

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

CLEUSA RAMOS ENCK

**GERÊNCIA NA ÁREA DA SAÚDE:
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA A LIDERANÇA**

Porto Alegre

2006

CLEUSA RAMOS ENCK

**GERÊNCIA NA ÁREA DA SAÚDE:
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA A LIDERANÇA**

Dissertação apresentada na Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Luz Sisson de Castro

Porto Alegre

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E56g Enck, Cleusa Ramos
Gerência na área da saúde: educação e desenvolvimento para a liderança / Cleusa Ramos Enck. — Porto Alegre, 2006.
136 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. PUCRS, 2006.

Orientador: Profa. Dra. Marta Luz Sisson de Castro.

1. Aprendizagem Gerencial. 2. Liderança (Educação).
3. Liderança Organizacional. 4. Administração Hospitalar.
I. Título.

CDD : 371.2

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

*D*edico esta dissertação aos gerentes do hospital do estudo, os quais se dispuseram a abrir seus corações. Que suas trajetórias possam continuar sendo de muitas alegrias e celebrações.

Agradecimentos

Aos amores da minha vida: Marco, pelas palavras, carinho, companheirismo e muito amor;

Gerça, Giane e João Pedro, pelo amor incondicional e por acreditarem em meus sonhos.

À prof^a. Marta Luz Sisson de Castro, pela dedicação e pelos ensinamentos que possibilitaram a realização deste trabalho e, com maestria, mostrou-me a possibilidade de estudar educação e gestão.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação, que, em cada aula, fez-me acreditar na possibilidade de abrir caminhos com a Educação Humana.

Aos colegas do Hospital Moinhos de Vento que facilitaram o meu aperfeiçoamento.

Às Coordenadoras dos Cursos de Nutrição e Administração Hospitalar do IPA, Magda e Claudia que me ouviram e facilitaram este caminho.

Às queridas amigas do Mestrado: Artemis, Carla, Maria Luiza e Marta que, com seus saberes e amizade, auxiliaram-me nesta luta.

Aos primos: Ana e Julio; aos amigos Silvana e Pinguinho, sempre companheiros das paellas, churrascos e outros cardápios, que deveriam estar rezando para que eu concluísse logo esta dissertação e mudasse o foco das conversas dos finais de semana.

A todos vocês meu muito obrigada e a certeza de que estarão para sempre em meu coração.

RESUMO

Este estudo teve por objetivos investigar as formas de educação e de aprendizado gerencial utilizadas pelos líderes formais de uma organização hospitalar da cidade de Porto Alegre; Analisar os fatores de sucesso e oportunidades de melhoria no desenvolvimento dos gestores; Investigar a influência da organização na formação e desenvolvimento dos líderes, em cargos de gerentes, e ainda oferecer pontos de referência, a partir da discussão, sobre caminhos possíveis para o desenvolvimento gerencial. A metodologia adotada foi o estudo de caso, sob a ótica da análise qualitativa. Foram entrevistados e estudados 8 gerentes que atuavam no hospital no ano de 2005. O modelo da entrevista foi de um roteiro semi-estruturado. Os resultados deste estudo mostraram que os gerentes da organização hospitalar estudada desenvolvem sua liderança por influência : 1. do meio organizacional; 2. da rede de relacionamentos; 3. das experiências vividas em sua prática como gerentes; 4. do desenvolvimento de habilidades e competências. A formação também afeta o desenvolvimento e a cultura da organização estudada enfatizava o desenvolvimento profissional. Os fatores de sucesso na experiência dos gerentes foram os resultados obtidos por seu trabalho. Os caminhos apontados como possíveis para o desenvolvimento gerencial passam pela aplicação de um programa de educação considerando as formas de aprendizado e desenvolvimento identificados neste estudo.

Palavras-chave: liderança, gerência, aprendizado gerencial.

ABSTRACT

This study aims to investigate the forms of education and managerial learning used by formal leaders of a hospital organization in the city of Porto Alegre; analyze factors of success and opportunities for improvement of manager development; investigate the influence of the organization over the training and fostering of leaders in managerial positions, and also provide points of reference, through discussion, to possible paths for managerial development. The methodology adopted was that of a case study using a qualitative analysis. 8 managers working in the hospital in 2005 were interviewed and studied. The interview model was that of a semistructured itinerary. The results of this study showed that the managers of the hospital organization under study developed their leadership under influence by: 1) the organizational environment; 2) the relationship network; 3) the experiences in their practice as managers; 4) the development of abilities and skills. Training also affected the development, and the culture of the organization under study underscored the professional development. The factors of success in the managers' experience were the results achieved by their work. The paths indicated as possible for managerial development go through the application of a training programme taking into account the forms of learning and development identified in this study.

Keywords: leadership, management, managerial learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades gerenciais segundo Katz	24
Figura 2 – Liderança em uma cultura de mudança	27
Figura 3 – Esquema aplicável para as camadas da média gerência	42
Figura 4 – Estrutura organizacional.....	50
Figura 5 – O gerente e sua rede de relações	119
Figura 6 – O gerente e o aprendizado.....	119
Figura 7 – A formação ou a transformação do gerente	120
Figura 8 – Competências e habilidades para a gerência	121
Figura 9 – Gerência na área da saúde: formação e desenvolvimento de liderança	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos participantes.....	16
Quadro 2 – Estudo sobre o papel dos gerentes	22
Quadro 3 – Habilidades gerenciais	24
Quadro 4 – Profissionais envolvidos em mudanças e sua influência	33
Quadro 5 – Vetores da mudança	35
Quadro 6 – Grandes líderes e seus trunfos para a mudança de mentes	36
Quadro 7 – Novas áreas de mudança mental	38
Quadro 8 – O Hospital.....	40
Quadro 9 – Características do hospital moderno	40
Quadro 10 – Orientações Teóricas da Aprendizagem	43
Quadro 11 – O gerente ideal na visão dos participantes do estudo	80
Quadro 12 – Perfil do gerente ideal.....	82
Quadro 13 – Educar-me para gerenciar requer.....	83
Quadro 14 – As personalidades estimadas pelos participantes da pesquisa.....	86
Quadro 15 – Formação escolar desejada – gerentes	96
Quadro 16 – As habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes do estudo	98
Quadro 17 – Habilidades gerenciais dos participantes da pesquisa comparadas com as habilidades segundo Mintzberg.....	99
Quadro 18 – Participantes e sua abordagem sobre tecnologias de gestão	104
Quadro 19 – Sucesso X Oportunidades de Melhoria	111
Quadro 20 – Comparação de estudos similares	118

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
1 O ESTÍMULO PARA O ESTUDO	10
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 A ESCOLHA DO MÉTODO.....	13
1.3 A BUSCA DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
1.3.1 O Papel Gerencial	21
1.3.1.1 O papel gerencial na visão de autores clássicos.....	21
1.3.1.2 Habilidades gerenciais.....	23
1.3.2 Liderança em uma cultura de mudança – a visão de Michael Fullan ...26	
1.3.3 Educação para a liderança	29
1.3.4 Mentes que mudam, mentes que lideram – As teorias de Howard Gardner	32
1.3.5 As organizações hospitalares e o aprendizado gerencial	39
1.3.5.1 Orientações teóricas sobre a aprendizagem.....	43
2 O CAMPO DA PESQUISA	47
2.1 UM POUCO DE HISTÓRIA.....	47
2.2 O HOSPITAL DE HOJE.....	48
3 O QUE A PESQUISA PROPICIOU CONHECER	52
3.1 OS PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	52
3.2 O GERENTE IDEAL NA VISÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	80
3.3 EDUCAR-ME PARA GERENCIAR REQUER.....	83
3.4 OS LÍDERES ESTIMADOS PELOS PARTICIPANTES.....	86
4 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE, SEUS RESULTADOS E DISCUSSÕES	88
4.1 O GERENTE SOLITÁRIO X A REDE DE RELACIONAMENTOS.....	89
4.2 AS EXPERIÊNCIAS, O APRENDIZADO GERENCIAL.....	92
4.3 A FORMAÇÃO OU A CONSTRUÇÃO?.....	94
4.4 AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA A GERÊNCIA.....	96
4.5 A CAPACITAÇÃO PARA A GESTÃO E O USO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO.....	102
4.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	105
4.7 AS LEITURAS HABITUAIS.....	108
4.8 SUCESSO X OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	110
5 AS DISCUSSÕES FINAIS E OS CAMINHOS POSSÍVEIS	115

REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES	128
ANEXOS	132

1 O ESTÍMULO PARA O ESTUDO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO

Minha trajetória de vida pessoal e profissional foi decisiva para a escolha deste tema de pesquisa. Durante toda a formação de Nutricionista, tive dois estágios bem definidos: o primeiro, levado meio ao acaso, em que eu considerava a formação como um dever e não como uma oportunidade de evolução. Não me interessava muito pelas disciplinas mais globais. O segundo de paixão e identificação com a profissão. Neste segundo estágio, projetei, em minha mente, que eu seria uma profissional técnica diferenciada, desenhei, sonhei e escrevi esta trajetória pautada na vontade de fazer diferença naquele meio de trabalho técnico. Deu certo: na ocasião da data da formatura, eu já estava empregada em um hospital, área esta que sempre esteve em meu sonho profissional. Durante a formação, ainda, destaquei-me como líder em trabalhos acadêmicos, com facilidade de apresentar seminários nas aulas, foi um tempo que deixou saudades. Entrei no primeiro hospital, como Nutricionista, com o cargo de Gerente de Nutrição. Aí veio o questionamento para a especialização: eu sabia muito (ou achava que sabia) sobre Nutrição para pessoas enfermas e passei a gerenciar um grupo de aproximadamente 100 pessoas, em um hospital com mais de 300 leitos, com dificuldades financeiras, em um tempo de ágio e total instabilidade econômica no país. Nessa época, eu era a única profissional com esta formação naquela instituição.

Não tive dúvidas em buscar educação formal. Concluí a graduação em 1986 e já, no ano seguinte, matriculei-me no primeiro curso de especialização: Administração em Serviços de Alimentação. Continuei estudando Nutrição Clínica e Metodologias de Gestão, afinal meu cargo exigia posicionamento técnico e administrativo. Tive uma carreira profissional que passava pelo conhecimento da Nutrição Clínica e também pela capacidade de liderar pessoas, de tomar decisões.

Naqueles tempos em que tinha que decidir sobre a quota protéica de um cardápio ou sobre a demissão de alguém, eu enxergava claramente as necessidades de aprimoramento. Como eu poderia decidir sobre o futuro de uma pessoa? E se a decisão tomada fosse errada? Daria para reverter? Quem me ensinaria isso?

Na primeira especialização, estudei sobre gestão, procurei padronizar dietas para poder ter mais tempo para me dedicar a todos os encaminhamentos necessários daquela posição gerencial. Depois de três anos, aproximadamente, com esta duplicidade de funções, decidi candidatar-me a um processo seletivo em outro hospital de POA, onde eu teria uma atividade mais focada. Depois de concorrer com cinqüenta candidatas, fui selecionada para assumir a vaga. Pedi demissão do primeiro hospital e fui ser nutricionista de produção de um segundo hospital. A cultura daquele local era de uma gestão centralizada. Tive que me adaptar com a divisão de decisões, o que foi um aprendizado muito importante inicialmente. A partir de um determinado momento, cerca de um ano após, passei a sentir falta de autonomia e comecei a olhar as ofertas de mercado para o cargo de Nutricionista. Novamente, eu estava à procura.

Eu tinha um sonho de trabalhar em um determinado hospital de POA e estava com o firme propósito de realizá-lo. Outro processo seletivo para o hospital que povoava meus sonhos secretos. Mais cinqüenta concorrentes, aproximadamente, passei pelas triagens, entrevista coletiva, entrevista individual, ficando entre as cinco finalistas, entre as duas candidatas para a etapa final, e não fui escolhida. Uma frustração, não consegui realizar o tal sonho. Respirei fundo, recomecei a planejar as atividades que eu fazia no hospital dois, busquei oportunidades de ser mais feliz por lá, mas de novo a juventude profissional deixava-me inquieta e algo me dizia que eu não deveria abrir mão do hospital dos sonhos.

Mais oito meses passaram-se, novo processo seletivo, naquele hospital, que era objeto de meu desejo: fui chamada para a etapa final do processo, já que havia recentemente estado por lá. Novas entrevistas, muita ansiedade e, finalmente, conquistei o tão sonhado emprego. Fui contratada como Nutricionista Clínica, enfim,

estaria focada em uma área específica e num local onde eu trabalharia com muito prazer.

Muitos trabalhos, apresentações em congressos, reconhecimento profissional, veio a segunda especialização: em Administração Hospitalar. Adorei conhecer os meandros do hospital como um todo e, em dois anos, aproximadamente, fui promovida para Coordenadora de Nutrição Clínica. Mais dois anos, assumi a Coordenação Geral do Serviço. Comecei a me distanciar da Nutrição Clínica, participei de alguns projetos no hospital. No início de 2001, fui convidada para assumir uma gerência com um foco em gestão pela qualidade, por conta de um dos projetos que eu havia participado: padronização de processos e pelo meu total desprendimento para absorver o ferramental. Aceitei o desafio e tornei-me Gerente da Qualidade. Nessa época, eu já era professora do Curso de Nutrição da Faculdade de Nutrição do Instituto Porto Alegre, em disciplinas voltadas para o Gerenciamento de Unidades de Alimentação. Nova especialização: Programa Avançado de Desenvolvimento de Executivos, minha trajetória estava bem definida: na Academia, como professora; e, no hospital, ocupando um cargo executivo.

As exigências das Instituições de Ensino Superior para que os professores buscassem titulação mínima de mestre, e meu desejo pessoal de firmar-me como docente, foram essenciais para a busca do Mestrado em Educação, no último limite de tempo, definido pela academia, para que os docentes entrassem em programas de pós-graduação “stricto sensu”.

Com a aprovação, na seleção do mestrado, veio outra inquietude: o que pesquisar? Como poderia, sendo uma profissional com algum estudo em gestão, pensar em uma pesquisa que me desse prazer em buscar, analisar e desestabilizar meus pensamentos estruturados, influenciados pela minha trajetória de formação e de experiências profissionais? Resolvi focar em minha própria trajetória profissional. Meu trabalho e minhas experiências profissionais são frutos de muito prazer. Tenho convivências muito satisfatórias em meu meio de trabalho. Escolhi estudar a trajetória de outros profissionais, que como eu, escolheram uma profissão e passaram a ser gerentes pelas mais diferentes formas de carreira e de escolhas pessoais.

A questão para a minha investigação: Como os gerentes de uma organização específica de saúde educam-se para que exerçam seus papéis de líderes? Quero saber se a angústia que por vezes me assola é verdadeira para outros, que como eu, assumiram papéis de líderes formais, papéis de gerentes, papéis de tomadores de decisão. Quais os fatores de sucesso? Como buscam conhecimento em gestão? Como construíram suas carreiras até a chegada ao cargo atual? O que lêem?

Sei que há necessidade de um cuidado todo especial com os participantes desta investigação. Olhei para todos eles e elas com respeito e carinho e posso dar meu depoimento pessoal de que sou melhor, como gerente hoje, depois, de ouvi-los, após de ler e reler suas falas, de conhecer suas trajetórias, de tentar entender as entrelinhas.

O cenário dos participantes desta pesquisa pode ser visto sob muitos aspectos, mais dois saltaram-me aos olhos: o cenário do contexto da organização de saúde estudada e a visão, o entendimento, a forma como os participantes enxergam este contexto, autodesenvolvem-se nele e atuam como partícipes deste contexto com a sua forma de “ser gerente”.

1.2 A ESCOLHA DO MÉTODO

Não poderia ser diferente: escolhi a metodologia do Estudo de Caso, dentro da visão qualitativa, o que me oportunizou considerar as trajetórias, opiniões e percepções dos participantes do estudo. Utilizei também a observação participante.

Oito participantes trouxeram diretamente suas contribuições para este estudo, por meio de entrevistas semi-estruturadas, de profundidade, com duração mínima de 1h e máxima de 2,5h, cada uma, dependendo do desprendimento e do grau de adesão dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas, transcritas, sintetizadas e foram selecionadas oito categorias de análise que apresentarei no capítulo 4.

Foram momentos de muita riqueza pessoal. Um deles chegou a dizer: “eu não sabia que era tão profunda a entrevista”, o outro: “fiz terapia ao contar minha trajetória profissional”.

Bruyne et al. (1977, p. 225) relata que o estudo de caso reúne tão numerosas e detalhadas informações quanto possíveis com objetivo de apreender a totalidade de uma situação.

Yin (2005, p. 19) refere que usar estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências ditas sociais. O objetivo do pesquisador, que utiliza esta metodologia, é apresentar e analisar dados de forma imparcial. É utilizado como estratégia de pesquisa para contribuir com os conhecimentos dos fenômenos individuais, organizacionais e de grupos.

Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram um certo desprezo para com a estratégia... cada pesquisador do estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa (YIN, 2005, p. 29).

A partir da escolha do estudo de caso, como método de pesquisa, procurei trazer as verdades reveladas pelos participantes diretos. O grupo de líderes da instituição de saúde pesquisada era composto, na época das entrevistas, de onze gerentes. Oito deles responderam ao chamado para a entrevista e participaram diretamente da investigação. O nono participante potencial não concluiu a entrevista e foi descartado do estudo. O décimo participante possível não teve disponibilidade de agenda. O décimo-primeiro seria a minha própria história, o que não foi considerado, na metodologia.

Nesta pesquisa, procurei investigar as trajetórias profissionais dos participantes até a chegada ao cargo atual, bem como a evolução temporal de suas carreiras, as especializações e/ou cursos técnicos para a formação em gestão, a preparação para o cargo, a educação formal (e a informal), os diferenciais competitivos a partir de suas próprias avaliações, as habilidades gerenciais

desenvolvidas durante suas trajetórias, suas leituras habituais, os líderes que admiram e as características de liderança que idealizam, os fatores de sucesso e as oportunidades de melhoria em suas trajetórias de liderança formal, a influência organizacional para seu desenvolvimento como líderes, as dificuldades e limitações que encontram ao buscar o aprendizado gerencial, enfim, como se educaram para a função de líderes formais, para exercerem suas funções como gerentes em uma organização de saúde.

A questão foco desta investigação é:

Como os gestores desta organização educam-se para exercerem seus papéis de líderes?

Para tanto, os objetivos desta pesquisa são:

- Identificar as formas de educação e de aprendizado gerencial utilizadas pelos líderes formais da organização;
- Analisar os fatores de sucesso e oportunidades de melhoria no desenvolvimento dos gestores;
- Investigar a influência da organização na formação e desenvolvimento destes líderes;
- Oferecer pontos de referência, a partir da discussão, sobre caminhos possíveis para o desenvolvimento gerencial.

No quadro que segue, apresento algumas características dos participantes, foco deste estudo. Foram utilizadas metáforas, que na minha visão, são as mais fortes características dos participantes da pesquisa. As metáforas foram utilizadas com objetivo de torná-los o mais anônimo possível.

Quadro 1 – Características dos participantes

Participante	Formação	Área da Gerência	Ano de conclusão Formação	Especialização e/ou extensão com mais de 200 horas	Tempo Cargo Atual	Nível de formação em gestão
O prático observador (PO)	Engenharia Mecânica	Marketing e Relações com o Cliente	1972 UFRGS	-	05 anos	Educação no trabalho
Técnico por formação (TF)	Nutrição	Recursos Humanos	1982 UNISINOS	Especialização RH, Administração Hospitalar, Áreas técnicas de Nutrição	06 anos	Especialização
Eficiente Metódico (EM)	Administração	Finanças	2000 UFRGS	Finanças	06 anos	Especialização
A negociadora (NE)	Comunicação Social Relações Públicas	Comercial e Suprimentos	1992 UNISINOS	Especialização em Gestão Empresarial PUCRS e Cursos Extensão: PADE e Negociação	10 anos	Especialização
A cuidadora (CD)	Enfermagem	Assistencial	1979 UFRGS	Adm. Hospitalar SBDG – Formação em Desenvolvimento de Grupos	04 anos	Especialização
O lógico e prático (LP)	Engenharia Civil	Obras e Manutenção	1979 UFRGS	PADE – Programa Avançado de Desenvolvimento de Executivos (260 h)	04 anos	Educação no trabalho e curso de extensão
A projetista objetiva (POB)	Administração Empresas	Projetos	1986 FAPA	Marketing UFRGS, SBDG e Formação em Consultor Organizacional	2,6 anos	Especialização
Técnico por paixão (TP)	Fisioterapeuta	Fisioterapia	1989 FEEVALLE	Especialização área técnica e Mestrado em Medicina UFRGS	06 anos	Educação no trabalho

Fonte: Pesquisa direta

As entrevistas semi-estruturadas resultaram em aproximadamente 15 horas de fitas gravadas, e foram previamente consentidas pelos participantes, pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A). A análise textual foi possível por meio de muitas leituras, sínteses, releituras e classificação em oito categorias de análise, extraídas dos conteúdos das entrevistas e do contexto organizacional.

Bardin (1977, p.9) salienta que, enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o do rigor da objetividade e o da fecundidade da

subjetividade. O investigador é atraído pelo não-dito, pelo não-aparente, pelo potencial do inédito.

Além das entrevistas semi-estruturadas, a presença constante no contexto do estudo propiciou observações capazes de entender o não-dito, o aparente e o não-aparente e as verdades desta teia, que é a educação para a gestão. Também busquei identificar as lideranças mundiais ou nacionais em que os participantes estimavam.

Utilizei-me da releitura do livro da história do hospital, editado em 2002, quando pude visitar a trajetória da organização foco deste estudo. Complementou a leitura do livro histórico, a leitura e releitura das entrevistas, a participação dos entrevistados em reuniões e eventos, onde pude ir registrando notas de campo. Ainda utilizei-me do estudo de documentos institucionais, como a Filosofia Empresarial, o Planejamento Estratégico e conversas informais que muito contribuíram para esta escrita.

As entrevistas realizadas para esta pesquisa foram muito ricas, expressaram as experiências e os sentimentos de um grupo de gestores, que, por diferentes perspectivas, chegaram a um caminho comum: a liderança formal em um hospital tradicional de Porto Alegre. Inicialmente, foram selecionadas 103 palavras-chave e/ou expressões-chave a partir de um roteiro de quinze perguntas, para oito participantes. Deste grupo de 103 palavras-chave, resultou um total de oito categorias de análise. As palavras-chave foram agrupadas por temas e foram discutidas a partir dos relatos registrados e pela busca de referencial com autores que embasam as discussões.

Utilizei-me de um quadro para trabalhar a correlação das respostas e os pontos de divergência. Na coluna vertical, estavam as quinze perguntas, na linha horizontal, cada um dos participantes. O cruzamento foi trabalhado para a identificação das palavras-chave até a escolha das categorias que agrupam os temas selecionados. Apresento, no Apêndice A, um modelo do quadro utilizado.

As categorias servirão para a análise de conteúdo que, para Bardin (1977, p. 9), constituem-se em um conjunto de instrumentos metodológicos extremamente diversificado, tratando-se de uma hermenêutica controlada baseada na dedução: a inferência.

Oito foram as categorias de análise oriundas dos resultados das entrevistas semi-estruturadas. São elas:

- O gerente solitário X A rede de relacionamentos
- As experiências e o aprendizado gerencial
- Formação para a gestão
- Competências e habilidades para a gerência
- Tecnologia de gestão
- Cultura organizacional
- As leituras habituais
- Os fatores de sucesso X As oportunidades de melhoria na carreira gerencial

Antes das oito categorias discutirei mais dois temas: o gerente ideal na visão dos participantes e ainda um quadro com a complementação da frase: Educar-se para gerenciar requer...

Bardin (1977, p.117) refere que a categorização é uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e por reagrupamento segundo o gênero, a partir de categorias previamente estabelecidas.

As categorias deste estudo foram selecionadas por meio de nomes genéricos, em razão do agrupamento de características comuns a cada um destes grupos. O critério de categorização utilizou a classificação semântica (BARDIN, 1977 p.118).

Por fim, cabe destacar que o projeto desta investigação foi aprovado junto ao Comitê de Ética e Pesquisa – CEP – do Instituto de Educação e Pesquisa da instituição estudada e está registrado junto à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP – sob o código: 2005/07 (Anexo B).

1.3 A BUSCA DO REFERENCIAL TEÓRICO

Como já expressei, minha trajetória profissional, em termos de formação, é complexa. Uma formação inicial técnica em saúde, pautada por especializações em gestão e a necessidade de aprofundamento das teorias de educação para a busca do entendimento do fenômeno do que seja a educação e o aprendizado de adultos.

Minhas reflexões foram construídas com o passar do tempo, pareciam estruturadas, mas, com facilidade, trocavam de forma, partindo do pressuposto da escolha dos autores que embasariam este estudo. Procurei autores clássicos da liderança: Peter Drucker, Michael Fullan, Dave Ulrich, Mintzberg, entre outros. Busquei também autores focados na educação: Marisa Eboli, que aborda o tema da educação corporativa no Brasil; Delors para embasar o trabalho dentro dos pilares clássicos da educação; Howard Gardner, que estuda a mente dos que lideram e a mente orientada para as mudanças; Assmann; e, ainda, autores que focam especificamente o aprendizado de adultos, autores de gestão em saúde. Enfim, muitas leituras influenciaram a escrita.

Descrever o que cada autor influenciou na minha trajetória, nesta escrita, propiciou um entendimento mais amplo sobre o tema e ainda embasou minhas idéias e angústias. Também pude perceber que, no processo de construção das categorias de análise, novos referenciais foram sendo necessários e inseridos ao longo do texto. Esta foi a minha principal inquietação: dar conta cientificamente do que este estudo estava demonstrando. Sei também que este é o grande desafio ao se escrever uma dissertação.

Iniciarei escrevendo sobre o cenário empresarial. Este cenário apresenta-se freneticamente em constantes mudanças. A empresa competitiva, a informação rapidamente atualizada, as mudanças sociais, o mundo globalizado, todos esses fatores influenciam o contexto dos líderes que aprendem, cometem erros e acertos, formam-se líderes por meio da prática vivencial. Fullan (2001, p.2) declara: “Eu nunca fui apegado a distinguir liderança e gerenciamento, elas se superam, se complementam e você precisa de ambas as qualidades” .

As exigências do mercado não admitem líderes sem posicionamento, líderes incapazes de conduzir processos de mudança, líderes não adaptáveis. As organizações exigem, isso sim, líderes capazes de integrar e atingir resultados mensuráveis. É necessário revitalizar a importância da organização na formação das lideranças, seus anseios, suas expectativas e a resposta que esses gestores dão aos objetivos organizacionais. É vital o estudo da capacidade da própria organização em educar para a liderança, educar para a gerência e ainda os movimentos de busca pessoal que cada líder faz para se educar em gestão.

A maioria das pessoas que possui cargos administrativos em organizações exerce muito mais o papel de chefes/gerentes do que papel de líderes, deixando com isso de aproveitar a oportunidade de criar sinergia organizacional. Liderança e gerenciamento devem andar lado a lado, na minha concepção de dever.

É importante definir aqui a diferença conceitual entre gerência formal e liderança e contextualizar o tema proposto para esta pesquisa. Um erro freqüente na compreensão da liderança é automaticamente ligar este conceito a quem tem cargo de gerenciamento. No entanto, na prática, este conceito é assim utilizado, os termos gerentes e líderes são comumente empregados como sinônimos. Sempre que o termo liderança surge, ele é associado a cargos organizacionais.

Siqueira Neto (2004) refere que a liderança possui outras características, diferenciando-se do tradicional modelo hierárquico. A liderança existe para servir. Este conceito traduz-se nas relações aprofundadas que se criam a partir do compromisso mútuo ou propósito compartilhado entre as partes, da responsabilidade pessoal, da influência que é exercida; ao invés da imposição, da motivação obtida

pelo respeito e da mudança que se processa com o passar do tempo. Para que ocorra esta evolução é necessária a aprendizagem constante, levando os membros do grupo a uma transformação pessoal. Da hierarquia do organograma, passa-se ao modelo circular, em cuja base está o relacionamento humano como o maior bem a ser cultivado.

Este trabalho utilizará conceitos de gerenciamento e conceitos de liderança durante toda a sua estrutura. É importante enfatizar que quando os termos forem utilizados como sinônimos eles pretendem estudar o enfoque do Gerente, como peça-chave do estudo, sendo assim não há como não associar a definição de liderança para esta atividade. O gerente é um líder formal.

1.3.1 O Papel Gerencial

A pessoa que exerce liderança formal e que, portanto, atua como figura central dentro de uma organização, aparece neste contexto como o gerenciador do processo. O gerenciamento é medido a partir do foco de seus resultados, do atingimento de metas, da administração de processos de responsabilidade daquele que está desempenhando o papel de gestor.

1.3.1.1 O papel gerencial na visão de autores clássicos

Maximiano (2004, p. 47) estuda o papel dos gerentes nas organizações e cita as contribuições dos principais autores que estudaram a figura do gerente.

Quadro 2 – Estudo sobre o papel dos gerentes

Autor	Ano	Principal foco do estudo
Henri Fayol	1916	Processo Administrativo – Fayol utilizou de partida a empresa industrial para seus estudos. Defendeu que o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, estruturando de maneira lógica as atividades de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.
Chester Barnard	1938	Funções do Executivo – Este autor teve muita experiência administrativa e acadêmica em sua trajetória. Escreveu um livro muito criticado, intitulado “As funções do executivo”, no qual, em quase sua totalidade, dedicou-se a escrever sobre a importância da cooperação nas organizações formais e apenas no final do livro Barnard se concentrou no assunto que está no título. As funções do executivo propostas pelo autor: incutir senso de propósito moral, trabalhar com a organização informal, facilitar a comunicação, tomar decisões e entender a aceitação da autoridade.
Herbert Simon	1960	Processo Decisório – De acordo com Simon, administrar é tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. O processo de tomada de decisões possui três fases: Intelecção ou prospecção – análise de um problema ou situação que requer solução; Concepção – criação de alternativas de solução para o problema ou situação; Decisão – julgamento ou escolha de uma alternativa. Ao invés do homem econômico, Simon propõe o modelo do homem administrativo.
Henry Mintzberg	1973	Papéis do Gerente – Questionador das idéias de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Segundo Mintzberg, o gerente possui muitas outras funções. Os estudos deste autor permitem concluir que há três aspectos básicos no papel de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações. Diz ainda que o trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores. A personalidade e os valores do gerente também influenciam as suas formas de trabalho. O trabalho do gerente não consiste apenas no processo administrativo, mas também no desempenho dos papéis, especialmente os que envolvem administração de recursos e tomadas de decisão.
Rosemary Stewart	1982	Processo Decisório – Esta professora inglesa de Oxford desenvolveu um esquema para ajudar a compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles. Ela propõe uma análise voltada para a estrutura de um cargo e a forma como um indivíduo exerce sua atividade. As principais contribuições desta autora estão focadas no fato de que os cargos diferem entre si e que, ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer. A ênfase de seu estudo está voltada para exigências, restrições e escolhas.
Fred Luthans	1988	Desempenho dos Gerentes – Este autor concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias: funções gerenciais, comunicação, administração de recursos humanos e relacionamento. Luthans também fez distinção entre gerentes de sucesso e gerentes eficazes. Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são os que fazem as carreiras mais rápidas, e os gerentes de sucesso focam suas ações no relacionamento, ou Networking. Afirma ainda que prioridades diferentes apontam diferentes resultados.
Andrew Grove	1983	Princípios da Administração de alta performance – Este autor acredita que todos são administradores: “as pessoas que, embora não supervisionem alguém diretamente, nem mesmo ocupem cargos relevantes, afetam e influenciam o trabalho dos outros”. Para Grove, há três idéias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho de equipe e empenho individual.

Fonte: Modificado de Maximiano (2004, p. 48)

Maximiano (2004, p.48) utiliza os conceitos dos autores clássicos da administração a fim de descrever o papel dos gerentes. Pode-se observar, a partir da análise do quadro anterior, que há pelo menos dois valores comuns entre todos os autores citados: o processo administrativo e/ou o processo decisório. Estudaremos ainda o conceito de habilidades gerenciais, também na concepção de Maximiano, na tentativa de buscar aspectos voltados para a formação do gestor.

1.3.1.2 Habilidades gerenciais

O desempenho de qualquer papel gerencial depende de habilidades. Habilidades são competências que determinam o grau de eficácia ou sucesso do gerente no cargo ou na organização (MAXIMIANO, 2004, p. 65).

Katz (1955) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias: **Habilidade técnica** – relaciona-se com a atividade específica do gerente. Estas atividades encontram-se no campo da atividade técnica que este gerente desempenha; **Habilidade humana** – abrange a compreensão e o entendimento das pessoas, suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente; **Habilidade conceitual** – envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização e de usar o intelecto para formular estratégias. Para Katz, conforme se sobe na escala hierárquica, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto que a habilidade conceitual torna-se mais necessária. A figura a seguir cita os três tipos de habilidades gerenciais segundo Katz:

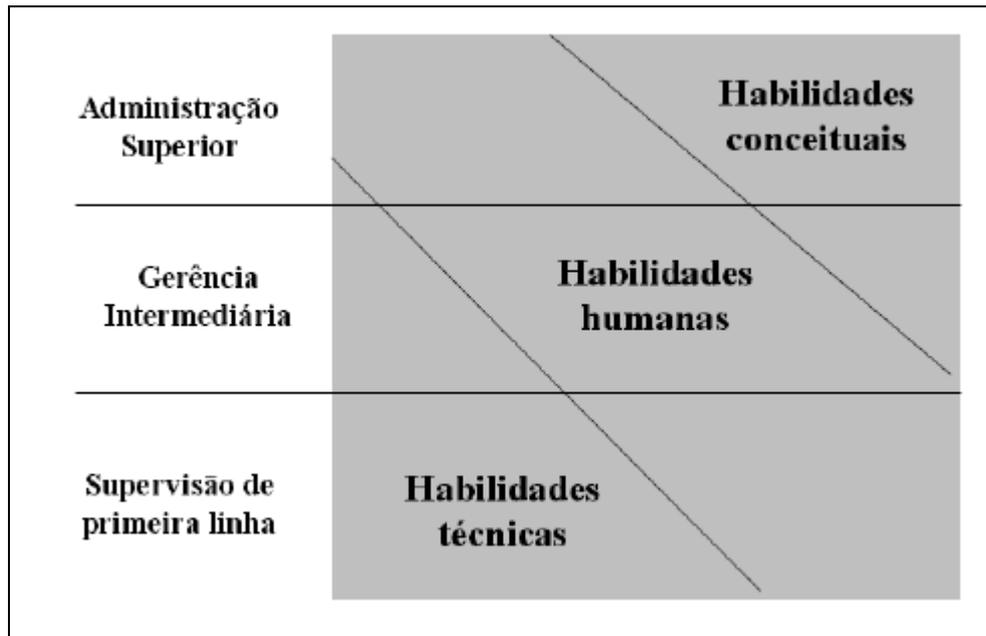


Figura 1 – Habilidades gerenciais segundo Katz

Fonte: Katz (1955, p.33)

Mintzberg, citado por Maximiano (2004, p.54), também, afirma que a formação dos gerentes reside no desenvolvimento de habilidades. Ele identifica maior número de habilidades do que as citadas por Katz e as associa diretamente aos papéis gerenciais. O quadro a seguir sintetiza as idéias de Mintzberg:

Quadro 3 – Habilidades gerenciais

Habilidades	Síntese da definição do autor
Habilidades de relacionamento com colegas	Nesta definição está concentrada toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, principalmente de mesmo nível hierárquico, para que se possa atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas para esta categoria são: construção de rede de contatos, comunicação formal e informal, negociação e política como compreensão e sobrevivência dentro de estruturas de poder das grandes burocracias.
Habilidades de liderança	As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente. Segundo Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.
Habilidades de resolução de conflitos	Nesta categoria está centrada a capacidade do gestor em arbitrar conflitos entre pessoas e também a habilidade de tomar decisões para resolver conflitos.
Habilidades de processamento de informações	Os gestores devem aprender a construir redes de relacionamentos informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar claramente suas idéias e também poder falar oficialmente como representante da empresa.
Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade	Ambigüidade é o que acontece quando o gerente possui poucas informações para lidar com determinadas situações e, portanto, tomar decisões. Para Mintzberg, a ambigüidade é inerente a muitas decisões gerenciais.

Quadro 3 – Habilidades gerenciais (Continuação)

Habilidades	Síntese da definição do autor
Habilidades de alocações de recursos	Esta habilidade propõe que o gerente lide com recursos escassos e que, portanto, tenha condições de definir prioridades para a alocação dos mesmos, a fim de que as escolhas sejam as melhores.
Habilidades de empreendedor	“Estas habilidades envolvem a busca de problemas e de oportunidades e implementação controlada de mudanças organizacionais”. (Mintzberg apud Maximiano, 2004, p. 67) Embora a maioria dos cursos de Administração não foquem no empreendedorismo, segundo o autor é possível “criar o clima para encorajar o espírito empreendedor”.
Habilidades de introspecção	Relacionam-se com a capacidade de reflexão e de auto-análise. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com as próprias experiências está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

Fonte: Maximiano, 2004, p.67

Os dois autores – Katz e Mintzberg – não se apresentam antagônicos em suas classificações, parecem ser estudos de habilidades complementares. O primeiro utiliza uma visão mais ampla, mais abrangente, talvez mais voltada para o entendimento estratégico das organizações. Já Mintzberg aprofunda características desejáveis aos gestores de qualquer organização.

Drucker (1996, p. 12), por sua vez, salienta: “os líderes mais eficazes com quem trabalhei, eram solitários, ouviam apenas sua voz interior”.

A citação anterior reforça a habilidade de introspecção, citada por Mintzberg, de que a capacidade de aprender com as próprias experiências fica acima de qualquer outra possibilidade de aprendizagem.

Ulrich et al. (2000, p.24) afirmam que o desenvolvimento para a liderança é o autodesenvolvimento. A manifestação para a liderança parece ocorrer no próprio trabalho. Todo líder pode adotar, em seu trabalho, medidas que poderão acelerar a obtenção de resultados. Os autores afirmam ainda que os líderes conseguem com que pessoas mudem de comportamento não só nos resultados da empresa, como também sobre as atitudes e caráter das próprias pessoas. O objetivo dessas influências é o comportamento de liderança mais produtivo.

Quando falamos em líderes voltados para resultados, falamos diretamente em líderes dentro de organizações. Falamos de executivos e de líderes que formam líderes. Ulrich (2000, p.44) aborda este tema afirmando que a responsabilidade

suprema de líderes que formam líderes recai sobre o mais alto executivo da organização. O principal executivo da organização deve assegurar-se de que a próxima geração de líderes supere os resultados da atual linhagem.

Drucker (1996, p.17) afirma que a liderança deve e pode ser aprendida. Farren (1996, p.184) analisa as rápidas mudanças que ocorreram nos últimos anos na humanidade e enfoca dois aspectos principais: a natureza mutável da força do trabalho e o desgaste da confiança na tradicional liderança como uma casta gerencial. O que legitima o exercício da liderança nas novas formas de trabalho? Farren afirma que o gestor deve ter papéis e auxiliar no desenvolvimento de carreiras. Ressalta, ainda, que, para atrair os interesses de carreiras das pessoas como base para liderança, torna-se necessário ser perito em cinco funções:

- Facilitador
- Avaliador
- Realizador de previsões
- Conselheiro
- Habilitador

Farren (1996, p. 184) refere que competências são áreas genéricas de proficiência, ao passo que habilidades são ações ou atividades específicas que abordam uma competência global.

1.3.2 Liderança em uma cultura de mudança – a visão de Michael Fullan

Liderança, na visão de Fullan (2001, p. 2), abrange as mais diversas áreas, considerando como todo e qualquer líder, desde um *Chief Executive Officer* (CEO), de uma organização internacional, até um diretor de uma escola, podendo ser mais efetivo com o foco em um número pequeno de aspectos principais da liderança e desenvolvendo uma nova mentalidade sobre a responsabilidade dos líderes para ele

mesmo e para aqueles com quem ele trabalha. Infere o autor: “eu nunca fui apegado a distinguir liderança e gerenciamento, elas se superam, se complementam e você precisa de ambas as qualidades” (2001, p. 2).

A ênfase de Fullan (2001) é a liderança voltada para a mudança. O autor compreende liderança, como características que representam forças úteis para mudanças positivas: propósito moral, entendimento do processo de mudança, construção de relacionamentos, criação e compartilhamento de conhecimentos e coerência. Em continuidade, apresenta-se a figura criada pelo autor a fim de aprofundar nossa discussão:

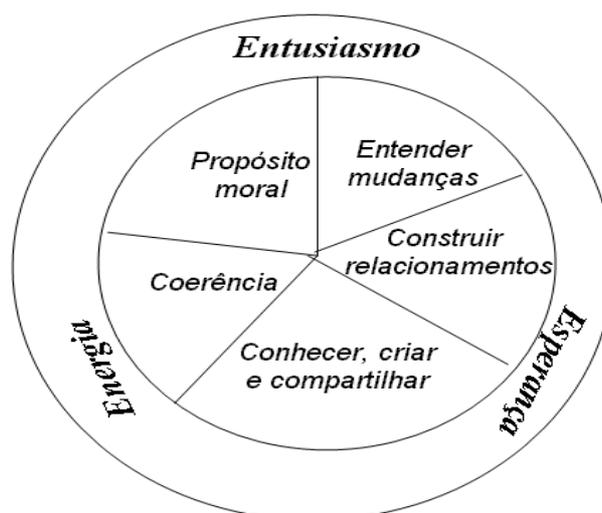


Figura 2 – Liderança em uma cultura de mudança

Fonte: Fullan (2001, p.4)

Analisando a figura anterior e a proposta do autor sobre a liderança em um processo de mudança, vamos brevemente destacar cada um dos componentes citados.

Como *propósito moral*, o autor define que significa agir com a intenção de fazer a diferença positiva na vida dos empregados, clientes e na vida da sociedade como um todo, afirmando ainda que este é um valor óbvio com o qual podemos nos identificar.

O segundo conceito identificado como componente da liderança é o *entendimento do processo de mudança*. Neste aspecto, o autor diz que o propósito moral sem o entendimento da mudança conduzirá ao martírio moral. Infere, ainda, que a característica do respeito aparece aqui como facilitador do processo de entendimento das mudanças.

Fullan utiliza como componente da liderança também a *construção de relacionamentos* e associa este componente à possibilidade de efetividade na liderança para a mudança.

O quarto conceito apresentado foi a *criação e compartilhamento de conhecimentos*. Vivemos em uma sociedade que adotou o clichê organização do conhecimento, e esta sociedade evolui para que líderes e membros da organização possam dividir os conhecimentos adquiridos voluntariamente, a não ser que estejam moralmente comprometidos.

O quinto e último componente da liderança, utilizado por Fullan, é o conceito da *coerência*. Utilizar coerência nos propósitos é um caminho para a liderança efetiva.

O autor trabalha também a relação direta entre os cinco componentes e defende a sua utilização como relacionamento recíproco e constante entre eles. A figura esquematizada pelo autor cita as cinco forças úteis para a liderança em uma cultura de mudanças e ainda reforça as três características pessoais, que considera que influenciem as cinco forças: o entusiasmo, a energia e a esperança.

O teste derradeiro de toda a liderança é quando ela consegue mobilizar o comprometimento das pessoas para que elas coloquem energia em ações desenhadas para melhorar algo. Comprometimento individual mas está cima de uma mobilização coletiva (FULLAN, 2001, p.9).

1.3.3 Educação para a liderança

O papel gerencial, as habilidades gerenciais, a mudança constante e a liderança – estes estímulos de leitura referencial serviram de inquietação para a realização desta pesquisa.

Junqueira (2004) comenta que a insuficiência de informações pode implicar decisões pobres. Onde e como nossos gestores atuais buscam atualizar-se neste mundo de constantes mudanças? Que tipo de educação tiveram?

Moreno (2004) afirma que liderança emana de conhecimento, da perícia e das habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Cada um pode e deve ser um líder. As qualidades da liderança podem ser aprendidas.

Diante do pressuposto que ninguém nasce “gerente”, é necessário utilizar a máxima do Relatório Delors de que educação é para toda a vida (DELORS, 2003). A própria educação está em plena mutação, e as lideranças formalizadas e potenciais dentro das organizações sofrem com a necessidade de obter resultados cada vez melhores e ainda estarem preparadas e habilitadas para se manterem no mundo corporativo em constante atualização.

Por mais competente que tenha sido um técnico, por mais habilitado que seja como profissional, este fato não lhe confere, automaticamente, a capacidade de gerenciar pessoas para a consecução dos objetivos da organização” (MORENO, 2004, p.2).

Segundo a afirmação anterior, as empresas geralmente promovem aqueles técnicos de melhor desempenho em sua área de atuação, que não necessariamente serão os melhores líderes.

A educação favorece o desenvolvimento de habilidades, estimula o desenvolvimento de inteligências não só para as organizações onde os gerentes exercem os seus papéis, mas para o próprio desenvolvimento pessoal.

A sociedade atual passa por imensas transformações, que podem ser melhor direcionadas se o conjunto populacional buscar as constantes atualizações de conhecimento formal e social e, ainda, sendo capaz de influenciar a inclusão daqueles que não possuem acesso a qualquer meio de educação.

Delors (2003, p. 103) afirma que “à educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar por meio dele”.

O educar é para sempre. Segundo Maturana e Rezepka (2002, p. 65):

O educar se constitui no processo em que criança ou adulto convive com o outro e, ao conviver com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seu modo de viver se faz progressivamente mais congruente com o outro no espaço da convivência.

Em um mundo globalizado sob constantes transformações, empresas, escolas e as mais diversas instituições carecem de líderes para que possam amplamente atingir a seus objetivos. Líderes não nascem líderes, líderes desenvolvem-se, conquistam pessoas em torno de causas comuns.

Lacombe e Heilborn (2003, p.121) dizem que o líder é um agente de mudanças, que o líder é necessário para mudar. Desse modo, pode-se afirmar que a sociedade assim se constitui por influência daqueles que de, uma forma ou outra, lideram pessoas, tomam decisões, captam adeptos às suas causas e, juntos com outros, são capazes de transformar o mundo.

Em que consiste conduzir? Quais foram os grandes líderes da humanidade? Para responder a estas perguntas poderíamos estudar biografias como as de Jesus Cristo, Martin Luther King, Gandhi, Winston Churchill, Charles de Gaulle, entre tantos outros notáveis líderes da humanidade. Esta categoria de líderes fez história, movimentou multidões em torno de grandes causas.

Hunter, em “O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança” (2004), cita a trajetória de Gandhi, que utilizou sua liderança com muita

autoridade e nenhum poder. Ele sabia que deveria chamar a atenção do mundo sobre as injustiças que estavam acontecendo na Índia, disse a seus companheiros e seguidores que deveriam sacrificar-se para que servissem à causa da liberdade e começassem a chamar atenção de todas as nações do mundo. Gandhi declarou que conseguiria a independência da Índia sem recorrer à violência. Finalmente, em 1947, não só o Império Britânico concedeu a independência à Índia, como recebeu Gandhi em Londres, com uma parada de herói. Este líder fez tudo sem recorrer a armas, poder ou violência, ele usou apenas influência.

Mas a questão é esta: os líderes empresariais, aqueles que, no dia-a-dia, tomam decisões nas empresas e instituições, será que são capazes de reverter o curso dos acontecimentos, que tipo de influência ou poder eles utilizam?

Quem é este integrante da sociedade que pretende defender valores ou verdades coletivas? O tema liderança requer quebra de paradigmas. O mundo precisa de líderes que integrem equipes que sejam capazes de desenvolver outras pessoas para a busca dos ideais coletivos e pessoais.

Segundo Senge (1999, p.65), as necessidades práticas de mudanças significativas fazem-nos optar por líderes heróis, ao invés de captar e desenvolver a capacidade em toda a organização. Os heróis chegam nas organizações para injetar vida nova; no entanto, essas melhorias não duram.

Diz o autor:

[...] por que as pessoas nas organizações continuam a se ater à crença que apenas o topo pode conduzir mudanças? [...] existem diferentes tipos de mudanças, sendo que algumas, como reorganizações ou novas estratégias corporativas – só podem ser produzidas pela alta administração [...] finalmente não possuímos estratégias para escapar do vício cultural do mito líder-herói (SENGE, 1999, p. 26).

A busca por novos líderes é constante, mas pessoas comuns são capazes de gerar mudanças. Há necessidade de um grande investimento na capacidade das instituições em desenvolverem pessoas coletivamente para a criatividade e para as

inovações. Não é somente atribuição dos detentores dos cargos de liderança a condução de mudanças. O mundo precisa de líderes, não de chefes.

1.3.4 Mentem que mudam, mentem que lideram – As teorias de Howard Gardner

Mudança, hoje, é tema de inúmeras discussões. Campanhas eleitorais das mais diversas culturas abordam o tema, a educação possui como pauta freqüente este assunto, as empresas que pretendem sobreviver carecem de mudanças estruturais, conceituais, a sociedade precisa de profundas mudanças, o gênero humano está carente de mudanças. Há muito espaço para reflexões sobre o tema. O mundo está necessitado de mudanças consistentes.

Persona (2004, p.13) sublinha que o medo do desconhecido é normal e até saudável, desde que não paralise as mudanças e aduz: “crises nada mais são do que portais de oportunidades. Oportunidades de mudança, para melhor. E quando a mudança é aguda, a solução é crônica”.

A leitura do livro de Howard Gardner – “Mentem que mudam” (2004) – obriga-nos a pensar de forma mais ampla, de um jeito diferente, com um formato profundamente reflexivo.

O autor é mais conhecido, no meio acadêmico, por sua teoria das inteligências múltiplas, uma crítica importante voltada para o conceito de que não existe apenas um tipo de inteligência humana que pode ser avaliada por testes padronizados e que resulte em um diagnóstico do grau de inteligência de uma pessoa.

O texto a que se refere este capítulo aborda a mudança mental, os conteúdos da mente, as formas da mente, as lideranças e as mudanças da mente em diferentes ambientes.

Gardner (2004) define que o fenômeno da mudança de mentes é um dos menos examinados e um dos menos compreendidas experiências humanas conhecidas.

O que acontece quando, repentinamente, mudamos o nosso modo de pensar? O que é necessário para que uma pessoa mude conscientemente a sua mente e passe a atuar com base nesta mudança?

A palavra mudança é pauta constante na agenda de políticos, professores, empresários, líderes e pessoas de uma maneira ampla. Algumas mudanças são imperceptíveis, outras podem se tornar profundas.

Quadro 4 – Profissionais envolvidos em mudanças e sua influência

Profissional	Influência para a mudança
Terapeuta	Influencia o autocontrole do paciente.
Professor	Apresenta aos alunos novas maneiras de pensar sobre um assunto.
Publicitário ou Vendedor	Pode convencer consumidores à mudança de marca.
Líder	Quase por definição mudam mentes a partir de suas decisões.

Fonte: Adaptado de Gardner (2004, p. 15).

Os profissionais exemplificados no Quadro 4 possuem uma característica bastante peculiar: seu trabalho é voltado para a mudança de mentes. O resultado que buscam é um cliente, um paciente ou um grupo de pessoas com novas programações mentais.

“[...] processo de mudança mental – é o que acontece quando uma mente muda de um estado para um ponto de vista radicalmente diferente” (GARDNER, 2004, p.16). O foco principal do texto de Gardner (2004) são os agentes que conseguem mudar mentes e o exame de tentativas fracassadas de mudanças de mentes.

Baker, citado por Gardner (2004), destaca que a mudança mental resulta de uma mudança lenta, quase imperceptível, de perspectiva, e não de uma única argumentação.

Gardner (2004) afirma também que mudanças mentais que não resultarem em mudança de comportamento não lhe interessam para o estudo e traz ainda o questionamento do motivo pelo qual não se fala apenas em mudança de comportamento, ao invés de aprofundar a questão para a linha da mudança mental. Ele mesmo responde, quando reflete dizendo: “um dos segredos da mudança mental é a produção de uma mudança nas representações mentais do indivíduo – a maneira específica pela qual a pessoa percebe, codifica, retém e acessa informações” (2004, p. 18).

Chama-nos a atenção o princípio de 80/20, criado por Vilfredo Pareto no início do século passado e tão bem utilizado por Gardner para a discussão do tema mudança. Pareto propõe, em sua teoria, que possamos colocar esforços nos pontos mais importantes para a execução de uma atividade. Segundo o princípio de Pareto, em uma atividade a ser realizada, há necessidade de discutir quais as ações que elevarão os resultados e desprezar grandes esforços que possam gerar pequenos ou insignificantes resultados.

Gardner afirma que o princípio da mente é do tipo 50/50, que é um princípio intuitivo e que os psicólogos evolutivos chegam a afirmar que este princípio de igualdade faz parte da arquitetura mental da nossa espécie. A proposta de Pareto, na reflexão de Gardner, diferencia as pessoas com maiores capacidades para a resolução. Inclusive, defende a idéia de que pessoas mais produtivas devem ser avaliadas dessa forma, e que a sociedade hoje possui a tendência de distribuição uniformizada de oportunidades.

O texto “Mentes que mudam” apresenta sete fatores que podem operar em todos os casos de mudança de opinião e são detalhadamente explicados pelo autor. A fim de melhor explanação didática dos sete fatores, utilizaremos o quadro 5.

Quadro 5 – Vetores da mudança

Fator	Síntese
Razão	Uma abordagem racional envolve identificar fatores relevantes, pesar cada um separadamente e fazer uma avaliação global. A razão pode envolver a lógica pura, o uso de analogias ou a criação de taxonomias.
Pesquisa	A coleta de dados relevantes complementa o uso de argumentação.
Ressonância	A razão e a pesquisa apelam para os componentes cognitivos da mente humana; a ressonância denota o componente afetivo.
Redescrições representacionais	Criar versões mentais diferentes para um mesmo princípio. Contar boas histórias.
Recursos e recompensas	Observada da perspectiva psicológica, a provisão de recursos é um exemplo de reforço positivo, as pessoas são recompensadas por uma linha de pensamento e não por outra.
Eventos do mundo real	Pode haver um evento na sociedade mais ampla que afete muitos indivíduos, não apenas aqueles que estão contemplando uma mudança mental. Exemplo: guerras, furacões, depressões econômicas, épocas de paz e prosperidade, acesso a tratamentos médicos que possam prevenir doenças ou mesmo prolongar a vida.
Resistências	Desenvolvemos visões e perspectivas sólidas que resistem à mudança. É mais provável haver uma mudança mental quando os seis primeiros fatores operam conjuntamente e as resistências são relativamente fracas. Inversamente, a mudança mental é improvável quando as resistências são fortes, e os demais fatores não apontam solidamente para nenhuma direção.

Fonte: Adaptado de Gardner (2004, p. 27-31)

A teoria das inteligências múltiplas traz o conceito de que a inteligência humana não é de um único tipo e, sim, variada, com tipos diferentes de inteligências, relativamente autônomas, que produzem diferentes tipos de resultados. As alavancas que os diferentes tipos de inteligência podem acionar referem-se a pontos de mudanças importantes, como pesquisa, redescrições, superação de resistências, ressonância com observações pessoais e trocas de experiências.

[...] os indivíduos não são igualmente inteligentes ou burros em todas as circunstâncias; eles possuem inteligências que podem ser variadamente apreciadas ou desprezadas em diferentes circunstâncias (GARDNER, 2004, p.41).

Gardner (2004) apresenta os diferentes tipos de inteligências como formas de pensamento e argumenta que a inteligência é pluralista, que ela não é definida sobre uma base prioritária, nem pelo desempenho em testes, mas sim com base no que está sendo valorizado. “Como é difícil mudar a mente das pessoas sobre o que a inteligência é (um conceito), como ela opera (uma teoria) e como avaliá-la (uma habilidade)” (GARDNER, 2004, p. 39).

Além de defender a teoria das inteligências múltiplas, Gardner pesquisou sobre a forma com que os líderes mais influentes do mundo expõem as suas idéias – de uma forma racional e sistemática – e com uma estrutura de argumentação envolvente. “Na verdade, a mente processa e arquiva informações de diversas formas. Cada idéia que temos é representada ou por uma imagem ou por um som ou por outros tipos de signos mentais”, diz Gardner, citado por Möller (2004).

Para Gardner (2004), a resistência às mudanças é resultado do próprio amadurecimento da mente humana. Ele afirma que, durante a infância, as pessoas trocam facilmente de conceitos, opiniões e atitudes, e, à medida que envelhecemos e nossas conexões cerebrais consolidam-se, a mudança torna-se mais difícil.

Em sua pesquisa, Gardner (2004) reconhece a importância de adaptar o discurso conforme as características ou necessidades da população de quem está assistindo a esse discurso. Conforme a situação, alguns vetores podem ser mais eficientes do que outros.

Por meio da análise de mentes de grandes líderes em diversas áreas, Gardner (2004) alertou para pontos em comum, utilizados por estas personalidades para mudar a cabeça de milhões de pessoas.

Quadro 6 – Grandes líderes e seus trunfos para a mudança de mentes

Líder	Abordagens
Bill Clinton	Capacidade de compreender a mente alheia. Ele aprendia o máximo possível sobre as pessoas que conhecia e fazia uma análise antecipada sobre o que poderia conseguir com cada uma delas.
Margaret Thatcher	Utilizava-se de dados e estatísticas para convencer os outros de que estava certa. Pretendia recuperar o papel de destaque de seu país no cenário internacional. Utilizou os vetores da pesquisa, razão, eventos do mundo real, superou resistências.
João Paulo II	Destaca-se por influenciar católicos e pessoas de outras crenças. “Ele conseguiu mudar o ponto de vista de multidões, pois foi capaz de criar histórias sobre valores políticos e pessoas e corporificá-los na vida impressionante que tem levado”, diz Gardner (2004)
George W. Bush	Mudou a própria mente e teve que convencer aos demais de que havia mudado. Pretende liderar os Estados Unidos em uma cruzada contra o terror. Usou vetores como eventos do mundo real, razão e pesquisa, munindo-se de dados para justificar a invasão ao Iraque.
Charles Darwin	Biólogo, criador da teoria da evolução das espécies. Pretendia provar que a origem das espécies aconteceu por meio da seleção natural ao longo do tempo. Usou os vetores pesquisa, redescrção, apresentando suas idéias das mais variadas formas.

Quadro 6 – Grandes líderes e seus trunfos para a mudança de mentes (continuação)

Líder	Abordagens
Mahatma Gandhi	Líder indiano. Pretendia libertar pacificamente a Índia do domínio inglês e unir seu país, sem violência. Usou vetores como ressonância – com a experiência da população local cansada da guerra e com a tradição pacífica do país – e redescritção – reforçava sempre sua mensagem; eventos do mundo real.
Pablo Picasso	Um dos maiores pintores do século XX. Pretendia derrubar o romantismo e o realismo vigente a partir de uma arte modernista. Usou a redescritção, ressonância e superação de resistências.
Bill Gates	Revolucionou a informática ao mostrar que software é mais importante do que hardware. Usou vetores como recompensa.
Jack Welch	Ex-presidente da GE, conseguiu o apoio de toda a empresa, mesmo tendo reduzido drasticamente o quadro de funcionários, convencendo a todos que era preciso produzir mais com menos. Antecipou-se às tendências da economia, sendo um dos primeiros a apostar na globalização.

Fonte: Adaptado de Gardner (2004, p.16)

Gardner (2004) analisa também, em seu estudo, alguns erros de executivos poderosos, como Robert Shapiro, ex-presidente da Monsanto, um entusiasta dos alimentos geneticamente modificados, que queria tornar sua empresa a número um em biotecnologia. Acreditava demais em si e não conseguiu convencer o público de que os transgênicos eram uma boa idéia. É citado como uma catástrofe em relações públicas. Ele e a Monsanto viraram alvo dos defensores do meio ambiente.

Também avaliado no estudo de Gardner (2004), John Chambers, presidente da Cisco, levou a empresa a comprar inúmeras organizações pontocom. Segundo Gardner (2004), não prestou atenção aos sinais, levando a Cisco a grandes perdas.

No penúltimo capítulo do livro, Gardner (2004) aborda o tema “Mudando a própria mente”. O autor cita que, de todas as mudanças, talvez, a mais intrigante seja a mudança de nossa própria mente. Todas as sete alavancas, ou vetores, podem desempenhar um papel na mente do ser humano. O autor traz mais exemplos de personalidades mundiais e também aborda o tema das mudanças comuns em gente comum.

Gardner cita seu próprio exemplo, afirmando buscar validade em suas posições e, quando possível, a busca por harmonizar e sintetizar suas próprias posições: “[...] quando as mudanças mentais têm uma importância imensa, quando as resistências se dissolvem e um novo conjunto de ressonâncias assume o controle, todos nós percebemos” (GARDNER, 2004, p. 193).

Sobre o futuro da mudança de mentes, o autor evidencia que, nas próximas décadas, essa mudança vai continuar e também acelerar. Acredita que novas formas de mudanças mentais surgirão em três áreas: *wetware*, *dryware* e *goodware*.

Quadro 7 – Novas áreas de mudança mental

Área	Significado para Howard Gardner
Wetware	Intervenção estratégica sobre o cérebro. A descrição de anormalidades neurais permitirá a melhor escolha intervencionista para o tratamento específico.
Dryware	Sistemas de informação e inteligência artificial. Gardner tem expectativa quanto ao desenvolvimento da inteligência artificial e uma combinação da neurociência computacional ao wetware.
Goodware	Mudar mentes usando a associação da excelência e da ética. Os estudos de Gardner sugerem um sólido código moral na infância, o meio da formação inicial da pessoa e o tipo de apoio dos iguais ou dos mentores que o indivíduo recebe. Estes fatores são apoiadores inicialmente. É importante que as pessoas recebam reforços periódicos.

Fonte: Adaptado de Gardner (2004, p.197-204)

Gardner (2004) conclui o livro *mentes que mudam* dizendo que mudança mental ocorre o tempo todo, sendo esse um processo que não pára até a morte.

O truque da mudança mental é aceitar as mudanças que acontecerão de qualquer maneira [...] concentrar esforços naquelas mudanças mentais que são importantes, que não acontecerão naturalmente, mas podem ser atingidas com suficiente esforço e motivação (GARDNER, 2004, p. 206).

A mente humana é uma criação humana e todas as criações humanas podem ser modificadas [...] podemos mudar a nossa mente ou das pessoas que nos rodeiam. A perspectiva cognitiva oferece uma maneira de pensar e uma série de instrumentos. Cabe a nós escolher utilizá-los de maneira egoísta ou destrutiva ou de maneira generosa e capaz de mudar a vida (GARDNER, 2004, p. 208).

Utilizando ainda a contribuição de Gardner, em outra obra sua: *Mentes que lideram* (1996), o autor adota a postura cognitivista para explicar o processo de liderança, afirmando:

Eu vejo a liderança como um processo que ocorre dentro das mentes dos indivíduos que vivem numa determinada cultura – um processo que exige que as capacidades de criar estórias, de compreender e

avaliar estas estórias, e de apreciar a luta entre as estórias (GARDNER, 1996, p.15).

1.3.5 As organizações hospitalares e o aprendizado gerencial

Para que se possa finalizar esta busca de referenciais teóricos que estão embasando este estudo, não poderia deixar de falar um pouco das organizações hospitalares.

Para a construção estrutural de um texto que possibilite inserir o contexto deste tipo de organizações necessário torna-se definir hospitais:

Hospital é a parte integrante de um sistema coordenado de saúde, cuja função é dispensar à comunidade, completa assistência à saúde preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família em seu domicílio e ainda em centro de formação para os que trabalham no campo da saúde e para as pesquisas biossociais (OPS/OMS, 1998)

Desta definição da OMS (1998) originam-se as seguintes funções do hospital:

- Prevenir a doença (profilaxia)
- Restaurar a saúde (cura)
- Exercer funções educativas (ensino)
- Promover a pesquisa (pesquisa).

Londoño et al. (2003, p.1) ressaltam alguns aspectos históricos referentes à administração hospitalar. Os autores referem que, no início do século XX, prevalecia o conceito de que um religioso era a pessoa mais adequada para dirigir este tipo de instituição. Se a direção de um determinado hospital não estivesse a cargo de um religioso, a mesma seria confiada a um médico com reconhecimento na comunidade onde atuava. No início da II Guerra Mundial, a função do diretor de hospital foi assumindo características mais profissionais e, em países desenvolvidos, foram sendo impostos critérios de competência profissional aquele a quem fosse destinado o cargo de dirigente hospitalar.

Londoño (2003, p.1) refere que o conceito foi evoluindo com o passar dos anos e o gerenciamento hospitalar foi-se profissionalizando. A maioria dos países estabeleceu legislações específicas para o exercício de cargos diretivos em hospitais. O autor define o hospital e ainda apresentam as características do hospital moderno, conforme os quadros a seguir:

**Quadro 8 – O Hospital
Hospital**

Fonte de geração de iniciativas
Centro de Investigação
Oficina para a aplicação de conhecimentos
Instituição ideal para a formação de recursos humanos para a saúde
Protótipo de organização hoteleira
Centro industrial para seus próprios fins
Máximo agrupamento científico
Empresa gigante de serviços
Organização com a máxima responsabilidade moral, social, legal, científica e administrativa.

Fonte: Londoño (2003, p.2)

**Quadro 9 – Características do hospital moderno
Hospital Moderno**

Conectado às políticas de saúde: regionais, gerais e locais
Norteadado por estratégias de qualidade total
Dentro da atividade permanente de investigação, avaliação de processos e retroalimentação.
Com esquema integrado de atenção à saúde.

Fonte: Londoño (2003, p.2)

Os quadros antecedentes permitem afirmar que as organizações hospitalares são instituições complexas. Moraes (2000, p. 66), traz a discussão de que as definições do hospital e suas características perpassam os mais variados tipos de serviços e produtos. Para diversos autores, as organizações de natureza hospitalar são consideradas complexas porque envolvem uma série de processos e atividades paralelas à atividade-fim do hospital, que é a assistência ao paciente.

O trabalho em hospitais possui características peculiares: é uma área de prestação de serviços como produto final, mas também possui áreas de produção,

tipo alimentação, lavanderia e central de materiais esterilizados. Possui áreas de educação e pesquisa e ainda todas as áreas administrativas peculiares a outros tipos de organizações. Bonazina (1999) refere que, além da relação médico-paciente, as relações que compõem o processo de trabalho nas organizações hospitalares constituem um campo fértil de estudos sobre as organizações, principalmente sob a ótica humanista.

Somente as organizações de saúde possuem todas estas características ao mesmo tempo. Deriva deste fato o desafio de integrar o todo organizacional diante da divisão e especialização do trabalho que produz vasta segmentação interna (LIMA, 1998, p.62).

Mintzberg (1973) afirma que os sistemas de saúde são os mais complexos sistemas conhecidos nas sociedades contemporâneas.

Partindo dessas premissas em que estudiosos das organizações hospitalares referem a sua complexidade, cabe questionar: e os gerentes das organizações hospitalares? Como aprendem e desempenham suas atividades nesta complexa teia que é a gestão hospitalar?

Londoño (2003, p.13) discute em seu livro: *Administração Hospitalar*, em um capítulo denominado Responsabilidade Gerencial, as responsabilidades dos principais dirigentes da organização hospitalar, enfatizando o cargo de diretor. Pode-se inferir que os componentes fundamentais da gestão hospitalar, defendidas por Londoño para os diretores hospitalares, são também aplicáveis à camada gerencial. São elas:

- Gestão de recursos humanos
- Gestão de pacientes e/ou clientes externos
- Gestão de fornecedores de bens e serviços
- Recursos materiais permanentes
- Organização do hospital
- Solução de problemas dos pacientes

Em última análise, dependendo da área de atuação, os gerentes deste estudo são responsáveis por todos os componentes citados pelo autor.

Na continuidade, será utilizado, novamente, um desenho esquemático, proposto pelo autor Londoño (2003, p.17), dirigido para o diretor de hospitais como proposta de um esquema aplicável para as camadas da média gerência:

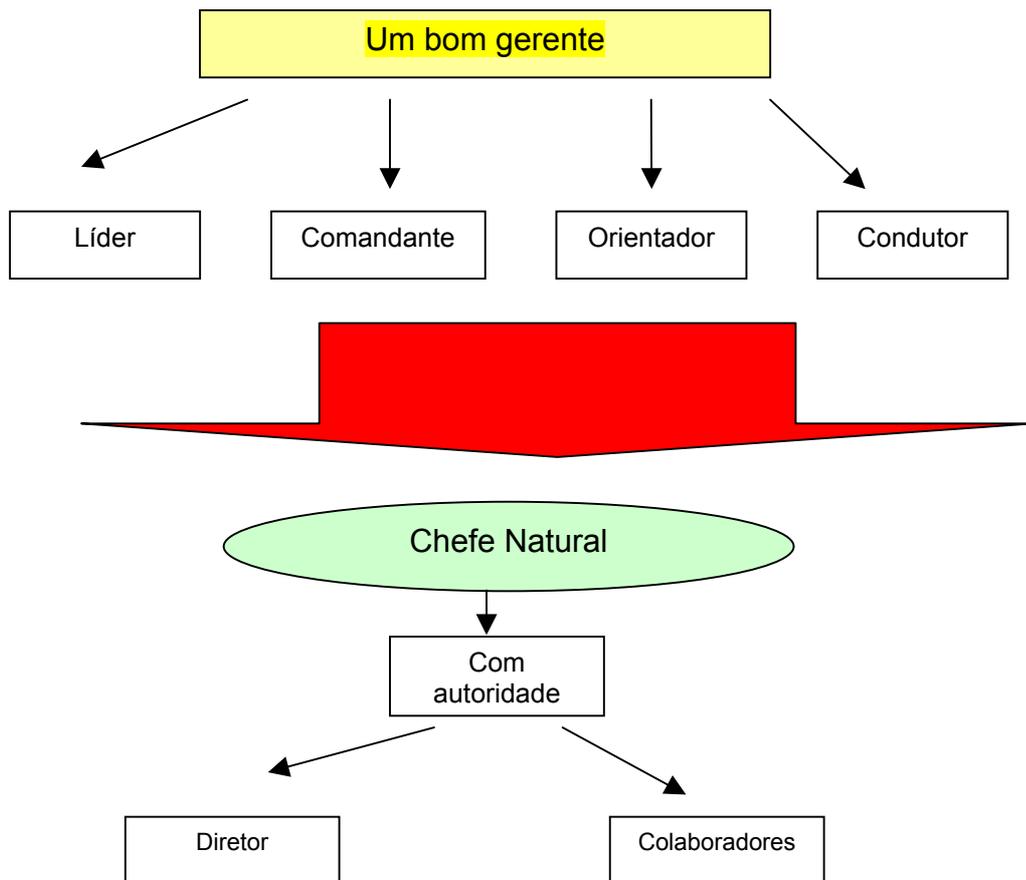


Figura 3 – Esquema aplicável para as camadas da média gerência

Fonte: Modificado de Londoño (2003, p.16)

Discutindo a figura anterior, o estudo supracitado e as teorias do autor escolhido, que teoriza sobre Administração Hospitalar, pode-se afirmar que se espera dos gerentes que eles possuam sólidas características de liderança, que conduzam e orientem suas equipes e as organizações para o atingimento de resultados. A figura também pode ser utilizada para diferentes tipos de organizações. A expectativa das organizações, tanto hospitalares quanto não, é que gerentes alcancem metas e, conforme refere La Paro, as aprendizagens deste grupo

de atores se dá muito mais pelo contexto e pelo ambiente do que por educação formal, o que oportunamente será discutido mais adiante, ao se aprofundar os resultados deste estudo.

1.3.5.1 Orientações teóricas sobre a aprendizagem

“Distingue-se o gerente altamente bem sucedido de hoje não tanto por qualquer conjunto particular de conhecimentos ou habilidades... mas pela sua capacidade de aprender” (STARKEY; KEN, 1997, p. 321).

Algumas orientações teóricas sobre a aprendizagem, em diferentes segmentos, embasaram a reflexão para este estudo:

Quadro 10 – Orientações Teóricas da Aprendizagem

Diferentes Aspectos	Orientações Teóricas da Aprendizagem				
	Abordagem Behaviorista	Abordagem Cognitivista	Abordagem Humanista	Abordagem Social	Abordagem Construtivista
Teóricos da Aprendizagem	Thornidke, Skinner	Lewin, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Piaget, Vigotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental interno (insight, processamento de informações, etc.)	Um ato pessoal para realizar potencial	Interação e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Lócus da Aprendizagem	Estímulo no ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades cognitivas e afetivas	Interação da pessoa, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo.
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento em direção desejada	Desenvolver capacidade e habilidades para aprender melhor	Tornar-se auto-atualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamento	Construção do conhecimento
Manifestação na aprendizagem de adultos	Objetivos behavioristas Desenvolvimento e treinamento de habilidades	Inteligência, aprendizagem e memória como função da idade Aprendendo como aprender.	Andragogia Aprendizagem autodirecionada	Socialização Papéis sociais Relação com o mentor Lócus de controle	Aprendizagem pela experiência Aprendizagem autodirecionada Transformação de perspectivas Prática reflexiva.

Fonte: Adaptado de Merriam & Caffarella (1999, apud, Moraes, 2000)

As diferentes formas de aprendizagem do adulto seguem diferentes orientações teóricas, as quais Merriam e Cafarella (apud MORAES, 2000), classificam, como behaviorista, cognitivista, humanista, social e construtiva.

A abordagem behaviorista considera que o propósito da educação de adultos é que se produza mudança de comportamento orientado para a direção desejada.

A abordagem cognitivista, proposta pelos teóricos Lewin e Piaget, atenta para o fato de que a aprendizagem é um processo mental interno e que o propósito da educação é desenvolver capacidade e habilidades para aprender melhor.

Já o estudo de abordagem humanista enfatiza que o crescimento é o ponto de partida para o processo de aprendizagem e que o propósito da educação é a autonomia e a auto-atualização.

A ênfase social aborda que tanto a visão quanto o lócus da aprendizagem são resultado da interação e observação dos outros em um contexto social e que a educação propõe-se a modelar novos comportamentos e papéis.

O construtivismo defende a idéia de que o aprendizado se dá por meio da construção do significado, pela experiência e que oportuniza práticas reflexivas orientadas pela aprendizagem autodirecionada e também pela aprendizagem por meio da própria experiência.

Robins (2005, p.37) define como aprendizagem: “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência”. Afirma ainda que a mudança de comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento.

Na realidade, em qualquer meio, seja organizacional ou social, não se pode observar uma pessoa aprendendo, e sim as mudanças que estão acontecendo. (ROBINS, 2005, p.37).

Robins (2005, p.47) sublinha ainda que o reforço positivo é uma ferramenta poderosa para a modificação do comportamento. O autor chama atenção de que os

chefes/gestores devem agir pelo exemplo para que possam reforçar o comportamento de aprendizagem junto à força de trabalho.

Não se poderia deixar de trazer mais um referencial pela sua importância no estudo das teorias da educação: O relatório Delors: Educação, um tesouro a descobrir, que aborda os quatro pilares da educação e que a educação se dá ao longo de toda a vida.

Delors (2003, p. 18) afirma que “à educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar por meio dele”. Para que a educação possa dar conta de sua missão ela deve organizar-se em torno dos quatro pilares fundamentais:

Aprender a conhecer – Este tipo de aprendizagem visa ao domínio dos próprios instrumentos do conhecimento, que devem ser considerados como um meio e uma finalidade de vida humana. Adquirir os instrumentos básicos de compreensão. O prazer de compreender, de conhecer, de descobrir. A formação inicial deve fornecer aos alunos o despertar da atividade intelectual, o estímulo ao sentido crítico para compreender o real, mediante aquisição de autonomia na capacidade de discernir. Aprender a conhecer é antes de tudo aprender a aprender para que a pessoa possa beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida.

Aprender a fazer – Aprender a conhecer e aprender a fazer são conceitos indissociáveis. Aprender a fazer é voltado à qualificação profissional e ao desenvolvimento de competências que possam tornar a pessoa apta ao enfrentamento de situações diversas e ainda a trabalhar em equipe. Este pilar da educação também é tido como uma adaptação da educação à formação profissional. É um desafio trabalhar sob o ponto de vista deste princípio. Como desenvolver as pessoas ao aprender a fazer se a evolução do mercado de trabalho é uma incógnita?

Aprender a viver juntos – Em uma sociedade cada vez mais individualista é um dos maiores desafios da educação este aprendizado. O mundo atual é um

mundo de violência, de desigualdades, de bolsões de pobreza em que se depara com o oposto que é o desenvolvimento econômico, industrial e social. A educação deve utilizar vias complementares: a descoberta progressiva do outro e ao longo de toda vida o estímulo e fortalecimento da participação das pessoas em projetos comuns, das relações de interdependências. Algumas disciplinas estão mais adaptadas ao fim da compreensão das diversidades, como a geografia, as línguas e a literatura. Cabe enfatizar o respeito aos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

Aprender a ser – O processo educativo em seu conceito mais amplo deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa: espírito, corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo o ser humano deve ser preparado, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e formular seus próprios juízos de valor, de modo a poder optar, decidir por si mesmos suas ações nas diferentes circunstâncias da vida.

Os quatro pilares não se apóiam exclusivamente em uma fase da vida, mas como um processo contínuo de educação para toda a vida.

2 O CAMPO DA PESQUISA

A organização onde foi realizado o estudo é uma instituição hospitalar situada na cidade de Porto Alegre e que exerce liderança no mercado onde atua, por sua diferenciação tecnológica, assistência médico-hospitalar de excelência e reconhecimento externo regional e internacional por Certificações de Qualidade.

2.1 UM POUCO DE HISTÓRIA

É um hospital com aproximadamente 80 anos de história.

Desde o século XIX, os imigrantes... e seus descendentes imaginavam a possibilidade de construir um hospital no Rio Grande do Sul, que lhes desse atendimento nas horas difíceis (TORRESINI, 2002, p.10).

No ano de 1912, por meio de duas entidades, a Liga da Sociedade e a Ordem Auxiliadora das Senhoras para o Estrangeiro, surge a força ao sonho dos estrangeiros em possuir em Porto Alegre um hospital onde:

... seus descendentes pudessem ser atendidos por médicos, auxiliares e enfermeiros que entendessem o idioma; onde a eficiência e a mania por limpeza se fizessem presentes, onde os evangélicos da colônia não sofressem qualquer tentativa de proselitismo por parte das irmãs católicas que atendiam em outros hospitais (TORRESINI, 2002, p.12).

Torresini (2002) relata que o sonho dos fundadores pretendia que, em Porto Alegre, houvesse um hospital com o mesmo padrão de qualidade dos hospitais europeus.

A ordem Auxiliadora funda, em 1909, a Casa Matriz de Diaconisas para preparar pessoal e profissionalmente moças que desejam atuar no exterior... a casa não possui todas as condições para o bom

preparo de enfermeiras e educadoras ... por esta razão transfere-se para a casa de Wittenberg, onde as irmãs encontram um hospital moderno, com 90 leitos (TORRESINI, 2002, p.13).

Torresini (2002) refere que a inauguração do hospital só acontece em 1927, por influência direta da I Guerra Mundial e para que a comunidade que o originou pudesse arrecadar os fundos necessários para esta obra.

A leitura do livro da história do hospital leva à compreensão de sua origem com forte vínculo de uma empresa com preceitos cristãos, de cuidado e ainda com a premissa de educar para a assistência em saúde. As linhas a seguir retratam um pouco desta constatação:

Hospital... muito antes de existir até mesmo este nome, um grupo de irmãs se deslocou para o Brasil para iniciar um novo trabalho. Longe da terra natal, de suas famílias e de tudo que lhes era caro, enfrentaram a árdua labuta. Mas não ficaram sós. Logo se viram cercadas de amigos e de colaboradores, e lado a lado lutaram para vencer todas as dificuldades que se impunham... A recompensa de todos que tanto se dedicaram ao desenvolvimento, base educacional, atualização e humanização deste hospital é vê-lo se destacar entre os melhores do Brasil e porque não dizer do mundo. (TORRESINI, 2002,p. 106).

2.2 O HOSPITAL DE HOJE

Paralela e integrada à história do hospital está também a escola técnica de enfermagem, que até hoje forma técnicos para a atuação neste e em outros hospitais. É uma organização que educa para o trabalho. Estas constatações estão impregnadas na história da instituição, em seus documentos, em seus registros.

A filosofia empresarial da organização em questão está constituída a partir da definição de sua Missão Institucional, Visão de Futuro, Diretrizes Estratégicas e Valores Institucionais.

No momento da escrita desta dissertação, a filosofia está sendo reeditada por meio dos Seminários do Planejamento Estratégico. Objetivando manter o mais

resguardado possível a identidade do hospital e dos participantes deste estudo, não reproduzirei fielmente o documento da filosofia, e sim apresentarei uma síntese.

Sua missão propõe o exercício da excelente medicina e uma busca constante pelas melhores práticas em saúde. Sua visão de futuro propõe reconhecimento pela sociedade e também por organismos internacionais de validação de suas práticas.

As diretrizes estratégicas, norteadoras das ações do hospital visam, à sustentabilidade a longo prazo, a satisfação das partes interessadas e reforçam a busca constante pela excelência.

Os valores institucionais são sólidos, advindos da própria cultura do hospital e permeiam toda a vida da organização. Valores como espiritualidade, cidadania, auto-sustentabilidade, qualidade, disciplina, inovação, assistência, aliança, entre outros, estão presentes tanto na história passada quanto impregnadas nos atos presentes da organização. É muito comum se ouvir falar no hospital do estudo: “quem não possui pessoalmente estes valores, tem dificuldade de adaptação para trabalhar aqui” (ENCK, 2006).

O hospital é de grande porte, com características de hospital geral e ênfase em áreas específicas da medicina, áreas estas definidas em seu posicionamento estratégico a partir da prevalência das principais doenças que acometem a humanidade atualmente.

Atualmente, o quadro de contratados que compõem a força de trabalho é de 1.730 pessoas, divididas por estrutura organizacional tradicional, formada por seis camadas de divisão de poder, assim representadas:

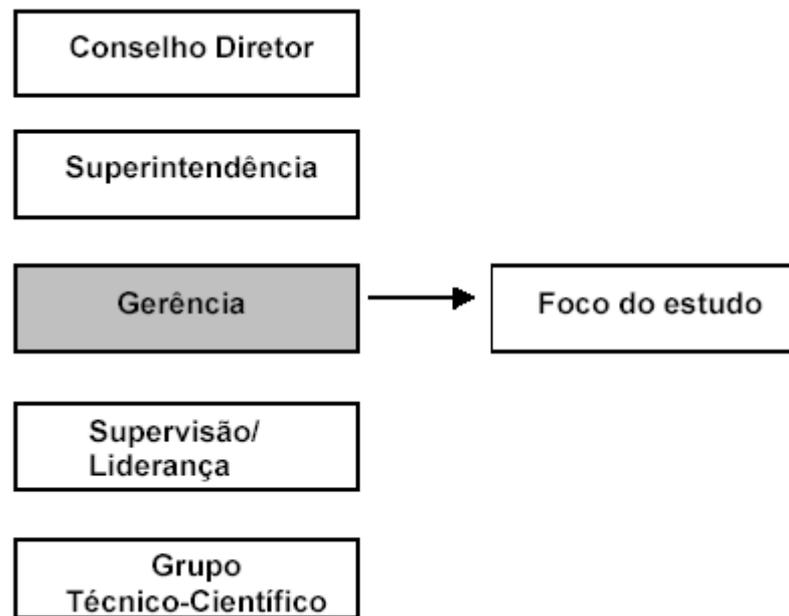


Figura 4 – Estrutura organizacional

No momento da pesquisa, no cargo de gerentes, dentro da organização de saúde estudada, há dez profissionais. Modificações estruturais importantes pautaram a trajetória desta organização de saúde, de quase 80 anos de existência na cidade de Porto Alegre. O quadro gerencial participa dos seminários de estudo das estratégias, contribuindo com sua visão sobre a instituição.

A organização demonstrou-se aberta para esta pesquisa. A tramitação para a abertura desta possibilidade contou com etapas bem definidas:

- Elaboração do projeto de pesquisa
- Entrega e aprovação do projeto na PUCRS
- Autorização Institucional
- Apresentação do projeto para o Instituto de Educação e Pesquisa (IEP), dentro de normas estabelecidas pelo próprio IEP
- Aceitação do projeto pelo Comitê de Ética da instituição

- Inscrição do projeto no Conselho Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP
- já que se trata de pesquisa direta, na área da saúde, envolvendo seres humanos (entrevistas)
- Aprovação do projeto pelo IEP
- Entrevistas realizadas com o aceite individual de cada participante, por meio de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
- Pesquisa de campo propriamente dita (estudo do contexto organizacional).

3 O QUE A PESQUISA PROPICIOU CONHECER...

As entrevistas semi-estruturadas propiciaram um conhecimento amplo sobre as diferentes formas de trajetórias profissionais em que os participantes trilharam para que chegassem ao cargo de gerente na organização de saúde estudada. São oito participantes, que, por meio de um roteiro, contaram suas histórias, descrevendo suas percepções e auxiliaram no entendimento da formação e desenvolvimento para a gerência.

3.1 OS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participante 1 – O prático, observador (PO) e criador de oportunidades

“Eu sou partidário da sabedoria do não, ou seja, não fazer alguma coisa vai me direcionando ao que eu deva fazer... vou buscando oportunidades”.

Sugere ser uma pessoa bastante calma e com importantes posicionamentos. É perspicaz. O participante 1 é um homem, filho único, faixa etária em torno dos 50 anos, casado, com 02 filhas. Considera-se uma pessoa realizada sempre em busca de novas perspectivas. Engenheiro de formação, atuava na Gerência de Relações com o cliente e marketing. Como ele mesmo expressou, o nome do seu cargo não é claramente identificado dentro da organização, é chamado por gerente de marketing ou gerente de relações com o cliente.

Realizou sua formação de Engenharia na UFRGS e formou-se em 1972. Está formado há 33 anos e atuou na gerência do hospital foco do estudo por cinco anos. Não possui especialização.

Este participante tem uma trajetória de carreira interessante:

“Eu faço um caminho inverso, normalmente, comparado ao que as pessoas fazem. Eu terminei a escola de engenharia já como sócio de um escritório de projetos”.

Tem uma excelente capacidade de se relacionar com as pessoas. Iniciou sua trajetória profissional como sócio de um escritório de engenharia e relata que o que mais gostava nesta atividade era o contato com os clientes. Viu-se muito mais como vendedor de serviços do que como engenheiro. Referiu na entrevista que o escritório cresceu e que ele passou a pensar em outros nichos de mercado, enquanto seu sócio queria seguir em uma linha específica de atuação.

“Eu pedi para sair, eu queria diversificar... Faltava um mês para eu casar e eu decidi sair... eu era o orgulho da minha família, jovem e já era sócio de um escritório”.

Nosso participante saiu do escritório e, logo depois, foi convidado para trabalhar como contratado em uma empresa de refrigeração comercial. Aceitou a oferta de emprego com a condição de trabalhar somente um turno, pois, no outro turno, queria montar seu próprio escritório, visto que, no anterior, não era o sócio majoritário.

“Este escritório começou com uma mesa em um escritório sublocado de um amigo meu... isso aconteceu em 1974, em 1976, eu já tinha meu local próprio e 10 pessoas trabalhando comigo”.

No ano de 1978, foi convidado para integrar outra sociedade, com mais três escritórios de engenharia para prestar serviços ao pólo petroquímico.

“Aí foi o meu grande salto... Em 1985, eu já tinha um prédio alugado inteiro, com 03 andares, eu tinha 90% da sociedade, acabei agregando estes outros escritórios que eram pessoas tradicionais no mercado só que não tinham habilidade de juntar as pessoas e aí eu fui juntando e, com isso, fiquei bem forte para a época. Trabalhei para todas as empresas do pólo”.

Foi visitado pelo presidente de uma multinacional e acabou sendo o principal executivo de uma empresa de engenharia no Brasil. Esta empresa esteve em atividades por 12 anos. Em 1996, a empresa passou por uma grande crise financeira e, em 1998, nosso sujeito optou por outra virada profissional. Já estava há 24 anos no ramo da engenharia e queria mudar.

Em 1999, ele passou a trabalhar com um advogado que também prestava serviços para o hospital foco do estudo. Acabou conhecendo os principais executivos de hospitais privados e participou como intermediador de uma associação que objetivava articular negociações entre os hospitais e os convênios.

“Comecei a buscar entender o mercado da saúde... acabei sendo convidado para trabalhar no hospital, em uma área de negociação com os convênios... entrei no hospital como gerente de relações com o mercado”.

O sujeito refere que sua esposa teve grande influência em sua contratação, pois como ele estava acostumado a ter suas próprias empresas, não enxergava claramente a oportunidade de ser empregado.

“Quando resolvi mudar eu tinha claro: eu não quero mais fazer engenharia e, quando eu saí desta empresa, eu recebi um monte de convites para continuar na área, mas eu estava decidido: não seria mais na área de Engenharia, pois já havia esgotado”.

Veio a trabalhar no hospital já na função de gerente e refere ter dito ao principal executivo que não esperasse dele grandes jogadas, grandes certezas. Ele queria construir uma boa base de relações com o mercado da saúde.

“Talvez por ser filho único, eu sempre fiz as coisas sozinho, sempre fui levado a ser líder de coisas novas. Isso foi um aprendizado muito grande... O meu grande aprendizado aqui no hospital é trabalhar em equipe. Escutar muito, é uma fase de aprendizado”.

“Acho que tenho características de autodesenvolvimento. Totalmente autodesenvolvido. Existe uma parte da trajetória de solidão. Uma estrutura como a do hospital, que é a estrutura mais complexa que tive contato. Esta complexidade leva também a uma complexidade de comunicação”.

Este gerente relata claramente que construiu sua trajetória buscando oportunidades e que possui características de autodesenvolvimento como líder. Relata que seu conhecimento para as funções gerenciais se deu pela prática e que seu crescimento profissional dentro do hospital se dá pelas suas próprias experiências e pela observação dos posicionamentos de outros executivos.

“Hoje, por exemplo, eu sei muito mais de gestão, do que quando entrei aqui”.

Considera a área de marketing muito interessante e que buscou conhecimento por meio de consultorias.

“Eu sou um generalista, dificilmente eu não tenho idéia sobre alguma coisa. Eu percebo muito bem as pessoas, eu olho para as pessoas e noto que eu me ajusto facilmente. O relacionamento é o maior diferencial”.

“Ser gerente na área da saúde é bastante interessante, pois esta área é basicamente relações humanas e é o que mais me atrai. Eu gosto de observar as relações humanas, as pessoas me atraem, por vezes, eu fico até imobilizado de tão atraído. Em casos de reuniões com muita gente, eu acabo sendo expectador.”

Este gerente possui uma equipe de aproximadamente quinze pessoas e refere ter bom relacionamento com a equipe. Há um sentimento no hospital de que seja um gerente extremamente cordial, de alto astral (ENCK, 2006).

Na visão do entrevistado, o hospital sempre oportunizou o seu crescimento, por meio da sua própria liderança direta, pelo exercício freqüente nas metodologias

de gestão e pelo trabalho direto com clientes e comunidades. Entrou na organização como gerente e ficou sempre neste cargo, trocando apenas a nomenclatura de suas funções e assumindo novas responsabilidades no decorrer do tempo.

Este sujeito relata estar em nova fase de mudança, buscando novos horizontes, olhando para fora. Possui características educadoras. Refere buscar pessoas que possam suprir as suas carências para formar uma equipe de alto desempenho.

Quando questionado sobre conhecer seu mapa de competências, o mesmo referiu que o mapa foi desenhado por ele. Relata ainda que vê necessidade de trabalhar um pouco mais a habilidade voltada para a gestão da marca institucional.

“O hospital tem uma característica muito educativa. As coisas são apresentadas de forma acadêmica, com método, isso eu aprendi muito aqui. A minha grande dificuldade sempre é disciplina administrativa. Eu tenho enorme dificuldade, não é da minha natureza. Preciso muito do contato pessoal para desenvolver o trabalho. Por exemplo: muitas informações e contatos por e-mail me atrapalham. Converso muito, bato papo, mas estou ali pensando algo que tenho que resolver com uma pessoa ou outra.”

Participante 2 - Técnico por formação, gerente por experiência (TF)

“Uma das minhas características pessoais é liderar processos. No momento que eu ingressei nesta organização, eu já entrei com uma função de liderança e com o tempo isso foi se aperfeiçoando e fui buscando cursos, atualizações.”

Mulher, na casa dos 40 anos de idade, solteira. Trabalha há 16 anos na instituição estudada. Nutricionista de formação. Especialista em Medicina Desportiva, Nutrição Clínica, Administração Hospitalar e Administração de Recursos

Humanos. Formou-se em 1982, pela UNISINOS. Chegou à função de Gerente de Recursos Humanos.

Trabalhou no início da trajetória profissional como Nutricionista em Alimentação Coletiva, passando por um cargo público de Nutricionista em uma prefeitura da Grande Porto Alegre, onde seu foco era gerir a alimentação de crianças em creches assistenciais.

Foi admitida no hospital após um longo processo de seleção. Entrou na instituição como Nutricionista responsável pelas áreas de Distribuição de Alimentos para Pacientes (copas) e ainda Nutricionista de Cafeteria, onde havia a comercialização de lanches e pratos para acompanhantes, médicos e visitantes. Ficou nesta atividade por aproximadamente 1,5 ano e foi convidada, juntamente com outros profissionais, para participar do Projeto “D”. O projeto D era para a concepção da nova área de desenvolvimento para o hospital.

“Fomos convidados, eu e mais dois profissionais, pelas nossas características, na época, todo um processo voltado para formação, capacitação e desenvolvimento de pessoas dentro da empresa.”

Após a concepção deste projeto, foi convidada para ser a nutricionista do Centro de Capacitação e Desenvolvimento. Esta atividade contemplava a formação de alunos na Escola Técnica de Enfermagem e de capacitação e treinamento para todo o corpo funcional da instituição. Ficou nesta atividade aproximadamente por oito anos. Refere que esta atividade oportunizou-lhe a participar de muitos projetos, o que, para ela, foi o foco de sua aprendizagem gerencial. A cada projeto que participava, novos conhecimentos eram aportados ao seu desenvolvimento.

Relata que alguns cursos foram vitais para a sua visão de liderança: Remuneração Estratégica e Liderança Orientada para Resultados. Foram cursos de curta duração, ambos em São Paulo, que oportunizaram sua ampliação em visão organizacional.

Por seu bom desempenho nas atividades de capacitação e desenvolvimento e bom trânsito institucional pela freqüente participação em projetos, foi convidada para assumir a gerência de Recursos Humanos da organização. Acredita ter sido preparada para o cargo, com sinalizações concretas que acenavam a sua promoção, foi paciente, estudiosa e educou-se para o cargo de Gerente de Recursos Humanos, sem saber claramente que era para este cargo que estava sendo preparada.

“Eu considero que fui preparada em parte para o cargo em que atuo. Quando surgiu o convite, eu não tinha conhecimento da proposta de vir a ser gerente de RH, mas eu tive um líder anterior que coordenava a área de capacitação e desenvolvimento e que gradativamente começou a me inserir dentro de algumas atividades. Dentro das próprias reuniões gerenciais da área dele, fazendo com que eu participasse e eventualmente substituía a gerente desta área em férias e outras oportunidades. Ajudou-me a chegar nesta cadeira.”

Sabia que esta nova atividade seria um grande desafio, e foi imediatamente, buscar especialização na área. O desenho das metas para a nova gerente foi concebido para que a atividade deixasse de ser operacional, de rotinas trabalhistas; e passasse a ser fundida com a área de capacitação e desenvolvimento, sendo o que a instituição chamava de uma gerência estratégica.

Refere que o maior desafio no desenvolvimento de habilidades seja, para ela, melhorar sua capacidade em negociações. Um dos grandes desafios para esta função é a negociação sindical, e é o papel de um Gerente de Recursos Humanos levar o posicionamento da instituição para o andamento das negociações de dissídio.

Outro importante relato é o fato do gerente ser por vezes solitário, e a entrevistada considera que principalmente o cargo de Gerente de RH é solitário, por questões inerentes ao sigilo que o cargo exige.

“Tu lidas com informações, com muitos interesses que muitas vezes não podem ser compartilhados e deves tentar fazer com que a outra

parte envolvida te entenda, sem estar induzindo ou usando aquela informação, mas usando-a somente no momento adequado. Eu acredito que nós gerentes que ocupamos uma função deste porte somos solitários e é difícil achar com quem compartilhar, mas principalmente Gerente de RH, é um dos mais difíceis.”

Tem uma forte identificação com a organização do estudo, principalmente por identificar-se diretamente com os valores institucionais. Ambas, organização e gerente, são de origem alemã, assim, valores como disciplina, organização e limpeza, ecumenismo e valorização profissional são valores citados como perenes e que intensificam esta simbiose de relação.

“Algo que me atrai muito dentro da nossa organização é a cultura e os nossos valores. Esse é um cuidado que vem da nossa história. Quando eu entrei no hospital, já conhecia a história do Hospital e eu sou uma pessoa que valorizo muito a história das coisas, busco saber mais sobre a história. Como aquilo nasceu. Eu fui buscar isso. A influência organizacional para meu desenvolvimento foi mais voltada para a disseminação dos valores. A questão da cultura, a nossa história, é algo que revitaliza o nosso modo de agir.”

Quando falamos sobre a matriz de capacitação, sua contribuição teve dois enfoques. O primeiro voltado para a sua própria prontidão para o cargo:

“Faltam algumas competências...Se eu for buscar o meu nível de desenvolvimento eu não poderia ser enquadrada na excelência e nem no nível da otimização em todas as competências. Eu tenho que buscar é a formação em línguas, que é um ponto crítico. Na competência do trabalho em equipe, da questão dos valores, da cultura, acho que nisso eu já contribuo, está num patamar de desenvolvimento que eu considero satisfatório. A questão de línguas é crítica, não só no meu mapa, mas na maioria das avaliações dos gerentes. Na capacitação, ficou formação de Mestre para atingir excelência no cargo e língua inglesa. Acho que são

os meus pontos críticos e o que eu vou buscar no início do próximo semestre.”

O segundo enfoque voltado para a sua visão sobre capacitação formal na organização para o cargo de gerente. A entrevistada considera que a organização hospitalar, nos dias de hoje, prepara para os cargos gerenciais:

“Hoje, o mapa de competências funcionais e individuais e os recursos para que alguém possa ter aquela competência para a função. Se eu buscar no mercado um Gerente de RH eu vou olhar no mapa qual o perfil de competências que ele precisa e hoje eu já tenho este instrumento, mas o nível executivo possui um outro instrumento que é metodologia Hay, que classifica os cargos que foram estabelecidos no hospital desde o ano de 2000, antes disso não existia um método que pudesse auxiliar na busca destes profissionais e qual a capacitação ou os pré-requisitos que a instituição estabelecia para buscar estes profissionais no mercado. Hoje eu me sinto mais segura em dizer: existem dois métodos: o perfil de competências o método da Hay que permite que eu busque referenciais de mercado para buscar este perfil.”

Trata-se de uma gerente que teve suas habilidades de liderança impactadas fortemente pelas oportunidades que a instituição de saúde dava para o seu desenvolvimento.

Participante 3 – O eficiente metódico (EM)

“Entre no banco aos 17 anos, foi o meu primeiro emprego. Comecei a trabalhar preenchendo processos de cobrança. O setor de cobrança tinha 54 tarefas. Mensalmente, eu conversava com o meu gerente e via, daquelas tarefas, as que eu sabia fazer, ele marcava um X nas que eu dizia saber. Havia um limite, eram no máximo seis ou sete tarefas novas por mês... eu ia rapidamente aprendendo as novas atividades.”

A organização conhece-o por suas habilidades em colocar em prática as metodologias de gestão. É muitas vezes chamado para projetos pela sua capacidade analítica e, ao mesmo tempo, capacidade de síntese.

O terceiro participante da nossa pesquisa é um homem, casado, com dois filhos, está na faixa etária dos 40 anos de idade, com experiência anterior na área bancária, formado em Administração de Empresas pela UFRGS, no ano de 2000, e especializado em gestão financeira. Trabalha há 10 anos na organização estudada, sendo que, desde 2000, atua no cargo de gerente financeiro.

Foi convidado pela Superintendência para que viesse trabalhar no hospital. Iniciou seu trabalho como supervisor de serviços, passando por coordenador da área de informações gerenciais antes de assumir o cargo de gerente.

Antes de trabalhar no hospital, sua trajetória na área bancária também foi de ascensão profissional. Relata que o banco oportunizou importantes aprendizados para ele. Naquela empresa, havia muito investimento em capacitação em áreas de negociação, liderança, vendas e das próprias áreas técnicas do banco. Refere que no banco aprendeu a ser competitivo.

“No banco, eu adorava o caixa, nós fazíamos competição para ver quem atendia mais rápido... Naquela época, eu passei a ser supervisor jr. do caixa, eu ia ser promovido, provisoriamente. Naquela época, os processos foram se informatizando, eu peguei uma tarefa que era reorganizar os arquivos da agência. Muitos funcionários foram demitidos em virtude da informatização de processos. Fui promovido a chefe, fui tesoureiro, fazia todos os controles, validação e distribuição, eu gostava mais da distribuição.”

A trajetória deste participante é marcada por capacitações, novos projetos e novos desafios. A carreira bancária de quase 20 anos, somada pela trajetória profissional na saúde, coloca este profissional com grande prestígio na instituição de trabalho.

“Mais tarde, passei a ser gerente, aprendi muito no banco, aprendi a vender, fiz muitos treinamentos em São Paulo. No banco, eu aprendi a ouvir. Recebia muito feedback, havia uma avaliação anual. Disseram-me não fala nada, só ouve e foi muito bom, aprendi metodologia. No hospital, peguei mais vivência em gestão. Tu podes ser o melhor gerente, mas aqui aprendi a pensar, refletir, fazer projetos.”

Toda a entrevista com este participante foi marcada por um contar da história profissional. É reconhecidamente um líder, tem facilidade de relacionar-se com pessoas, é estimado pelos seus liderados. Estimula suas equipes que trabalhem com metodologia de gestão, buscando comprovar as hipóteses a partir da testagem de planos e implementações.

“A formação em Administração não afetou a minha base de liderança. Sou um líder nato. As ferramentas aperfeiçoam a liderança. Se não és um líder nato, as pessoas não te seguem. A formação da Administração me auxiliou na metodologia, em processos, organização, produção. Liderança, tratamento com equipes, isso aprendi com a minha prática.”

Este participante também relatou uma experiência que teve no hospital do estudo. Participou de um programa de capacitação chamado Desenvolvimento Gerencial. Este programa durou aproximadamente dois anos e tinha como objetivo facilitar os relacionamentos entre o grupo gerencial. Havia três grupos distintos: o grupo de superintendentes, o grupo de gerentes e o grupo de supervisores. Sob a coordenação de duas psicólogas, os grupos discutiam questões como comunicação, *feedback* e relações no trabalho. Eventualmente, os três grupos encontravam-se para alinhamento das conquistas. Para este gerente, a experiência foi vital para o desenvolvimento de líderes na instituição.

“A primeira atividade que eu fiz: quero olhar e conhecer tudo, o financeiro é complicado e eu precisava conhecer como estava indo esta área no hospital, não queria ser pego de surpresa.”

Este gerente relata claramente em sua entrevista que é metódico. Sempre que tem que fazer um trabalho, um projeto, passa horas a fio para procurar a forma mais didática de apresentar. Participando, como pesquisadora, de reuniões em que avaliei a sua condução, pude perceber a preocupação em estruturar os assuntos que estavam sendo a pauta das discussões.

“No hospital, aprendi a tratar com linguagens diferentes: de elite, de funcionários do pátio, de financeiro, de informática.”

Outra importante contribuição deste gerente para a instituição foco do estudo é o seu envolvimento, de forma voluntária, com a Associação de Funcionários. Possui uma trajetória de muitos anos na presidência da mesma, sempre buscando formas de melhorar a vida e as práticas de lazer dos colaboradores do hospital.

“A Associação é uma escola”.

Quando questionado sobre os diferenciais competitivos para o cargo que exerce, este gerente responde rapidamente:

“Visão mais ampla, visão de administrador. Discuto muito com a minha equipe, questões amplas do setor, discuto, por exemplo, a visão do contador, estas possibilidades, brinco com eles que a diferença entre o contador e o administrador é que o administrador contrata o contador. Os contadores possuem uma visão muito fechada. Domínio de ferramentas de informática, espírito de liderança, visão em longo prazo, conhecimento de ferramentas gerenciais.”

O desenvolvimento das habilidades para a função gerencial foi destacado, como saber ouvir, planejamento, aplicação das ferramentas da qualidade e ferramentas de gestão.

“Aprendi também a trabalhar em equipe. Não consigo fazer nada sem seguir uma metodologia para qualquer decisão. Até para fazer um churrasco em casa eu uso o planejamento e gosto muito disso.”

Sua carreira na instituição de saúde foi pautada por aprendizado em trabalho, capacitações específicas, trabalho em equipe e busca de relacionamento interpessoal.

As leituras sobre gestão são freqüentes para este gerente. Prefere ler artigos mais expeditos a livros completos. Refere este ser um ponto de oportunidade de melhoria para seu desenvolvimento.

Conhece sua matriz de competências e refere ter dificuldade em cumprir a habilidade no uso da língua inglesa. Outro fator limitante para a sua capacitação e educação para a gerência é a falta de tempo e a priorização de alocar seus recursos financeiros no estudo dos filhos.

“Eu ainda preciso crescer como líder e como gerente, as mudanças são muito rápidas. Quero fazer um mestrado, um doutorado. Eu sou um profissional primário em termos de formação. Para eu buscar a excelência tenho que estudar mais, talvez um MBA.”

Participante 4 – A negociadora (NE)

A participante de número 04 é uma mulher, com idade em torno dos 40 e poucos anos, com 10 anos de experiência na função de gerente. Formou-se em Comunicação Social na UNISINOS, em 1992. Fez um curso de especialização com o foco em gestão empresarial e dois importantes cursos de gestão, cada um com mais de 200 horas, nas áreas de Negociação e Desenvolvimento de Executivos. Mãe de duas filhas, casada, com trajetória de crescimento profissional na instituição. Começou como secretária da Direção do Hospital e, após pouco tempo de trabalho, passou a secretariar o então gerente de suprimentos. Após um ano foi promovida para compradora, passando posteriormente a ser supervisora e, hoje, é gerente de suprimentos. Está na instituição há aproximadamente 20 anos.

É filha do meio de uma família com nove irmãos. Saiu cedo de casa para estudar e trabalhar. Morou com familiares, trabalhou, estudou, teve filhos, com muitas dificuldades financeiras para a chegada até a condição atual.

Nas reuniões de gerentes, é ponderada, observadora e, quando se posiciona, traz seu conhecimento a cerca do foco das discussões. É reconhecida por sua capacidade de negociação com fornecedores, discussão de preços e conquista de bons negócios para a organização hospitalar.

Esta gerente coordena o grupo de compras da Associação Nacional dos Hospitais Privados, representando institucionalmente o hospital, sempre que o foco é negociação com fornecedores.

“O Hospital me deu muitas oportunidades, ele me fez ver os caminhos que eu poderia trilhar, mas acho que não cresci sozinha. O hospital permitiu que as minhas idéias fossem colocadas em prática. É claro que a formação me auxiliou muito, a gente aprende a buscar o que precisa. A construção do relacionamento eu aprendi aqui, mas a formação administrativa eu fui buscar nas minhas especializações.”

“Eu me preparei para o cargo atual, pelas oportunidades que o hospital me deu eu fui buscando ferramental para dar resposta a estas oportunidades. A gente acaba se educando no trabalho para dar conta da nossa exigência com a exigência da organização. Esta construção é conjunta. Oportunidade e prepara andam juntos. Eu gosto muito de ler, eu leio muito e sempre busco mais, quero fazer outro curso que me prepare ainda mais.”

Quando falamos de desenvolvimento de habilidades para a liderança, a primeira que veio foi a capacidade de negociação, seguida por saber ouvir os colaboradores. Enfatiza o trabalho de suas equipes de liderados sempre. É reconhecida na instituição por se destacar muitas vezes pelo melhor desempenho de área quando da ocasião das auditorias internas da qualidade. É líder de um grupo muito competitivo. Seus colaboradores estão sempre à frente de eventos

institucionais. Percebe-se um grande estímulo desta gerente para as participações grupais.

“Desenvolvi o hábito de ouvir os colaboradores. Uma das coisas que mais me identifico com o meu grupo é ouvir. Ensinar aos colaboradores as ferramentas para que eles possam trilhar os seus caminhos e sejam responsáveis pelo seu processo. Acredito muito nas pessoas e deixo que as pessoas caminhem.”

Refere ter muito gosto pela leitura, principalmente de livros e revistas que falem sobre gestão e ultimamente focou suas leituras em liderança competitiva e relações comerciais.

Quando o assunto é cumprimento da matriz de competências para o exercício da função de gerente, na organização do estudo, a mesma refere que consegue cumprir todos os itens de sua matriz, mas que gostaria de ir para o exterior, praticar ainda mais o conhecimento da língua inglesa.

É um exemplo clássico de uma liderança, com função gerencial, desenvolvida dentro da instituição do estudo que tem oportunidades de se relacionar com o externo, talvez com mais intensidade do que os outros gerentes. Fornecedores, associação de hospitais e legislações de materiais são parte de seu vocabulário do dia-a-dia e do seu desenvolvimento ao longo da trajetória profissional.

Participante 5 – A cuidadora (CD)

“Eu penso que passei a liderar algumas coisas na minha vida quando eu fui para o ginásio, ainda na infância, decidi quebrar paradigmas, brincar de carreira solo e gerenciar a minha vida. Eu gerenciei a minha vida sozinha.”

A quinta participante deste estudo é uma mulher, enfermeira, com idade em torno dos 50 anos, com 31 anos de trabalho no hospital. Veio para o hospital muito

jovem, para ser interna, junto com as diaconizas alemãs, por intermédio de um pastor da sua cidade. Fez o curso de atendente de enfermagem na escola técnica, iniciou exercendo a profissão. Posteriormente, entrou na Faculdade de Enfermagem na UFRGS. Em 1979, concluiu sua formação. Tem especialização em Administração Hospitalar, atua há quatro anos na função de Gerente Assistencial e mais recentemente participou de um curso de dois anos, promovido pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos.

Sua formação em enfermagem rendeu-lhe boa oportunidade da prática profissional. Na época de sua formatura, o número de enfermeiras com titulação era muito pequeno.

“As irmandades estavam saindo das funções do hospital, pois até então elas assumiam todos os cargos da instituição. O hospital estava se profissionalizando. Existiam duas enfermeiras no hospital quando eu me formei, para a minha vida, foi um presente, a instituição estava pronta para se profissionalizar e eu estava concluindo a formação. Eu tive a oportunidade de exercer do jeito que eu entendia que poderia, muito livre.”

Foi atendente de enfermagem, auxiliar de enfermagem, enfermeira, coordenadora de área, voltou a ser enfermeira assistencial e, nos últimos quatro anos, exerce a função de gerente. Tem, em toda a sua fala, o cuidado como foco. Como característica da função do enfermeiro, esta participante pode ser definida como uma guardiã, ou, ainda, como uma cuidadora institucional. Nada acontece com os pacientes que não seja do seu conhecimento. Possui uma postura reservada e lidera com maestria um grupo de mais de 400 pessoas. Com a sua superintendente direta possui uma estreita relação de confiança.

“Comecei como atendente de enfermagem, sem formação. O hospital dava cursos preparatórios. Muitas pessoas vinham do interior e o hospital as acolhia, com vínculo com as igrejas, buscadas no interior pelas irmãs.”

Refere que nenhum curso em específico influenciou sua visão de liderança, e sim o somatório de todos os eventos que sempre participou e participa em sua trajetória. Relata que sempre que vê a divulgação de cursos em que apareçam palestras ou estudos sobre pessoas, lá ela estará.

“Meu ponto forte é curtir a relação com as pessoas. No meu dia-a-dia, eu sou uma pessoa mais escondida, que gosta de ficar no seu cantinho.”

Quando deu esta declaração, perguntei a ela sobre a solidão do cargo. A mesma respondeu:

“O cargo de gerente é por vezes solitário, eu nunca tenho convicções do que é ético, do que é sigiloso, então, sou discreta. O cargo me deixa mais sozinha, neste sentido, eu não posso dividir com ninguém algumas coisas.”

A instituição hospitalar, segundo a entrevistada, não prepara para o cargo de gerente, e sim dá oportunidades para que as pessoas se desenvolvam, conforme a resposta, há ou não o aproveitamento ou o desenvolvimento na carreira gerencial.

“Se eu tivesse que orientar alguém para seguir uma carreira que quisesse chegar ao ponto que cheguei, eu orientaria outra trajetória, sugeriria outra universidade ou outros cursos. Hoje, há muita competitividade e não existe mais espaço para a carreira informal para a gerência, como foi a nossa. Hoje, ninguém consegue chegar a lugar nenhum se não tiver um curriculum competitivo. Nós viemos por habilidades desenvolvidas e não por curriculum. Eu diria para que a pessoa fizesse muitos treinamentos. Eu fiz esta carreira por estar em outra época em que poucos tinham formação e aí foi só seguir uma linha e evoluir”.

Refere ter desenvolvido algumas habilidades com esta trajetória gerencial. A principal habilidade é a diplomacia.

“Tudo foi construído aos poucos, o enfrentamento eu desenvolvi, eu fui obrigada a enfrentar as coisas, a falar por primeiro. Isso eu tive, fui obrigada a aprender, não tinha quem fizesse, era da função e pronto. Ninguém me contou que era assim. Isso eventualmente ainda me impacta, talvez, seja uma das minhas fraquezas. É um constante desenvolvimento.”

Por vezes tímida e reservada, esta participante ocupa claramente seu papel quando estimulada, em meio a situações, ou reuniões, em que seu posicionamento é imprescindível. É respeitada por seu grupo de supervisores e é tida como referencial para todas as questões da assistência ao paciente no hospital do estudo.

“O curso de dinâmica de grupos que eu fiz por dois anos fez com que eu estudasse... estudei poder, relações e é um curso que nos prepara para mobilizar equipes para objetivos comuns. A gente consegue descobrir porque age desta ou daquela forma, de acordo com os movimentos que o grupo faz. Ainda estou ensaiando o que eu fiz neste grupo. Nosso trabalho de conclusão no curso teve o foco de estudar as evasões dos grupos: por que você compõe um grupo para estudar um determinado assunto e as pessoas desaparecem do grupo? A gente vive isso no dia-a-dia. Em todos os fóruns. A resposta foi que a principal causa da evasão está na motivação da liderança do fórum. As pessoas são dependentes de líderes mas ao mesmo tempo a humanidade precisa de grupos autogerenciáveis. Figuras sem carisma não fazem os grupos andarem. O papel do líder existe.”

Tem uma visão de liderança como um profissional em contínuo desenvolvimento.

“Eu penso que a instituição tenha que olhar o que o mercado oferece e estar estimulando com que as pessoas busquem mais capacitação e desenvolvimento... Precisamos desenvolver talentos. Agora estamos discutindo uma sucessão e percebemos que nós não preparamos novos líderes. Fora do hospital também não tem... em 1.700 pessoas, nós

poderíamos ter pelo menos 100 em preparação constante, a organização é muito dinâmica. Poderíamos estar oferecendo MBA, estimulando a busca. Muitas vezes buscamos para as funções gerenciais as pessoas que são excelentes em suas atividades técnicas, nos detalhes de sua formação, temos que olhar para aqueles que não são detalhistas como técnicos e ajudar a direcionar carreira, talvez possamos achar futuros gerentes. As pessoas talvez não consigam fazer isso sozinhas. A gente enxerga pouco da gente mesmo. Há pouco autoconhecimento. Por que os outros não disseram o que eu levei 10 anos para descobrir?”

Quando questionada sobre limitações para o seu desenvolvimento como gerente, a entrevistada refere o gerenciamento do tempo.

“Eu gosto muito do que eu faço e acabo ficando muito tempo aqui dentro. Eu preciso colocar regras nisso. A instituição tem uma habilidade em nos envolver.”

A visualização da matriz de desenvolvimento de habilidades para o cargo demonstra que o cargo de gerente assistencial é um cargo-chave para a organização, visto que gerencia o foco do negócio saúde. Refere que tem dificuldades em cumprir o quesito desenvolvimento de novos projetos.

“Tu cuidas muito mais da operação do que do desenvolvimento para gestão.”

O “cuidado” no sentido da atenção, do estar ao lado, esteve impregnado em toda a entrevista desta participante. Seu desenvolvimento como gerente passou por mais 30 anos de experiência, educação formal e uma doação completa a instituição do estudo.

Participante 6 – O lógico e prático (LP)

“Eu já cheguei no hospital em um cargo de liderança, como gerente de obras.”

O sexto participante da pesquisa é um homem, na faixa dos 40 anos de idade, e há nove anos é gerente na organização de saúde estudada. Engenheiro civil de formação, é hoje Gerente de Ambiente e Segurança, pai de dois filhos. Formou-se na UFRGS, em 1979. Fez curso de especialização com o foco em Desenvolvimento de Executivos, em 2001, na UNISINOS.

Nas reuniões gerenciais, destaca-se por um raciocínio rápido e lógico. É ágil na estruturação do estudo de um problema, com o raciocínio estruturado rapidamente encaminha as análises das situações. É dotado de bom humor e conhecido no hospital do estudo pela paixão focada em um dos times do futebol gaúcho.

Sua entrevista foi composta de muita emoção e de uma abertura de sentimentos em relação à sua vida pessoal e à sua carreira. Tem um espaço conquistado na instituição de saúde por sua capacidade técnica reconhecida.

No meio da engenharia hospitalar, também, destaca-se. Já trabalhou em outra instituição hospitalar por treze anos antes de assumir a função gerencial no hospital do estudo.

“Me formei em Engenharia Civil em 1979 e já fazia estágio na área. Logo que me formei fui trabalhar em uma empresa de construção civil, no início da década de 80, eu trabalhava com obras públicas, escolas, prédios públicos, praças, este era o perfil de construção que eu fazia. Paralelo a isso, eu tinha alguns trabalhos que eu fazia, como cálculo estrutural de edifícios e residências. Surgiu completamente ao acaso, em uma reunião social, um convite para fazer um trabalho em um hospital, no Mãe de Deus, de conclusão de uma área inacabada do hospital.”

Trabalhou por treze anos na função técnica de Engenheiro no Hospital Mãe de Deus, quando da ocasião do seu término de contrato com o hospital, relata ter pensado em sua carreira e fez a si mesmo o seguinte questionamento: “ Em que hospital de POA, eu poderia trabalhar?”. Tinha conhecimento de quais eram as equipes de engenharia da área hospitalar, fez um diagnóstico dos locais onde tinha “gente boa” e percebeu que dois hospitais de POA não possuíam a área de engenharia e obras estruturadas e, portanto, teriam oportunidades para profissionais com esta experiência. Com o seu *curriculum* em mãos foi em busca de nova oportunidade de trabalho na área.

“Eu saí, fiz meu curriculum, entreguei aqui e três dias depois eu estava contratado.”

“Minha formação é de engenharia civil, eu não tenho bem claro o que é ser um gerente, nem como se forma uma liderança”.

Durante toda a entrevista, relatou que sua formação técnica é a base da sua função e manifesta que necessitaria desenvolver-se mais para a função gerencial, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de pessoas. No entanto, é reconhecido na instituição pela grande capacidade de relacionamentos.

“A Engenharia me deu ferramentas técnicas para ser engenheiro e isso se associou a alguma habilidade minha, que é facilidade para contas, facilidade para raciocínio lógico e matemático. Isso é meu e eu imagino que seja genético. O outro componente eu complementei tecnicamente na faculdade... Em gestão, na minha vida profissional, eu me enxergo voando com o meu genético ou com alguns aprendizados empíricos na vida. Eu não consigo identificar onde eu formei a minha liderança. Acho que é do meu carisma, da minha personalidade, que horas me ajudam, horas me atrapalham em gestão.”

Refere que o Curso Avançado de Desenvolvimento de Executivos foi muito bom para a sua ampliação de visão em gestão. Leu mais nesta época (2001), era colega de executivos e donos de empresas. Os professores deste curso são nomes

de conhecimento nacionais. Os debates nas aulas propiciavam que conhecesse o posicionamento de grandes executivos de diferentes tipos de segmentos de negócio. Neste curso também rapidamente teve facilidade de relacionar-se com a turma. Relata ainda que o curso mostrou algumas portas mas que precisaria ir mais atrás para abrir a estas portas e buscar complementação de seu conhecimento em gestão.

“Não fui atrás destas portas. Eu tenho uma sobrecarga de trabalho muito grande na instituição. Eu acho que para eu ir atrás eu precisaria que a instituição me desse mais tempo de “penso”, de preparação pessoal e hoje eu estou carregado de excessos de questões operacionais. Eu faço um pouco de gestão e muito de operação.”

“Eu acho que eu não sou incapaz, penso que exista uma sobrecarga de trabalho mesmo, real. Talvez eu seja um pouco dispersivo. Trabalho aproximadamente 12h/dia.”

A limitação de tempo e o excesso de atividades acompanharam todo o tempo da entrevista. Sente-se estimulado pela instituição para buscar aprimoramento continuamente, mas refere que o trabalho intenso dificulta esta busca.

“Eu sou capaz tecnicamente, tenho visão crítica razoável. Eu estou em uma instituição com 1.700 funcionários da qual existem 04 superintendentes e 11 gerentes. Se de 1.700 eu estou entre os 15 principais cargos da organização, penso ser capaz. Eu não sou uma pessoa média, eu sou acima da média.”

Veio de uma família de classe média alta. Teve oportunidade de estudar fora do país, com pais médicos de uma cidade do interior, refere claramente que as suas condições sociais para o aprendizado da profissão e para os relacionamentos que fez foram molas mestras para que chegasse em seu posicionamento social de hoje.

“Tive a vantagem de ter uma bagagem genética boa, de ter uma estrutura socioeconômica boa, tive bons exemplos de trabalho de pai e

mãe, de linha de conduta, de moral e de ética, e isso de certa forma é uma sorte. Eu ganhei, outros nasceram em condições de miséria, de falta de modelos, de privações, podendo ser “azarados na vida”.

O entrevistado deixa claro que seus principais diferenciais como gerente são a capacidade de análise e o bom relacionamento pessoal. A capacidade de análise foi desenvolvida ao longo da sua formação e da sua trajetória profissional. Sua matriz de competências foi desenhada por ele próprio com a assessoria da área de Recursos Humanos da organização do estudo.

“Eu não sei me avaliar como gestor. Ainda não fiz minha auto-avaliação. Talvez eu precisasse ser avaliado, se alguém me dissesse sou fraco neste segmento, eu buscaria aperfeiçoamento.”

Trata-se de um gerente muito sensível, que se emocionou ao longo da entrevista, quando recordou da sua trajetória. Possui uma grande identificação com o local do estudo e traz uma complementação de desenvolvimento para a liderança no mínimo interessante: quer ser reconhecido pelos filhos como um bom pai. Refere que para ele um bom pai dá exemplos, como os que ele teve e que ser pai é a mola mestra da sua vida. Esforça-se também profissionalmente para demonstrar a seus filhos a faceta da vida voltada para o crescimento profissional.

Participante 7 – A projetista objetiva (POB)

A sétima participante do estudo é uma mulher, com quarenta e poucos anos, com menos de três anos de instituição e o mesmo tempo na função de gerente de projetos. Casada, mãe de uma filha, com muita objetividade, contou a sua trajetória profissional.

Líder gerencial, claramente reconhecida. Nas reuniões, sempre chega com as palavras certas para a ocasião. Em sua vida profissional, faz sessões de “coaching” com frequência regular, com profissionais preparados para este fim, buscando aperfeiçoamento contínuo em suas atitudes como gerente.

Trabalha com uma pequena equipe de pessoas subordinadas diretamente a ela e com equipes maiores quando lidera a concepção de projetos institucionais específicos.

É formada em Administração de Empresas, pela FAPA, desde o ano de 1986. É especialista em Marketing, pela UFRGS (2002). Também realizou o curso da Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupos (SBDG) e Curso de Formação de Consultores Organizacionais.

Iniciou sua carreira profissional na área bancária, passando pela área industrial, sempre na atividade de Recursos Humanos. Foi trabalhar no Hospital Mãe de Deus, também na área de Recursos Humanos. Refere que este hospital estava passando por importantes mudanças institucionais e que sua trajetória nas empresas anteriores sempre estiveram ligadas à implementação de mudanças institucionais. Foi convidada para trabalhar no hospital do estudo a partir de uma apresentação sua em um evento no qual estava palestrando sobre um projeto de sua concepção. Neste evento estavam dois superintendentes do hospital e os mesmos ficaram com os contatos dela. Foi convidada a assumir o cargo de gerente de projetos e saiu do outro hospital para este novo desafio.

Contou que passou por uma série de entrevistas até ser contratada para o hospital do estudo. Outros profissionais concorriam com ela a esta vaga. Ao perguntar a seu superintendente o motivo pela sua escolha:

“Ele me disse depois que eu não entrei pela experiência e sim pelo perfil que eu tinha. Naquele momento, eu mostrei características de irreverência e ousadia. Talvez para este momento estas características fossem essenciais para um processo de mudança, afinal estávamos falando de um hospital de mais de 70 anos, com culturas arraigadas... estrutura muito tradicional e modelo segmentado...”

Na sua opinião, os cursos de preparação para a função gerencial instrumentalizam, mas a procura pelo desenvolvimento e aplicabilidade do ferramental gerencial é de cada um.

“Eu ainda precisaria fazer um estágio no exterior. Meus cursos e minha experiência me instrumentalizaram, mas ainda falta. Quero ainda fazer um Mestrado, acho que isso me qualificaria. Meu desenvolvimento atual foi bom, dentro das minhas escolhas. Eu já tinha feito um contrato comigo mesma que eu não mais gostaria de trabalhar em empresas, em processos de mudança, mas não adianta, algo me puxa. O aprendizado é fazer, assim é comigo. Acho que as pessoas deveriam se instrumentalizar mais antes de praticar.”

“Tenho habilidade de visão de maior alcance e um gosto muito grande por desafios, eu fujo de rotinas e não tenho dificuldades de lidar com a estrutura de poder das instituições. Eu me posiciono nos fóruns mais adequados, ou reservados ou públicos. Quando é necessário, eu assumo meus desafios.”

Na instituição do estudo, esta gerente já chegou na função formal de liderança. Sua trajetória está ligada à implementação de novos projetos em momentos de mudança. É uma líder reconhecida por seus posicionamentos.

Quando questionada sobre o cumprimento de seu mapa de competências refere cumprir em parte:

“Não consigo cumprir a parte de conhecimento do mercado de saúde, nós somos muito voltados para dentro da instituição, preciso me instrumentalizar mais. Temos uma parte aqui: conhecimento sobre a evolução de doenças, por exemplo. Precisamos olhar mais as tendências, estudar mais o mercado de saúde, governo, etc. O projeto precisa ser gerido como um piloto, que olha condições do carro, condições do tempo, mas não pode ser apenas dirigido, e sim conciliado com o projeto maior que é o institucional.”

Suas leituras são concentradas com o foco em gestão e busca sempre livros que lhe auxiliem a encontrar resposta para o momento profissional e institucional que está vivendo. No momento da entrevista, estava lendo um livro cujo título é

“Deterioração Organizacional”. Relata ter buscado esta referência para entender porque alguns projetos são concebidos e implementados com sucesso e outros não.

A organização influenciou a sua visão de liderança e como gerente da área de projetos. Possui algumas críticas ao modelo, trazendo estas críticas também como responsabilidade sua para processos de mudança.

“Muitas vezes, eu senti um choque entre as minhas crenças e o estilo da instituição. Eu aprendi muito aqui sobre as questões de gerenciamento. No meu desdobramento, eu fui mais solta e aqui fui mais moldada por controles, registros, atas, acompanhamentos, indicadores, Programa de Auditoria para a Melhora da Qualidade (–PAMQ – Nota de campo). Tem um grande valor, mas penso que o processo de mudança fica retraído pelo excesso de controles. Nós precisamos gerir com mais liderança.”

É uma gerente de formação, pela área do conhecimento focada em Administração de Empresas, com formação pós-ensino superior voltada para a gestão e boas práticas de gerenciamento em diferentes segmentos profissionais.

Participante 8 – Técnico por paixão, gerente por vocação (TP)

“Se eu deixar de ser técnico, de me especializar na área técnica, eu não vou conseguir administrar novas situações técnicas para acompanhar a onda ou o novo que está constantemente surgindo no mercado. Em contrapartida, se eu não conseguir buscar conhecimento administrativo e desenvolvimento de competências e habilidades, eu não vou conseguir administrar também o técnico. Não saímos preparados da graduação, em como gerir, como ter objetivos profissionais, como ter estratégias é preciso buscar constantemente.”

O participante 8 é um homem, fisioterapeuta, com idade em torno dos 40 anos, casado, pai de dois filhos. Formou-se em 1989, pela FEEVALE, possui especialização na área técnica e está concluindo Mestrado na Faculdade de

Medicina da UFRGS, também, em sua área técnica de atuação. Trabalha no hospital estudado há seis anos e possui em sua trajetória profissional, a criação de dois serviços de fisioterapia, um na Santa Casa e outro neste hospital.

Sua trajetória profissional coloca-o como de grande importância para a profissão de Fisioterapeuta no Rio Grande do Sul, pela sua atuação na docência e formação de fisioterapeutas e ainda sua participação em órgãos de classe, concepção de cursos de especialização, cursos de extensão, etc.

É tido pelos participantes do grupo gerencial como um ótimo colega. É questionador, agregador e dono de uma grande capacidade de relacionamento. É respeitado pelo grupo que lidera pelo seu conhecimento técnico e pela sua capacidade de articulação profissional.

“Fui assumindo e conquistando espaços. O IPA, a FEEVALE e a ULBRA queriam espaços para estágios na Santa Casa e eu fui chamado para fazer esta interface, do serviço com a formação. Fiz dois papéis na Santa Casa: o de líder dos serviços de fisioterapia e o de professor.”

Foi convidado para trabalhar no hospital do estudo quando foi visitado na Santa Casa por dois gerentes deste hospital. Relata que o convite para montar um novo serviço, em um hospital privado, foi tentador e que ele após negociações, aceitou o desafio.

“Não foi fácil a decisão de deixar o Serviço da Santa Casa, eu me aconselhei com uma pessoa que é Administradora que começou com uma fábrica de gelo e terminou a carreira sendo dono da maior rede de brinquedos do Brasil e ele me disse uma frase importante: quem não muda é mudado. Estava na hora da mudança.”

“O fato do Curso de Fisioterapia ser novo no Rio Grande do Sul fez com que alguns profissionais tivessem que puxar a frente. Minha característica de liderança influenciou, sem dúvidas, a evolução da Fisioterapia no Rio Grande do Sul.”

A profissão nova no estado fez com que nosso participante desenvolvesse suas características de liderança e pudesse chegar ao cargo formal de Gerente de Fisioterapia. Relata que a vida o preparou para ser gerente. O convívio com grandes lideranças da área da saúde também influenciou sua visão gerencial.

“A necessidade e a vida prepararam-me para ser gerente.”

Quando estimulado a falar sobre o conhecimento de seu mapa de competências, relata que o conhece e que auxiliou na sua concepção. O mapa é composto de competências técnicas, funcionais e conceituais. Refere que seu maior desafio é aprimorar o conhecimento e o domínio da língua inglesa e aprimorar sempre a gestão de pessoas.

“Estou começando a perder oportunidades pela falta do conhecimento amplo da língua inglesa... Estou muito ciente que tenho que buscar mais relacionamentos e desenvolver habilidades como gestor de RH, enfatizando sempre o desenvolvimento técnico e gerencial.”

Tem uma característica importante que o destaca frente ao grupo pesquisado: é um profissional voltado para a pesquisa. Além da atuação de gerenciar uma importante área técnica na organização, este participante envolve-se diretamente com projetos de pesquisas clínicas, estimulando seu grupo de fisioterapeutas para que sempre busquem evidenciar cientificamente as suas práticas.

Possui uma importante inserção social, exercendo também sua atividade técnica em ações de voluntariado, principalmente com crianças carentes portadoras de doenças pulmonares. Parece usar seu conhecimento técnico como formador de redes, tanto de conhecimento teórico quanto de aplicabilidade.

Durante a entrevista, deu para perceber a “paixão” com que nosso participante fala da sua profissão e as possibilidades de crescimento técnico e gerencial que o mesmo vislumbra a partir de suas experiências.

“Sinto-me bem como gerente, quando atinjo resultados”.

Para o nosso participante o gerente ideal é:

“Em um momento podemos ter necessidades específicas e o ideal será o gerente que as possui. Agora, no momento, para nossa organização, é alguém que tenha forte características de liderança orientada para a mudança.”

3.2 O GERENTE IDEAL NA VISÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A penúltima pergunta da entrevista semi-estruturada (APÊNDICE B) foi: Que características têm para você o gerente ideal? As respostas tiveram suas diferenças e similaridades conforme segue:

Quadro 11 – O gerente ideal na visão dos participantes do estudo

Participante	O Gerente Ideal ...
Prático observador	Líder é aquele que traz conhecimento, ele é um educador.,basicamente são as principais características de um líder....Uma pessoa que me inspira, um pouco fora desta área: Gandhi, o cara com a não-violência consegue dominar a violência, um cara totalmente despojado, que traz muita gente com ele. Talvez tenha sido bom que ele nunca tenha sido governante. Ele tinha um propósito moral. Tem que ser alguém profundamente ético e que consiga provocar mudanças.
Técnico por formação	Ética e sigilo, comprometimento, iniciativa, inovação, busca pelo resultado, capacidade empreendedora.
Eficiente metódico	Saber usar seu tempo de forma adequada, saber ser líder, aquele que não se deixa envolver em situações críticas, o gerente ideal tem que ser frio e caloroso, ser racional, dependendo do momento. Não tenho exemplos de líder, mas exemplos de situações, mas posso citar o Parreira. Não tenho um rosto ideal, tenho muitas situações que me inspiram. Eu monto na minha cabeça um perfil ideal.
A negociadora	Tranqüilidade, político, conhecer as ferramentas em gestão e saber aplicar, isso é difícil e também se relacionar e valorizar as pessoas... Alguém que inspire muita confiança, segurança.
A cuidadora	o gerente ideal é aquele que consegue responder as questões para o seu gestor dentro das premissas do papel dele e também consegue atender as expectativas do grupo liderado. É possuir este equilíbrio. As partes interessadas tenham equilíbrio nas respostas.
O lógico e prático	Uma pessoa aberta, que consiga jogar uma sementinha e deixe com que os subordinados cresçam por suas próprias pernas. Um gerente que delegue, eu delego pouco, sou um pouco centralizador. Nossa organização também é centralizadora. Uma pessoa que saiba escutar.
A projetista objetiva	Ideal a gente pode se permitir sonhar. O ideal deveria ter o conhecimento e a visão do Peter Drucker a sua disposição. Precisaria saber planejar tão bem quanto o Amir Klink, tudo na vida dele dá certa, mesmo as intercorrências parece que ele planejou. Este planejamento é invejável. Acho que a característica de arrojamento também tem isso.

Quadro 11 – O gerente ideal na visão dos participantes do estudo (continuação)

Participante	O Gerente Ideal ...
Técnico por paixão	O ideal depende do momento. Em um momento podemos ter necessidades específicas e o ideal será o gerente que as possui. Agora, no momento é alguém que tenha forte características de liderança orientada para a mudança.

Fonte: Pesquisa direta das respostas das entrevistas – Set/2005

O “Gerente Ideal” na visão dos participantes da pesquisa é dotado de características multivariadas, é o ideal mesmo, se somadas todas as habilidades citadas, no entanto, o que parece comum é que ele deve ser dotado de sólidos valores, e também ser um líder com abordagem situacional, quando os entrevistados citam: “o ideal depende do momento”.

Drucker (2004) disse que:

Um executivo eficaz não precisa ser um líder - Harry Truman, por exemplo, não tinha um grama de carisma e mesmo assim foi um dos presidentes mais eficazes da história americana. Assim como ele, alguns dos melhores executivos com quem trabalhei em 65 anos de carreira - de organizações com e sem fins lucrativos - não se encaixavam no estereótipo do líder. Eram variadíssimos no que tange a personalidade, atitude, valores, pontos fortes, pontos fracos - havia do extrovertido ao semi-recluso, do despreocupado ao controlador, do generoso ao parcimonioso. E eram eficazes porque seguiam, todos, as oito seguintes práticas: Perguntavam "O que precisa ser feito?". Perguntavam "O que é bom para a empresa?". Criavam planos de ação. Assumiam a responsabilidade pelas decisões. Assumiam a responsabilidade pela comunicação. Focavam oportunidades em vez de problemas. Faziam reuniões produtivas. Pensavam e diziam "nós" em vez de "eu" (...).

Segundo Mintzberg (1973), o gerente possui muitas outras funções. Os estudos deste autor permitem concluir que há três aspectos básicos no papel de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações.

O ideal depende de líderes e liderados, o ideal depende do momento, depende do movimento, depende dos processos de mudança em que a organização está inserida. Se pudéssemos fazer um perfil a partir das idéias dos entrevistados o ideal seria:

Quadro 12 – Perfil do gerente ideal

O perfil do gerente ideal:
Aquele que traz conhecimentos;
Um educador;
Um líder;
Ter propósito moral;
Ser profundamente ético;
Ser provocador de mudanças;
Usar os princípios da liderança situacional: ser frio ou caloroso, dependendo do momento;
Aquele que responde às expectativas de seu gestor e ao mesmo tempo às expectativas dos liderados;
Uma pessoa aberta, que estimule o crescimento dos subordinados;
Um gerente que delegue;
Tranquilo; político;
Que conheça e saiba aplicar ferramentas de gestão;
Que saiba se relacionar e valorizar as pessoas;
Alguém que inspire segurança e confiança;
Que tenha visão;
Que saiba planejar;
Que seja ético, que guarde sigilo;
Que tenha comprometimento, iniciativa, inove, busque atingir resultados; e,
Que tenha capacidade empreendedora.

Fonte: Pesquisa Direta – Entrevista com participantes

Segundo Moreno (2004), o gerente eficaz deve ser educado para conhecer cada vez melhor a natureza da organização onde atua, na sua estrutura e nas suas relações dinâmicas, desenvolver uma estrutura de linguagem que represente precisamente as realidades interdependentes dos fenômenos com os quais trata, sejam eles técnicos, econômicos, orgânicos, sociais ou humanos; desenvolver novos métodos e novas habilidades de modo que as inovações ou as mudanças sejam introduzidas no trabalho, sem provocar resistências intransponíveis; aprender a ser responsável por pessoas e não somente por categorias abstratas e lógicas e, ainda, aprender a distinguir o mundo dos sentimentos do mundo dos fatos e da lógica.

3.3 EDUCAR-ME PARA GERENCIAR REQUER...

A última pergunta da entrevista semi-estruturada era uma sentença de estímulo para que o entrevistado completasse a oração que, na sua essência, dizia: educar-me para gerenciar requer... Esta abordagem de finalização objetivou que os participantes dissessem o que viesse em suas mentes sobre as suas necessidades, seus desejos e seus desafios neste belo processo que é a educação de gerentes ou educação de executivos. A síntese das falas está representada no quadro que segue:

Quadro 13 – Educar-me para gerenciar requer

Participante	Respostas
O prático observador	Visão de aplicabilidade. Preciso ter esta visão, se eu não enxergar, é difícil. Como necessidade de desvendar as coisas, requer atração. Uma característica que o líder também pode ter é ser um cara educador, provocador de mudanças, mas ele tem que ter carisma, tem que marcar as pessoas pelo seu carisma. A trajetória de liderança que se sustenta está imbuída de ética, carisma, preparo para a mudança e educação. Se houver um rompimento na ética não consegue liderar mais ninguém, e é fácil deslizar.
Técnico por paixão	Requer inteligência, requer pesquisa, auto-avaliação, autoconhecimento, habilidades, constante aprendizado, muitos adjetivos, a gente nunca está pronto. Requer a sabedoria para perceber que nunca estamos prontos, sempre vais ter mais alguma coisa para desenvolver, aprender. Aí entram as relações interpessoais, quanto mais desenvolvidas estas relações melhor a chance de aprendizado contínuo e evolução. Aqui no hospital eu acho engraçado assim eu aprendo com muitas pessoas de diferentes níveis, por exemplo, o seu Ramão, que cuida dos jardins, eu aprendo muito com ele. É muito legal, nos momentos mais críticos da minha vida, pessoas com palavras simples me auxiliaram muito e eu pude ver a sabedoria daquelas palavras. Nas dificuldades da minha vida, estas pessoas ajudaram a resolver meus problemas com soluções mais simples, por vezes mais eficientes, eficazes e baratas.
O eficiente metódico	Paciência, confiança em mim, acreditar. Preciso de margem, de poder andar para poder me educar, para poder crescer.
A cuidadora	Conhecimento, habilidades, atitude e coração. Acho que nunca estão em equilíbrio, mas é assim que eu penso. Atitude na minha avaliação é o principal. Falta atitude nas pessoas. Nós somos educados pelo mundo. A instituição também faz parte do mundo. Nós fizemos escolhas, por isso é que cada pessoa faz a diferença.
O lógico e prático	Uma constante revisão dos meus valores e busca de atualização. Que pena que a gente não crie mais oportunidades como essa (nota: estava falando da entrevista), poder colocar para fora coisas pessoais é altamente positivo, embora minha participação para o teu trabalho seja pequena, foi muito bom.
A negociadora	Não sou muito boa em frases, mas acho que temos que ter muita persistência, vontade, não desistir, persistir, ser perspicaz, não esmorecer frente aos problemas.
A projetista objetiva	Educação de gerenciamento, buscar educar-me para liderar. Buscar sempre planejamento, valorizar os instrumentos de gestão. Educação é o caminho.
Técnico por formação	Competência individual é querer, buscar. Ser pró-ativo.

Fonte: Pesquisa direta –Entrevista com participantes

Os oito participantes do estudo possuem clareza no que consideram importante na educação para a gestão. Trazem em suas falas muito mais desejos, capacidade de relacionamentos, possuir características e valores de lideranças que admirem. Nenhum dos oito participantes da pesquisa citou que se educar para gerenciar requer especialização, estudo contínuo, embora uma das participantes tenha citado que é preciso conhecimento, busca por ferramentais. Fico tentada a entrar em um terreno ainda não abordado nesta escrita: o papel da educação no trabalho, o papel da educação corporativa, o papel da educação continuada que acontecem nos bancos do contexto das organizações e que se servem das experiências que as pessoas trazem de seus contextos de vida cotidiana e impregnam em suas atividades profissionais.

Um pouco mais adiante falarei da formação dos gerentes, quando discutir esta categoria de análise. Agora concentrarei a discussão na abordagem da Educação Corporativa.

Eboli (2004) refere que o tema da Educação Corporativa ainda não é robusto do ponto de vista conceitual, mas exuberante em termos de prática empresarial. A autora discute ainda o perfil ideal da pessoa que devemos formar para viver neste contexto sociopolítico-econômico dos tempos atuais.

É claro que se partirmos para a discussão da educação corporativa tenderemos a pensar em uma estrutura empresarial que dê conta de todos os programas de capacitação e desenvolvimento, pensaremos na possibilidade de “academização” da empresa hospitalar. O que pretendo discutir é um pouco mais amplo:

- Que possibilidades a empresa tem ao receber em seu quadro pessoas advindas das mais diferentes crenças? Eu mesma tentarei responder a partir das reflexões a que me submeti a partir deste estudo. Penso que tenha a possibilidade de educar pelo seu próprio contexto, pelas suas próprias experiências. Também educa pela atuação daqueles que exercem papéis de liderança formais ou informais.

- Que possibilidades possuem os gerentes de educar-se dentro do contexto empresarial?

Esta pesquisa permitiu-me avaliar o hospital do estudo como uma organização responsável diretamente pelo desenvolvimento de gerentes. Oportuniza rede de relacionamentos, troca de experiências, estimula que os gerentes busquem formação, que desenvolvam suas competências e habilidades para a atuação em seus papéis de líderes, que busquem conhecimento e aplicabilidade do ferramental em gestão, que se impregnem de cultura organizacional e ainda que estejam abertos para uma organização em freqüente processo de mudança.

Eboli (2004, p.36) ainda contribui para o que acabo de discutir: “fico inclinada a imaginar que serão as empresas que darão o tom ao sistema educacional nos próximos tempos”.

Continuando na visão da educação corporativa, Eboli (2004, p. 37) faz refletir que as pessoas estão cada vez mais voltadas para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua, e para dar conta disso as organizações precisarão implantar sistemas de educação que possam privilegiar o desenvolvimento de habilidades, posturas e atitudes, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental.

Recente pesquisa realizada por consultoria empresarial, Huggardcaine (2005) em que participaram mais de 70 grandes empresas brasileiras, constatou que as perspectivas dos Recursos Humanos das organizações estudadas para o ano de 2006, principalmente, contemplariam:

- Aproveitamento interno – Recrutamento interno de profissionais objetivando a solidificação de valores e cultura da organização
- Treinamento
- Desenvolvimento de Executivos
- Qualidade de vida e estresse.

A pesquisa citada reforça a teoria de que o desenvolvimento permanente de lideranças e de executivos é pauta das áreas de recursos humanos nas organizações.

E para finalizar esta discussão, citarei novamente Eboli (2004, p.42): “Sob a ótica da empresa, o maior desafio é promover a identidade cultural, criando a condição propícia para o desenvolvimento de líderes eficazes”.

3.4 OS LÍDERES ESTIMADOS PELOS PARTICIPANTES

Dentro da entrevista semi-estruturada, perguntei a meus interlocutores que características admiravam em lideranças ou personalidades em seu próprio ambiente de trabalho ou em nível regional, nacional ou mundial. Foi possível buscar características estimadas pelos participantes, onde procurei identificar que referências possuem.

Quadro 14 – As personalidades estimadas pelos participantes da pesquisa

Participante	Personalidade Estimada	Algumas características das personalidades escolhidas na visão dos entrevistados
O prático observador	Gandhi	“o cara com a não-violência consegue dominar a violência, um cara totalmente despojado que trouxe muita gente com ele...”
A cuidadora	Condolessa Rice Lady Diana Gandhi	“Eu me encanto, uma negra americana, com muito poder... Lady Di... Gandhi, eu acho o máximo. Evito criar mitos, minha vida é a melhor de todas, dentro das condições que eu faço”.
O eficiente metódico	Parreira	“Não tenho um líder único, mas posso citar o Parreira, monto na minha cabeça um perfil somado por várias características, não há um rosto único que eu identifique.”
A projetista objetiva	Peter Drucker Amir Klink	“Ideal a gente se permite sonhar. O ideal deveria ter a visão de Peter Drucker a sua disposição, precisaria saber planejar tão bem quanto o Amir Klink... acho que deve ser alguém engajado em propósitos”.
Técnico por formação	Jorge Gerdau	“Considero o Jorge Gerdau, um bom exemplo... possui uma empresa mundialmente bem posicionada e reconhecida pelos resultados. A pessoa dele é vital para este reconhecimento”.
Técnico por paixão	Não identifica uma única personalidade e fala de líderes da própria organização	“O ideal depende do momento. Em um momento necessitamos de características específicas e o ideal é quem as possui... neste momento o ideal é alguém que tenha características orientadas para a mudança. São muitas pessoas que admiro.”

Quadro 14 – As personalidades estimadas pelos participantes da pesquisa (continuação)

Participante	Personalidade Estimada	Algumas características das personalidades escolhidas na visão dos entrevistados
O lógico e prático	Lula	“OLula tem muitos méritos, mas considero-o despreparado para o cargo... ele tem imensa capacidade em formar alianças.”
A negociadora	Cita um superintendente da organização estudada	“Eu admiro meu superintendente, ele inspira confiança, segurança, dá muita liberdade, é tranquilo. Uma das melhores coisas que me aconteceu foi trabalhar com ele”.

Fonte: Entrevista semi-estruturada.

Segundo Senge (1999, p.65), as necessidades práticas de mudanças significativas nos fazem optar por *líderes heróis*, ao invés de captar e desenvolver a capacidade em toda a organização. Os heróis chegam nas organizações para injetar vida nova; no entanto, essas melhorias não duram. Diz o autor:

[...] por que as pessoas nas organizações continuam a se ater à crença que apenas o topo pode conduzir mudanças? [...] existem diferentes tipos de mudanças, sendo que algumas, como reorganizações ou novas estratégias corporativas – só podem ser produzidas pela alta administração [...] finalmente não possuímos estratégias para escapar do vício cultural do mito líder-herói (1999, p. 26).

As personalidades estimadas pelos participantes da pesquisa são variadas. As características comuns dentre as lideranças estimadas estão no fato de liderar pessoas para um propósito, líderes que mobilizaram multidões, pessoas símbolo de poder, articuladores de equipes, políticos, empresários, navegadores e pessoas comuns.

4 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE, SEUS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme melhor detalhado no capítulo em que defendi a escolha do método, oito foram as categorias de análise selecionadas para a discussão neste estudo. Categorias estas obtidas pelo agrupamento de palavras-chave de maior prevalência e relevância segundo os participantes da pesquisa e pelo próprio contexto organizacional do estudo. Oito entrevistados, quinze perguntas da entrevista semi-estruturada, estes cruzamentos de respostas e relatos de vivências geraram 103 palavras-chave que foram agrupadas em oito categorias de análise que constituem os elementos comuns da trajetória dos participantes da pesquisa.

Os agrupamentos de temas :

- O gerente solitário e a rede de relacionamentos
- As experiências, o aprendizado gerencial
- A formação para a liderança
- As competências e as habilidades para a gerência
- A capacitação e o uso da tecnologia de gestão
- A cultura organizacional
- As leituras habituais
- O sucesso e as oportunidades de melhoria

Na continuidade, apresenta-se a discussão das categorias, utilizando o que foi levantado pela pesquisa e o posicionamento dos autores escolhidos para a exploração dos temas.

4.1 O GERENTE SOLITÁRIO X A REDE DE RELACIONAMENTOS

“Construa com carinho sua rede pessoal” (UZZI e DUNLAP, 2005,p.86)

Uzzi e Dunlap (2005, p.86), em seu artigo, *Construa com carinho sua rede pessoal*, publicado na última edição do ano de 2005, da Revista Harvard Business Review, afirmam que muitas idéias sensacionais jamais foram implementadas por simplesmente não terem chegado à pessoa certa.

Moreno (2004) afirma que liderança emana de conhecimento, da perícia e das habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Nessa perspectiva, uma das categorias com citações mais freqüentes foi esta que enfatiza a importância da rede de relacionamentos, dos contatos, dos convites, das relações humanas associadas ao aprendizado gerencial contínuo.

Além de oportunizar uma reflexão sobre o papel dos relacionamentos no desenvolvimento da liderança gerencial, a categoria rede de relacionamentos também encontrou espaço, em que apesar de valorizar e necessitar da rede de relacionamentos para a caminhada gerencial, o gerente pode se sentir solitário, principalmente no processo de tomada de decisões.

“Tornei-me gerente nesta organização por meio da minha rede de relacionamentos. Fui convidado para trabalhar aqui”. (PO)

“Eu trabalhava em outro hospital e recebi um convite para vir para cá”. (POB)

“Eu era gerente de um banco... o pessoal da diretoria do hospital gostava do meu trabalho e me convidou para vir para cá”. (EM)

“Fui convidado para montar um Serviço de Fisioterapia aqui”. (TP)

Os participantes deste estudo tiveram as mais variadas formas para chegarem ao cargo de gerentes nesta organização hospitalar. Dois dos oito participantes fizeram toda a sua carreira profissional até tornarem-se gerentes dentro

da instituição estudada. Iniciaram por cargos operacionais e, com o tempo, experiências e formação chegaram ao cargo atual. Quatro gerentes foram convidados a saírem de outras organizações, participaram de processos seletivos e assumiram um papel gerencial em uma área específica. Um gerente participou inicialmente de um processo de seleção para uma área técnica, foi selecionado e, depois, por 16 anos, construiu sua carreira até tornar-se gerente nos últimos cinco anos. Um dos gerentes veio ao hospital após ter saído de outra organização hospitalar e encontrou uma oportunidade de recolocação.

A rede de relacionamentos, a capacidade de interação profissional ou a construção de uma trajetória profissional indicam, para esta organização, as formas mais comuns de recrutar gerentes.

As entrevistas demonstraram também as possibilidades de que o gerente possa, por vezes, sentir-se solitário, principalmente, no que se refere à tomada de decisões.

Drucker (1996, p. 12) cita que “os líderes mais eficazes com quem trabalhei, eram solitários, ouviam apenas sua voz interior”.

Zemke (1986) afirma que os relacionamentos têm as seguintes características:

- Servem como modelo de papel para os gerentes;
- Servem como treinamento;
- Provêm os gerentes com novas habilidades;

A instituição estudada traz em sua história o sonho dos fundadores em que pudessem ter em Porto Alegre um hospital voltado para o atendimento de todos, independente do credo, raça ou religião. A história passada parece influenciar os 80 anos de construção de relações de trabalho.

“O cargo de gerente por vezes é solitário, eu nunca tenho convicção do que é ético, do que é sigiloso. Então sou discreta. O cargo me deixa mais sozinha”. (CD)

“O cargo de gerente é solitário, principalmente o meu, pelas informações sigilosas que temos, é difícil encontrar alguém para compartilhar”. (TF)

As diferentes abordagens levam a constatar que as duas oportunidades de desenvolvimento para este cargo são possíveis, tanto a possibilidade de auto-reflexão, quando os gerentes se vêm sozinhos e apostando em suas próprias convicções, quanto à possibilidade infinita de se relacionar com seu próprio meio de colegas com a mesma atividade e/ou função ou, ainda, com o vasto ambiente que é uma organização de saúde com mais de 1.700 pessoas contratadas e mais de 3.000 médicos credenciados.

Luthans (1988) concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias: funções gerenciais, comunicação, administração de recursos humanos e relacionamento. O autor também fez distinção entre gerentes de sucesso e gerentes eficazes. Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são os que fazem as carreiras mais rápidas, e os gerentes de sucesso focam suas ações no relacionamento, ou *Networking*. Afirma ainda que prioridades diferentes apontam diversidade nos resultados.

Por sua vez, Fullan (2001) cita a construção de relacionamentos como uma das características da liderança. O autor compreende liderança, como características que representam forças úteis para mudanças positivas: propósito moral, entendimento do processo de mudança, *construção de relacionamentos*, criação e compartilhamento de conhecimentos e coerência. O componente construção de relacionamentos é utilizado pelo autor como possibilidade da efetivação da liderança para a mudança, que discutiremos a seguir.

La Paro (apud MORAES, 2000) identificou em seu estudo que a aprendizagem por meio de relacionamentos com outras pessoas era uma das formas mais importantes de aprendizagem destes gerentes.

Este estudo corrobora com a identificação de La Paro, pois esta característica para o desenvolvimento gerencial foi a segunda mais freqüente para o desenvolvimento da liderança.

Pode-se afirmar que este estudo identificou a rede de relacionamentos e a introspecção, nos momentos de decisões solitárias, como possibilidades diretas para o desenvolvimento do “ser líder” em pessoas que ocupam cargos gerenciais no hospital foco desta investigação. Os relacionamentos colaboram para a formação de rede e para o aprendizado; e a solidão aparece como existente e real para estes que desempenham o exercício da gerência.

4.2 AS EXPERIÊNCIAS, O APRENDIZADO GERENCIAL

Estamos hoje em condições de entender melhor a relação indissolúvel entre processos vitais e processos de conhecimento... isso nos leva a compreender que a própria vida se constitui intrinsecamente mediante processos de aprendizagem. Onde eles faltam desaparece a vida (ASSMANN, 1996, p.13).

Como as experiências gerenciais podem levar a um aprendizado para a função que exercem meus interlocutores? Que resultados são atingidos por meio das experiências? O aprendizado gerencial tem espaço? Estas e outras perguntas inquietaram-me desde o projeto para esta pesquisa.

Esta segunda categoria de análise pretende abordar o que os participantes trouxeram acerca de suas experiências e aprendizado gerencial. Falaram de trajetórias, de educação e aplicabilidade prática, de experiência tanto técnica quanto administrativa, de preparo pela vida, de aprendizado, de autodesenvolvimento e ainda de autoconhecimento.

Assmann (1996, p.21) delimita que a educação só é capaz de conseguir bons resultados quando se preocupa em gerar experiências de aprendizagem, criatividade para construir conhecimentos e ainda habilidade para acessar fontes de informação sobre os mais variados assuntos.

As experiências de aprendizagem deste grupo de gerentes, oriundas de um contexto que traz os processos educativos em sua história, parecem oportunas e definitivas para a construção de conhecimento coletivo.

“Minha experiência em abrir novos espaços foi visualizada por alguém do hospital então eu vim pra cá...” (POB)

“O que contribuiu para me tornar gerente foi o aprendizado que tive com a participação em importantes projetos da organização”. (TF)

“Já cheguei ao hospital com a função de liderança, vim com experiência de 13 anos de outro hospital”. (LP)

“Só leio um livro técnico quando já passei por experiências práticas”. (PO)

Gardner (2004, p.16) refere que o processo de mudança mental acontece quando uma pessoa muda de um estado de pensamento para um ponto de vista radicalmente diferente.

Citando novamente Assmann (1996, p.24), para quem o conhecimento virou tema obrigatório, o autor afirma que é muito importante saber decodificar de forma crítica e encarar positivamente o desafio pedagógico expresso em uma série de novas linguagens. Diz ainda que “há um montão de palavras e conceitos novos invadindo o panorama pedagógico”.

Fico novamente tentada a arriscar na referência da importância da educação corporativa como um novo conceito capaz de apoiar irreversivelmente a educação de adultos em seus ambientes de trabalho.

Eboli (2004, p. 20) fala da importância de se relacionar sistemas de aprendizagem nas empresas como um competente modelo de gestão do conhecimento, sendo pré-requisito para se avançar na aprendizagem organizacional.

Distingue-se o gerente ou administrador altamente bem-sucedido de hoje não tanto por qualquer conjunto particular de conhecimentos ou habilidades, mas pela capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional, enfim, por sua capacidade de aprender. Starkey, 1997, p.321

Gardner (1990, p. 173) afirma que o desenvolvimento da liderança é um processo que se estende por muitos anos, que é um crescimento perpétuo. As realidades da vida requerem seleção e treinamento que ocorram no início da vida do indivíduo, mas apenas como passo inicial. O desenvolvimento da liderança pede avaliações constantes, bem como oportunidades repetidas de treinamento para a liderança. O autor diz também que em algumas pessoas as características de liderança permanecem ocultas por muitos anos. A liderança potencial é difícil de ser identificada. O melhor para avaliar a potencialidade de um líder é a observância de variações múltiplas no decorrer de uma carreira.

O processo de aprendizado e de experiências gerenciais indica uma teia de constantes mudanças mentais. Mudanças estas que podem ser lentas, gradativas, imperceptíveis ou ainda mudanças radicais, quando estimuladas por um evento de forte impacto.

Para os gerentes desta pesquisa, o aprendizado gerencial ocorre por meio de leituras, de troca de experiências, de participação em projetos da organização. Esta categoria relaciona-se com a categoria anterior, que é a rede de relacionamentos, mas possui vida própria no momento em que distingue os formatos de aprendizagem de forma mais direta e objetiva.

4.3 A FORMAÇÃO OU A CONSTRUÇÃO?

São engenheiros, administradores, enfermeiros, fisioterapeutas, relações públicas e nutricionistas os profissionais que participaram deste estudo. Advindos das mais diferentes formações, juntos, somam mais de 160 anos de experiência desde a conquista de seus diplomas de graduação. Um grupo em constante movimento.

Formaram-se, alguns já estavam no mercado da saúde, outros não. Obtiveram experiências em suas áreas de formação, especializaram-se nas mais diferentes Universidades, educaram-se também pelas suas próprias vivências, chegaram a postos, a cargos onde o exercício da liderança marcou suas trajetórias.

“Me formei e o hospital estava se profissionalizando”. (CD)

“Eu já trabalhava em outro hospital antes de me formar, me formei e montei o serviço por lá”. (TP)

“Me formei e já montei meu próprio escritório de engenharia...” (PO)

“Quando conclui o curso de engenharia, eu já trabalhava na área... em uma empresa de construção civil”. (LP)

Um dos oito participantes não realizou nenhum tipo de especialização, nem em sua área técnica, nem em área de gestão. Este participante é muito extrovertido e traz, em sua “bagagem” de vida, uma extensa gama de relacionamentos. Afirma que seu processo de aprendizagem para o cargo de gerente se deu na sua própria trajetória profissional. Este participante chegou a dirigir empresas e é um exemplo de executivo fruto de autodesenvolvimento.

Outro dos oito participantes apaixonado pela sua área técnica de formação especializou-se com defesa de dissertação, alcançando o título de mestre, sendo um reconhecido líder em sua área de atuação.

Os outros seis participantes são todos especialistas em áreas de gestão empresarial, e/ou Administração Hospitalar.

A matriz, ou mapa de competências, existente na instituição de saúde estudada prevê para cada cargo gerencial a formação básica, de excelência e o Curso de Especialização desejado ou indicado como o mais adequado para o exercício da função gerencial.

A formação escolar desejada para todos os gerentes da instituição de saúde estudada é a que segue no quadro:

Quadro 15 – Formação escolar desejada – gerentes

Cargo	Formação		
	Básica	Curso Especialização	Excelência
Gerentes	Ensino Superior completo	Na área técnica ou gestão	Mestrado associado ao negócio

Fonte: Síntese dos mapas de competências – Organização do estudo

Os gerentes conhecem os requisitos de formação necessária ao exercício de suas funções. Um dos oito gerentes do estudo não possui curso de especialização, conforme já mencionado. Os outros sete gerentes estudados cumprem a formação básica, bem como a formação em nível de especialização. Hoje, a área de Recursos Humanos discute se o nível de excelência para os cargos gerenciais é o Mestrado ou ainda um “MBA” em gestão (ENCK, 2006). Os próprios gerentes gostariam de atingir este nível desenhado, mas questionam-se sobre a possibilidade deste atingimento, já que o nível de exigência institucional não facilita, em suas visões, este processo.

“Eu tenho uma carga de trabalho muito grande na instituição e para que eu pudesse ir atrás de formação, eu precisaria de mais tempo para pensar. A instituição me estimula com certeza, para que eu possa buscar aperfeiçoamento, no entanto me entrega, no final do expediente, exausto, sem condições...”. (LP)

4.4 AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA A GERÊNCIA

Esta foi a categoria que obteve maior número de indicações nesta pesquisa. Os participantes falam sobre o tema, conhecem as competências e habilidades esperadas para os papéis gerenciais que exercem.

Ao escrever esta dissertação tive a oportunidade de conhecer uma pesquisa feita por empresa de consultoria em Recursos Humanos, que investigou as prioridades para as áreas organizacionais dos “RHs” em 2006. Os resultados da referida pesquisa estão disponíveis no site: www.huggardcaine.com.br. A pesquisa contou com 78 empresas brasileiras que indicaram quais as suas prioridades. O presente estudo considerou temas relacionados a Recrutamento Interno, *Trainees* e Estagiários, Desenvolvimento de Executivos, Universidade Corporativa, *E-learning*, entre outros.

As três principais prioridades mais citadas dentre as empresas participantes foram:

- Oportunidade de recrutamento interno – como uma forma de preservação da cultura e de motivação de funcionários.
- Oportunidades para *trainees* e estagiários.
- Desenvolvimento gerencial/executivos.

O item habilidades e competências aparece em nono lugar, dentre as 23 prioridades mais citadas no estudo. A gestão por competências aparece novamente como uma das práticas inovadoras citadas pelas empresas participantes ao final da pesquisa.

No hospital do presente estudo, cada gerente possui um mapa de competências para a função que exerce (Anexo 3). Duas das perguntas da entrevista semi-estruturada abordaram este tema. A primeira a abordar o tema habilidades foi quando perguntei aos participantes que habilidades gerenciais os mesmos desenvolveram ao longo da trajetória profissional; e a segunda foi quando o questionamento feito referiu-se ao cumprimento da matriz de capacitação desenhada para o(s) cargo(s) gerencial(is). Mais uma questão, que já foi discutida em um capítulo específico, perguntava: educar-me para gerenciar requer? Utilizei as habilidades citadas pelos participantes ao responderem esta questão como “habilidades desejadas”.

“As habilidades que mais desenvolvo, na minha atividade gerencial, são as relações humanas. As pessoas me atraem”. (PO)

“Eu desenvolvi diplomacia, enfrentamento... fui obrigada a liderar, a enfrentar questões... as pessoas são dependentes de líderes, mas ao mesmo tempo a humanidade é dependente de grupos autogerenciáveis”. (CD)

O quadro na seqüência resume as habilidades mais citadas pelos gerentes do hospital estudado.

Quadro 16 – As habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes do estudo

Habilidades Gerenciais Desenvolvidas	Habilidades Gerenciais desejadas
Relações Humanas	Visão de aplicabilidade
Diplomacia	Atitude
Enfrentamento	Paciência
Liderança	Autoconfiança
Saber ouvir	Competência
Planejamento	Pró-atividade
Utilização das ferramentas da qualidade	Auto-avaliação
Visão	Autoconhecimento
Lidar com o poder	Persistência
Preservação de valores institucionais	
Autodesenvolvimento	
Capacidade de negociação	
Solidão (momentos de introspecção)	

Fonte: Pesquisa direta

Quando perguntei sobre as habilidades que possuíam, as respostas claramente identificavam uma espécie de auto-avaliação. Desta forma defini este grupo como *habilidades gerenciais desenvolvidas*. A pergunta ainda permitia que os participantes pudessem também se avaliar a partir das oportunidades de melhoria que visualizavam, em habilidades necessárias para o exercício da liderança em suas funções gerenciais, este outro grupo de habilidades chamei de *habilidades gerenciais desejadas*.

Das treze habilidades gerenciais citadas pelos participantes, dez abordam habilidades comportamentais de difícil mensuração, mas de fácil percepção. Três das habilidades citadas: planejamento, negociação e utilização de ferramentas da qualidade podem ser aprendidas por capacitação formal. As habilidades ditas

comportamentais também são passíveis de aprendizado, porém são as clássicas de aprendizado ao longo da vida, ao longo das experiências, conforme são desenhados os relacionamentos e as próprias vivências de cada ser humano no contexto em que ele está inserido.

Katz (1970) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade gerencial. Este estudo demonstra uma maior concentração no desenvolvimento das habilidades humanas para esta camada gerencial que está sendo o foco da investigação.

As habilidades humanas para o autor abrangem a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas como a própria expressão da habilidade do gerente.

Os participantes desta pesquisa, em suas percepções, enquadram-se e comprovam a teoria de Katz, auto-avaliam-se como tendo desenvolvido habilidades mais concentradas no contexto das relações humanas na sua carreira gerencial.

Utilizando as habilidades gerenciais, segundo Mintzberg (1973) pode-se comparar as oito habilidades propostas pelo autor e a relação com as habilidades citadas pelos participantes deste estudo.

Quadro 17 – Habilidades gerenciais dos participantes da pesquisa comparadas com as habilidades segundo Mintzberg (1973)

Habilidades - Mintzberg	Habilidades desenvolvidas e/ou desejadas pelos participantes da pesquisa
Habilidades de relacionamento com colegas	Relações Humanas Atitude (desejada) Paciência (desejada)
Habilidades de liderança	Liderança
Habilidades de resolução de conflitos	Enfrentamento Diplomacia Lidar com o poder
Habilidades de processamento de informações	Planejamento Utilização de ferramentas da qualidade Visão Visão de aplicabilidade (desejada) Preservação de valores institucionais
Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade	Enfrentamento Persistência Diplomacia
Habilidades de alocação de recursos	Capacidade de negociação
Habilidades de empreendedor	Empreendedorismo (desejada)

Quadro 17 – Habilidades gerenciais dos participantes da pesquisa comparadas com as habilidades segundo Mintzberg (1973) (continuação)

Habilidades - Mintzberg	Habilidades desenvolvidas e/ou desejadas pelos participantes da pesquisa
Habilidades de introspecção	Solidão Saber ouvir Autodesenvolvimento Autoconfiança (desejada) Auto-avaliação (desejada) Autoconhecimento (desejada)

Fonte: Entrevistas – Pesquisa direta

Este cruzamento pareceu-me válido visto que, de forma empírica, os gerentes desenvolveram ou querem desenvolver as habilidades gerenciais citadas pelos autores como vitais para o desempenho do papel gerencial. As habilidades de introspecção mostraram maior frequência neste quadro comparativo e permearam toda a pesquisa, assim como a importância da rede de relacionamentos.

Se andar um pouco mais adiante, deixando de lado as respostas dos participantes e a visão dos autores; e buscar como exemplo um documento conhecido no contexto do estudo, posso partir para outro tipo de análise. Cada gerente da organização estudada possui um mapa de competências, associado aos recursos comportamentais esperados para o exercício da função do gerente.

Os recursos comportamentais, definidos no mapa de competências, como *essenciais*, na organização estudada, são iguais para todos os gerentes e são os seguintes:

- Assistir – Como estamos falando de uma organização hospitalar, espera-se que o gerente possa “interagir com respeito, atenção, acolhimento, sensibilidade e empatia, estabelecendo vínculo e colocando-se “ao lado de”. (ANEXO A)
- Comprometimento – Atuar com responsabilidade orientando-se pelas diretrizes, políticas e valores da instituição. (ANEXO A)
- Comunicação – Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, habilidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem... (ANEXO A)

- Postura profissional – Agir com educação, ética, profissionalismo, presteza e apresentação pessoal e ambiental – (ANEXO A)

Este grupo de recursos prevê para o grupo de gerentes o domínio da língua inglesa, o que é uma dificuldade para a maioria dos entrevistados.

“Não consigo cumprir o item da fluência na língua inglesa”. (EM)

“A formação em línguas é um ponto crítico”. (TF)

“Minha maior dificuldade é com a língua inglesa”. (TP)

“Eu cumpro em parte minha matriz, o inglês é limitante”. (POB)

Os mapas ainda definem como recursos comportamentais individuais habilidades específicas para cada gerente, podendo citar algumas: controle, firmeza, raciocínio lógico, inovação. Para a definição de recursos técnicos foram avaliadas as necessidades específicas para o desempenho de cada função gerencial.

É esperado de cada gerente individualmente que possua um grupo de habilidades que o permita exercer seu papel.

“A matriz de competências foi desenhada por mim... tenho características de buscar pessoas que complementem as habilidades que me faltam.” (PO)

“Cumpro parcialmente a matriz desenhada para o meu cargo. Não consigo cumprir a parte voltada para o desenvolvimento de novos projetos, acabo cuidando muito mais da operação”. (POB)

Farren (1996, p.184) ressalta que competências são áreas genéricas de proficiência, ao passo que habilidades são ações ou atividades específicas que abordam uma competência global.

Finalizando este item, posso afirmar que esta categoria foi vital para responder principalmente a um dos objetivos desta pesquisa: a influência do hospital do estudo no desenvolvimento da liderança para a função gerencial. A partir da definição dos mapas de competência em termos de habilidades, da formação mínima e de excelência, exigida para o exercício de cada uma das funções gerenciais, a organização influencia diretamente este desenvolvimento, visto que orienta e auxilia no preparo do desenvolvimento destas características.

4.5 A CAPACITAÇÃO PARA A GESTÃO E O USO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO

O hospital do estudo possui em suas características uma forte trajetória voltada para o uso de ferramental tecnológico ao exercício do gerenciamento nas unidades de trabalho. A própria história que indica a profissionalização do hospital na década de 70 e a adesão ao Programa Qualidade RS em 1994, com uma série de prêmios e reconhecimentos pela utilização de consagradas práticas de gerenciamento utilizadas, indicando uma organização identificada com a atualização tecnológica em gerenciamento (ENCK, 2006).

O Programa Qualidade RS serviu de base para a criação de um programa interno de auditoria da qualidade, o Programa de Auditoria para a Melhoria da Qualidade – PAMQ –, que está implantado no hospital desde 2001. Neste programa existem em torno de 100 colaboradores do hospital que possuem papéis de facilitadores das metodologias da qualidade em suas áreas e passam a ter papel de auditores, quando são convocados a realizar as avaliações em outras áreas. O programa é composto de critérios de avaliação em que as áreas avaliadas devem demonstrar evidências para o cumprimento destes critérios. O PAMQ também possui critérios embasados no sistema de Acreditação Hospitalar, ao qual o hospital voluntariamente submete-se desde o ano de 2002, já tendo alcançado também a revalidação do título (ENCK, 2006).

As duas metodologias citadas, Programa Qualidade RS e Acreditação, são diferentes em seu conceito: a primeira avalia atuação da organização enquanto empresa e seus resultados e a segunda está fortemente voltada para a excelência de padrões para o cuidado ao paciente.

“Alguns acontecimentos me deixam muito bem, quando alcançamos o certificado da Acreditação, por exemplo... sei que estamos a frente de muitos hospitais, isso me satisfaz...”(CD)

“Outro prazer são as notas do PAMQ na minha área, fico muito feliz com a equipe. Estas notas têm demonstrado o nosso trabalho...” (NE)

Esta categoria de análise é composta de dezesseis citações de palavras-chave agrupadas. As palavras e/ou expressões que embasarão esta discussão são: projetos, metodologia do planejamento estratégico, planejamento, gestão de processos, ferramentas de qualidade e gestão, e, ainda, o tema negociação e vendas.

“O que contribuiu para me tornar gerente foi a participação em importantes projetos da organização”. (TF)

A maior concentração de falas alinhadas à metodologia e tecnologia de gestão foi principalmente estimulada pela pergunta em que questionei aos participantes se algum curso ou treinamento específico havia influenciado suas visões de liderança.

Quadro 18 – Participantes e sua abordagem sobre tecnologias de gestão

Participante	Ferramentas e/ou tecnologias citadas
PO	Planejamento Estratégico
CD	Ferramentas da qualidade
EM	Negociação, Ferramentas em gestão
POB	Projetos
TP	Cursos técnicos
LP	Projetos
NE	Ferramentas da qualidade
TF	Projetos

Fonte: Pesquisa direta – A autora

É importante salientar que quando se fala de curso ou capacitação os participantes expressam a busca de conteúdos teóricos de gestão e dificilmente abordam questões comportamentais.

Zemke (1986), cita os estudos de Honeywell em que os gerentes de uma determinada organização atribuíam 20% de seu desenvolvimento a treinamentos formais. Afirma ainda que estes resultados são significativos, visto que, em sua teoria, a média dos gerentes utiliza cerca de apenas 1% do seu tempo em programas de capacitação e desenvolvimento.

Quando os gerentes desta pesquisa citam projetos, planejamento e/ou planejamento estratégico como conteúdos que influenciaram sua visão de liderança e sua visão gerencial, a sua fala está impregnada de necessidade de absorção destas e de outras metodologias de gestão.

A palavra estratégia ou plano estratégico provém do jargão militar como a arte de “dirigir operações militares”. A estratégia define o rumo da organização, define o futuro, define a visão de onde se quer chegar (MALAGÓN, 2003).

Por mais competente que tenha sido um técnico, por mais habilitado que seja como profissional, este fato não lhe confere, automaticamente, a capacidade de gerenciar pessoas para a consecução dos objetivos da organização” (MORENO, 2004).

Os gerentes do estudo de La Paro (1991) apontaram que os maiores benefícios dos programas de educação e capacitação dos quais participaram foram: a formação de equipes, a capacidade de avaliar a si próprios em relação aos outros e a capacidade de desenvolver relacionamentos.

No momento em que finalizo esta escrita, o grupo de gerentes do hospital estudado está passando por uma capacitação voltada para as técnicas de metodologia em gestão, em um curso chamado: *Gerenciamento para Resultados*.

O uso das tecnologias de gestão parece influenciar diretamente a eficiência dos gerentes em seus papéis de líderes. A organização foco deste estudo exige posicionamento e conhecimento deste grupo na utilização de ferramentas e métodos que embasem os estudos dos problemas e definam objetivamente os melhores planos a serem estabelecidos. Utilizam ainda o procedimento de acompanhamento da execução do plano, a análise entre o planejado e executado, por meio de indicadores e práticas de ações corretivas. Os participantes citam o aperfeiçoamento em técnicas gerenciais como uma forma de serem “melhores” em seus papéis gerenciais.

4.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Os participantes da pesquisa deixaram claro, em suas falas, que esta organização é pautada pela preservação de valores, ética e sigilo profissional e ainda pela própria preservação da cultura do hospital.

“Algo que me atrai muito nesta organização é a cultura e a preservação dos valores, esse é um cuidado que vem da história. A influência do hospital sobre o meu desenvolvimento está mais voltada para a disseminação dos valores. A cultura, a história, me influenciou como líder.” (TF)

Robins (2005, p.54) salienta que os valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque estabelecem as bases para a compreensão das atitudes e da motivação.

O comportamento desta organização é claramente influenciado pelos valores que são perpetuados e foram originados desde o sonho dos seus fundadores. Uma organização voltada para a inovação, freqüentemente, encontra, nos valores da disciplina e na “mania” por limpeza, um forte vínculo com a origem da própria instituição.

Em conversa informal com uma colaboradora da área de Recursos Humanos, não gestora, a mesma disse que “dificilmente, alguém que não tolere os valores do hospital, consegue ficar muito tempo aqui... muitos colegas não se adaptam ao jeito de ser do hospital” (ENCK, 2006).

Robbins (2005, p. 121) afirma que o histórico cultural do tomador de decisões tem influência significativa em sua seleção de problemas, em sua profundidade de análise, na importância que dá à lógica e no fato como as decisões organizacionais são tomadas.

As atitudes gerenciais da organização do estudo parecem ser fortemente influenciadas pela cultura organizacional, embora a busca constante por inovação faça com que os executivos possam se concentrar em “outros olhares” a fim de garantir que a influência das mudanças mundiais possa ser favorável à perpetuação da instituição.

“Minha maior dificuldade sempre na instituição é a disciplina... tenho dificuldades com a disciplina, não é da minha natureza... preciso de relações pessoais, muitos e-mails e informações escritas me atrapalham”. (PO)

Disciplina é um valor organizacional. “Garantimos os padrões estabelecidos”. Esta definição encontra-se em todas as áreas do hospital, dentro do quadro de valores institucionais (ENCK, 2006).

O Planejamento Estratégico da instituição está sendo reavaliado, neste período, em que escrevo esta dissertação. A questão da cultura e dos valores organizacionais exercem uma influência tão grande que já foi definido um objetivo estratégico específico e voltado para o tema. O escopo da estratégia está prevista para o atingimento de um grupo de mais de 20 objetivos que devem guiar a organização do estudo até o ano de 2010. A preservação da cultura garantiu o seu lugar, sendo definido que o grupo de gestores deva promover uma cultura orientada a visão.

Fullan (2001, p.81), cita Von Krog, que diz: “Possibilitar conhecimento inclui facilitar relacionamentos e conversações, assim como partilhar conhecimento local por toda uma organização ou além de fronteiras geográficas ou culturais. Num nível mais profundo, no entanto, isso baseia-se num novo senso de conhecimento emocional e cuidado na organização; pode se evidenciar como as pessoas tratam umas as outras e encorajar-se a criatividade (VON KROGH et al., 2000, p.4).”

O hospital preserva valores e cultura, registra história e eventos, e possui uma área denominada *Acervo Histórico*, tal a importância deste tema para a instituição. Ao andar pelos corredores do hospital, principalmente, junto ao prédio original, os transeuntes encontram fotos, armários com acervos itinerantes, azulejos originais completamente harmonizados com o novo hospital. Não é só o ambiente físico que demonstra o cuidado com os valores e com a preservação da cultura. As atitudes da força de trabalho e o cuidado com que os gerentes preservam a cultura organizacional diferenciam este hospital em termos de identidade cultural.

O estudo de caso permitiu concluir que esta organização é impregnada da cultura e da tradição do país de origem desde a sua fundação. Estas conclusões foram possíveis tanto pela fala dos participantes da pesquisa quanto pela leitura de documentos organizacionais, pela leitura do livro de história e, ainda, pela minha própria vivência de prestação de serviços para esta instituição de saúde.

4.7 AS LEITURAS HABITUAIS

Este estudo trata de desenvolvimento de liderança e de aprendizado gerencial dentro de uma organização hospitalar. Quando estruturei o questionário de entrevista fiquei com necessidade de investigar o que os participantes desta pesquisa lêem, se optam por livros técnicos de sua formação ou se buscam livros de gestão. Por que preferem um tipo de livro ao outro?

Apresentarei a seguir suas falas para que mais objetivamente este capítulo possa ser construído, utilizando a riqueza de suas respostas.

“ Só leio livros técnicos quando já passei por experiências práticas, gosto da bíblia”. (PO)

Este participante diz gostar de ler biografias para entender a trajetória de pessoas notáveis, gosta de ler livros de mistérios, gosta de desvendar, de saber a essência. Sua fala transcrita foi aprofundada na entrevista e os livros técnicos a que se referiu são livros de gestão. Exemplificou que se estiver em plena fase do planejamento estratégico do hospital, por exemplo, sentirá necessidade de ler sobre isso, por estar fazendo esta vivência prática. A leitura e a prática oportunizam-lhe refletir sobre o tema da discussão. Diz também gostar de ler livros por partes e que estes livros técnicos, raramente, consegue ler por inteiro.

“Leio artigos e livros mais específicos sobre gestão de recursos humanos, também leio livros sobre liderança”. (TF)

A função gerencial deste participante está diretamente ligada a uma função gerencial que requer sólidos conhecimentos técnicos e sua opção em leituras colabora com este aprendizado, já que a literatura por ele escolhida é orientadora para a atividade que exerce.

“Eu leio os dois tipos de livros: técnicos e de gestão. Técnicos para me informar sobre o que está evoluindo na profissão. Os de gestão aprofundo mais. Gosto de ler livros de trabalho psicanálise, pessoas, motivação de grupos”. (CD)

A função desta participante do estudo é o gerenciamento de uma área técnica da organização hospitalar foco, sua resposta aborda necessidade de um gerente da área da saúde estar por dentro das novas tecnologias de tratamento e diagnóstico, por exemplo, e também conhecer as práticas de gestão atuais para que o exercício da sua função possa ser adequado. Diz ainda:

“Como vou decidir e dar um posicionamento técnico se eu não estiver atualizada”? (CD)

“Tocaste em um ponto difícil, gosto de ler, mas não consigo me fixar”. (EM)

“Uma faceta negativa de minha personalidade é que tenho enorme dificuldade para leitura”. (LP)

Dois dos participantes enfocaram este tema como um ponto negativo para seu desenvolvimento, um deles diz que textos curtos lhe chamam mais atenção, prefere ler artigos, por exemplo. O outro diz ter dificuldade de concentração para leituras longas. Os dois participantes afirmam comprar muitos livros, mas ler pouco. Um deles relatou que prefere ler sobre o que está trabalhando no momento, em um projeto específico, o que se assemelha ao primeiro participante que lê livros que abordem experiências que já vivenciou.

“Gosto de ler livros sobre gestão, estou lendo agora: deterioração organizacional. Eu procuro sempre entender o que está acontecendo e busco nas literaturas respostas para o que preciso”. (POB)

Por ocasião da entrevista com esta participante, a mesma relatou que havia participado recentemente da implantação de um projeto que estava com dificuldades de “emplacar” e procurou ler sobre a implantação de projetos e as organizações. É uma participante com posicionamento claro sobre os mais variados assuntos. Sua fala, segundo ela própria, é instrumentalizada pelas leituras que faz, pelos cursos que participa e pelas suas próprias experiências.

“Gosto de ler livros de gestão, leio revistas de gestão: HBR, HSM, Exame”. (NE)

“Leio livros técnicos com foco no que estou estudando, agora minhas leituras estão influenciadas pela conclusão do Mestrado”. (TP)

Os dois participantes, cujas falas registrei anteriormente, trazem experiências diferentes. Um deles totalmente focado em sua área técnica de atuação, comprova as suas preferências de literatura pelo próprio posicionamento que tem, é um técnico que lidera pelo reconhecido conhecimento específico de sua área de atuação. A outra participante escolhe suas leituras para saber o que está acontecendo no mundo da gestão e para se manter atualizada. Sua atividade gerencial requer atualização constante frente ao mercado da saúde.

O capítulo leituras habituais pode ser sintetizado afirmando que os gerentes desta organização hospitalar possuem o hábito de leitura. Ora leituras técnicas, ora leituras voltadas para a tecnologia em gestão. Lêm artigos, biografias, entre outras literaturas, buscando aperfeiçoamento contínuo, por esta que é uma das formas de conhecimento sobre os mais variados temas.

4.8 SUCESSO X OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A palavra sucesso provém do latim, *successu*, que quer dizer aproximação, bom resultado, aquilo que sucede, acontecimento, caso, fato, êxito, resultado feliz.

Os participantes desta pesquisa, em síntese, conceituam sucesso como acontecimentos em que resultados esperados tenham sido atingidos, e oportunidades de melhoria como características que ainda tenham que desenvolver para que possam ser “melhores” como gerentes.

Quadro 19 – Sucesso X Oportunidades de Melhoria

Participante	Identificação de Sucesso	Oportunidades de Melhoria
PO	“Sinto prazer aqui, já tive alguns momentos importantes; valorização, aprendi a escutar elogios, sucesso”.	“Não tenho características de brigar por posições ou de me apropriar daquilo que comecei, tenho facilidade de começar e deixar espaço para que outros se apropriem”.
CD	“Alguns acontecimentos me deixam muito bem... quando conquistamos o Certificado da Acreditação, por exemplo... sei que estamos à frente de muitos hospitais, isso me satisfaz, quando consigo mobilizar as pessoas para as mudanças... o grupo faz porque você dá a direção.”	“Pensar em mudar sem fazer relações com o todo, isso me dá medo”
EM	“Sinto ter sucesso quando consigo atingir os resultados que me foram confiados, com pessoas da minha equipe satisfeitas, não a qualquer preço. Sinto-me feliz quando posso elogiar ou sou elogiado, sempre dividi esta satisfação com a minha equipe”.	“Eu sou muito crítico, por vezes, assumo as críticas para mim. Preciso melhorar neste aspecto.”
POB	“Nos momentos das inaugurações dos novos serviços, é uma etapa importante, implantar negócios de mercado.”	“Se eu pudesse voltar atrás desenvolveria melhor a comunicação interna e nivelaria mais grupo gerencial quanto aos projetos. Os projetos são implementados e os gestores não se apropriam como um todo. Eu me comunicaria melhor e nós precisamos de um projeto de gestão de mudanças.”
TF	“Sucesso é escutar que um projeto que eu concebi está sendo implementado com eficiência e resultados, é receber feedback...”	“Também identifico por meio de feedback... as pessoas sinalizam oportunidades de melhorias.”
TP	“Sucesso: saber o que eu quero, determinação, alcançar objetivos, esforço, inteligência. Me sinto reconhecido, me sinto bem, quando atinjo resultados. Uma sensação boa é quando me proponho a um resultado e os atinjo. Isso é concreto: quando eu enxergo evidências dos resultados atingidos”.	“Estou em uma encruzilhada: Investir mais na carreira técnica ou continuar investindo em minha carreira com base administrativa sem deixar de ter sofrer o afastamento da parte técnica... Para eu me desenvolver nas habilidades de gestão eu terei que abrir mão dos meus pacientes, o resultado técnico. Isso me causa sofrimento. Vou ter que decidir: uma coisa ou outra pelo crescimento da instituição e do grupo.”
LP	“Formação técnica é meu fato de sucesso e bom relacionamento pessoal.”	“Como oportunidade de melhoria: eu gostaria de ser mais empreendedor. Eu me vejo como o “Forrest Gump” como a vida vai me levando...”

Quadro 19 – Sucesso X Oportunidades de Melhoria (continuação)

Participante	Identificação de Sucesso	Oportunidades de Melhoria
NE	<p>“Quando eu fecho um bom negócio, um novo contrato com um convênio.... conseguindo reduções de preços entre 10 – 12% com grandes fornecedores.</p> <p>Outro prazer são as notas das auditorias internas na minha área, fico feliz com a minha equipe. Estas notas têm demonstrado nosso trabalho. Pouco antes de sair de férias fizemos uma comemoração de aniversários, eu tive depoimento de pessoas que foram muito importantes para mim... colocando que a minha liderança proporciona que eles sigam um caminho de muito sucesso. Eles têm sucesso porque eu valorizo o que eles estão fazendo”.</p>	<p>“Eu investiria para melhorar na construção do relacionamento, eu tenho muita vontade de trabalhar mais em grupo, principalmente com meus colegas gerentes, preciso ser mais política, as vezes eu pego algo para fazer e saio fazendo, eu posso estar ferindo alguém e não percebo. A comunicação pode ser melhorada.”</p>

Fonte: Pesquisa direta – A autora

Cabe salientar que o processo de auto-avaliação propiciou a reflexão dos participantes desta pesquisa. Quando foram perguntados sobre seus momentos de sucesso, falaram de sentimento, falaram de sensações, falaram do significado que estes momentos trouxeram para as suas vidas.

Esta categoria de análise, além de identificar os fatores de sucesso e oportunidades de melhoria junto aos entrevistados, analisou também o quanto a preocupação com a mudança esteve presente durante todos os relatos.

A mente humana é uma criação humana e todas as criações humanas podem ser modificadas [...] podemos mudar a nossa mente ou das pessoas que nos rodeiam. A perspectiva cognitiva oferece uma maneira de pensar e uma série de instrumentos. Cabe a nós escolher utilizá-los de maneira egoísta ou destrutiva ou de maneira generosa e capaz de mudar a vida (GARDNER, 2004, p. 208).

“O hospital precisava dar vida e colocar em prática seus projetos, resolver enfrentar um processo de mudança.” (POB)

“Quando resolvi mudar eu tinha claro... não queria mais fazer engenharia”. (PO)

“Pensar em mudar sem fazer relações com o todo, isso me dá medo”. (TP)

“Quando consigo mobilizar as pessoas para as mudanças, isso me satisfaz...” (CD)

Michael e Levesque (2006), pesquisadores da Harvard Business Review escreveram um artigo que foi publicado sob o título: “Os jardineiros da mudança”. Os autores demonstram que, apesar de muitas décadas de estudos sobre o tema mudança, muitas das iniciativas fracassam, e ainda se propõem a analisar de que forma mudanças duradouras possam acontecer na organização. Eles definem quatro processos críticos da mudança e orientam na utilização dos processos críticos para que a organização alcance mudanças que possam ser sólidas. Além de definirem os processos críticos, os autores orientam a necessidade de se fazer um trabalho prévio no campo das emoções das pessoas.

Processos críticos para a mudança

Segundo Michael Roberto e Lynne Levesque (2006)

- Mapeamento – Definir o alcance do projeto e as funções dos membros da equipe
- Aprendizado – Descobrir o que funciona e experimentar
- Mobilização por meio de metáforas e simbolismos
- Realinhamento – Mudar os postos de trabalho e os indicadores de desempenho.

É claro que para embasar esta discussão não poderia deixar de buscar novamente Howard Gardner (2004) e sua obra *Mentes que mudam*, quando o autor relata que o líder, quase por definição, é um agente de mudanças, enfatizando que o processo de tomada de decisões do líder orienta para as mudanças.

Esta discussão me atrai na medida em que, quando impregnada pelas práticas dentro da organização do estudo, posso afirmar, sem medo de errar, que as mudanças acontecem não por influências ou decisões isoladas deste ou daquele gerente, mas pela soma das decisões e não só das decisões pela capacidade de interpretação daqueles que operam aquilo que foi decidido.

Lá no início do trabalho, falei da complexidade da organização hospitalar. Certamente esta complexidade e a atuação de líderes e liderados influenciam o ritmo das mudanças necessárias.

Neste estudo, o sucesso foi identificado como eventos em que os gerentes podem sentir-se recompensados pelo atingimento de resultados, e suas falas, que listei anteriormente, confirmam esta identificação. As oportunidades de melhoria identificadas são frutos de auto-reflexão e são entendidas por eles como possibilidade de aprendizado para que sejam melhores no futuro, não só como gerentes, mas também como pessoas, visto que falam de ferramentais de gestão e também de comportamento humano.

5 AS DISCUSSÕES FINAIS E OS CAMINHOS POSSÍVEIS

“A ultrapassagem da incerteza: o que eu julgo ver na mensagem estará lá efetivamente contido, podendo esta visão muito pessoal, ser partilhada por outros?” (BARDIN, 1977, p.29)

Quantas incertezas na escrita, por vezes, medo de estar utilizando autores inadequados ou deixando de utilizar referenciais vitais para a discussão a que me propus. Receio de não discutir com profundidade, mas tenho convicção do cuidado da melhor utilização de todas as informações que coletei para este estudo. Esta visão pode ser partilhada por outros? Sem generalizações, afirmo que sim. Como meio de reflexão, como forma de construção, como abordagem de educação e desenvolvimento gerencial.

Sou muito jovem como pesquisadora, em formação como gerente e por vezes aprendiz como professora, enfim como diz o poeta Gonzaguinha: “na certeza de ser um eterno aprendiz”. Estas múltiplas e variadas funções a que um profissional se submete assolam o meu ser sobre a melhor forma de fazer tudo “bem”. É claro que, ao escrever este texto, cheguei a sonhar que ele fosse excepcional, mas as limitações a que me deparei fizeram-me chegar à consciência de que almejo ter feito um bom trabalho. Qualquer limitação a que me referi nada tem a ver com os participantes desta pesquisa ou em relação ao local deste estudo. Estes, participantes e hospital estudado, propiciaram tudo o que tem de bom escrito nas páginas que antecedem a esta. As limitações são minhas: de inexperiente pesquisadora e de apaixonada pelo papel gerencial.

Neste momento em que chego ao término desta investigação, é importante, na minha avaliação, compartilhar os resultados e algumas reflexões sobre o gerente em seu papel de líderes, em suas formas de educação para o exercício de seus cargos, enfim, nos significados da pesquisa como um todo. Utilizarei uma seqüência, de acordo com a apresentação das categorias, mas já iniciei com uma visão ampliada, impregnada de sentimento, passando para a visão específica de cada

ponto e, por fim, realizando um fechamento que desde já considero inacabado, mas oportuno para amplas discussões e reflexões quando das possibilidades do desenvolvimento do gerente.

Durante o andar desta pesquisa, importantes mudanças estruturais aconteceram no hospital do estudo. Alguns participantes desta pesquisa não desempenham mais seus papéis de gerentes nesta organização. De qualquer forma, eu não poderia deixar de expressar a paixão com que fui envolvida durante todas as etapas desta dissertação. Tive a possibilidade de conhecer gente que por força das suas trajetórias de vida lidera gente, gerencia gente, influencia gente. Gente que chora, gente que ri, gente que se alegra e gente que faz diferença para tantas outras pessoas. Gente em constante processo de evolução, gente que aprende.

Tive a oportunidade de escrever de forma solta, de reescrever, de escrever de forma dura, de ler as entrelinhas, de buscar autores que referenciassem este meu emaranhado de idéias. Tive a grata satisfação de constatar que gerente, que líder é um “aprendente” como qualquer pessoa comum, como qualquer pessoa que busca, que faz a sua atuação social em diferentes papéis. Tive a sensação, em alguns momentos, de não saber onde eu chegaria, se é que cheguei a algum lugar. Um espelho refletiu-se diante de mim. As angústias do ser-líder povoaram as minhas noites mal-dormidas, mas os formatos que meus interlocutores deram, nos momentos das entrevistas e durante o convívio no próprio hospital, fizeram-me enxergar além e oportunizaram crescimento.

Esta discussão não se deu de forma isolada, é resultado da investigação que fiz dentro do contexto do estudo e das possibilidades de reviver minhas próprias experiências na medida em que o caso ia ficando mais claro, mais identificado e ainda impregnado pelas histórias e cultura de outros que antecederam a estes que contribuíram para esta pesquisa.

La Paro (1991) estudou como e o que os gerentes médios dos sistemas de saúde aprendem. O referido estudo identificou que os gerentes médios de organizações hospitalares guiavam seu aprendizado por meio de problemas e desafios oriundos das próprias experiências de trabalho, que ofereciam novidades,

adversidades, diversidades e responsabilidades. A aprendizagem descrita pelos gerentes deste estudo caracterizava-se por ser de longo prazo e evolutiva. As aprendizagens formais e informais foram relatadas, mas nenhum gerente considerou as atividades de treinamento e educação como os esforços mais significativos (La Paro, 1991)

La Paro (1991) identificou ainda, em seu estudo, que a aprendizagem por meio de relacionamentos com outras pessoas era uma das formas mais importantes de aprendizagem destes gerentes.

Os gerentes do estudo de La Paro apontaram que os maiores benefícios dos programas de educação e capacitação dos quais participaram eram: a formação de equipes, a capacidade de avaliar a si próprios em relação aos outros e a capacidade de desenvolver relacionamentos.

Moraes (2000) realizou um estudo que discutiu a aprendizagem gerencial em um hospital, também de Porto Alegre. Neste estudo, a autora identificou que os executivos do hospital estudado aprendem “não só pelo domínio instrumental de aprendizagem, mas por aspectos culturais, pessoais e sociais do conhecimento”. A autora afirma ainda que a forma pela qual os gerentes adquirem conhecimentos transcende à classificação de aprendizagem formal e informal.

Comparando-se o estudo de La Paro e o estudo de Moraes a este, é possível afirmar que os resultados são bastante similares. Na continuidade, segue um quadro que compara os estudos apresentados anteriormente a este:

Quadro 20 – Comparação de estudos similares

	LA PARO (1991)	MORAES (2000)	ESTE ESTUDO (2006)
Foco	Aprendizagem gerentes na área da saúde – hospitais americanos	Aprendizado gerencial em um hospital de Porto Alegre	Formação e desenvolvimento de liderança em um hospital de Porto Alegre
Principais formas de aprendizado	Os gerentes aprendem por meio de problemas e desafios oriundos das próprias experiências de trabalho, que ofereciam novidades, adversidades, diversidades e responsabilidades.	Os executivos aprendem não somente pelo domínio instrumental da aprendizagem mas por aspectos culturais, pessoais e sociais do conhecimento.	Os líderes se desenvolvem, em seus papéis de gerentes por meio de rede de relacionamentos, solidão, cultura organizacional, experiências compartilhadas, formação, desenvolvimento de habilidades e competências, tecnologia de gestão, por leituras e nas oportunidades de sucesso.
A comparação	Os estudos são plenamente comparáveis por se tratarem de populações de estudo e resultados similares, avaliados sob diferentes contextos mas que oportunizam reflexão a cerca da Educação e Aprendizado Gerencial.		

Fonte: Construção da autora.

A seguir, as conclusões e inconclusões que pude chegar tentando dar um “fechamento” a cada categoria deste estudo.

Na discussão da categoria, o Gerente Solitário e a Rede de Relacionamentos enxerguei claramente a oportunidade de um programa formal para trocas de vivências, trocas de experiências, como forma de aprendizado pelo andar da vida corporativa. É claro enxergar ainda um espaço para o trabalho coletivo e também a proposta da inserção de um profissional que trabalhe individualmente com os gestores, um programa de *coach* ou *feedback*. Penso que estas duas ações integradas auxiliariam no desenvolvimento deste grupo.

Para esta categoria, segue um desenho inicial, que vai trocar de forma até a finalização deste capítulo.

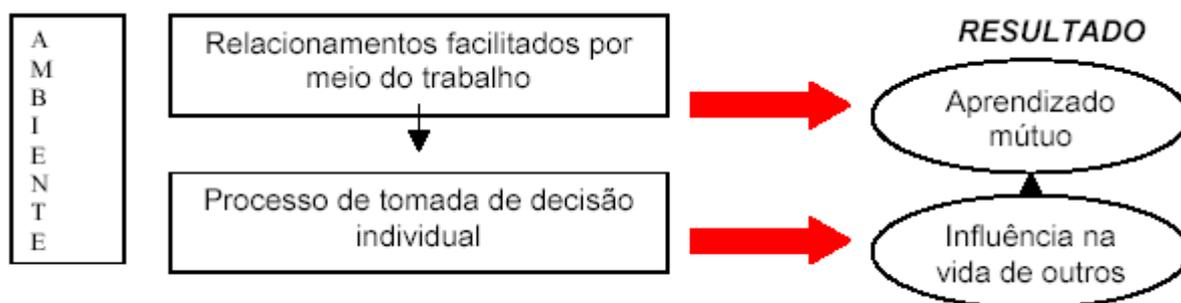


Figura 5 – O gerente e sua rede de relações

A categoria *as experiências e o aprendizado gerencial* permitiu observar que o aprendizado se dá por eventos formais e pela própria mediatização do universo corporativo, que é o ambiente hospitalar. As experiências ajudam a formar o gerente da organização estudada, visto que a maioria dos entrevistados construiu sua trajetória dentro da própria organização hospitalar. A continuação do desenho, sob o ponto de vista desta categoria...

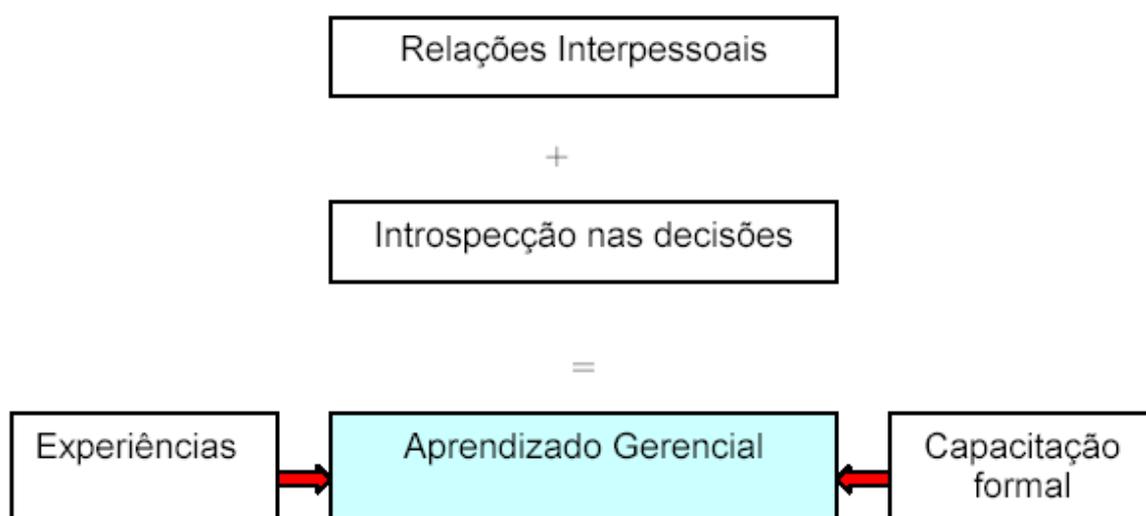


Figura 6 – O gerente e o aprendizado

A formação ou a transformação para a liderança, ou para o exercício da gerência identificou uma grande possibilidade de que o hospital do estudo possa estimular o próprio cumprimento da matriz ou do mapa de habilidades e competências e ainda fica a sugestão da discussão do nível desejado para o atingimento da excelência na formação ao cargo. Hoje, o requisito para a excelência

é ser mestre em área específica de atuação ou em gestão. Fica um questionamento: o gerente precisaria desta titulação? Na minha avaliação, há espaço para esta discussão. Se o futuro dele for ser capaz de ser mais investigador, pesquisador, analítico, penso este caminho ser um bom caminho para a reflexão. Se o propósito for de que ele seja capaz de ação rápida para a mudança, penso que outros tipos de especialização sejam mais indicados.

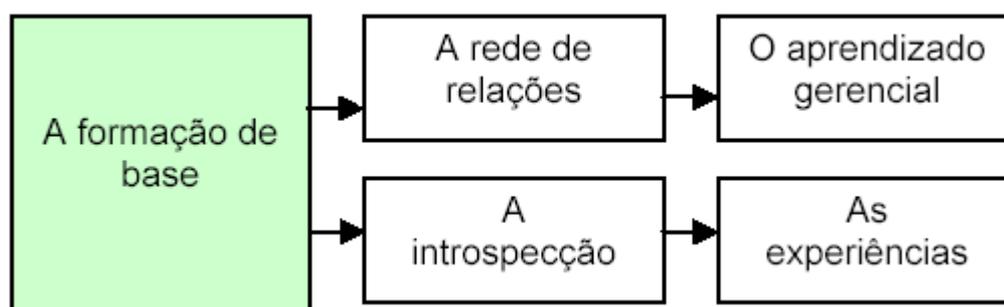


Figura 7 – A formação ou a transformação do gerente

As competências e habilidades para a gerência permitiram destacar que os gerentes conhecem as habilidades que possuem e as habilidades desejadas para a melhor atuação em suas funções. Esta pesquisa identificou a relação das habilidades gerenciais definidas por Mintzberg (1973). Tenho certeza que trabalhar por meio de matriz ou mapa de habilidades e competências é um formato possível e atual dentre grandes organizações, bem como adequado ao estudo de desenvolvimento da carreira do gerente.

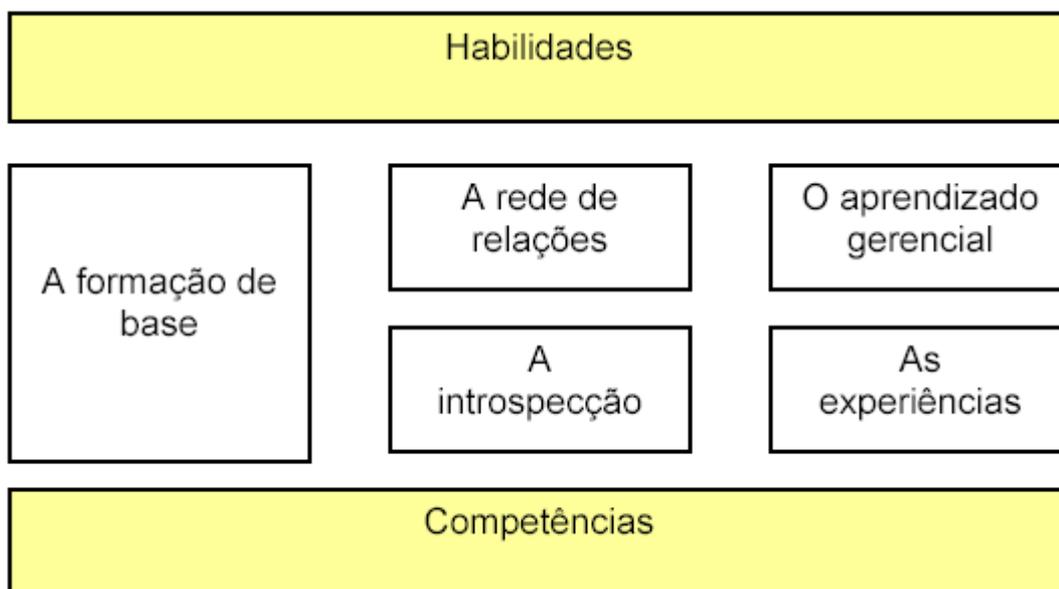


Figura 8 – Competências e habilidades para a gerência

A categoria capacitação para a gestão e o uso de tecnologias de gestão identificou o tipo de capacitação e as tecnologias ou ferramentais de gestão utilizados pelos participantes da pesquisa e pela própria organização do estudo. As capacitações que influenciaram a visão de liderança dos gerentes entrevistados foram o planejamento estratégico, as ferramentas da qualidade e de gestão, as técnicas de negociação e os projetos. Cabe sugerir que a organização mantenha o foco no investimento para a capacitação de lideranças em ferramentais que possam oportunizar os melhores resultados organizacionais.

A cultura da organização está impregnada por todas as falas e por todo o ambiente hospitalar. São evidenciados os valores e princípios que norteiam as práticas do hospital do estudo desde a fundação do mesmo. Cabe indicar para as organizações que pretendem trabalhar a cultura organizacional, como forma de perpetuação da instituição, que oportunizem programas de capacitação focados em valores e princípios sólidos como oportunidade inclusive de contribuição para a sociedade.

As leituras habituais indicam um misto de leituras técnicas, livros e artigos de gestão, biografias, entre outros. É comum entre os gerentes da organização estudada o aprendizado por meio de leitura. Indica-se a disponibilização dos

periódicos de gestão e/ou periódicos técnicos ao grupo gerencial, por meio da biblioteca virtual, que é uma área disponível no hospital do estudo.

A categoria que aborda o sucesso e as oportunidades de melhoria, em sua discussão, deixa claro que o entendimento de sucesso por parte dos gerentes são eventos de reconhecimento e de atingimento de resultados. Já como oportunidades de melhoria, o grupo aborda a necessidade do desenvolvimento pessoal de algumas habilidades comportamentais, principalmente, seguidas do desenvolvimento de habilidades de gestão. Esta categoria ainda destaca a necessidade da abertura para a mudança, o que sugiro um plano de gestão de preparo à mudança para que o hospital e as organizações possam sobreviver neste mundo completamente mutante.

Minha pesquisa permite dizer que a educação para a gerência é uma trajetória de experiências, de formação, de aprendizado, de relacionamentos, de solidão, de conhecimento da cultura organizacional, de momentos de sucesso, de oportunidades identificadas de desenvolvimento possíveis em um ambiente hospitalar em constante mudança.

Proponho que as organizações de saúde possam pensar em seu papel no desenvolvimento de líderes, que construam um ambiente corporativo propício ao aprendizado e a geração de conhecimento e, ao mesmo tempo, que estimulem a seus executivos a procurar fora da organização o aprendizado formal, como outra possibilidade de troca de experiências, um método que os gerentes já utilizam, mas que na organização estudada parece ficar inserida dentro do próprio contexto hospitalar.

Com base nos resultados e nas reflexões oportunizadas por este estudo, proponho um programa de capacitação gerencial, com cunho voltado para o comportamental, técnico e conceitual das melhores práticas de gerenciamento. Esta proposta não vai se tratar de um programa ou ciclo de palestras, mas de uma construção organizada de um ciclo de nivelamento e convivência gerencial com possibilidades de contatos com outras organizações.

O contexto do estudo é um hospital que influencia diretamente na educação para a gerência, oportunizando aprendizagem pelo seu próprio jeito de ser e pelo papel que exerce frente à sociedade de Porto Alegre.

Eles e elas são feitos de emoção, estão em um cargo, pelo acaso das suas vidas, pela suas trajetórias, pelos seus aprendizados e estão abertos a novas conquistas. Estes que entrevistei são pessoas boas, competitivas, arrojadas, despojadas, que desempenham o papel de gerentes e lideram outros que também possuem emoções e também buscam uma vida melhor.

Enfim, mostro o desenho (in)acabado desta pesquisa. Minha idéia era dar um ar de ciclo, todavia meu aprendizado em ferramentas de informática ainda não permitiu este feito...

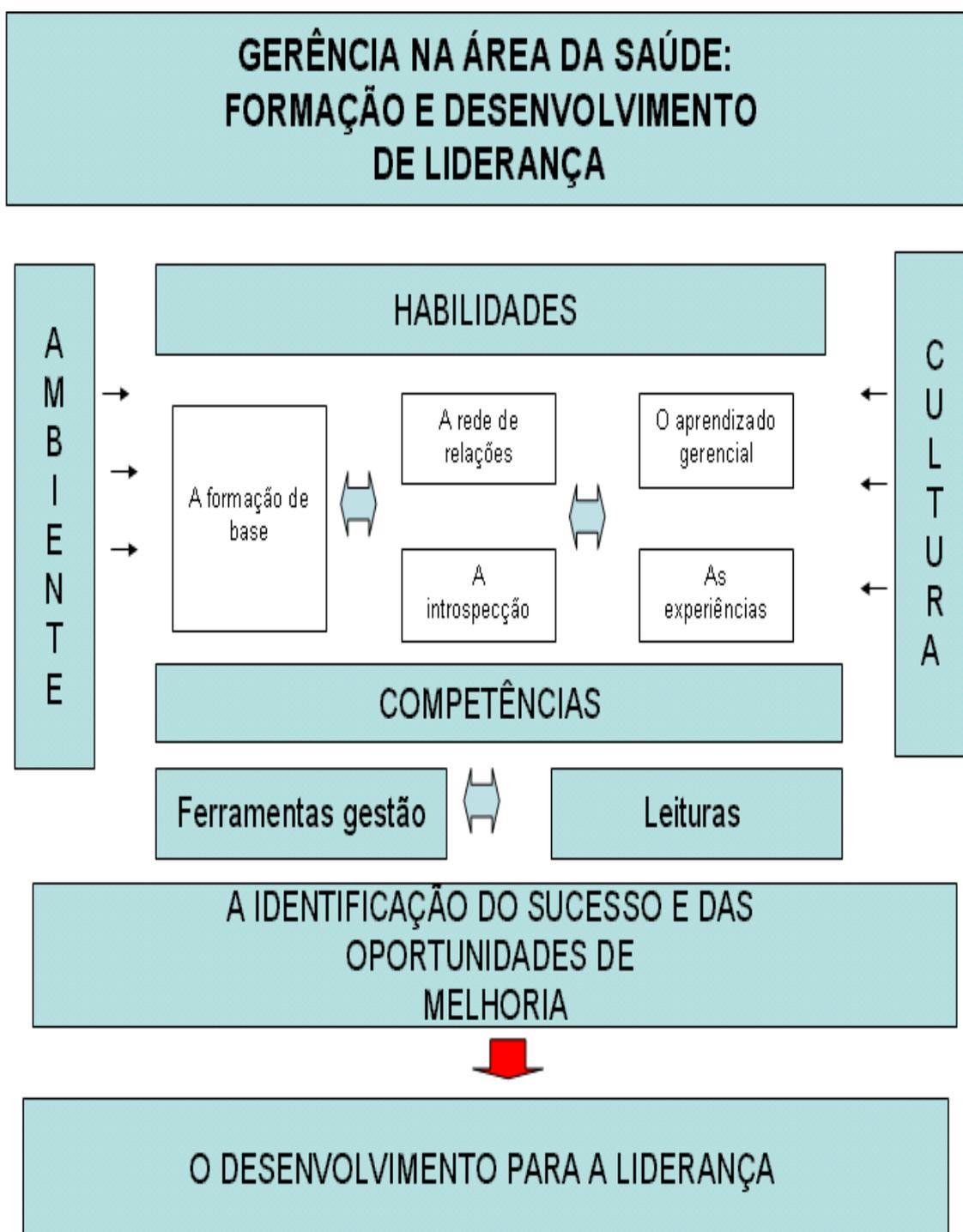


Figura 9 – Gerência na área da saúde: formação e desenvolvimento de liderança

REFERÊNCIAS

ASSMANN, H. *Metáforas novas para reencantar a educação: epistemologia e didática*. Piracicaba: Unimep, 1996.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BONAZINA, M.C.R. *A construção do processo de trabalho dos gerentes nas relações cotidianas de uma organização hospitalar*. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

BRUYNE, P.; JAQUES, H.J.; SHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 2003.

DRUCKER, P.F. Prefácio. In: FUNDAÇÃO Peter F. Drucker (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ENCK, C. R. *Notas de campo*. Documentos e anotações realizadas no hospital do estudo, durante a pesquisa. Porto Alegre, 2006.

FARREN, C. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: FUNDAÇÃO Peter F. Drucker (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

FULLAN, M. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Josse-Bass, 2001.

GARDNER, H. *Mentes que lideram: uma autonomia de liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARDNER, H. *Mentes que mudam: A arte e a ciência de mudar nossas idéias e a dos outros*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HUGGARDCAINE, Consultoria e Gestão em RH. *Pesquisa prioridades de RH para 2006*. [s.l.]: [s.ed.], [s.d.]. Disponível em <www.huggardcaine.com.br>. Acesso em 30/04/06.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNQUEIRA, L.A.C. *Educação gerencial começa na infância?* [s.l.]: [s.ed.], [s.d.]. Disponível em: <www.instituto.mvc.com.br>. Acesso em: 01/08/04.

KATZ, R. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. JAN/FEV,1955.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LA PARO, M.E. *Health care middle managers: what and how they learn*. New York: Columbia University, 1991. Tese de Doutorado.

LIMA, C.R.A. *Avaliação custo-eficácia das intervenções em organizações de saúde*. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n. 2, p. 62-3, jan/mar. 1998.

LUTHANS, Fred. *Real managers*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988.

MALAGÓN-LONDOÑO et al. *Administração Hospitalar*. Rio de Janeiro: Panamericana, 2003.

MATURANA, H.; REZEPKA, S.N. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Vozes, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MORAES, L. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: O caso do Hospital Moinhos de Vento*. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MORAES, L. *Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores*. disponível em www.fgv.sp/br/iberoamerican/paperes/0227_Artigo. Acesso em 02/05/2006.

MORENO, L.C. *O gerente educador e a liderança*. [s.l.]: [s.ed.], [s.d.]. Disponível em: <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 01.08.04.

OPS/OMS. *La salute de las américas*. Washington. D.C., 1998.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Copyright, 2004.

ROBERTO, M.; LEVESQUE, L. Os jardineiros da mudança. *Revista HSM Management*, ano 10, v. 2. n. 55, mar/abr. 2006

SENGE, P. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIQUEIRA NETO, A.C. *Liderança ou gerenciamento?* [s.l.]: [s.ed.], [s.d.]. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 16/10/04.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

TORRESINI, E. *Hospital Moinhos de Vento: 75 anos de compromisso com a vida*. Porto Alegre: Hospital Moinhos de Vento, 2002.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALWOOD, N. *Liderança orientada para resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

UZZI, B.; DULPAP, S. Construa com carinho sua rede pessoal. *Revista Harvard Business Review*, v. 11-12. n. 83, dez. 2005.

YIN, R.K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEMKE, R. The Honeywell Studies: how managers learn to manage? *Training*, v.22, n.8, p.46-51, 1985.

Apêndices

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Eu, _____ (nome do(a) participante abaixo indicado), declaro ter recebido informações sobre os objetivos, abaixo descritos, desta pesquisa, sob o título de Gerência na área da saúde: formação e desenvolvimento de liderança.

Objetivos da pesquisa:

- Identificar as formas de educação utilizadas pelos líderes formais da organização;
- Analisar os fatores de sucesso no desenvolvimento dos gestores;
- Investigar a influência da organização na formação e desenvolvimento destes líderes;
- Oferecer pontos de referência para a tomada de decisão visando contribuir para o melhor desenvolvimento gerencial.

E concordo em participar da mesma, sem nenhum risco de análise de juízo de minhas informações e com objetivo acadêmico e de proposta de desenvolvimento gerencial. Tenho ciência que, a qualquer momento, posso retirar-me da pesquisa, apenas informando ao pesquisador, sem qualquer prejuízo pessoal.

A pesquisadora, abaixo assinada, compromete-se em manter sob sigilo as minhas informações, comprometendo-se ainda a fornecer-me cópia da pesquisa após a defesa da dissertação.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ENTREVISTA DISSERTAÇÃO

Participante:

Nome:

Cargo: Gerente de

Tempo no cargo de gerente:

Formação:

Ano conclusão curso:

Especialização:

QUESTÕES PROPOSTAS

1. Como você se tornou líder formal nesta organização?
2. Qual a evolução (temporal) de sua carreira profissional até tornar-se gerente?
3. Algum curso ou treinamento específico influenciou sua visão de liderança?
4. Tu foste preparado para o cargo?
5. Que relação você faz com a educação formal em sua carreira até a chegada ao cargo atual?
6. Você possui algum diferencial competitivo para chegar ao cargo atual?
7. Que habilidades gerenciais você desenvolveu ao longo de sua trajetória profissional?
8. Suas leituras habituais podem ser enquadradas em que parâmetro: técnico ou de gestão? A que você atribui esta preferência?
9. Que relações se estabelecem entre a sua formação para a liderança e as necessidades da organização?
10. Como você identifica os fatores de sucesso em sua carreira? E os fatores com oportunidades de melhorias?
11. Qual a influência organizacional para o seu desenvolvimento como líder?
12. Quais as dificuldades e limitações que você encontra para se educar para sua função gerencial?
13. Você consegue cumprir a matriz de capacitação desenhada para o seu cargo?
14. Que características têm para você o gerente ideal?
15. Complete a frase:

Educar-me para gerenciar requer...

Anexos

ANEXO A

MODELO DO MAPA DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE GERENTE, UTILIZADO NO HOSPITAL DO ESTUDO

Grupo Funcional : Gerente	
Cargo: Gerente	
Competências	
Essenciais	
Agir orientado pelos valores da Instituição - Qualidade, preservação da história, espiritualidade, cidadania, disciplina, organização e limpeza	
Praticar os princípios do Assistir	
Trabalhar em equipe, buscando a eficácia através da confiança, da criação conjunta e de seu fortalecimento	
Funcionais	
Acompanhar e analisar os indicadores de resultado operacional, rentabilidade, produtividade, excelência e satisfação das partes interessadas, de sua área de atuação.	
Gerir as pessoas em suas áreas de responsabilidade , garantindo o comprometimento da equipe e a identidade com a instituição	
Gerir os processos de sua área de atuação, garantindo a previsibilidade e propondo melhorias e inovações	
Individuais	
Contribuir técnica e assistencialmente com o corpo clínico do HMV, facilitando as decisões medicas	
Desenvolver atividades técnico-científicas buscando a qualificação da assistência e Enfermagem, Nutrição, Fisioterapia, Pastoral e Hospedagem	
Desenvolver novos serviços, de acordo com as necessidades da instituição	
Responder pela atualização tecnológica da área de Enfermagem, Nutrição, Fisioterapia, Pastoral e Hospedagem	
Recursos Comportamentais	
Título	Descrição
Essenciais	
Assistir	Interagir com respeito, atenção, acolhimento, sensibilidade e empatia, estabelecendo vinculo e colocando-se "ao lado de"
Comprometimento	Atuar com responsabilidade orientando-se pelas diretrizes, políticas e valores da Instituição.
Comunicação	Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva; habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as pessoas
Postura Profissional	Agir com educação, ética, profissionalismo, sigilo, presteza e apresentação pessoal e ambiental
Funcionais	
Negociação	Capacidade de criar e manter entendimento e consenso em situações adversas, conciliando os interesses das partes
Visão Sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes

	que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro
Individuais	
Firmeza	Agir com determinação e segurança
Inovação	Capacidade de visualizar, aceitar e implementar mudanças orientadas para a evolução e o desenvolvimento
Recursos Técnicos	
Título	Descrição
Essenciais	
Assistência Integral	Sistema de atendimento hospitalar que define procedimentos e cuidados ao paciente como um conjunto de ações multiprofissionais integradas em único fluxo, cujo objetivo é suprir necessidades, além de acolher e engajar o paciente individualmente, com resultados que se concretizam junto ao leito.
Ferramentas de Gestão pela Qualidade	8S, Brainstorming para solução de problemas, PDCA, Indicadores, PAMQ, Padrões de Acreditação Hospitalar
Filosofia Empresarial e Conhecimento Institucional	Conhecimento da Missão, Valores e Diretrizes Organizacionais
Funcionais	
Ferramentas de Gestão de Pessoas	Conhecer e aplicar as práticas atuais dos subsistemas de recursos humanos, buscando desenvolver uma visão integrada para facilitar e aprimorar as relações e gestão da área. Conhecer e utilizar os softwares de gestão de recursos humanos disponíveis na instituição.
Ferramentas de Tecnologia da Informação	Uso de microcomputadores com Planilhas Eletrônicas, Apresentações de Textos, e-Mail, Agendamentos e Aplicativos Específicos
Inglês Fluente	Comunicação escrita e falada, com domínio e fluência
Metodologia de Projetos	Aplicar as metodologias de elaboração de projetos, planejar e manter um esquema de trabalho viável para se atingir os objetivos propostos. Coordenar pessoas e outros recursos para realizar o plano, e ao mesmo tempo, assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessárias.
Individuais	
Gerenciamento de Risco Hospitalar	Envolve o conhecimento das diferentes situações de risco em uma Instituição de saúde e pressupõe a existência de um sistema de gerenciamento de risco que poderá auxiliar para corrigir ou amenizar qualquer prejuízo ao paciente, evitando conseqüentemente uma ação de responsabilidade.
Formação Escolar	
Básica	Ensino Superior Completo
Excelência	Mestrado associado ao negocio
Curso/Especialização	Especialização na área técnica ou gestão

ANEXO B

CÓPIA DO DOCUMENTO DE REGISTRO DA PESQUISA JUNTO À COMISSÃO
NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA - CONEP



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Conselho Nacional de Saúde
Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

PROJETO RECEBIDO NO CEP		CAAE - 0003.0.129.000-05	
Projeto de Pesquisa			
Gerência na área da saúde: Formação e Desenvolvimento de Liderança. Código:2005/007			
Área(s) Temática(s) Especial(s)		Grupo Grupo III	Fase N Aplica
Pesquisador Responsável			
CPF 467.365.650-49	Pesquisador Responsável Cleusa Ramos Enck	 Assinatura	
Comitê de Ética			
Data de Entrega	Recebimento:	Assinatura	

Este documento deverá ser, obrigatoriamente, anexado ao seu Projeto de Pesquisa.