1000. CEP 01332-000

## INTRODUÇÃO

Temos a existência de pelo menos três focos de estudo sobre competências, a saber: as individuais, as de equipes e as organizacionais. Focaremos neste trabalho o estudo e aplicação de uma das competências individuais, que é a competência gerencial. As competências individuais podem também se subdividir em universais, tendo uma ampla esfera de aplicação, exemplo a pró-atividade (competência do profissional pró-ativo no seu trabalho) e específicas de uma profissão ou setor, uma competência técnica (exemplo de uma auxiliar de enfermagem perita em pegar a veia do paciente, no processo de coleta de sangue).

Trata-se de um trabalho focado nas competências das chefias dos hospitais enquanto gerentes. Encontramos na literatura, dentre outros, o modelo proposto por Quinn et al (QUINN,2003), modelo que destaca as competências gerenciais nos papéis de diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador. Descreveremos cada um dos papéis, e classificando-os conforme suas características, nos modelos das relações humanas, sistemas abertos, processos internos e metas racionais. O modelo de competências gerenciais é um modelo importante para o entendimento do papel do gerente hospitalar, bem como, para o conhecimento e avaliação das suas competências gerenciais. O modelo define vinte e quatro competências gerenciais, conceituando-as e classificando-as em oito papéis gerenciais. Ele apresenta uma grande amplitude de competências, ao mesmo tempo em que mantém uma coerência na definição dos papéis gerenciais e modelos de gestão.

O objetivo desta pesquisa é descrever as competências gerenciais dos profissionais que ocupam cargos de direção (diretores, gerentes e chefias) numa instituição hospitalar na percepção destes. Faremos também uma comparação destas descrições obtidas com as desenhadas no modelo de competências gerenciais proposto por Quinn.

A administração hospitalar necessita de um maior número de estudos sobre modelos aplicados na gestão de pessoas. Este estudo visa contribuir para um melhor entendimento do funcionamento da gestão hospitalar e do papel dos gerentes nos hospitais através das competências de seus gerentes.

Sabemos da complexidade organizacional e gerencial de um hospital. Sua estrutura e estratégia de ação demandam profissionais qualificados, em termos técnico-científico especializado como também gerencial.

O mapeamento e o desenvolvimento das competências gerenciais são atividades importantes na busca de melhores resultados por parte das organizações e de maior competitividade da organização no mercado. No setor público, este mapeamento e desenvolvimento nos auxiliarão na melhoria da relação custo/ benefício, quando da utilização de recursos humanos.

Sabemos também que só mapear e desenvolver competências é insuficiente para uma boa gestão de pessoas. O envolvimento dos profissionais com a organização e esta em valorizar as pessoas, são fundamentais para criar – se uma cultura positiva e pró-ativa de desenvolvimento organizacional.

Os gestores passam boa parte do tempo de trabalho liderando pessoas e tomando decisões, são seus papéis fundamentais. Esses papéis se desdobram em competências gerenciais. Ter competências gerenciais significa transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, através das pessoas.

As competências gerenciais estão ligadas aos gestores (diretores, gerentes, chefes, etc). Pertencem aos gestores no exercício eficaz e eficiente de suas atribuições, e no cumprimento de seus papéis organizacionais. O conhecimento conceitual, técnico e humano, transformam-se em competências gerenciais através dos gestores. As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional. Elas têm que estar alinhadas com a estratégia organizacional, contribuindo para a formação das competências organizacionais.

## **1. Caracterização do hospital**

O hospital é ligado a uma importante faculdade de medicina e pertence a um complexo hospitalar. O complexo é vinculado à Secretaria do Estado da Saúde. O hospital foi criado no início dos anos 70.

O hospital, chamado de instituto, apóia-se em três pilares de atuação: assistência, ensino e pesquisa. A integração destes pilares resulta um serviço de saúde com qualidade e

especializado para a comunidade, e reconhecido por esta. Constitui-se num pólo formador de recursos humanos e produtor de pesquisas científicas, na área da pediatria.

Conta com serviços ambulatoriais e internações para pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS e do Sistema de Saúde Suplementar.

Atua na área de cirurgia infantil e em diversas sub-especialidades pediátricas, como alergia e imunologia, cardiologia, endocrinologia, gastroenterologia, genética, hepatologia, infectologia, nefrologia, neonatologia, neurologia e distúrbios metabólicos, pneumologia, onco hematologia, psiquiatria e psicologia.

Realiza, das especialidades acima, procedimentos de alta complexidade, considerados importantes para o SUS, como transplante de fígado e transplante de medula óssea.

É um hospital de referência de atendimento terciário, presta atendimento a pacientes de origem local. Sua clientela é de abrangência regional, nacional e internacional.

O ensino é vinculado ao departamento de pediatria da faculdade, englobando graduação, pós graduação e especialização nas áreas médicas e multi-profissionais.

O conhecimento é gerado por meio de pesquisas, de aperfeiçoamento contínuo dos profissionais e da própria prestação de serviços.

A assistência é composta de atendimento ambulatorial, de emergência, internação clínica e cirúrgica, centro cirúrgico, terapia renal, hospital dia, e exames auxiliares de diagnóstico e tratamento.

Os processos de apoio constituem-se em serviços administrativos e técnicos, como: nutrição, manutenção, informática, suprimentos, hotelaria, administração e desenvolvimento de pessoal, educação, recursos áudio-visuais, ouvidoria, assessoria de comunicação, informação gerencial e hospitalar, apoio didático, biblioteca, finanças e faturamento.

Fisicamente possui uma estrutura vertical, constituída de dois prédio, dispondo uma área física de 14.300 metros quadrados. Possui 185 leitos operantes e 1080 funcionários, sendo 208 médicos.

## 2. Os Modelos Gerenciais

Conforme Quinn et al (2003), modelos são representações de uma realidade, que é mais complexa. Os modelos nos auxiliam a representar, comunicar idéias e compreender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real.

Os modelos utilizados em gestão estão em constante evolução, e identificar o que melhor se aplica à empresa não é uma tarefa simples, pois isto requer um profundo estudo do contexto interno e externo da organização e o conhecimento das características dos modelos a serem utilizados.

Os papéis de diretor e produtor pertencem ao modelo das metas racionais (Figura 1). Como diretor, espera-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Já os produtores são orientados para tarefas, mantém o foco no trabalho e exibem um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. O modelo de metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático (Tabela 1).

O modelo dos processos internos engloba os papéis do monitor e do coordenador (figura 1). Como monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. Como coordenador, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Entre as características comportamentais do coordenador estão a organização, coordenação dos esforços da equipe, enfrentamento de crises e logística. O modelo de processos internos destaca-se a burocracia profissional, onde os critérios de eficácia são a estabilidade e continuidade, baseando-se na premissa que a rotinização promove estabilidade. A função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e coordenador confiável (Tabela 1).

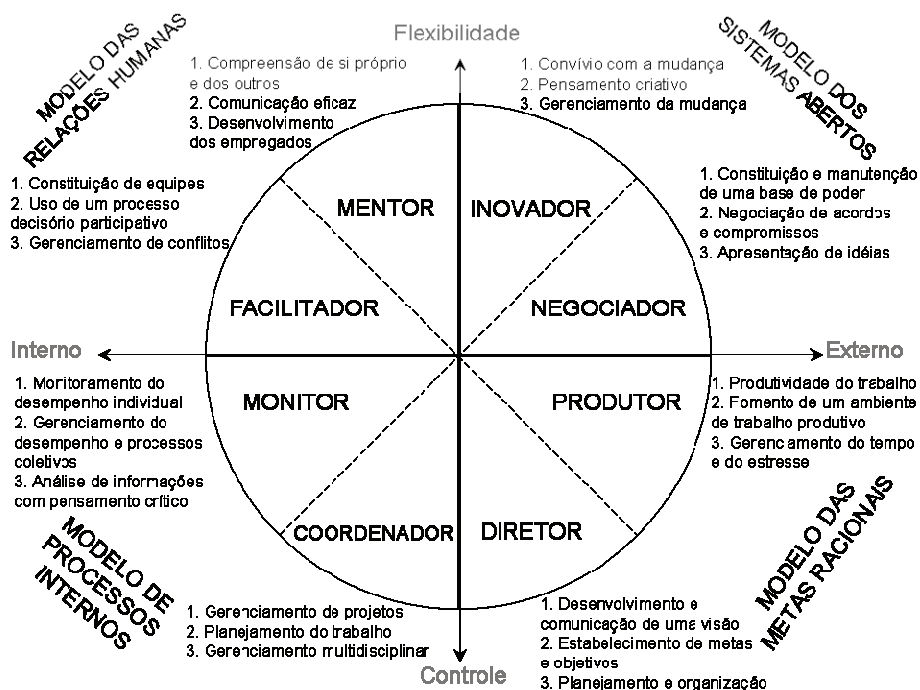
No modelo das relações humanas estão os papéis de facilitador e de mentor (Figura 1). O facilitador fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra conflitos pessoais. O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia, neste papel o gerente contribui para o aprimoramento de competências e planeja o desenvolvimento individual dos

empregados. O modelo de relações humanas tem como ênfase o compromisso, a coesão e a moral. A premissa é que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são a participação, resolução de conflitos e construção de consenso. A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos (Tabela 1).

Os papéis de inovador e negociador pertencem ao modelo dos sistemas abertos (figura 1). Os inovadores costumam ser visionários, neste papel o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e riscos. O negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Devem ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. O modelo de sistemas abertos aparece devido à necessidade de compreender em administrar um mundo em rápida transformação e de intenso conhecimento. Os gerentes viviam em ambientes altamente imprevisíveis, dispendo de pouco tempo para dedicar-se à organização e ao planejamento, forçados a tomar decisões rápidas. Tendo como critério básico de eficácia organizacional a adaptabilidade e o apoio externo. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Espera-se o gerente como inovador criativo e um negociador usando o poder de influência na organização (Tabela 1).

Para o estudo em questão utilizaremos o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn, o qual se baseia em quatro modelos gerenciais divididos em oito papéis através da Figura 1, podemos observar estes papéis e as competências requeridas para o desempenho destes.

Figura 1 – Divisão dos papéis nos quatro modelos



Fonte: Quinn et al, 2003, pág. 17

Na Tabela 1, temos as características dos modelos gerenciais de Quinn

Tabela 1 – Características dos quatro modelos gerenciais

	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Símbolo	\$	◇	○	☄
Crítérios de eficácia	Produtividade/ lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do Gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn et al, 2003, pág. 11

## 2. METODOLOGIA

Constitui-se num estudo de caso, com análise qualitativa e quantitativa dos dados e informações. Temos a aplicação de dois instrumentos. O primeiro sendo um questionário com 48 questões, de múltipla escolha, em que o respondente é colocado num contexto e tem que optar por uma alternativa, que segundo sua percepção é a melhor. Das cinco alternativas apresentadas, duas não aderem ao conceito de competências gerenciais. As outras três sim. Sendo que uma mais que as outras, sendo a primeira mais que a segunda, e a segunda mais que a terceira. São duas questões para cada uma das 24 competências. Descartei a questão que obteve menos aderência, ou seja, não respondida, ou com dúvida no seu entendimento, ou com menor grau de assinalação positiva pelos respondentes, por questões conceituais e não de percepção da situação.

O segundo instrumento foi uma pequena entrevista dirigida, em que descrevia as 24 competências, e pedia para o respondente se posicionar segundo sua percepção, da seguinte forma: as oito primeiras competências que mais o caracterizavam como gestor ele colocaria 1, as 8 subseqüentes que caracterizariam menos 2, e as oito últimas que segundo sua percepção não tinha nada a ver com suas competências gerenciais (este questionário não será utilizado neste relatório).

A pesquisa foi realizada através da aplicação, juntos aos 26 gerentes da instituição, de questionário com questões objetivas de múltipla escolha, e de outro com questões abertas para o respondente descrever suas competências gerenciais. A aplicação dos questionários demorou duas horas, com a presença do pesquisador para esclarecer possíveis dúvidas. É um estudo de caso, com características de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Trata-se portanto de uma pesquisa de campo, um estudo de caso com características qualitativas e quantitativas. A metodologia constitui-se na aplicação e tabulação de dois questionários, conforme quadro abaixo:



## Quadro 1

### Questionário 1

Foi elaborado um questionário com 48 questões. Cada questão abordava um tipo de papel do gestor, e sua respectiva competência gerencial. São oito papéis gerenciais e vinte e quatro competências. Cada três competências gerenciais caracterizam um papel. Cada dois papéis caracterizam um modelo. Assim, são duas questões para cada competência gerencial, e cada questão com cinco alternativas. Das cinco alternativas, duas não aderem ao conceito de competências gerenciais, enquanto as outras três aderem, sendo que uma mais que as outras. A primeira é a que está plenamente de acordo com o modelo, a segunda um pouco menos, e uma terceira menos ainda que as duas primeiras. Duas alternativas não se adequam ao modelo completamente. As questões colocavam o respondente numa situação de escolha enquanto gestor de sua unidade.

### Questionário 2

Foram listadas as 24 competências analisadas pelo Quinn. O respondente tinha que optar, segundo sua percepção, como ele priorizava-os no seu entender.

Busca-se com estes dois instrumentos descrever a percepção que estes tem de sua função gerencial descrever a percepção que estes tem de sua função gerencial. O modelo adotado é o de competências gerenciais do Quinn. Este modelo consta de seu livro intitulado Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Faremos uma análise dos resultados obtidos com base neste modelo.

Nossa análise será realizada no contexto de atuação dos gestores, seguindo o modelo proposto pelo Quinn. A auto-percepção dos respondentes dos dois questionários numa situação em que se evidencia o cumprimento dos papéis gerenciais e suas respectivas competências. Verificaremos como os 26 gestores respondentes se enquadram no conjunto dos papéis e competências no seu todo.

Os questionários propõem quatro modelos, oito papéis gerenciais e as vinte e quatro competências respectivas. Como os 26 gestores do instituto pesquisado se enquadram neste

modelo. Não têm o objetivo de apontar os acertos ou erros, e sim classificar. Utilizaremos apenas o primeiro questionário como fonte de dados para nossa análise, neste trabalho.

O estudo de caso de um hospital é complexo, pois cada unidade de sua estrutura é um pequeno serviço especializado, alguns com alta complexidade. Um olhar interessante seria o de verificar em cada gestor de unidade hospitalar quais seriam suas competências necessárias, para o bom desempenho da unidade.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS, DESCRIÇÃO E ANÁLISES**

O hospital sendo uma instituição pública, com a missão de ensino, pesquisa e assistência, vinculada a uma importante faculdade de medicina apresenta as seguintes características, segundo o modelo de Quinn, e na percepção dos 26 gestores que responderam aos questionários.

O modelo de gestão de relações humanas na autopercepção dos respondentes aparece como o mais evidente no contexto do hospital. Isto se explica também por ser o hospital que trata de crianças, além da parte de orientações para ensino e pesquisa. (Gráfico I)

O modelo de gestão de sistemas abertos é correspondido pela autopercepção dos respondentes, pois por ser um hospital, interage fortemente com o meio ambiente, ou seja, com o meio social, técnico e cultural. Sofre uma importante influência da universidade e do sistema de saúde. (Gráfico I)

O modelo de metas racionais, já apareceu num nível de percepção menor, aqui por ser um hospital público, em que os outros fatores estão presentes, cultura organizacional conservadora e personalística, além dos objetivos de produção dos serviços. (Gráfico I)

O modelo de processos internos aparece também com menor ênfase, já que as atividades são muito fragmentadas, ou seja, há uma forte divisão de trabalho e tendo-se dificuldades de se trabalhar com os processos internos. (Gráfico I)

##### **4.1. Competência X Resultado Obtido X Questão Abordada**

###### **MENTOR**

###### **1. Competência medida: Compreensão de si mesmo e dos outros**

Resultado obtido:111/130

Questão 1 aborda o relacionamento/compreensão em relação a si e aos subordinados

2. Competência medida: Comunicação eficaz

Resultado obtido:105/130

Questão 2 aborda o processo de comunicação objetivo com idéias claras

3. Competência medida: Desenvolvimento dos empregados

Resultado obtido:118/130

Questão 27 aborda o saber ouvir, compreender o ponto de vista do colaborador

O gerente hospitalar mentor dedica-se ao desenvolvimento de pessoas mediante uma orientação cuidadosa e com empatia. Focado no interesse humano, o gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo. Escuta e apóia as reivindicações legítimas dos subordinados. Vê nos funcionários, pessoas a serem desenvolvidos, transmite apreciação e reconhecimento.

O papel de mentor e suas respectivas competências foram percebidos e identificados na grande maioria dos respondentes. O papel e suas respectivas competências são percebidos e praticados pelos respondentes. (Gráficos II, III ,IV,V e VI)

FACILITADOR

4. Competência medida: Construção de equipes

Resultado obtido: 112/130

Questão 4 aborda as equipes/ comprometimento com metas/ propósito comum

5. Competência medida: Uso da tomada participativa de decisões

Resultado obtido: 90/130

Questão 28 aborda encorajar a participação dos colaboradores

6. Competência medida: Administração de conflitos

Resultado obtido: 84/130

Questão 6 aborda a criação de novas alternativas para resolução de conflitos

O gerente no papel de facilitador procura fomentar os esforços coletivos. Busca a coesão da equipe, administrando os conflitos interpessoais. O papel de facilitador e suas respectivas competências foram percebidos na grande maioria dos respondentes. As competências do uso de tomada participativa de decisões e administração de conflitos foram menos percebidas nas situações de trabalho. (Gráficos II, III ,IV,V e VI).

## MONITOR

7. Competência medida: Gerenciamento do desempenho e processos coletivos =

Resultado obtido: 112/130

Questão 7 aborda o processo organizacional como conjunto de etapas e sequências na busca de um objetivo

8. Competência medida: Análise das informações com pensamento crítico

Resultado obtido: 54/130

Questão 9 aborda a proposição, fundamentos, justificativas.

9. Competência medida: Monitoramento do desempenho individual

Resultado obtido: 102/130

Questão 37 aborda a produtividade da equipe/ comunicação ativa

Saber o que se passa na unidade é o papel do monitor. Verifica se os profissionais estão cumprindo as regras. Verifica se a área está cumprindo sua parte. O papel de monitor teve na competência gerencial, análise das informações com pensamento crítico sua menor percepção enquanto competência gerencial do papel de monitor. O papel de monitor está abaixo da média no instituto como um todo. (Gráficos II, III ,IV,V e VI). Menor autopercepção dos respondentes dos processos internos e acompanhamento de resultados.

---

## COORDENADOR

### 10. Competência medida: Gerenciamento de projetos

Resultado obtido: 66/130

Questão 10 aborda o objetivo específico e determinado / especificações

### 11. Competência medida: Gerenciamento multidisciplinar

Resultado obtido: 74/130

Questão 29 aborda estimular a integração e a troca de papéis

### 12. Competência medida: Planejamento do trabalho

Resultado obtido: 66/130

Questão 45 aborda o acompanhamento de projetos/ evolução/ visão ampla

Tem seu foco na eficiência do fluxo de trabalho. As três competências desse papel foram menos percebidas pelos respondentes, no seu ambiente de trabalho. São elas: gerenciamento de projetos, gerenciamento multidisciplinar e planejamento do trabalho. O papel por consequência é menos praticado em relação aos outros. (Gráficos II, III ,IV,V e VI).

## PRODUTOR

### 13. Competência medida: Produtividade no trabalho

Resultado obtido: 108/130

Questão 30 aborda a formação profissional dos colaboradores

### 14. Competência medida: Gerenciamento do tempo e stress

Resultado obtido: 128/130

Questão 31 aborda a participação ativa, importância para organização e o colaborador

### 15. Competência medida: Ambiente de trabalho

Resultado obtido: 35/130

Questão 40 aborda o incentivo à produção/ recompensa

O papel do produtor também é menos percebido pelos respondentes, principalmente na competência de ambiente de trabalho, fomento a um ambiente de trabalho produtivo, que é a menos percebida dentre as 24 competências do modelo. (Gráficos II, III ,IV,V e VI).

#### DIRETOR

##### 16. Competência medida: Estabelecimento de metas e objetivos

Resultado obtido: 108/130

Questão 15 aborda o desenvolvimento de objetivo comum/ metas

##### 17. Competência medida: Desenvolvimento e comunicação de uma visão

Resultado obtido: 53/130

Questão 26 aborda a comunicação de uma visão de forma convincente e clara

##### 18. Competência medida: Planejamento e organização

Resultado obtido: 119/130

Questão 33 aborda o planejamento de viagem de trabalho

O papel do diretor é percebido pelos respondentes. As competências também. A competência do desenvolvimento e comunicação de uma visão apresenta-se como pouco percebida pelos respondentes. (Gráficos II, III ,IV,V e VI). Esta competência é muito importante para o direcionamento das atividades dos funcionários.

#### NEGOCIADOR

##### 19. Competência medida: Constituição e manutenção de uma base de poder

Resultado obtido: 76/130

Questão 19 aborda a facilidade de entender o que os outros pensam e sentem

##### 20. Competência medida: Apresentação de idéias

Resultado obtido: 114/130

Questão 20 aborda a capacitação de aceitação de idéias

21. Competência medida: Negociação de acordos e compromissos

Resultado obtido: 76/130

Questão 38 aborda o cumprimento de acordos firmados entre as partes

O papel do negociador é menos percebido e praticado pelos respondentes. As competências da construção e manutenção de uma base de poder e negociação de acordos e compromissos estiveram abaixo da média. (Gráficos II, III ,IV,V e VI).

INOVADOR

22. Competência medida: Convivência com a mudança

Resultado obtido: 122/130

Questão 32 aborda a adaptação ao inesperado

23. Competência medida: Pensamento criativo

Resultado obtido: 120/130

Questão 46 aborda o pensamento criativo X pensamento lógico

24. Competência medida: Gerenciamento da mudança

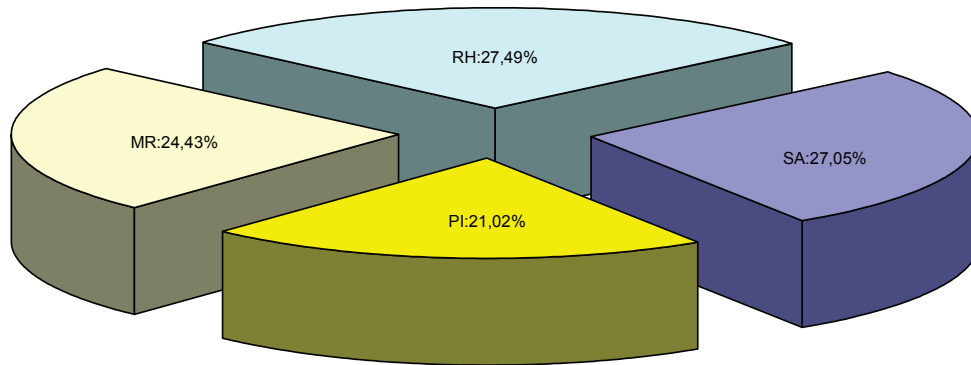
Resultado obtido: 102/130

Questão 47 aborda a modernização organizacional/ evolução/ motivação

O papel do inovador, com suas respectivas competências, aparecem com uma percepção acima da média. As competências convivência com a mudança e pensamento criativo foram muito percebidas pelos respondentes. (Gráficos II, III ,IV,V e VI).

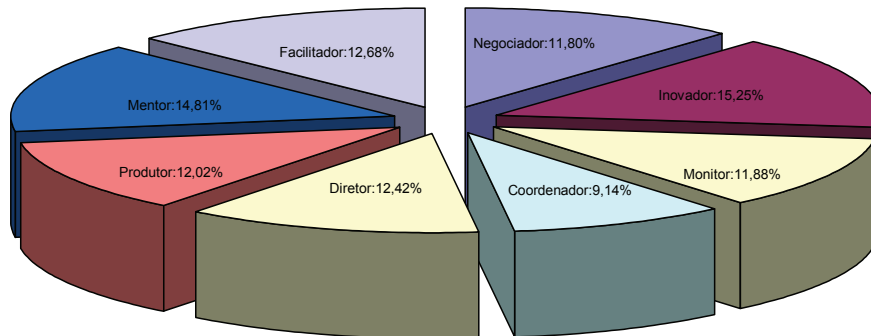
## 5. GRÁFICOS

**Gráfico I**  
**Modelo de Gestão Praticados – Auto-percepção dos respondentes - ajustado**



Fonte: Questionário 1 - Aplicado aos 26 gestores respondentes

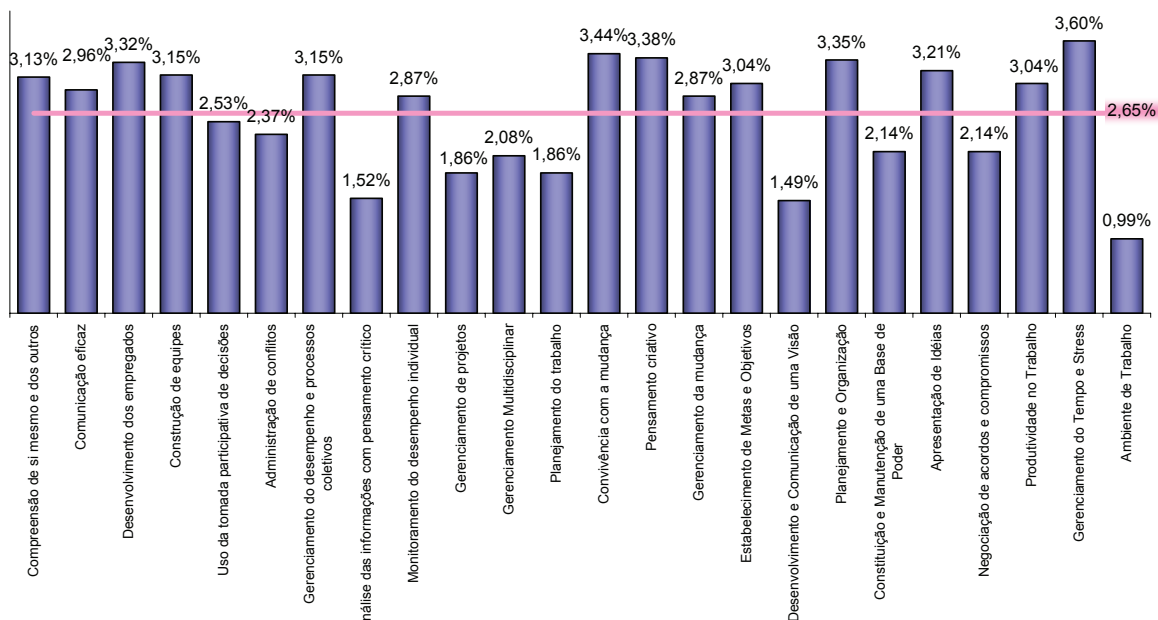
**Gráfico II**  
**Papéis Desempenhados pelos Gestores Auto-percepção dos Respondentes - Ajustado**



Fonte: Questionário 1 - Aplicado aos 26 gestores respondentes

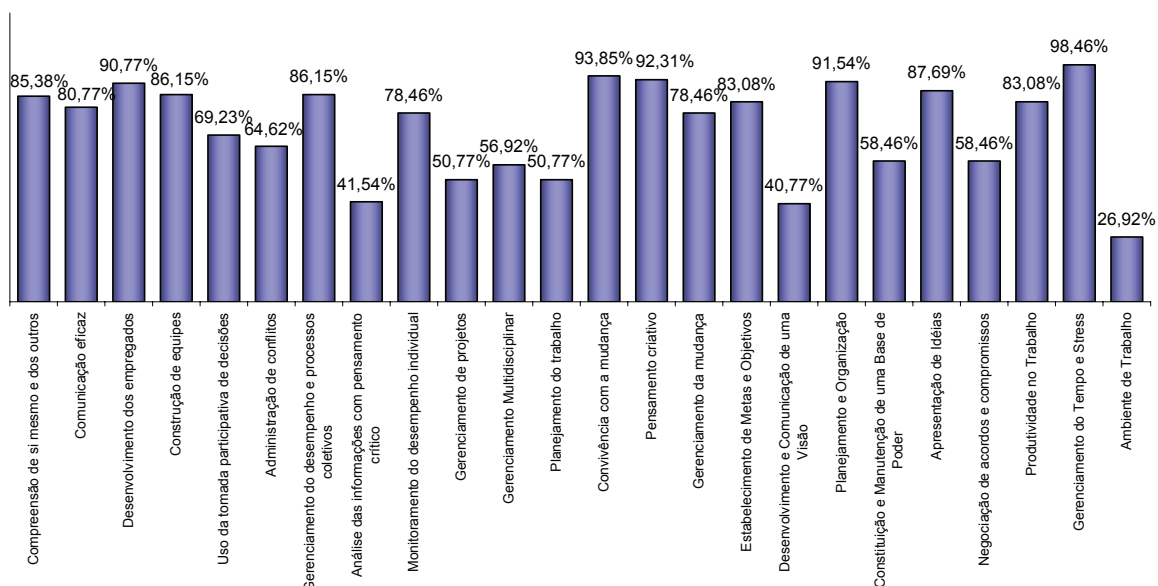


**Gráfico III**  
**Auto-percepção das Competências Gerenciais dos Respondentes no Todo - Ajustado**

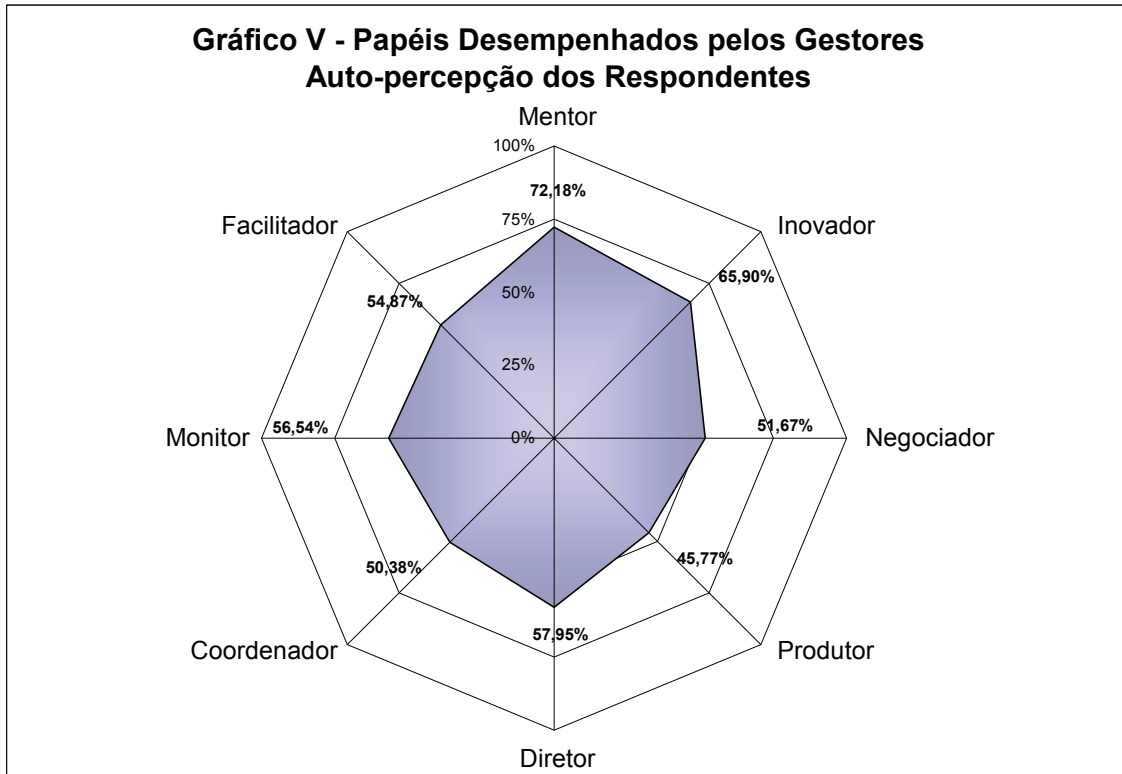


Fonte: Questionário 1 - Aplicado aos 26 Gestores

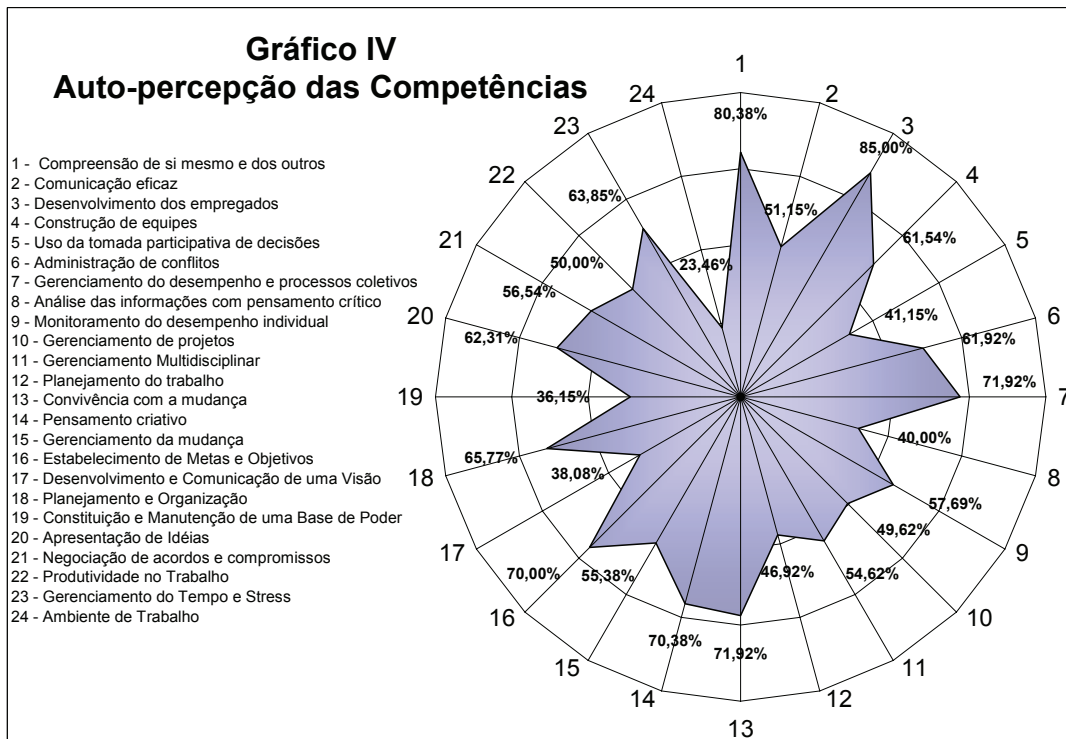
**Gráfico IV**  
**Competências Gerenciais - Auto-percepção dos Respondentes - Ajustado**



Fonte: Questionário 1 - Aplicado aos 26 gestores



Fonte: Questionário 1. Aplicado aos 26 gestores respondentes.



Fonte: Questionário 1. Aplicado aos 26 gestores respondentes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso de um hospital, com relação ao tema competências gerenciais, é revestido de complexidade e singularidade, pois a descrição dos modelos gerenciais, papéis gerenciais e suas respectivas competências, têm para cada unidade da sua estrutura, unidades especializadas em serviços, algumas com serviços de alta complexidade, sua realidade específica e seu contexto.

Um olhar interessante seria verificar em cada unidade e seu gestor, qual é o modelo adotado, os papéis desempenhados e suas respectivas competências. Este estudo buscou caracterizar na percepção dos respondentes, que são os gestores do hospital, como são praticados e vistos os modelos, papéis e competências no instituto como um todo. Utilizamos basicamente um questionário validado em termos de conteúdo, e que foi respondido, pelos 26 gestores no mesmo horário e local, sob a supervisão do pesquisador.

Do ponto de vista psicológico (afetivo e cognitivo) é muito difícil você encontrar uma pessoa que tenha possibilidade de desenvolver todas as competências gerenciais, pois, muitas são contraditórias entre si enquanto lógica ou racionalidade subjetiva. Logo a disparidade entre é esperada.

A estrutura da organização, sua cultura, seus valores, sua lógica das atividades, determinarão as competências necessárias. O resultado da pesquisa mostra isso. A instituição seleciona, selecionou ou deve selecionar o perfil necessário adequado para seus objetivos.

A pergunta é, é possível desenvolver competências que se chocam com a estrutura da personalidade das pessoas? Que se chocam com sua história? Que se chocam com seus modelos mentais?

A autopercepção dos respondentes do instituto, medidas no seu todo, dentro de seus contextos, apontou para a preponderância do modelo de gestão de recursos humanos e de sistemas abertos. Isto é explicado, em parte, por ser um hospital que cuida de crianças e tem como missão, o ensino, a pesquisa e a assistência, onde os papéis de mentoria, orientação e inovação devem ser valorizados. A relação com o SUS e o Sistema de Saúde Suplementar também reforçam o modelo de sistema aberto.

Os modelos de processos internos e de metas racionais são menos percebidos e praticados no todo. Isto é devido a uma maior dificuldade de se trabalhar e entender os processos internos, o monitoramento, coordenação e a avaliação de metas e objetivos. Por ser um hospital público, de alta complexidade, temos a fragmentação das atividades, sua estrutura é muito departamentalizada, os controles e resultados acabam se diluindo.

Os papéis gerenciais desempenhados pelos gestores do instituto, na percepção deles enquanto respondentes, os mais valorizados são os de inovador e mentor, que os papéis de coordenador, monitor e negociador são menos praticados e percebidos, no todo do instituto. A fragmentação das atividades, a burocracia estatal e a visão de que o negócio é incompatível com a saúde, é só comércio, dificulta a percepção dos respondentes, quanto à importância da competência de negociação de metas e resultados com os colaboradores.

As competências gerenciais menos percebidas e valorizadas pelos gestores são: fomento a um trabalho produtivo, desenvolvimento e comunicação de uma visão, análise das informações com pensamento crítico e coordenação de projetos.

Acreditamos, também, que não faz muito sentido querer mapear as competências gerenciais ou mesmo desenvolvê-las se não contextualizar qual o nosso modelo de gestão e quais os papéis desejados que os gerentes teriam que desempenhar.

São quatro perspectivas contrastantes de modelos de gestão sobre o hospital. São quatro os modelos de gestão desenhados. Os gestores organizacionais, no hospital, cumprem oito diferentes papéis gerenciais. Caracterizar os modelos e seus respectivos papéis que antecedem a discussão das competências necessárias.

As funções produtivas, o gestor hospitalar deve desempenhar o papel de diretor e produtor; deve ter preocupação com o rumo do hospital e/ou setor. Incentivar a produtividade e a eficiência. Estes são os papéis do modelo de metas racionais, que apresentou, no todo, 24,43% de aplicação segundo a percepção dos respondentes. Está apenas meio por cento abaixo do seu quartil, que é 25%.

As funções de relações humanas, papel de mentor e facilitador, os gestores ajudam os membros do instituto tanto a crescerem e se desenvolverem como indivíduos, quanto a trabalharem juntos em equipe. este é o modelo de recursos humana, que apresentou, no todo, 27,49% de aplicação, o mais alto segundo a percepção dos respondentes.

As funções organizadora ou estabilizadora, o gestor hospitalar deve atuar como coordenador e monitor, cuidando para que o fluxo de trabalho não sofra interrupções desnecessárias e todos disponham das informações de que precisam para a realização do trabalho. Este é o modelo de processos internos, que apresentou, no todo, 21,02 %, o mais baixo segundo os respondentes. Quase 4% abaixo do seu quartil, e 25% abaixo do modelo de relações humanas.

As funções adaptativas, os gestores cumprem papel de inovador e negociador, sugerindo modificações que permitam que o instituto cresça, se transforme e adquira novos recursos. Este é o modelo de sistemas abertos. Aparece com 27,05% e é a segunda mais percebida.

Apesar de todos os papéis serem importantes para a liderança gerencial eficaz, Quinn coloca que conhecer a si mesmo e se comunicar com eficácia, são as habilidades mais indispensáveis para que um indivíduo se desenvolva como líder. A integração de saberes é outro elemento importante, pois é o caminho para a capacidade plena. A visão holística nos dá respostas claras para isto.

Quais são minhas habilidades gerenciais? Minhas competências? Quinn responde: “A capacidade plena como gerente, requer mais que mero desenvolvimento de competências; requer a possibilidade de penetrar numa situação, enxergá-la de perspectiva contrastantes e lançar mão de competências antagônicas; com frequência é preciso mesclar competências opostas”.

Complemento à resposta dada acima, afirmamos que os recursos humanos são sempre produtos inacabados, estão diante de um eterno “tornar-se” (MALVEZZI, 2000). Os profissionais devem aprender com a situação. Os processos de formação profissional e desenvolvimento de competências nunca terminam. São processos de aprendizagem contínua para toda vida profissional.

## **BIBLIOGRAFIA**

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de Pessoas – Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman.2004.

BOYATZIS,R. E.; McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*. Washington. V. 67, p 37-44.1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de Competências e gestão de desempenho humano: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15. Jan/Mar 2001.

DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004

FLEURY, Maria Tereza Leme (organizadora). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente. 2002

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã..* Rio de Janeiro: Elsevier,1995.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos: convertendo ativos inatingíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed. Bookman, 2003.

MAGALHÃES, S; ROCHA, M. *Desenvolvimento de Competências: o futuro agora!* *Revista de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, p 12-14 – Janeiro 1997.

MALVEZZI, S. *A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira*. *Organizações e Sociedade*, v.7, n 17, p. 137-143. Jan/Abril, 2000.

McCLELLAND, David C. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, p. 1-14. Jan, 1973.

MILLS, J. et al. *Competing through competences*. Cambridge. Cambridge University Press, 2002.

PARRY, S.B *The quest for competences*. *Training*, July, 1996.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm* New York: Oxford University Press. 1959.

PRAHALAD,C.K; HAMEL,Gary. The core competence of the corporation.Harvard Businnes Review;Boston,U 68, n° 3, p 79-91. May/June 1990.

QUINN, Robert E. et ali. Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. M FLEURY,M.T.; OLIVEIRA Jr, M.M. Gestão estratégica do conhecimento e competências.São Paulo: Atlas, 2000.

SÃO PAULO. Relatório 2006. Instituto da Criança – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2007

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2000.

Artigo recebido em 15/02/2008 e aceito em 05/04/2008.