

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS IMPORTANTES EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

Carlos Costa

Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS, Brasil.
E-mail: <carlos.costal@gmail.com>.

Viviane Rossato Laimer

Faculdade Anhanguera de Passo Fundo (ANHANGUERA), Passo Fundo, RS, Brasil.
E-mail: <vivianelaimer@gmail.com>.

Rejane Tereza Cattapan Piovesan

Faculdade Anhanguera de Passo Fundo (ANHANGUERA), Passo Fundo, RS, Brasil.
E-mail: <rejane@hsvp.com.br>.

Elenise Abreu Coelho

Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS, Brasil.
E-mail: <elenise.ac@gmail.com>.

RESUMO

As competências gerenciais têm papel fundamental no desempenho e funcionalidade de diferentes tipos de organizações, tornando crucial sua identificação, para que tais organizações se mantenham competitivas no mercado. Com base na autoavaliação de gestores hospitalares, foram identificadas neste estudo, as competências gerenciais mais importantes neste campo específico de trabalho. Quarenta e dois entrevistados foram solicitados a classificar 20 habilidades gerenciais em ordem de importância. Os dados foram submetidos à análise da variância, utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis e as médias de tratamentos separadas pelo teste de Dunn ($P \leq 0,05$). As cinco competências gerenciais classificadas como mais importantes foram: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo. Estas habilidades permitem melhores interações dentro da equipe de gestão e em todos os setores organizacionais e, além de facilitarem a consecução dos objetivos estabelecidos, auxiliam no desenvolvimento do indivíduo e do grupo como um todo, oferecendo flexibilidade no trato das idiossincrasias dos membros da organização por meio de processos de comunicação que incentivam o maior comprometimento com a organização.

Palavras-chave: Competências gerenciais, Desenvolvimento de competências, Organização hospitalar.

1 INTRODUÇÃO

As competências gerenciais têm papel fundamental no desempenho e funcionalidade de diferentes tipos de organizações (Krajcovicova, Caganova, & Cambal, 2012) e sua identificação facilita a permanência destas organizações no

mercado de trabalho, bem como possibilita a implementação de novas estratégias organizacionais (Martina, Hana, & Jiri, 2012). Ao buscarmos excelência em produtividade e competitividade, as organizações dependem das competências de seus gestores, que são responsáveis pela satisfação e evolução dos colaboradores (Krajcovicova *et al.*, 2012). Isto se deve, em muito, ao fato de que as or-

ganizações procuram adaptar-se às novas exigências de seus colaboradores, que, influenciados pela velocidade da informação do ambiente externo, têm seus padrões de comportamento alterados (Resende, 2003). Assim, a ação dos gestores com alto nível de conhecimento sobre a organização, habilidades de comunicação e liderança, possibilita realizar mudanças positivas e significativas à empresa (Krajcovicova *et al.*, 2012). Nesse sentido, a eficiência da gestão de uma empresa pode ser medida a partir da capacidade dos gestores de se adaptarem e transmitirem à equipe as mudanças necessárias e as apresentarem de maneira clara (Bündchen, Rossetto, & Silva, 2011).

Isso porque o gestor é visto, muitas vezes, como ponte entre expectativas organizacionais e desempenho das equipes, por meio da implementação de estratégias e desenvolvimento individual dos colaboradores (Bündchen *et al.*, 2011). As competências dos gestores são normalmente desenvolvidas e escolhidas para uma determinada organização em um determinado momento de sua existência; portanto, é possível dividi-las em competências básicas, úteis a todas as organizações; e competências centrais, requeridas em determinados trabalhos e em determinadas situações (Asumeng, 2014).

O desafio de cada gestor é encontrar maneiras de garantir o contínuo aprimoramento e crescimento dos membros de sua equipe; para tanto, uma das alternativas consiste no desenvolvimento de suas próprias competências. Isto, porque além de comunicadores entre componentes externos, alta administração e subordinados, os gestores representam suas equipes e seus interesses, assegurando recursos necessários para o bom andamento do trabalho, colhendo e compartilhando informações com os demais membros (Robbins, 2002).

Neste contexto, estudiosos do tema têm discutido sobre as competências gerenciais (Bündchen & Silva, 2005; Sant'anna, 2008; Cardoso, 2009), demonstrando a relevância destes elementos e ressaltando a necessidade de desenvolver e capacitar os recursos humanos com o propósito de atender às novas exigências do mercado (Bintencourt, 2004).

Já quando se fala em mercado de trabalho, verifica-se a necessidade de investimentos em qualificação profissional, o que pode contribuir para um ambiente frutífero à promoção do desenvolvimento das competências gerenciais, e, conseqüentemente, dos conhecimentos, habilida-

des e atitudes. Embora o exercício da autoridade e a pressão em organizações sejam amplamente utilizados para o alcance dos objetivos organizacionais em períodos de turbulência, a literatura evidencia que o desenvolvimento das competências gerenciais proporciona melhores resultados para a organização (Baum, Locke, & Smith, 2001; Greatti & Previdelli, 2004).

Desse modo, o desenvolvimento das competências gerenciais pode contribuir tanto para a qualificação profissional, quanto para a melhora no desempenho e no clima organizacional como um todo, tornando mais próxima a relação entre as expectativas da organização e os resultados obtidos.

As organizações que fornecem serviços à saúde de uma comunidade ou município necessitam de um olhar constante sobre a gestão e bem-estar de seus trabalhadores, o que exige a identificação e desenvolvimento das competências gerenciais para bons resultados e competitividade. Devido à importância da gestão e das competências gerenciais em hospitais e em organizações comprometidas em fornecer serviços relacionados à saúde, este estudo objetiva identificar as competências gerenciais prioritárias em uma organização hospitalar a partir da autoavaliação dos gestores.

Com efeito, a escolha de uma organização hospitalar para identificar as competências gerenciais, justifica-se a partir da necessidade de compreender quais competências prioritárias são reconhecidas pelos próprios gestores no âmbito da saúde. Além disso, a relevância do estudo envolve aspectos relacionados aos recursos humanos das organizações hospitalares, que têm sido um dos principais fatores no debate sobre saúde pública no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões em torno das competências gerenciais principiaram na década de 1970, especialmente através das ideias de David McClelland (1973), com o propósito de construir uma proposta mais efetiva do que os testes de inteligência aplicados na época para a seleção de pessoas nas organizações. Para o autor (McClelland, 1973), competência era conceituada como uma característica subjacente ao indivíduo, relacionada a um desempenho excelente na execução de uma atividade ou de uma situação (Fleury & Fleury, 2001).

Mais tarde em 1982, Boyatzis (1982) menciona que as competências são características necessárias para a execução de determinado trabalho, sugerindo comportamentos esperados durante a realização da atividade. O autor ressalta que o indivíduo deve perceber o contexto no qual está inserido, para que então possa desenvolver suas capacidades.

Assim, a competência no âmbito da gestão vem sendo estudada como um processo dinâmico, centrado no desempenho, sinônimo das palavras saber fazer, agir, ser, pois além de conhecimentos e técnicas específicas de uma determinada atividade laboral, o trabalho também exige habilidades e atitudes do indivíduo (Borba, Martins, Silva, & Junior 2011).

Em termos conceituais, competência é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme Durand (1998), abrangendo além dos aspectos técnicos, a cognição e as atitudes relacionadas ao contexto do trabalho, fundamentados na inteligência e personalidade. As competências correspondem, então, aos recursos de que o indivíduo dispõe e mobiliza para alcançar altos níveis de desempenho na execução de uma tarefa (Durand, 1998; Fleury & Fleury, 2001). Nesta perspectiva, os conhecimentos, habilidades e atitudes estabelecem uma relação de dependência mútua (Brandão & Guimarães, 2001). Conforme este ponto de vista, para assumir um determinado comportamento em conformidade ao contexto do trabalho, é necessário que o indivíduo possua habilidades e atitudes pertinentes a tal contexto. Da mesma forma, o bom desempenho de uma habilidade exige conhecimentos e técnicas específicas.

Sob outro prisma, as competências são a ligação entre a educação (treinamento) com os pré-requisitos para a boa execução do trabalho (Boon & Van Der Klink, 2006). Além disso, possuem uma forte relação com a chamada competência profissional, atribuída a profissionais que conseguem desempenhar suas atividades além do esperado, ou seja, proativos, superando as expectativas (Hartle, 1995; Snyder & Ebeling, 1992).

Com base nestas definições, há um consenso dentre os teóricos, de que o conceito de competência está centrado na tarefa e na capacidade de resolução das questões inerentes ao contexto organizacional, e, portanto, estritamente relacionadas às demandas de um determinado cargo ou posição (Fleury & Fleury, 2001; Barros, 2007).

Entretanto, a partir destas perspectivas, outras foram agregadas, como as teorias de Le Boterf (1999; 2000; 2001; 2003) e de Zarifian (2001), que tratam do conceito de competência associada à concepção de agregação de valor como iniciativa do indivíduo, como atividade de doação pessoal. Desta forma, atribuem ao tema uma conotação individual, a partir da qual buscam compreender suas repercussões nas empresas (Barros, 2007). Isto posto, entende-se que mesmo sendo dotado das capacidades necessárias para a execução de determinado trabalho, não há garantias de que o indivíduo atenda a todas as exigências quanto ao que lhe é solicitado (Dutra, Hipólito, & Silva, 2000).

Assim, competência é uma inteligência prática que se manifesta nas situações, apoiada nos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, que os modifica na medida em que se apresentam situações de maior complexidade (Zarifian, 2001). Sob este viés, não há como preconizar quais comportamentos o indivíduo deve adotar, pois o comportamento fará parte e deverá ser conduzido conforme a situação com a qual ele se depara, tendo em vista o dinamismo e a diversidade de situações que se apresentam diariamente no âmbito organizacional. Neste contexto, destacam-se três mutações que ocorrem no mundo do trabalho, que merecem especial atenção: a noção de evento, sendo os acontecimentos não programados e os imprevistos, que exigem do indivíduo a mobilização de recursos para resolução de situações inusitadas, confirmando sua teoria de que não há como prever comportamentos ou atitudes; comunicação, que implica na qualidade das interações caracterizada por um entendimento recíproco; e serviço, relacionado a excelência na disposição dos produtos e serviços aos clientes, internos e externos (Zarifian, 2001; Menenti, Ciampone, Mira, Minami, & Soares 2012).

Reunindo os postulados dos diversos autores (Durand, 1998; LeBoterf; Zarifian, 2001), Fleury e Fleury (2000) ressaltam que competência se caracteriza por um saber agir responsável e reconhecido, que envolve a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, com a finalidade de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Sob este ponto de vista, no mundo corporativo, competência está relacionada à capacidade de se destacar no mercado, e à garantia de bons níveis de competitividade.

Com base nas concepções explanadas, para que as organizações mantenham-se estáveis no

mercado contemporâneo, marcado pela alta competitividade, inovações e mudanças constantes, é necessário que os profissionais estejam alinhados e comprometidos com o alcance dos objetivos, metas e resultados organizacionais. Para tal, o perfil dos profissionais também sofre algumas mudanças, as quais implicam dispor de competências específicas, principalmente, no que se refere à área de gestão (Menenti *et al.*, 2012).

Do ponto de vista semântico o termo gerência vincula sua origem à palavra chefe, conforme propõe Oderich (2001), relacionando-a a um momento histórico em que assegurar o lucro como garantia de resultados, era mais importante do que promover estes resultados. Com o tempo, esta visão foi superada em razão de os empresários perceberem que esta forma de gestão não provocava avanços. Então, a função gerencial passou a ter outra conotação e, atualmente, a gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização, ao estabelecer a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Desse modo, o gestor é responsável pela composição de forças e interesses (Oderich, 2001).

Tendo em vista a evolução conceitual do termo “gerência”, o gestor pode ser visto como alguém que deve incentivar e proporcionar condições apropriadas para que as pessoas progridam (Hunter, 2004). Esta ideia é corroborada por Santana (2005), quando ressalta que o gestor conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para seus subordinados, aceitando-os e apoiando-os em seus riscos. Além disso, a habilidade de atuação em equipe e o desenvolvimento das capacidades comportamentais e interacionais estão na base da construção da identidade do gestor, segundo apontam Godoy e D’Amelio (2012).

Sob essa perspectiva, competências gerenciais são resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos, chamados recursos de competências, os quais o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo (Oderich, 2001). Portanto, as competências gerenciais envolvem uma integração entre as capacidades interacionais relacionadas ao processo de gerir pessoas, os conhecimentos técnicos necessários sobre a área de atuação e a gestão de resultados almejados pela organização (Godoy & D’Amelio, 2012).

De acordo com estudo exploratório empreendido por Coatto e Traldi (2011), com enfer-

meiros dos serviços de atenção primária, a fim de identificar as competências necessárias para o exercício da gestão na área da enfermagem, constatou-se que dentre as competências essenciais, estão à capacidade de saber priorizar tarefas frente às demandas excessivas, a motivação e o comprometimento relativos à função assistencial e de gestor. Este estudo apontou, ainda, como características de primordial importância, o discernimento para a resolução de problemas e tomadas de decisão (Coatto & Traldi, 2011). Além destas peculiaridades, Menenti *et al.* (2012) acrescentam o autoconhecimento, de forma que o indivíduo saiba explorar suas competências e desenvolver suas habilidades, a busca incessante por atualizações e a capacidade de desenvolver a equipe de trabalho, visando também à formação de novos gestores.

No que se refere ao desenvolvimento das competências, Godoy e D’Amelio (2012), ressaltam que a formação constitui a base das experiências profissionais e do desenvolvimento das capacidades gerenciais. Entretanto, as características do indivíduo aliadas ao aprendizado obtido no local de trabalho, são indicadas como aspectos principais para o desenvolvimento das habilidades gerenciais (Coatto & Traldi, 2011). Nesta perspectiva, entende-se que, a par da qualificação profissional, é necessário, também, desenvolver competências e habilidades para transformar conhecimentos e teorias em práticas úteis, significativas e contributivas (Resende, 2003).

Verifica-se, de maneira clara, que a literatura, em língua portuguesa, sobre competências é profícua, identificando e definindo um número significativo de competências gerenciais. O Quadro 1 traz uma relação das competências consideradas mais importantes para o presente estudo.

Dessa forma, as competências gerenciais identificadas passam a compor uma lista de potencialidades, apresentadas a seguir:

- ◆ Análise e Solução de Problemas: Capacidade de pesquisar, indagar e examinar dados e fatos, apresentando conclusões e soluções para apoiar a tomada de decisão, ou seja, a capacidade analítica, investigativa, resolução de problemas, interpretação (Cardoso, 2009).
- ◆ Autodesenvolvimento: Capacidade de buscar desenvolvimento educacional, cultural, técnico e comportamental baseado num planejamento, e buscando os meios adequados para atingir o crescimento profissional (Bündchen & Silva, 2005; Menenti *et al.*, 2012).

Quadro 1 – Lista alfabética de vinte competências gerenciais relatadas em estudos brasileiros.

#	Competências	Estudos realizados
A	Análise e solução de problemas	Sant’anna (2008) e Cardoso (2009)
B	Autodesenvolvimento	Bündchen e Silva (2005), Menentiet al. (2012)
C	Compartilhar conhecimentos	Sant’anna (2008), Menenti et al. (2012), Bündchen et al. (2011)
D	Comprometimento	Sant’anna (2008), Cardoso (2009), Coatto e Traldi (2011)
E	Comunicação	Bündchen e Silva (2005), Sant’anna (2008) e Cardoso (2009)
F	Empreendedorismo	Sant’anna (2008)
G	Flexibilidade	Oderich (2005)
H	Influência na organização	Cardoso (2009), Bündchen et al. (2011) e Godoy e D’Amelio (2012)
I	Iniciativa	Sant’anna (2008), Bündchen et al. (2011)
J	Inovação	Oderich (2005) e Sant’anna (2008)
K	Liderança	Oderich (2005)
L	Negociação	Bündchen e Silva (2005), Godoy e D’Amelio (2012)
M	Organização	Cardoso (2009)
N	Orientação para resultados	Sant’anna (2008), Bündchen et al. (2011)
O	Persistência	Cardoso (2009)
P	Planejamento	Cardoso (2009), Coatto e Traldi (2011)
Q	Responsabilidade social	Cardoso (2009)
R	Tomada de decisões	Cardoso (2009), Coatto e Traldi (2011), Bündchen et al. (2011)
S	Trabalho em equipe	Oderich (2005), Bündchen e Silva (2005) e Sant’anna (2008)
T	Visão sistêmica	Oderich (2005) e Sant’anna (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

- ◆ Compartilhar conhecimentos: Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho (Sant’anna, 2008; Menenti *et al.*, 2011; Bündchen *et al.*, 2011).
- ◆ Comprometimento: Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade (responsabilidade, autonomia, disciplina, postura, cultivo dos princípios organizacionais, pensar como proprietário) (Cardoso, 2009).
- ◆ Comunicação: clareza, objetividade e eficiência na transmissão de ideias, respeitando a realidade do receptor e certificando-se quanto ao entendimento da mensagem (saber ouvir, empatia, bom rendimento), e identificação de novas oportunidades de ação, propor e programar ideias e projetos com visão estratégica e de futuro do negócio (Sant’anna, 2008) e outros pontos de vista de forma empática (Bündchen & Silva, 2005).
- ◆ Empreendedorismo: assunção de riscos nos processos pelos quais possui responsabilidade (capacidade de realização, segurança ao enfrentar riscos, assertividade), (Sant’anna, 2008).
- ◆ Flexibilidade: Capacidade de aceitar e adaptar-se com facilidade a novas situações, propostas e sugestões ligadas ao trabalho (jogo de cintura, capacidade de aprender e re aprender), (Oderich, 2005).
- ◆ Influência na Organização: Capacidade de interagir com os diversos setores da empresa, articular, apoiar, influenciar, negociar para dar sustentação a projetos, políticas e processos (Cardoso, 2009; Bündchen et al., 2011; Godoy & D’Amelio, 2012).
- ◆ Iniciativa: Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação, e curiosidade frente aos desafios/oportunidades apresentados (Sant’anna, 2008; Bündchen *et al.*, 2011).
- ◆ Inovação: Capacidade de apresentar ideias criativas, atitudes, soluções e conceitos inovadores que visem à melhoria das práticas de gestão (Oderich, 2005) e processos de trabalho (criatividade, inovação).

- ◆ Liderança: Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções (Oderich, 2005).
- ◆ Negociação: Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter diplomacia, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio (Bündchen & Silva, 2005; Godoy & D'Amelio, 2012).
- ◆ Organização: Capacidade de organizar seu próprio trabalho (Cardoso, 2009), zelar pelos equipamentos ou ferramentas utilizadas no desenvolvimento do trabalho (capacidade de priorização) (Bündchen *et al.*, 2011).
- ◆ Orientação para Resultados: Capacidade de agir de forma positiva e dinâmica diante das situações, mantendo o foco no negócio, garantindo o alcance dos resultados desejados, otimizando recursos com dinamismo e agilidade (Sant'anna, 2008; Bündchen *et al.*, 2011).
- ◆ Persistência: Capacidade de manter-se constante e firme em suas ações, buscando superar dificuldades e avaliando novas possibilidades para atingir objetivos (Cardoso, 2009).
- ◆ Planejamento: Capacidade de projetar, priorizar e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas (Cardoso, 2009), bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas (Coatto & Traldi, 2011).
- ◆ Responsabilidade Social: Capacidade de mostrar atitudes de cidadania, agindo de forma ética, respeitando normas e leis, empenhando-se na melhoria da sociedade (Cardoso, 2009).
- ◆ Tomada de Decisões: Capacidade para realizar a escolha ponderada, segura e/ou inovadora dentre as alternativas, analisando a viabilidade e riscos da decisão (Cardoso, 2009; Coatto & Traldi, 2011).
- ◆ Trabalho em Equipe: Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa (Bündchen & Silva, 2005).
- ◆ Visão Sistêmica: Capacidade de enxergar além das especialidades, analisando situações com a lógica e visão do todo, percebendo detalhes e partes (Oderich, 2005).

O conjunto destas competências vem sendo constantemente trabalhado, com a finalidade de se compreender de que forma competências podem contribuir para o desenvolvimento das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização do presente estudo deu-se por meio do método descritivo transversal, com base na autoavaliação de gestores hospitalares, para as competências gerenciais mais importantes no contexto organizacional. O questionário foi aplicado a 80 gestores dos diversos departamentos de uma organização hospitalar privada, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul.

Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta dados, o qual continha uma lista com 20 competências gerenciais, compiladas da literatura brasileira disponível. Os participantes foram solicitados a classificar as 20 competências gerenciais por ordem de importância. Pedia-se-lhes que a mensuração se desse em escala ordinal, ou escala por postos. Cada um dos participantes deveria atribuir valor 1 para a competência mais importante, 2 para aquela que lhe seguisse e assim adiante até o valor 20, que representa a menos importante.

A coleta de dados ocorreu na organização hospitalar, em reunião específica convocada para este propósito. Na oportunidade, os participantes foram orientados sobre o preenchimento do instrumento, bem como tiveram assegurados o sigilo de sua identidade e a livre participação na pesquisa. Dos 80 questionários aplicados, 42 foram devidamente preenchidos, perfazendo um percentual de retorno de 52%.

Os dados da classificação por postos das 20 competências foram submetidos à análise da variância, utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis e as médias de tratamentos separadas pelo teste de Dunn ($P \leq 0,05$).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados, foi possível constatar que os gestores da organização hospitalar privada, foco deste estudo, atribuíram dentre as 20 competências avaliadas, maior importância às competências relativas à: comuni-

cação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo, com médias entre 4,50 e 8,40 (Tabela 1).

Tabela 1 – Lista da ordem de classificação, média, desvio-padrão e número de observações das competências objeto do estudo em uma organização hospitalar.

Competências	Ordem de Classificação	Média ^a	Desvio-padrão	n
Comunicação	1	4,50	4,35	42
Liderança	2	5,19	4,89	42
Comprometimento	3	5,73	4,38	42
Responsabilidade social	4	7,33	4,72	42
Empreendedorismo	5	8,40	5,30	42
Planejamento	6	8,97	4,62	42
Organização	7	9,43	4,02	42
Autodesenvolvimento	8	9,69	5,44	42
Análise e solução de problemas	9	10,14	4,89	42
Iniciativa	10	10,62	4,37	42
Flexibilidade	11	10,83	5,65	42
Trabalho em equipe	12	11,07	5,66	42
Tomada de decisões	13	12,00	4,68	42
Inovação	14	12,38	3,78	42
Visão sistêmica	15	12,62	5,24	42
Persistência	16	13,69	5,03	42
Influência na organização	17	13,79	5,59	42
Orientação para resultados	18	13,88	6,38	42
Negociação	19	14,29	4,54	42
Compartilhar conhecimento	20	14,89	5,22	42

a) Médias ordenadas por ordem crescente, maior para menor importância atribuída pelos gestores, com base nos resultados do teste de Dunn.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por outro lado, os cinco escores mais baixos foram atribuídos às competências, compartilhar conhecimentos, negociação, orientação para resultados, influência na organização e persistência. Também chamam atenção os altos coeficientes de variação que oscilaram entre 30,5% (menor valor) e 96,6% (maior valor) e com valor médio de 51,5% para o conjunto dos dados.

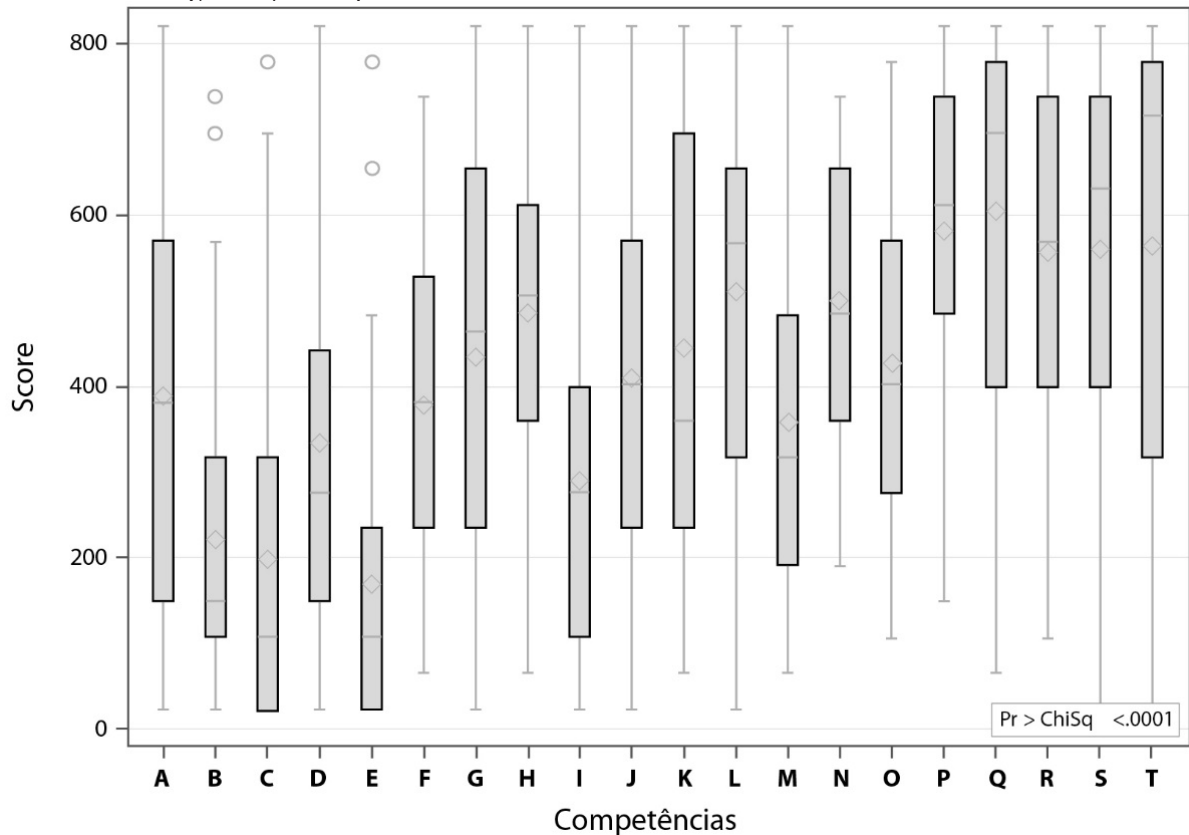
A distribuição dos dados para cada uma das competências gerenciais em estudo evidencia claramente tais variações (Figura 1).

Nesta figura, o traço horizontal é o valor da mediana e o losango representa a média. O deslocamento da mediana do centro da caixa para a maior parte das competências examinadas e o fato de o valor de cada uma delas ser, de modo geral, diferente do registrado para a média, atesta o afastamento dos dados da distribuição normal, esperado para os dados em escala ordinal, ou escala por postos, como é o caso. A ocorrência de

outliers (valores atípicos) foi constatada nos dados de três das competências em estudo: comprometimento, liderança e comunicação. (Figura 1). Os valores das medianas variaram entre 3 (mínimo) e 17,5 (máximo), com cinquenta por cento deles entre 3 e 10. Entretanto, as maiores dispersões de dados ocorreram para os dados de Orientação para resultados e Trabalho em equipe, sugerindo maiores divergências dentre os gestores na atribuição de postos (*rank*) para estas duas competências.

Com relação à competência comunicação, à qual foi atribuída a maior importância, estudos corroboram este dado, quando ressaltam que o propósito de uma competência social é saber interagir (Bündchen *et al.*, 2011; Custódio, Machado, Ferreira, & OuchiDusi, 2013). A partir da comunicação, quando ocorre um entendimento recíproco e claro, é possível realizar negociações, impulsionar processos de mudanças, e melhorar a qualidade do trabalho em equipe (Bündchen

Figura 1 - Diagrama de caixas e bigodes (Box-and-Whisker Plot) resultante da classificação (com base nos resultados do teste de Dunn), por ordem de importância, de 20 competências gerenciais, por gestores de uma organização hospitalar.



A = Autodesenvolvimento; B = Comprometimento; C = Liderança; D = Empreendedorismo; E = Comunicação; F = Organização; G = Flexibilidade; H = Tomada de decisões; I = Responsabilidade social; J = Análise e solução de problemas; K = Trabalho em equipe; L = Visão sistêmica; M = Planejamento; N = Inovação; O = Iniciativa; P = Negociação; Q = Compartilhar conhecimento; R = Persistência; S = Influência na organização; T = Orientação para resultados.

Fonte: elaborada com os dados coletados pelos autores.

et al., 2011). Além disso, a qualidade das interações permite o acordo em torno dos objetivos organizacionais, o que beneficia a empresa como um todo (Zarifian, 2001). Há que se destacar, ainda a este respeito, que o cargo de gestor implica um constante contato com o outro, adquirindo, repassando, organizando uma série de conhecimentos e informações, tanto no ambiente interno quanto externo à organização, caracterizando um frequente processo de comunicação (Custódio *et al.*, 2013).

Outro dado importante é a competência liderança, com a segunda maior média atribuída. Considerando que as empresas enfrentam na atualidade um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante, a Competência de Liderança merece especial atenção. Quando os entrevistados a situam entre as mais importantes para o desenvolvimento das atividades de um gestor, demonstram ter dimensão sobre o quanto as suas atribuições impactam na vida dos liderados, e da

sua responsabilidade na incessante busca por melhores resultados. Estudo realizado por Sant'anna *et al.*, (2012) com executivos de empresas brasileiras, ressalta a ênfase atribuída ao papel da liderança, como determinante no processo de sustentabilidade dos negócios organizacionais. Em conformidade, Leite *et al.* (2006), destacam que o exercício da liderança, como a capacidade de se relacionar e o gosto por trabalhar com pessoas, facilita o processo de gestão de pessoas e o alcance das metas organizacionais.

Quando se referem às demais competências elencadas como prioritárias (comprometimento, responsabilidade social, empreendedorismo), sugerem que a gerência também precisa contemplar a visão totalitária do trabalho, o envolvimento da equipe, preocupando-se com a qualidade dos serviços e com a satisfação de clientes. É necessário, assim, assumir uma postura empreendedora que possibilite manter ativo o crescimento da organização, e ao mesmo tempo sustentar um ambiente de

trabalho adequado, com produtividade e satisfação de suas equipes para obtenção dos resultados.

Tais dados corroboram o estudo de Custódio *et al.* (2013), ao referir que a dinâmica do trabalho gerencial se caracteriza por ser intensa e complexa. Desse modo, o gestor necessita de um conjunto de habilidades que o auxiliem na condução da organização ao alcance dos objetivos.

A identificação de competências prioritárias é crucial para que as organizações possam selecionar, preparar e investir no desenvolvimento de gerentes que atendam às demandas da empresa (Custódio *et al.*, 2013), neste caso específico, a organização hospitalar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão das percepções dos diferentes gestores a respeito das competências é indispensável para as organizações, pois associadas à forma como os gestores conduzem suas equipes de trabalho, são fundamentais para que as organizações possam atingir metas e resultados almejados, ocupando posições de destaque em sua área de atuação. Por meio das 20 competências elencadas, o presente estudo possibilitou identificar as competências prioritárias para que os gestores da organização hospitalar possam desempenhar seu papel de forma adequada e satisfatória. Desta forma, as competências destacadas pelos participantes do estudo, foram: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo. Essas competências são responsáveis por possibilitar melhor interação com a equipe e demais setores da organização, auxiliar na percepção de visão do todo, autodesenvolvimento e desenvolvimento do grupo, na possibilidade de flexibilização para lidar com as particularidades de cada membro e nos processos de comunicação, contribuindo para um maior comprometimento com a empresa.

Assim, entende-se que gerenciar pessoas é a busca constante por colaboradores aptos, com foco no desenvolvimento de habilidades e oferecendo condições de aprendizagem que proporcionem a eficácia na recepção de conhecimentos. Neste contexto, as competências gerenciais caracterizam-se por um processo de amplitude e complexidade e, principalmente, de aprendizagem. E neste processo de desenvolvimento, estão inseridos elementos fundamentais, os quais atingem diretamente as pessoas envolvidas, pois são deci-

sões a serem tomadas, absorção e transmissão de informações a serem repassadas de forma clara e conhecimentos técnicos e comportamentais a serem difundidos e adequadamente utilizados.

Portanto, por meio da pesquisa realizada, pode-se compreender a visão demonstrada pelos respondentes quanto ao perfil do gestor que a organização hospitalar necessita para atender sua demanda. Tal perfil envolve competências gerenciais que garantam o comprometimento com suas ações, o pensamento em sua equipe e como equipe, o uso da comunicação como ferramenta fundamental para o sucesso, características empreendedoras para assumir riscos e proporcionar inovação nos processos da organização.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se a amostra reduzida, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos, além da necessidade da utilização de outras técnicas estatísticas para obter resultados mais aprofundados, aumentando a validade e confiabilidade do estudo. Os resultados sugerem novos estudos a fim de compreender como o treinamento e desenvolvimento e as próprias competências gerenciais podem influenciar no desempenho individual e organizacional.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro da CAPES (Bolsa da CAPES – Proc. nº BEX 0093/157), da Fundação Meridional (Bolsa produtividade), a PIC/IMED (Programa de Iniciação Científica da IMED) e ao acadêmico Lucas Frainer Domingues pelo auxílio na tabulação e organização dos dados para as análises estatísticas.

REFERÊNCIAS

- Asumeng, M. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6(4).
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Barros, M. E. A. (2007). *Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro*. Dissertação de mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Bitencourt, C. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

- Boon, J., & Van Der Klink, M. (February 2002). Competencies: the triumph of a fuzzy concept. *Academy of human resource development annual conference*, Honolulu.
- Borba, J. S., Martins, M. L., Silva, R. M. M. da, & Junior, E. R. F. (2011). A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. *Anais do VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Recuperado de http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Bünchen, E., Rossetto, R. C., & Silva, A. B. da. (2011). Competências gerais em ação: o caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2).
- Bündchen, E., & Silva, A. B. (2005). Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, 7(13), 1-24.
- Cardoso, A. L. J. (2009). Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 147-169.
- Coatto, A., & Traldi, M. C. (2011). Competências gerenciais do enfermeiro na atenção primária. *Redalyc*, 8(52), 180-186.
- Covey, S. R. (2005). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. (23. ed.) Rio de Janeiro: Best Seller.
- Custódio, J. C. D., Machado, M. C. S., Ferreira, V. C. P., & OuchiDusi, C. S. C. (2013). O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. *Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Durand, T. (1998, June). Forms of incompetence. In *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1) 161-176.
- C. Costa, V. R. Laimer, R. T. C. Piovesan, E. A. Coelho
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2000). Em Busca da Competência. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 24.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp), 183-196.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Revista O&S*, 19(63), 621-639.
- Greatti, L., & Previdelli, J. J. (2004). Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá (PR). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Hartle, F. (1995). *How to re-engineer your performance management process*. London: Kogan Page.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo*. (18. ed.) Rio de Janeiro: Sextante.
- Krajcovicova, K., Caganova, D., & Cambal, M. (2012). Key managerial competency models in industrial enterprises. *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, Viena, Áustria, EU.
- LeBoterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éd. d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.
- LeBoterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed e Bookman.
- LeBoterf, G. (2000). *L'ingénierie de compétences*. Paris: Editions d'Organisation.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1).
- Menenti, S. A., Ciampone, M. H. T., Mira, V. L., Minami, L. F., & Soares, J. M. F. (2012). O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, 46(3), 727-33.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: R. L. Ruas, Antonello, C. S., Boff, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Artmed.

- Oderich, C. L. O novo perfil e competências gerenciais. (2001). In: A. B. B. Manssour, A. L. B. Pereira, C. R. N. Rech, C. L. Oderich, C. S. Antonello, E. Binotto, J. C. L. Canizares, L. V. Silva, M. V. Silva, M. V. Zimmer, M. K. Nakayama, (Orgs.). *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos.
- Resende, E. (2003). *O Livro das Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sant'anna, A. S. (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE eletrônica*, 7(1).
- Santana, M. A. (2005). *Liderança e (in)Competência*. São Paulo: T & D.
- Scarborough, H. (1998). Path(ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British Journal of Management*, 9(3).
- Senge, P. M. (1998). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, M. J. P. (2006). *Comunicação tem remédio: A comunicação nas relações interpessoais em saúde*. São Paulo: Gente.
- Snyder, A., & Ebeling, H. W. (1992). Targeting a company's real core competencies. *Journal of Business Strategy*, 13(6), 26-32.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas.

Management competencies important in a hospital organization

ABSTRACT

Managerial competencies play a fundamental role in the performance and functionality of different types of organizations, making their identification crucial if one wishes to remain competitive in the market. Based on hospital managers' self-assessments, the present study sought to identify the most important managerial competencies in this work force. Forty two respondents were asked to rank 20 managerial competencies in order of importance. An analysis of variance of managerial competencies ratings was performed using the Kruskal-Wallis test and means separated by the Dunn's test ($P \leq 0.05$). The five highest ranked managerial competencies were communication, leadership, commitment, social responsibility and entrepreneurship. These particular competencies enable better interactions within the management team and across organizational sectors, assist in achieving the plans envisioned, aid in the development of the individual and group as a whole, and offer flexibility in handling members' individual idiosyncrasies through communication processes, which encourage a greater commitment to the organization.

Keywords: Managerial competencies, Competencies development, Hospital.

Endereço para contato:

Carlos Costa
Faculdade Meridional (IMED)
Rua Senador Pinheiro, 304
CEP 99070-220 – Passo Fundo, RS, Brasil.

Recebido em 02/10/2015

Aprovado em 21/05/2016

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer