



COMPETÊNCIAS DE GESTORES HOSPITALARES: UM ENFOQUE NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Área temática: Gestão de Serviços de Saúde

Saulo Santos

saulo@huap.uff.br

Sergio Luiz Braga França

sfranca01@gmail.com

***Resumo:** Este artigo trata da análise de competências gerenciais essenciais que poderiam potencializar o desempenho dos gestores hospitalares que atuam na área de gestão de pessoas. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar as principais características dos estudos relacionados à gestão hospitalar, mais especificamente o papel de seus gestores, bem como a gestão por competências, com maior ênfase nas competências gerenciais da área de gestão de pessoas. Através de um estudo de caso, com caráter exploratório e a aplicação de um questionário a gestores hospitalares de um hospital universitário, foi realizado um levantamento das percepções destes gestores sobre quais competências seriam mais relevantes ao bom desempenho do gestor de pessoas. Os resultados obtidos apontaram que uma prática de gestão por competências institucionalizada é de grande relevância para que todas as áreas cooperem para uma melhor prática dentro da organização.*

***Palavras-chaves:** Gestão hospitalar, Competências gerenciais, Gestão de pessoas.*

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O processo de globalização é um dos principais desafios às organizações modernas. Nele, estão inseridos a nova economia, com suas rápidas mudanças; muitas turbulências e progressos tecnológicos intensos. Estes fatores implicam em modificações na forma de trabalho e na exigência por um novo perfil de profissional, que disponha de competências mais abrangentes, capazes de conduzirem mudanças inevitáveis em seus modelos e instrumentos de gestão. Em particular, aos direcionados ao gerenciamento de seus recursos humanos (SANT'ANNA, 2010).

As organizações têm buscado novos recursos e saberes gerenciais que possibilitem respostas rápidas, eficazes e eficientes às demandas sociais. De acordo com Kilimnik, Luz e Sant'anna (2004), para se adequar a essa nova realidade, as empresas estão aplicando procedimentos de gestão empresarial, voltados para competências gerenciais, capazes de potencializar os resultados organizacionais, agregando valor ao trabalho realizado e, conseqüentemente, aos seus produtos e/ou serviços.

Dentre os modelos de gestão que têm se tornado parâmetro de administração, nos últimos anos, encontra-se a gestão por competências (BITENCOURT, 2001). No mesmo sentido, a qualidade na oferta de serviços de saúde se apresenta como um grande desafio para os gestores da administração hospitalar. Em um cenário de crescente busca por uma maior valorização das pessoas nas organizações, muitas propostas para a obtenção de vantagem competitiva são apresentadas. Diante desta situação, surgiu o seguinte problema de pesquisa: quais seriam as competências essenciais para potencializar o desempenho de gestores hospitalares que atuam na área de gestão de pessoas? Neste trabalho, o objetivo principal foi mapear as competências gerenciais mais relevantes ao desempenho dos gestores, da área de gestão de pessoas, de acordo com a percepção de gestores de um hospital universitário.

O ambiente complexo em que os gestores hospitalares estão inseridos apresenta uma alta diversidade de funções e áreas de atuação, com necessidades ou competências específicas para a resolução de problemas de cada área. Na gestão hospitalar, o gestor deve responder com eficiência e eficácia sobre questões como: finanças e custos; abastecimento e fornecimento de medicamentos; avanços tecnológicos, com novos equipamentos necessários

ao tratamento de novas doenças; planejamento estratégico; questão da qualidade do cuidado aos pacientes e da administração; entre outras. Desta maneira, é muito importante que a instituição hospitalar possa ter clareza nas competências específicas de seus gestores em cada área ou função, podendo assim, maximizar os resultados verificados em seus serviços prestados.

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Observa-se que a profissionalização dos gestores na área hospitalar ainda está em fase de desenvolvimento, ocorrendo pouca preocupação efetiva quanto à formação e características de seus profissionais.

Pelo que a literatura sobre a gestão por competências apresenta, podemos considerar que os critérios de competências não são utilizados de maneira orientada. Com isto, a instituição pode deixar de aproveitar os profissionais mais preparados para os cargos gerenciais.

A gestão por competências, apesar de suas limitações, poderia trazer uma melhoria nos resultados das organizações, através de um planejamento, visando uma identificação das habilidades, conhecimentos e aptidões de seus profissionais, para que estes sejam aproveitados em suas plenitudes, conforme seus perfis de competências.

Acredita-se que investir no desenvolvimento das competências gerenciais, no caso deste trabalho as competências ligadas à área de gestão de pessoas na área de saúde, poderá trazer benefícios e avanços para as instituições hospitalares. Contudo este é um grande desafio a enfrentar.

A investigação deste estudo baseia-se na possibilidade de realizar um mapeamento das competências essenciais ao desempenho de gestores que atuam na área de gestão de pessoas e assim poder contribuir com melhores resultados na gestão hospitalar.



1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as competências essenciais para potencializar o desempenho dos gestores hospitalares que atuam na área de gestão de pessoas.

1.3.2. Específicos

Buscando apoiar o atendimento ao objetivo geral, nesta pesquisa são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características dos estudos relacionados à gestão hospitalar, a fim de entender algumas generalidades destas instituições e o papel de seus respectivos gestores no gerenciamento das diversas áreas de atuação das instituições de saúde;
- Realizar revisão bibliográfica sobre o papel da gestão por competências, com maior ênfase nas competências gerenciais, investigando as possíveis vantagens e limitações que esta pode trazer às organizações;
- Pesquisar os principais conceitos relacionados às funções da área de gestão de pessoas, correlacionando o conteúdo encontrado com o levantamento realizado sobre as competências gerenciais;
- Estruturar um modelo para o levantamento das percepções dos gestores de um hospital universitário sobre as competências mais relevantes para um bom desempenho de um gestor da área de gestão de pessoas.



2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PANORAMA GERAL SOBRE A GESTÃO HOSPITALAR

Inicialmente, o hospital era simplesmente um local em que se acumulavam pessoas doentes, em uma função mais social do que terapêutica, até porque não existiam conhecimentos médicos que permitissem outro tipo de procedimento. Porém, com o passar do tempo, a instituição hospitalar ganhou uma nova função e uma estrutura mais complexa, o que gerou a necessidade de uma administração hospitalar profissionalizada, conforme citado por Faingluz (2001).

Vive-se em um momento de forte reestruturação das relações mundiais e dos processos de globalização como ferramenta de intercâmbio entre países. Grandes empresas adotam estratégias em um contexto de qualidade total e constante aperfeiçoamento. O hospital, por sua vez, não deve se afastar destas práticas, pelo fato de que necessita tornar-se mais confiável e capaz de responder às crescentes demandas de serviços de saúde eficientes e eficazes. Estes processos acabam gerando uma série de mudanças e inovações que reduzem o tempo que os líderes têm disponível para o pensamento crítico sobre suas organizações. “O dia-a-dia de uma instituição hospitalar exige soluções consistentes para os problemas práticos transcorridos na atividade do serviço prestado a um cliente/paciente física e emocionalmente abalado”. (FAINGLUZ, 2001, p. 48).

Neste sentido, o planejamento estratégico é fundamental para possibilitar a obtenção de vantagem competitiva das instituições de saúde, cabendo aos gestores analisar a organização levando em conta as possíveis contingências e não apenas atuar de maneira passiva, com a resolução de imprevistos. Segundo Laverde, Londoño e Morera (2003), as possibilidades competitivas de um hospital dependem de: Planejamento estratégico; Plano de desenvolvimento; Organização e processo sob parâmetros de qualidade; Orçamento adequado; Recursos humanos qualificados; Satisfação da equipe; Avaliação de gestão; Ética como marco de referência.

As diversas atividades que ocorrem no hospital são igualmente importantes. Por consequência, as decisões tomadas podem ter um impacto significativo no resultado esperado. Para tanto, cita Faingluz (2001), para que se reflita no condicionamento ajustado da infraestrutura às necessidades de prestação de serviços, é exigido de seus gestores a busca

pela melhoria contínua dos processos, com uma adequada profissionalização, preparação integral, grande capacidade de liderança, bom senso, ética inquestionável, dentre outras competências.

2.2 O PAPEL DOS GESTORES HOSPITALARES

Historicamente, os hospitais eram administrados por religiosos, médicos, enfermeiros, ou pessoas das comunidades, pelo fato de não serem reconhecidos como empresas. Nesta época, conforme Seixas e Melo (2004), o desenvolvimento das técnicas de gestão não era relevante. O importante era manter a estrutura física e, principalmente, cuidar dos pacientes com os menores recursos disponíveis. A gestão ocorria de forma empírica, sem a visão de técnicas de gerenciamento mais profissionalizada.

Para Faingluz (2001), a gerência destes serviços tem papel fundamental, pois representa o elo entre os objetivos mais amplos do sistema e a prestação de serviços à população. Com isto, se faz necessária uma profissionalização desse trabalho, preparando os diretores e gerentes destes hospitais para serem os articuladores dos diferentes atos internos (pessoal da área de saúde e administrativa) e externos (comunidade, outras unidades de saúde e políticos).

Comparada a outras organizações, a gestão de áreas ligadas à saúde, e em particular da organização hospitalar, ganha complexidade diferenciada em função das variadas características de seus profissionais e da natureza de seu processo de trabalho, conforme citado por Laverde, Londoño e Morera (2003).

Um fator extremamente importante na questão da gestão hospitalar refere-se à figura do médico, onde o seu saber e o seu poder ocupam e determinam a própria organização de trabalho e a distribuição do poder no interior dos hospitais (FAINGLUZ, 2001). Esta relação complexa entre a gestão hospitalar e a figura do médico, com sua habilidade médica e inabilidade gerencial, faz com que a atividade de profissionalização não prospere.

Conforme os parâmetros da gestão hospitalar, (LAVERDE; LONDOÑO; MORERA, 2003, p. 23) um gestor de hospital deve ser capaz de:

- a) Prever, planejar, programar, dirigir, supervisionar, controlar e avaliar as atividades desenvolvidas em seu centro assistencial nas áreas de: recursos humanos; recursos econômicos e financeiros; instalações, equipamentos e materiais; serviços



assistenciais; serviços complementares e de apoio; serviços acadêmicos e de pesquisa; sistemas de informação.

- b) Avaliar as responsabilidades éticas e legais inerentes à atividade e enfrentar as diferentes contingências que se apresentam.
- c) Ser um permanente organizador e líder, tanto dentro de sua instituição quanto na comunidade.

Os gestores da saúde devem ser responsáveis pelo custo dos serviços prestados. Desta maneira, o gasto mais eficiente e eficaz do hospital passa pela preparação e habilidade de negociação destes gestores, no sentido de buscarem melhores preços e fornecedores, aumentando o custo x benefício dos produtos adquiridos. “Os custos são aspectos fundamentais da gerência”. (DALLORA; FORSTER, 2008, p. 140).

Além disso, é exigida do gestor hospitalar, a tomada de soluções consistentes para os problemas práticos transcorridos na atividade do serviço prestado a um cliente/paciente física e emocionalmente abalado, segundo Faingluz (2001).

Por fim, conforme descrito por Faingluz (2001) entende-se que a gerência dos serviços de saúde deve representar o elo entre os objetivos mais amplos do sistema e a prestação de serviços à população. Devendo o gestor hospitalar, ser um articulador entre os agentes internos (médicos, enfermeiros e administrativos) e os agentes externos (comunidade, outras unidades de saúde, políticos).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O termo gestão por competências começou a ser discutido, mais enfaticamente, na década de 1990, devido às novas características empresariais, que segundo Bitencourt (2001), são: baixa previsibilidade de atividades; trabalho constante e informal; organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e funcionalidades diversas; foco nos resultados; dentre outras.

Estas características surgem a partir do momento em que o mercado se torna altamente competitivo, passando a exigir dos trabalhadores uma busca por capacitação constante e permanente.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar (de forma individual, grupal e/ou



organizacional), as competências necessárias à realização dos objetivos nos diferentes níveis da organização.

Durand (1998 *apud* Brandão e Guimarães, 2001) acredita que a definição de competência está baseada à sigla CHA, que representa a interdependência e complementaridade entre três dimensões: os conhecimentos (C); as habilidades (H) e as atitudes (A). Para ele, o conhecimento tem relação com a formação acadêmica - o conhecimento teórico; a habilidade está ligada ao aspecto prático, à vivência e ao domínio do conhecimento; enquanto a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Na visão de Bitencourt (2001), a competência é um conceito que junta o autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e autorrealização. Para a autora, a aprendizagem organizacional pode ser um meio para o desenvolvimento de competências. Os gestores devem evitar o risco de importar soluções provenientes de outras organizações, que não se enquadrem na realidade da empresa, mesmo que sejam soluções bem-sucedidas. A especificidade de cada organização deve ser analisada e favorecida. Para Bitencourt (2001, p. 22), “Busca-se, ainda, privilegiar práticas que despertem para o desenvolvimento de competências a partir da realidade organizacional e práticas de trabalho, privilegiando a identidade e especificidade das organizações”.

Os conceitos de Sparrow e Bognanno (1994 *apud* Bitencourt, 2001) sobre competências mostram que o profissional pode adaptar-se rapidamente a um ambiente em crescente instabilidade com um repertório de atitudes como: orientação para inovação e aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11): “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. Os autores ainda comentam que modelo de gestão, baseado nas competências, implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais.

De acordo com Nisembaum (2000), as competências organizacionais podem ser básicas ou essenciais, sendo que as competências básicas se referem aos pré-requisitos

mínimos para que a organização exista, já as essenciais se mostram como potenciais para geração de vantagens competitivas e diferenciações positivas em comparação aos concorrentes.

Para King, Fowler e Zeithaml (2002), os recursos internos baseados no conhecimento ou competências, podem ser as fontes mais importantes de vantagem competitiva. Por este motivo, a gestão por competências atrai cada vez mais interesse nas práticas organizacionais, ainda mais em um cenário de muitas incertezas, onde há necessidade constante de capacitação gerencial e funcional para manter as organizações em posição de competitividade.

A identificação das competências necessárias para o alcance dos objetivos e metas é a primeira parte da estratégia. Posteriormente, a organização deve mapear as competências já existentes, a fim de que se possa orientar a organização em suas ações para minimizar as lacunas (*GAPs*) entre o que ocorre atualmente e o que é esperado como ideal. Este modelo, sugerido por Ienaga (1998 *apud* Brandão e Guimarães, 2001), pressupõe a utilização de outros subsistemas de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. Isto pode ocorrer com uma evolução de técnicas, ferramentas, tecnologias e ainda o pensamento estratégico, em conjunto com o desenvolvimento e a capacitação das pessoas.

Desta forma, percebe-se que o reconhecimento da contribuição das pessoas no trabalho e no resultado para a organização são características comuns, encontradas nas diversas referências à gestão por competências.

Assim, este modelo se mostra como grande potencial de diferenciação e vantagem competitiva na constante busca por melhores resultados, podendo trazer à organização inúmeros benefícios, tais como: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos funcionários, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado.

2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ENFOQUE NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A competência gerencial, assim como as demais competências, pode ser entendida com uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressa através do desempenho do empregado no contexto organizacional, agregando valores ao indivíduo e à



organização. Parry (1996 *apud* Bitencourt e Moura, 2006) destaca que as competências podem ser medidas, conforme padrões estabelecidos, e aperfeiçoadas via treinamento e desenvolvimento.

Para uma gerência bem-sucedida, é necessário um aprendizado contínuo, tanto do gerenciado, como também do gerenciador. Neste sentido, Dichter (1974 *apud* Bitencourt e Moura, 2006) descreve o gerente como um terapeuta. Segundo este autor, assim como o terapeuta, o vendedor ou o gerente só pode ter sucesso quando transmite confiança ao seu paciente, comprador ou subordinado. Desta forma, o gerente deve explorar sua personalidade, procurando ser, cada vez mais, inovador e observador em seu ambiente de trabalho.

Conforme citado por Maximiano (2010, p. 49), “O gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais está o de facilitador dos processos organizacionais”, além de analisar e solucionar possíveis problemas nas organizações; isso a partir da criação de alternativas e da tomada de decisões.

Charan (2007) descreve oito competências gerenciais que, segundo ele, fazem diferença no mundo atual:

- 1) Saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário;
- 2) Ter habilidade de unir informações desconexas, a fim de antecipar tendências e colocar a empresa à frente da concorrência;
- 3) Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados;
- 4) Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa;
- 5) Fazer com que as pessoas talentosas, cujo ego costuma ser proporcional à capacidade de atingir resultados, trabalhem juntas;
- 6) Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas;
- 7) Definir prioridades, elegendo as tarefas mais importantes;
- 8) Preocupar-se com questões sociais ou ambientais.

Conforme afirma Gil (2006), a área de gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio dos indivíduos. Desta maneira, é importante entender a função de cada subsistema que compõe esta área de forma a permitir uma atuação de maneira



integrada, visto que cada um deles pode influenciar nos demais, positiva ou negativamente.

Abaixo, são elencados os subsistemas da gestão de pessoas (Gil, 2006):

- Agregar pessoas – Inclui todas as atividades que permeiam a atração e seleção de pessoas, além da integração de novos funcionários.
- Aplicar pessoas – Se refere ao mapeamento das atividades; análise e descrição de cargos. Abrange também o plano de carreiras, avaliação de desempenho e disseminação da cultura organizacional.
- Recompensar pessoas – Diz respeito a remuneração e reconhecimento em função das entregas realizadas.
- Desenvolver pessoas – Responde pela capacitação e desenvolvimento profissional, englobando o levantamento de necessidades, execução de programas de desenvolvimento, programas de gestão de mudança e comunicação interna.
- Manter pessoas - Cria condições para a manutenção do clima e da cultura organizacional, abrangendo a gestão de saúde, segurança do trabalho, higiene e qualidade de vida.
- Monitorar pessoas – Se refere ao acompanhamento e gestão de pessoas através da verificação de resultados.

Diante deste contexto, entende-se que, cada vez mais, os gestores necessitam saber lidar com as pressões externas, buscando orientar seus funcionários a tomarem decisões mais adequadas e a realizar tarefas com agilidade.

Em suma, é possível perceber que é de extrema importância que as competências gerenciais expressem o espírito da organização e a ajudem a alcançar maiores e melhores resultados, pois o sucesso de planos e estratégias depende de pessoas comprometidas com a missão e os objetivos das organizações. Além disso, a capacidade de posicionar-se corretamente perante os desafios de um ambiente em contínua transformação exige revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo foi classificado como estudo de caso, exploratório e aplicado. Seu desenvolvimento ocorreu baseado na correlação entre as oito competências gerenciais propostas por Charan (2007) e os seis subsistemas de gestão de pessoas apontados por Gil (2006).

Diversas fontes, primárias e secundárias, foram utilizadas na revisão bibliográfica, principalmente livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e materiais de relevância sobre o tema. Este material teórico levantado foi utilizado como base para a elaboração de um questionário semiestruturado, que buscou identificar as percepções de gestores de um hospital universitário a respeito das competências relevantes ao desempenho dos gestores em cada um dos subsistemas de gestão de pessoas.

No questionário, os gestores participantes da pesquisa sinalizaram o grau de importância que cada uma das oito competências gerenciais possui para o atingimento de um desempenho relevante em cada um dos seis subsistemas de gestão de pessoas.

As respostas do questionário foram padronizadas de acordo com uma escala crescente de grau de importância que variava de “1” a “8”, sendo “1” considerado o menor grau de importância e “8” o maior grau de importância.

O questionário foi estruturado da seguinte maneira: inicialmente, é apresentada uma definição básica de cada um dos seis subsistemas de gestão de pessoas de Gil (2006), para um melhor entendimento dos respondentes; na sequência, para cada subsistema, são apontadas oito proposições assertivas sobre cada competência gerencial definida por Charan (2007). Nesta última etapa, os gestores apontaram suas percepções sobre a importância de cada competência gerencial em cada subsistema de gestão de pessoas, sendo possível que, em cada subsistema, o gestor atribua o mesmo grau de importância para mais de uma competência.

A fim de obter dados sobre a percepção da importância das competências gerenciais para a área de gestão de pessoas no hospital estudado, 15 (quinze) gestores, que ocupam a função de chefes de serviço, responderam à enquete, o que representa cerca de 80% do universo da pesquisa, representado pelas chefias de serviço das três áreas presentes (administrativa, médica e de enfermagem) da instituição analisada. As respostas foram coletadas no mês de abril de 2016.



Dentre os gestores participantes da pesquisa, aproximadamente 80% ocupam seus respectivos cargos de chefia a mais de 5 (cinco) anos e atuam na área de saúde por no mínimo 15 (quinze) anos. Todos possuem nível superior em suas áreas de atuação e em torno de 40% possuem formação específica em gestão hospitalar.

A criação do questionário teve início com a descrição dos subsistemas de gestão de pessoas de Gil (2006), apresentada na revisão da literatura, posteriormente foram criados os campos de preenchimento dos gestores onde eles apontam se possuem formação específica em gestão hospitalar e por quanto tempo ocupam função gerencial. Por fim, foi estruturada uma tabela onde as linhas horizontais indicam cada competência gerencial definida por Charan (2007) e as colunas indicam os subsistemas de gestão de pessoas. Em cada cruzamento entre uma linha e um coluna o respondente deve preencher de “1” a “8” de acordo com sua percepção sobre o grau de importância em cada competência e subsistema.

Subsistema	Definição
Agregar pessoas	Atrair e selecionar pessoas, além de integrar novos funcionários.
Aplicar pessoas	Mapear as atividades; analisar e descrever cargos. Desenvolver plano de carreiras, avaliação de desempenho e disseminação da cultura organizacional.
Recompensar pessoas	Reconhecer as pessoas em função das entregas realizadas, além de questões ligadas a remuneração.
Desenvolver pessoas	Capacitar e desenvolver as pessoas, englobando o levantamento de necessidades, programas de gestão de mudança e comunicação interna.
Manter pessoas	Criar condições para a manutenção do clima e da cultura organizacional, abrangendo a gestão de saúde, segurança do trabalho, higiene e qualidade de vida.
Monitorar pessoas	Acompanhar os profissionais através da verificação de resultados.
Possui formação em gestão hospitalar?	() SIM () NÃO
A quanto tempo ocupa função gerencial?	_____ anos
Para cada subsistema abaixo aponte, em ordem de prioridade/importância, as competências fundamentais para potencializar positivamente o desempenho do gestor de pessoas. Marcar de 1 a 8, sendo 1 o menor grau de importância e 8 o maior grau de	



Afirmativa	Percepção de importância					
	Agregar	Aplicar	Recompensar	Desenvolver	Manter	Monitorar
(1) Saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário.	()	()	()	()	()	()
(2) Ter habilidade de unir informações desconexas, a fim de antecipar tendências e colocar a empresa à frente da concorrência.	()	()	()	()	()	()
(3) Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados.	()	()	()	()	()	()
(4) Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa.	()	()	()	()	()	()
(5) Fazer com que as pessoas talentosas, cujo ego costuma ser proporcional à capacidade de atingir resultados, trabalhem juntas.	()	()	()	()	()	()
(6) Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas.	()	()	()	()	()	()
(7) Definir prioridades, elegendo as tarefas mais importantes.	()	()	()	()	()	()
(8) Preocupar-se com questões sociais ou ambientais.	()	()	()	()	()	()

Figura 1. Percepções de gestores acerca de competências gerenciais ligadas à área de gestão de pessoas

Fonte: Os próprios autores



4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O hospital universitário analisado foi inaugurado na década de 1950 e atualmente é considerado uma unidade de saúde de alta complexidade de atendimento, atendendo uma região que abrange uma população estimada em mais de dois milhões de habitantes.

Dentre os profissionais de seu quadro funcional, o hospital conta aproximadamente com: 700 pessoas na área de enfermagem (Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares); 300 na área Médica (diversas especialidades) e 150 na área administrativa (administradores, cargos de nível médio, entre outros cargos).

Sua missão é gerar, transformar e difundir o conhecimento, prestando serviços de saúde com excelência, incluindo atendimentos de emergência e urgência nas suas áreas de atuação, de forma complexa, crítica e hierarquizada.

Além disso, tem como visão ser reconhecido como um centro de excelência nacional, por sua capacidade técnica, seu valor humano e sua gestão administrativa transparente, formando profissionais de valor, capacitando e treinando seu pessoal técnico e gerindo recursos de forma eficiente e eficaz, a fim de atender à população com qualidade e desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão dentro dos conceitos da universidade.

No questionário, 6 (seis) gestores apontaram que possuem esta formação específica em gestão hospitalar, o que representa 40% do total de gestores participantes. Aproximadamente 80% dos gestores respondentes possuem formação em nível superior dentro das áreas que constituem o hospital: administração, medicina e enfermagem, e apontaram que ocupam suas respectivas funções gerenciais a mais de 5 (cinco) anos.

O fato de 60% dos gestores pesquisados não possuírem formação em gestão hospitalar pode ser relevante para o desempenho gerencial esperado da instituição estudada, pelo fato de que algumas categorias de profissionais poderiam não saber lidar com situações cotidianas, que pertencem ao âmbito administrativo, como no caso dos médicos, que possuem uma formação muito específica em medicina e no cuidado/tratamento ao paciente.

Conforme cita Bitencourt (2001), deve-se evitar a importação de soluções genéricas, derivadas de outras organizações, que não se assemelhem a realidade da empresa; uma formação mais específica em gestão hospitalar pode favorecer o desenvolvimento de competências ligadas à realidade e a identidade organizacional.

Para realizar a análise das percepções dos gestores do hospital universitário analisado foram utilizadas as médias dos valores obtidos em cada item, conforme demonstrado a seguir na tabela 1, com o objetivo de apresentar de uma maneira mais objetiva as percepções dos gestores desta instituição a respeito do grau de importância de cada competência gerencial para potencializar o desempenho de cada um dos subsistemas de gestão de pessoas.

Tabela 1. Médias dos graus de importância das competências gerenciais para cada subsistema de gestão de pessoas

Competência gerencial	Agregar pessoas	Aplicar pessoas	Recompensar pessoas	Desenvolver pessoas	Manter pessoas	Monitorar pessoas
1	6,87	5,80	6,07	5,60	6,33	5,87
2	5,87	5,33	5,73	5,87	6,87	5,80
3	5,80	6,40	6,00	6,73	6,73	6,73
4	6,60	6,47	6,00	6,53	6,27	6,13
5	5,73	6,13	6,33	6,07	6,40	6,00
6	6,13	5,93	6,40	5,93	6,20	6,47
7	6,13	6,13	5,87	6,20	6,07	6,13
8	5,73	5,53	5,27	5,93	6,40	6,07

Fonte: Os próprios autores

Após a compilação de dados, foi possível perceber que, de acordo com as percepções dos gestores participantes, todas as competências apresentam um grau médio positivo de importância, visto que, diante de uma escala que variava de “1” a “8”, a competência gerencial que apresentou menor grau médio de importância foi a competência (8) “Preocupar-se com questões sociais ou ambientais”, apresentando um valor de 5,27 para o subsistema “Recompensar pessoas”.

Com relação ao subsistema “Agregar pessoas”, a competência que obteve o melhor resultado foi a competência (1) “Saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário”, seguida da competência (4) “Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa”. Sobre este subsistema, os gestores indicaram que é importante que os gestores de pessoas possam direcionar estrategicamente a instituição nos momentos que for preciso, além de potencializar o

surgimento de novos líderes, sabendo perceber a capacidade de cada funcionário em cada atividade.

Estas competências são relevantes para gestores de pessoas visto que o subsistema “Agregor pessoas” diz respeito a postura da empresa perante seu quadro de pessoal, tendo por objetivo assumir estratégias que possam suprir as necessidades da organização.

No subsistema “Aplicar pessoas”, a competência (4) “Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa” apresentou a maior pontuação, seguida da competência (3) “Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados”.

Partindo do princípio que o subsistema “Aplicar pessoas” presume um planejamento com relação a alocação dos recursos humanos na organização, as duas competências apontadas pelos gestores do hospital pesquisado com maior grau de importância para o seu desempenho estão em consonância com as necessidades do subsistema, pois o mapeamento de atividades bem como a análise e a descrição de cargos são imprescindíveis para o melhor planejamento, orientação e monitoramento do quadro funcional.

A competência (6) “Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas” obteve o melhor resultado para o subsistema “Recompensar pessoas”, seguida da competência (5) “Fazer com que as pessoas talentosas, cujo ego costuma ser proporcional à capacidade de atingir resultados, trabalhem juntas”.

Perante um cenário econômico de instabilidade, saber filtrar as pressões externas, principalmente no âmbito de “Recompensar pessoas” é condição *sine qua non* para continuidade do equilíbrio organizacional. Além disso, ter a competência para atuar junto as pessoas cujo ego é elevado é uma habilidade de grande importância para os gestores de pessoas.

Sobre o subsistema “Desenvolver pessoas”, a competência (3) “Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados” obteve o maior resultado, seguida da competência (4) “Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa”.



Ambas as competências sinalizadas pelos gestores como de maior importância para o bom desempenho de suas funções, tem total consonância com o que é esperado do subsistema “Desenvolver pessoas”, responsável pela capacitação e desenvolvimento profissional. Afinal, extrair o melhor das pessoas e investir no desenvolvimento de lideranças é uma necessidade do mundo corporativo atual.

Para o subsistema “Manter pessoas”, a competência (2) “Ter habilidade de unir informações desconexas, a fim de antecipar tendências e colocar a empresa à frente da concorrência” obteve o melhor resultado, seguida da competência (3) “Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados”.

O subsistema “Manter pessoas” está relacionado a criação de condições de trabalho favoráveis e que contribuam para a manutenção do clima organizacional. Neste sentido, antecipar-se às tendências é uma estratégia que pode minimizar impactos que poderiam perturbar a gestão do clima. Segundo Charan (2007), esta é uma das competências que fazem a diferença no mundo atual. Moldar as relações humanas no ambiente de trabalho também se torna uma competência fundamental para a manutenção satisfatória deste subsistema.

A competência (3) “Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados” obteve o melhor resultado para o subsistema “Monitorar pessoas”, seguida da competência (6) “Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas”.

Ter a consciência dos potenciais individuais do corpo funcional e lançar estratégias que possam agregar melhores resultados, são fatores essenciais para o subsistema “Monitorar pessoas”, responsável pelo monitoramento, acompanhamento e gestão das pessoas através da verificação de resultados.

Por fim, é necessário evidenciar a importância de todas as outras competências gerenciais apresentadas no questionário, assim como ratificar a necessidade da busca constante por melhores práticas de gestão, como a gestão por competências, que poderia beneficiar não só os gestores e/ou funcionários da instituição, mas também possibilitaria gerar uma melhor prestação de serviços de saúde à população.



5. CONCLUSÃO

Uma prática de gestão por competências institucionalizada é de grande relevância para que todas as áreas cooperem para uma melhor prática dentro da organização. Esta prática é capaz de beneficiar, tanto o trabalho dos gestores, como também potencializar a prestação de serviços à população, no caso de uma instituição hospitalar. Entretanto, a falta de comprometimento dos funcionários, ruídos de comunicação e problemas na integração entre os diversos setores do hospital e da própria universidade são fatores que podem prejudicar esta condição.

Com relação aos servidores e outros profissionais de um hospital universitário, com o viés estudado, cabe ressaltar que, constantemente, estes se deparam com condições precárias de trabalho e, muitas vezes, lhe são atribuídas responsabilidades que seriam, em tese, competências atribuídas aos gestores, como sinalizado por Charan (2007).

Acredita-se que investir no desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores da saúde poderá trazer benefícios e avanços para as instituições hospitalares, contudo este é um grande desafio a enfrentar.

Em suma, conforme resultados obtidos na pesquisa e o referencial teórico estudado, ratificou-se a importância do aprimoramento contínuo dos profissionais, sejam gestores ou não, para o atingimento de melhores resultados organizacionais, visto que o desenvolvimento de competências auxilia a execução das atividades de acordo com as melhores práticas.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, RS, 2001.

BITENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica, Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 5, n. 1, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CHARAN, R. *Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem*. Tradução Thereza Ferreira Fonseca, Rio de Janeiro, RJ, Campus/Elsevier, 2007.

DALLORA, M. E. L. V.; FORSTER, A. C. Importância da gestão de custos em hospitais de ensino – considerações teóricas. *Revista Medicina*, Ribeirão Preto, SP, v. 41, n. 2, p. 135-42, 2008.

FAINGLUZ, J. *Competências gerenciais e os gestores hospitalares*. Dissertação (Mestrado Profissional), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, RS, 2001.

GIL, A.C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, SP, Atlas, 2006.

KILIMNIK, Z. M., LUZ, T. R., SANT'ANNA, A. S. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *RAE – Revista de Administração e Empresas*, São Paulo, SP, v. 44, Edição Especial, p. 10-21, 2004.



KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

LAVERDE, G. P.; LONDOÑO, G. M.; MORERA, R. G. *Administração hospitalar*. 2. ed., Rio de Janeiro, RJ, Guanabara Koogan, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed., São Paulo, SP, Atlas, 2010.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo, SP, Infinito, 2000.

SANT'ANNA, A. S. Movimento em torno da competência e formação de administradores: algumas reflexões. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, MG, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2010.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. Desafios do Administrador Hospitalar. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, BA, ano 05, n. 9, p. 16-20, 2004.