

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DO PROGRAMA ESTADUAL DST/AIDS SÃO PAULO

MANAGEMENT SKILLS IN THE CONTEXT OF THE STATE STD / AIDS PROGRAM SÃO PAULO

Djair PICCHIAI
EAESP e FACCAMP
djair.picchiai@fgv.br

Maria Aparecida de Brito MOREIRA
FACCAMP
mabmoreira@crt.saude.sp.gov.br

Recebido em 05/2018 – Aprovado em 08/2020

Resumo

Este estudo buscou compreender as competências gerenciais do corpo diretivo de uma instituição pública de saúde reconhecida como referência para o estado de São Paulo e modelo único na América Latina. O estudo procurou responder as questões: quais competências gerenciais fazem parte das atividades administrativas da instituição estudada, na ótica dos diretores? Quais iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais têm sido adotadas pela instituição? Foi realizado um estudo de caso do Programa Estadual DST/Aids São Paulo. Investigou seu corpo diretivo por meio de dois instrumentos, um questionário e um roteiro de entrevistas aplicado no ambiente de trabalho. As competências foram classificadas conforme modelo teórico preconizado por Quinn (2003) e como contribuição científica o estudo detectou a necessidade de inclusão de competência humanização no modelo teórico, para análise de instituições públicas de saúde. Evidenciou-se a presença de todas as competências previstas no modelo teórico em alto grau. O programa está inserido no modelo de Relações Humanas. Foram identificadas as competências gerenciais dos gestores do programa, verificando as lacunas de desenvolvimento recomendadas a serem supridas.

Palavras-chave: gestão pública; modelo de gestão; competências gerenciais

Abstract

This study tried to understand the managerial competencies of the governing body of a public health institution recognized as a reference for the São Paulo state and unique model in Latin America. The study looked for answer the questions: what managerial skills are part of the management activities of the institution studied, in the view of the directors? What managerial skills development initiatives have been adopted by the institution? We conducted a case study of the State STD/AIDS São Paulo. Investigated its governing body by two reserach instruments, a questionnaire and a set of interviews applied to your desktop. The skills were classified as theoretical model advocated by Quinn (2003) and, as a scientific contribution to the study identified the need to include competence humanization in the theoretical model for analysis of public health institutions. It showed the presence of all the powers provided for in the theoretical model to a high degree. The program is housed in the Human Relations model. the managerial skills of program managers and development gaps that is recommended to be met were identified.

Keywords: public administration; management model; managerial skills

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a propagação de equipamentos de diagnóstico e imagens sofisticados, a necessidade constante de inovação e a demanda por altos padrões de qualidade têm exigido dos gestores de saúde, habilidades e competências que contribuam para o aumento dos resultados (DUTRA, 2004). Além disso, pode-se perceber um crescente interesse dos pesquisadores pela área de recursos humanos, sobretudo pelas práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas; colocando em evidência os estudos de casos organizacionais que utilizam bases e categorias conceituais e enriquecem as teorias permitindo a

sua consolidação (PICCHIAI, 2008). Por outro lado, pesquisas nas áreas estratégicas de gestão de pessoas, apontam que as competências individuais agregam valor à organização (McClelland,1973). Assim, o desenvolvimento de competências individuais numa organização deve beneficiar suas capacidades e incrementar resultados (FLEURY e FLEURY, 2005).

O Programa Estadual DST/Aids (PEDST/Aids) se destaca na geração de políticas públicas e nas atividades de prevenção, diagnóstico e tratamento das Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST) e da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (Aids). Por isso, seu corpo gerencial precisa ser constituído de competências específicas que possibilitem o desempenho de funções complexas. O Programa Estadual é uma instância ligada ao Governo do Estado de São Paulo e a Secretaria de Estado da Saúde, sendo nacional e internacionalmente reconhecida como geradora de políticas públicas, referência no modelo de gestão e na criação de novas tecnologias para a prevenção e controle das doenças sexualmente transmissíveis e da Aids no estado de São Paulo. Para compreender melhor este fenômeno, estudos científicos em profundidade podem trazer à luz dados que façam parte do cotidiano dessas instituições, embora ainda não tenham sido explorados.

Problema de pesquisa

As dificuldades na gestão das instituições de saúde têm sido estudadas por profissionais de diversas áreas, no entanto ainda se discutem competências no campo da gestão de saúde. O baixo investimento em programas de desenvolvimento na área pública, a segurança dos servidores - atribuída pela estabilidade no emprego - e as nomeações feitas de forma política dificultam o desempenho da gestão.

O presente trabalho buscou identificar: a) Qual a percepção dos gestores sobre o perfil de competências gerenciais utilizado na instituição estudada? b) Qual a classificação das competências gerenciais encontradas conforme o modelo teórico preconizado por Quinn (2003)? c) Quais iniciativas para o desenvolvimento de competências gerenciais a instituição adota?

Objetivos

O objetivo geral do estudo é investigar a competência individual classificada como competência gerencial, na gestão de uma instituição pública de saúde sob a ótica e percepção de seus diretores. Busca-se identificar as competências gerenciais dos profissionais do corpo diretivo de uma instituição reconhecida como referência para o estado de São Paulo e modelo único na América Latina.

Os objetivos específicos são: classificar e descrever o rol das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos 34 gestores, conforme modelo teórico de Quinn (2003); identificar as lacunas de desenvolvimento da gestão; verificar quais iniciativas de desenvolvimento e fortalecimento da gestão são percebidas pelos gestores e adotadas pela instituição.

A identificação e o desenvolvimento de competências gerenciais têm sido adotados por organizações de saúde com o objetivo de aumentar a eficiência e alcançar a excelência. Assim, o presente estudo de caso será desenvolvido no Programa Estadual DST/AIDS de São Paulo, e coletará dados em campo aplicando conceitos que vêm sendo analisados na literatura de estudos organizacionais. Desta forma, organizações e grupos gerenciais da área de saúde podem se beneficiar, sobretudo aqueles que atuam em equipamentos de atenção à saúde

ou geradores de políticas públicas cuja dedicação e especialização são importantes na produção de resultados. Estudos voltados à classificação e categorização das competências podem potencializar a direção tomada no desenvolvimento necessário ao crescimento da gestão.

Considerando que o corpo gerencial alinhado aos objetivos organizacionais consegue elevar o nível de interesse e comprometimento de seus colaboradores, e ainda que tudo isso possibilite o alcance de patamares elevados de qualidade e eficiência da gestão, é que o presente trabalho encontra espaço não explorado de estudos em profundidade junto à área pública de saúde.

REFERENCIAL TEÓRICO

No que diz respeito ao conceito de competências, autores como Zarifian (1999), Fleury e Fleury (2001) adotam o seguinte critério como indicador de classificação: competência é conhecimento, habilidade e atitude. Em 2001, autores inspirados pela escola francesa, desenvolveram uma nova noção atrelando os conceitos anteriores à entrega de resultados. DUTRA, (2004) Segundo o mesmo autor, identifica-se duas grandes correntes teóricas. A primeira, representada por autores norte-americanos, dentre eles McClelland (1973), define competência como um conjunto de qualificações ou características da pessoa. A segunda, representada por autores franceses como Le Boterf (1999), associa competências não a um atributo pessoal, mas às suas realizações em um determinado contexto, ou seja, o comportamento que o indivíduo reproduz no trabalho.

Fleury (2001) define competência como sendo uma palavra que tem sua origem no senso comum, e designa pessoa qualificada para a

realização de algo. O contrário disso, além de significar a ausência desta capacidade, também pode trazer um sentimento pejorativo.

De acordo com o papel profissional desempenhado, pode-se classificar as competências individuais em outras duas competências: técnica e gerencial. (MINTZBERG, 1995)

Ainda segundo o mesmo autor, a competência técnica diz respeito à capacidade técnica de um profissional; um exemplo disso é a capacidade de um técnico em enfermagem puncionar a veia de um paciente. A capacidade gerencial está ligada à capacidade de liderança, ou comportamento esperado de um indivíduo na supervisão ou direção de uma equipe.

A competência gerencial, objeto deste estudo, é medida pelo comportamento esperado por parte da organização relativo ao desempenho profissional do indivíduo. Pesquisadores têm buscado identificar competências importantes à atuação de gestores, entre eles Quinn (2003), que propõe um modelo de 24 competências gerenciais, que guiarão a classificação proposta por este estudo.

O mapeamento das competências é um fator importante para a obtenção de resultados tanto no aumento da competitividade quanto no sucesso das organizações. Embora tão somente mapear não seja suficiente para uma boa gestão de pessoas, o envolvimento dos profissionais e o reconhecimento da organização são imprescindíveis para a criação de uma cultura organizacional que leva ao desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. (PICCHIAI, 2008)

O conceito designado à competência, à geração de valor e à entrega é mais que qualificação, este conceito representa a busca da performance ideal

para a captação de resultados, significa desempenho superior.

O modelo de Quinn (2003) define as competências gerenciais a partir de quatro modelos de gestão oriundos da história das organizações durante os três primeiros quartos do século XX.

A partir de 1976, porém, as empresas passam a lidar com os sindicatos, que buscavam manter os empregos, enquanto as organizações tinham que lidar com downsizing e com as doenças ocupacionais provocadas pelo acúmulo de trabalho gerado pela redução da mão de obra, imposto pelo modelo econômico vigente.

Foi nesse momento que se percebeu que nenhum dos modelos isoladamente daria conta das necessidades gerenciais. Foi pensada então a criação de uma matriz que contivesse os quatro modelos gerenciais, chamada "quatro modelos num único arcabouço". (QUINN, 2003)

A eficácia organizacional seria alcançada conforme a capacidade de escolha de seus gestores em selecionar as combinações mais adequadas desses quatro modelos, que se inter-relacionam em dois eixos: um eixo vertical e outro horizontal.

O eixo vertical, que vai da parte superior do gráfico até a parte baixa, divide o modelo em flexibilidade e controle. Outra especificidade do modelo é o eixo horizontal, que vai do foco organizacional interno à esquerda até o lado oposto, cujo foco é voltado para o ambiente externo, à direita.

Na Figura 1 a seguir pode-se observar a distribuição proposta por Quinn para os oito papéis da liderança gerencial.

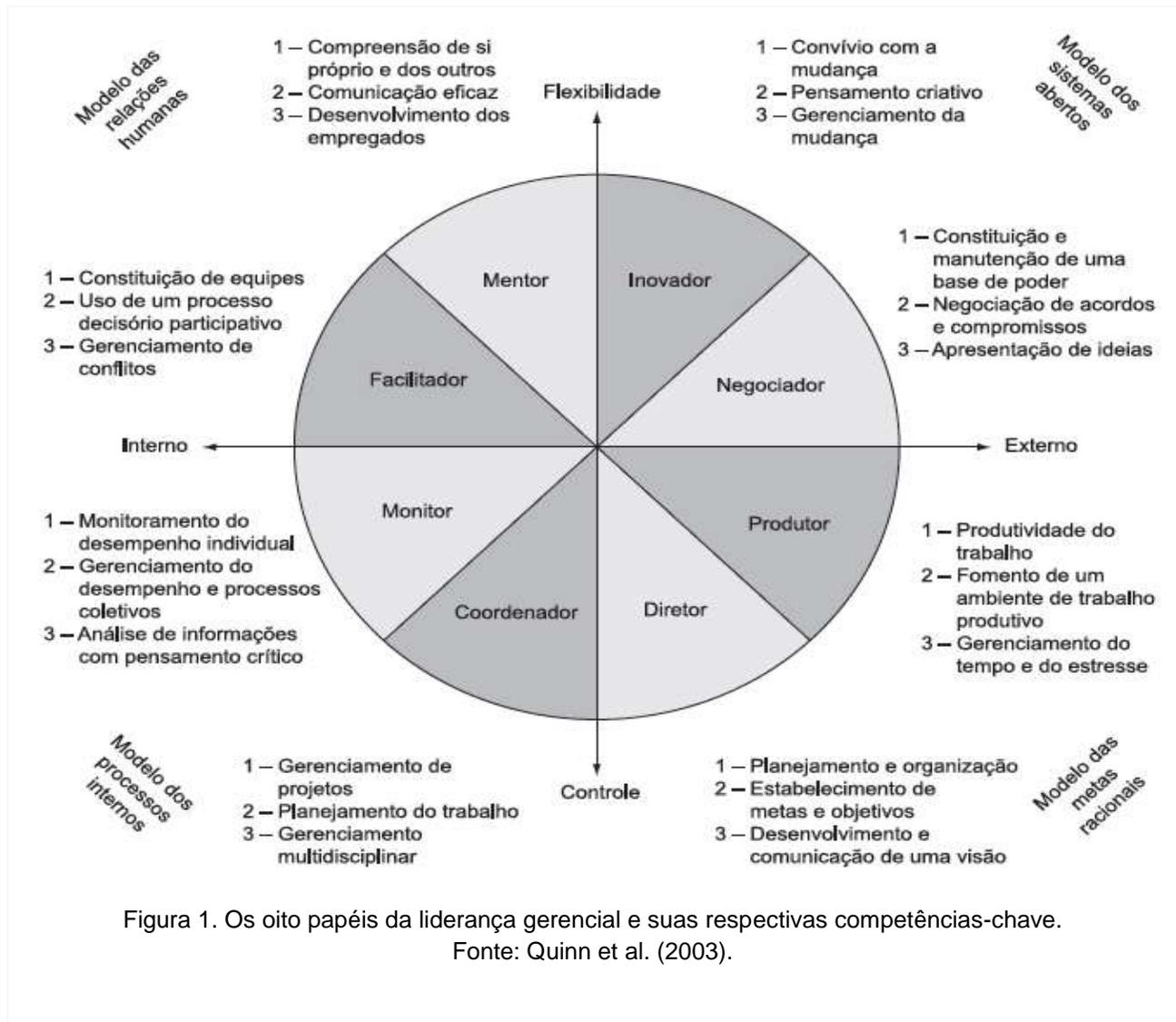


Figura 1. Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.
Fonte: Quinn et al. (2003).

Outra característica desse modelo é a divisão dos papéis gerenciais que o compõem; são oito papéis compostos por três competências gerenciais cada, permitindo que, a partir das competências observadas, se possa chegar aos papéis gerenciais propostos e aos modelos gerenciais utilizados na organização.

Outra singularidade é a questão ligada aos valores do modelo, chamados por Quinn (2012) de valores concorrentes. Observa-se que os valores externos são valores gerais; consolidação e continuidade estão localizadas no canto inferior esquerdo, o que se opõe à expansão e à mudança localizados no quadrante oposto, superior direito.

Isso permite a leitura dos vários ângulos de forma complementar conforme o quadro em questão. O modelo dos sistemas abertos (flexibilidade e foco no ambiente externo) opõe-se ao modelo dos processos internos (controle e foco no ambiente interno). Enquanto um está buscando a adaptabilidade às mudanças, o outro busca a manutenção e estabilidade do sistema.

As premissas do modelo estão em conformidade com o Quadro 1 a seguir.

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

Quadro 1. Características dos quatro modelos gerenciais.

Fonte: Quinn et al. (2003).

O modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) está inserido no contexto que a importância do comportamento humano vem assumindo no âmbito das organizações, e por isso ganha espaço cada vez maior na teoria organizacional.

O mesmo autor traz quatro principais categorias que correspondem a períodos históricos distintos, são eles articulados como: departamento de pessoal no sentido da palavra, human resource management; gestão do comportamento humano que atua sobre o comportamento das pessoas, deixando de colocar o foco na tarefa, nos custos e nos resultados; gestão estratégica que liga a

gestão de pessoas às estratégias corporativa e gestão de pessoas articulada por competências que relacionada a competitividade, estabelecem vínculos estritos entre desempenho humano e resultado.

Mitzemberg (2010) define gerentes como pessoas que são responsáveis por unidades compostas por outras pessoas. Também considera gerência média como função destinada a pessoas que respondem a outros gerentes e ao mesmo tempo tem gerentes que respondem a elas. Considera que a função gerencial é muito diversificada podendo ser por área geográfica, serviços, programas, unidades entre outras. E que por isso

existem variações nas habilidades necessárias ao desempenho da função gerencial. Quinn et.al. (2003), considera que a variação das habilidades tem relação com o papel gerencial desempenhado na organização e os modelos de gestão.

No modelo das relações humanas estão os papéis de Facilitador e de Mentor. O Facilitador empreende esforços coletivos e a coesão, reforçando o trabalho em equipe e administrando conflitos.

O Mentor desenvolve e orienta pessoas de forma empática. Contribui para o aprimoramento das competências e planeja o desenvolvimento dos empregados. Esse modelo tem como ênfase o compromisso, a coesão e a moral.

A premissa é que o envolvimento resulta em compromisso; seus principais valores são a participação e a resolução de conflitos, construindo consenso.

A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.

O modelo dos processos internos engloba os papéis do Monitor e do Coordenador. O gerente Monitor deve estar ciente de tudo que acontece em sua unidade de trabalho, assegurar que as regras estejam sendo cumpridas e acompanhar o setor para que este cumpra a sua parte. A este papel cabe cuidar dos detalhes, fazer controle e análise.

Como Coordenador, espera-se que o gerente sustente a estrutura e o fluxo do sistema. São características inerentes a este tipo a organização e a coordenação da equipe. Esse modelo também está ligado à burocracia profissional, critérios de eficácia e estabilidade, o que inclui a rotinização. A função do gerente é ser um Monitor tecnicamente competente e Coordenador confiável.

Os gerentes que assumem o papel de Diretor e Produtor são pertencentes ao modelo das metas racionais. As características do papel de Diretor estão ligadas às expectativas que, por meio de processos, devem ser claras e explicitadas, além do planejamento e determinação das metas. Os produtores estão voltados às tarefas, cujo foco é o trabalho demonstrando interesse, motivação, energia. Esse modelo objetiva a produtividade e o lucro. A função do gerente é decidir e ser um produtor objetivo e prático.

Os papéis de Inovador e Negociador pertencem ao modelo dos sistemas abertos. Os inovadores são do tipo visionários. Neste papel, o gerente facilita a adaptação e a mudança, identifica tendências e tolera incertezas e riscos. O Negociador faz a sustentação da legitimidade exterior e obtém recursos externos. Possui astúcia política, persuasão, influencia pessoas e tem habilidade para lidar com o poder. O modelo de sistemas abertos aparece devido à necessidade de compreender e administrar um mundo em rápida transformação e de intenso conhecimento.

É importante considerar que as competências necessárias aos gerentes nos quatro modelos independem dos níveis hierárquicos, mesmo sabendo que sua autonomia e sua responsabilidade dependem de onde eles se localizam na organização. (Quinn et al., 2003) Os autores definem, ainda, quatro perfis gerenciais eficazes: realizadores agressivos: quase todos os papéis exercidos a contento, à exceção do Facilitador e do Mentor; produtores conceituais: papéis de Monitor e Coordenador menos expressivos; agregadores pacíficos: execução mais tímida dos papéis de Produtor, Negociador e Inovador e mestres: todos os papéis exercidos de modo eficaz.

Os mesmos autores indicam também os perfis contrários, chamados perfis ineficazes:

adaptativos caóticos: quase todos os papéis exercidos timidamente, à exceção daqueles de Facilitador, Mentor e Inovador; Coordenadores irritantes: papéis de Monitor e Coordenador mais expressivos, comparativamente aos demais; workaholics sufocantes: destaque positivo para o papel de Produtor e improdutivos extremos: nenhum dos papéis exercido de modo reconhecido.

As competências gerenciais e o modelo de gestão encontrado pela pesquisa serão classificados dentro do modelo teórico adotado. Contudo, é necessário atentarmos para o fato de que os papéis definidos pelo modelo teórico podem ser desejáveis de forma complementar. Dada a ênfase atual apoiada na economia global, nas premissas de inovação e implantação de novas tecnologias, o modelo de sistemas abertos pode ser o mais adequado. Entretanto, em organizações onde o controle é imperativo, existe uma maior necessidade de se focar em flexibilidade, possibilitando que as decisões sejam tomadas de forma rápida e concreta. Algumas vezes, para que o planejamento seja alcançado, é necessário dar valor à estabilidade e continuidade e, ao mesmo tempo, à mudança e à inovação. Quando gestores ficam detidos em inovação e crescimento, podem negligenciar a necessidade de estruturas que garantam estabilidade e a certeza necessárias à continuidade da organização. (Quinn, 2012)

MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. O trabalho utilizou o método de estudo de caso, o qual se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos,

utilizando algumas fontes de evidência: entrevistas, arquivos e documentos, observação participante, etc. (YIN, 2015)

Bonoma (1985) acrescenta que não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A Figura 4 mostra um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário também é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, frequentemente, leva a uma perda da realidade de como as coisas de fato ocorrem.

Projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está ainda bem desenvolvido, ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado facilmente do seu contexto real. (BONOMA, 1985)

Autores como Yin (2015), Eisenhardt (1989) e Gummesson (1991) vêm há muito tempo defendendo a construção de teorias embasadas no método do estudo de caso. Dessa maneira, Bonoma (1985) acredita que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento.

Foi realizada uma análise na instituição selecionada, para estudar as competências gerenciais sob a percepção de cada um dos gestores e classificá-las conforme o modelo preconizado por Quinn et al (2003). Quanto aos seus fins, é um estudo exploratório, uma vez que

expõe determinadas características de um fenômeno. (VERGARA, 2007) Trata-se de um estudo de caso, que segundo Bonoma, (1985) é caracterizado por: descrição, classificação (desenvolvimento de tipologia), desenvolvimento teórico, teste limitado da teoria.

Partindo do princípio de que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha essencialmente com dados qualitativos, onde a informação coletada não é expressa em números e representa um papel menor na análise, na Administração, esse conceito pode ser adaptado. Segundo Dalfavolo, (2008) as características básicas da pesquisa qualitativa são: a) um foco na interpretação; b) ênfase na subjetividade; c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa; d) preocupação com o contexto; e) reconhecimento do impacto do processo de admitindo que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa.

Na administração é bastante utilizado. Algumas características dos estudos qualitativos são: a) os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos; b) a análise de dados é desenvolvida, geralmente, no decorrer do processo coleta; c) os estudos se apresentam de forma descritiva; d) a teoria é construída por meio de análise dos dados empíricos, para posteriormente ser aperfeiçoada com a leitura de outros autores; e) a interação entre pesquisador e pesquisado é fundamental, assim, uma habilidade comunicacional do pesquisador é esperada; f) a integração de dados qualitativos com dados quantitativos é estimulada. (CRESWEL, 2010)

Para a análise das entrevistas, utilizou-se a técnicas de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos

(conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram entrevistados os gestores vinculados às gerências de administração, prevenção, assistência à saúde, apoio técnico, vigilância sanitária e epidemiológica e coordenação que compõem o Programa Estadual.

Instrumentos de coleta de dados

O primeiro instrumento é composto por 96 proposições no qual o respondente escolheu, por meio de uma escala Likert de 5 pontos para cada uma das proposições.

O segundo instrumento é um roteiro de entrevista a ser aplicado em conjunto com o questionário, contendo 10 questões sobre desenvolvimento e percepção das competências com duração média de 15 minutos e não gravadas.

Dessa forma, pretendeu-se conhecer a percepção dos gestores sobre as competências gerenciais e sobre as ações do PE DST/Aids com relação às atividades de desenvolvimento dessas competências.

Os instrumentos serão aplicados no local de trabalho dos gestores em horários pré-determinados e foram validados por meio de pré-teste, objetivando melhorar a compreensão do questionário.

A pesquisa é caracterizada como estudo de caso pois coleta e analisa informações sobre um determinado grupo objetivando a compreensão de um determinado fenômeno (CRESWELL, 2010).

Sua concepção é pragmática e do tipo descritiva e sequencial, que se realizará como pesquisa de campo, uma vez que o fenômeno estudado será observado localmente (VERGARA 2007), utilizando-se a abordagem de métodos mistos em

que se apresentam a coleta e análise de dados quali-quantitativos seguindo-se a classificação de Creswell (2010). Para possibilitar a triangulação dos dados, adotou-se mais de um instrumento de coleta e diferentes métodos de análise buscando-se enriquecer a compreensão. (VERGARA 2007)

Para a tabulação e análise dos dados quantitativos encontrados foi utilizado no pacote Microsoft Office, do sistema operacional Windows, a ferramenta Excel. Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo.

Limitações da pesquisa

O estudo apresenta limitações condicionadas ao vínculo do pesquisador que é funcionário na instituição estudada há mais de 15 anos; à não

caracterização da amostra imposta pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição para a proteção da identidade dos participantes e ainda por ser um estudo de caso, o que não permite a generalização dos resultados.

Outra limitação do estudo é o fato da apresentação dos resultados institucionais não ter sido feita por cidadãos usuários dos serviços de saúde ligados ao Programa Estadual.

ANÁLISE DOS DADOS

Os primeiros dados mostraram uma distribuição de frequência de modelo gerencial e papéis gerenciais conforme Gráfico 1.

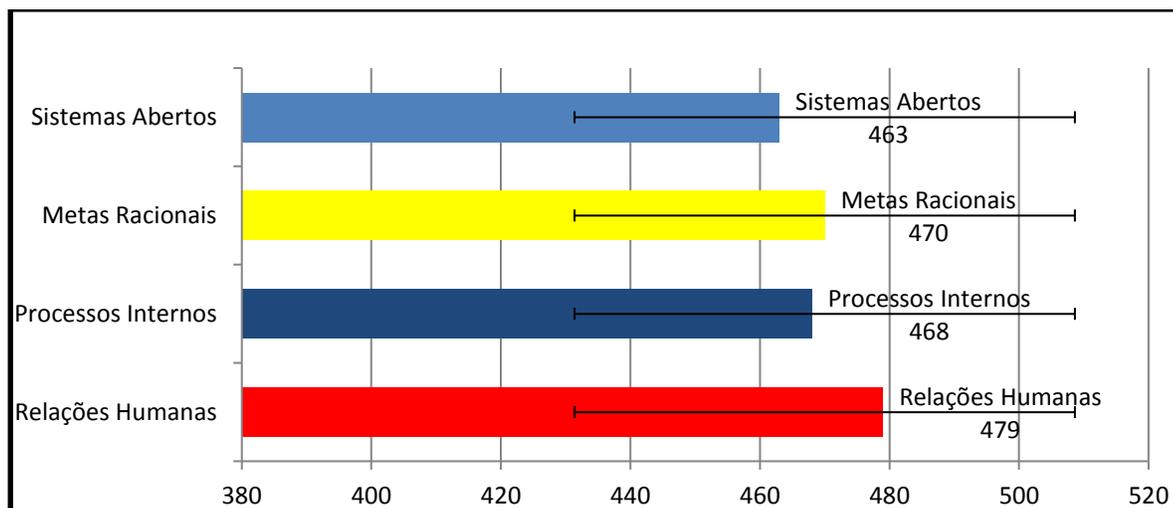


Gráfico 1. Modelos de Gestão Praticados – Auto-percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

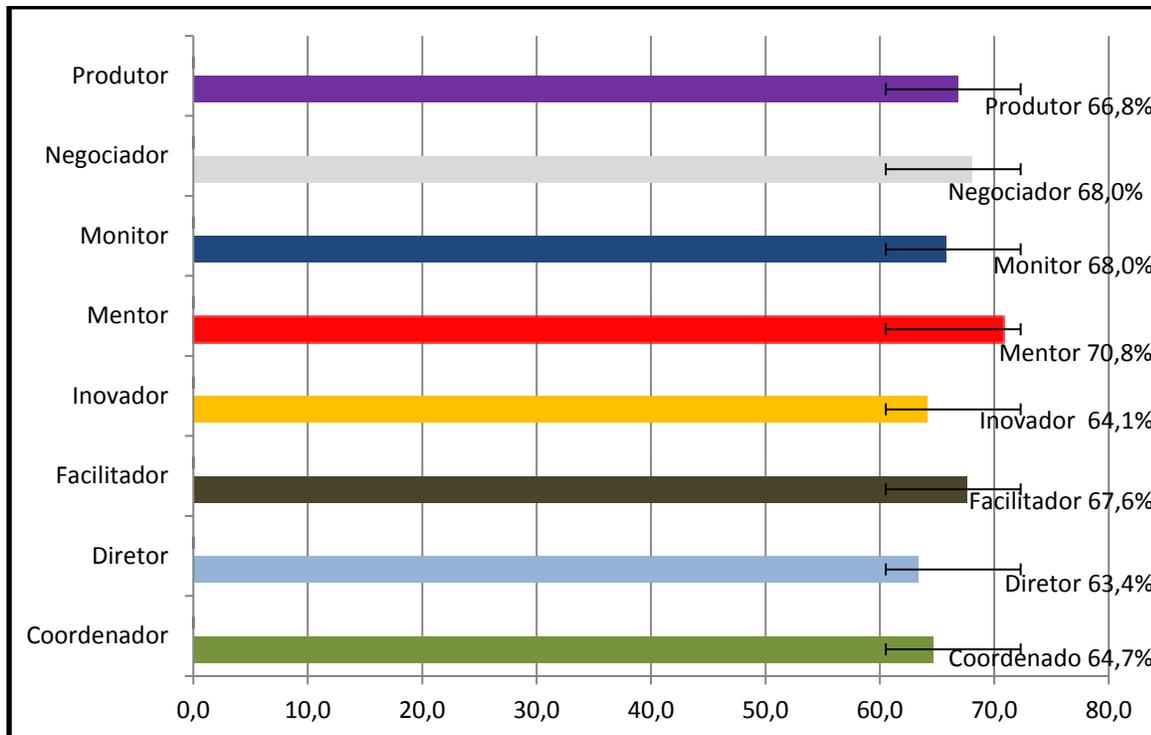


Gráfico 2. Papéis desempenhados pelos gestores – Auto-percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

PAPEL GERENCIAL	COMPETÊNCIA	NUNCA/POUCAS VEZES	FREQUENTEMENTE	MUITAS VEZES E SEMPRE
MENTOR	Compreensão de si mesmo e dos outros	10,4	19,1	70,4
	Comunicação eficaz	5,2	24,1	70,7
	Desenvolvimento dos empregados	9,6	19,1	71,3
FACILITADOR	Construção de Equipes	9,6	19,1	71,3
	Uso do processo decisório participativo	7,8	23,5	68,7
	Administração de conflitos	24,1	12,9	62,9
MONITOR	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	6,9	32,8	60,3
	Análise de informações com pensamento crítico	0,9	26,1	73,0
	Monitoramento do desempenho individual	15,4	20,5	64,1
COORDENADOR	Gerenciamento de Projetos	4,2	22,0	73,7
	Gerenciamento multidisciplinar	19,6	17,0	63,4
	Planejamento do trabalho	17,2	25,9	56,9
PRODUTOR	Trabalho produtivo	6,9	25,0	68,1
	Gerenciamento do tempo e do estresse	13,0	28,7	58,3
	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	13,3	23,0	63,7
DIRETOR	Estabelecimento de metas e objetivos	14,0	25,4	60,5
	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	11,3	11,3	77,4
	Planejamento e organização	15,7	21,7	62,6
NEGOCIADOR	Constituição e manutenção de uma base de poder	17,2	16,4	66,4
	Apresentação de ideias	15,5	15,5	69,0
	Negociação de Acordos e compromissos	7,8	23,5	68,7
INOVADOR	Convívio com a mudança	24,3	21,7	53,9
	Pensamento criativo	15,8	23,7	60,5
	Gerenciamento da mudança	5,3	16,7	78,1

Quadro 2: Frequência de respostas por competência segundo a percepção dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Competência	Questões	Respostas	Total de Questões	Resultado obtido
compreensão de si mesmo e dos outros	01 a 04	81	115	70,4
comunicação eficaz	05 a 08	82	116	70,7
desenvolvimento dos empregados	09 a 12	82	115	71,3
Total		245	346	70,8

Tabela 1. Proporção de respostas obtidas por papel gerencial para respostas "muitas vezes e sempre" - Auto percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Competência	Questões	Respostas	Total de Questões	Resultado obtido
Constituição e manutenção de uma base de poder	73 a 76	77	116	66,4
Apresentação de ideias	77 a 80	80	116	69,0
Negociação de Acordos e compromissos	81 a 84	79	115	68,7
Total		236	347	68,0

Tabela 2. Proporção de respostas obtidas por papel gerencial para respostas "muitas vezes e sempre" - Auto percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Competência	Questões	Respostas	Total de Questões	Resultado obtido
Construção de equipes	13 a 16	82	115	71,3
Uso do processo decisório participativo	17 a 20	79	115	68,7
Administração de conflitos	21 a 24	73	116	62,9
Total		234	346	67,6

Tabela 3. Proporção de respostas obtidas por papel gerencial para respostas "muitas vezes e sempre" - Auto-percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Competência	Questões	Respostas	Total de Questões	Resultado obtido
Gerenciamento de Projetos	37 a 40	87	118	73,7
Gerenciamento multidisciplinar	41 a 44	71	112	63,4
Planejamento do trabalho	45 a 48	66	116	56,9
Total		224	346	64,7

Tabela 4. Proporção de respostas obtidas por papel gerencial para respostas "muitas vezes e sempre" - Auto-percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Competência	Questões	Respostas	Total de Questões	Resultado obtido
Convívio com a mudança	85 a 88	62	115	53,9
Pensamento criativo	89 a 92	69	114	60,5
Gerenciamento da mudança	93 a 96	89	114	78,1
Total		220	343	64,1

Tabela 5. Proporção de respostas obtidas por papel gerencial para respostas "muitas vezes e sempre" - Auto percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Papel Gerencial Mentor

Tendo maior ênfase na percepção dos respondentes, com 70,8% das respostas, esse papel prevê, segundo Quinn (2003), a capacidade de acompanhar o desempenho das pessoas que fazem parte da sua equipe, identificando possíveis problemas que possam trazer prejuízos ao alcance das metas estabelecidas, capacidade de avaliar o desempenho das equipes de trabalho e de estabelecer indicadores eficazes de avaliação e capacidade de avaliar as informações disponíveis, articulando-as com a execução da sua tarefa e as demais áreas da organização.

Papel Gerencial Negociador

O papel gerencial Negociador foi percebido e praticado pelos respondentes com 68% das respostas, aparecendo em segunda posição na percepção dos gestores. Isso evidencia o caráter público da instituição e a presente necessidade de negociação nos processos internos e externos, em particular aqueles que precisam ser negociados junto à Secretaria de Saúde, que é o órgão ao qual está diretamente subordinada.

Papel Gerencial Facilitador

O papel gerencial Facilitador surge em terceira posição na percepção dos gestores, com 67,6% das respostas. Este papel desenvolve e orienta pessoas, contribui para o aprimoramento das competências e planeja o desenvolvimento dos empregados. Mais uma vez, o perfil institucional ligado ao centro de treinamento evidencia o caráter formador da gestão. Segundo Zarifian,

(1999) "a Organização precisa ser mais que qualificada, deve ser qualificante".

Papel Gerencial Coordenador

As três competências deste papel foram menos percebidas pelos respondentes, em 64,7% das respostas. Neste papel, espera-se que o gerente sustente a estrutura e o fluxo do sistema. São características inerentes a este tipo a organização e a coordenação da equipe. Sendo a instituição estudada constituída de uma estrutura departamentalizada, são inerentes aos gestores algumas atividades que garantam os fluxos, porém como a instituição pertence ao eixo superior do modelo teórico e sua atuação é flexível, as competências do papel Coordenador foram menos evidenciadas.

Papel Gerencial Inovador

As três competências desse papel também foram menos percebidas pelos respondentes, aparecendo em 64,1% das respostas. A evidência que esses dados trazem está relacionada à dificuldade das instituições públicas da administração direta em investir em inovação, dada a rigidez do seu orçamento e à sua burocracia característica.

A instituição pesquisada nos mostrou, por meio dos dados coletados, que o seu corpo gerencial é composto por gestores que percebem e praticam todas as competências do modelo teórico em alto grau. Segundo Quinn, 2003, a busca pela capacidade plena de gestão requer um conjunto de competências de forma complementar, o que possibilita o aumento da capacidade da gestão organizacional.

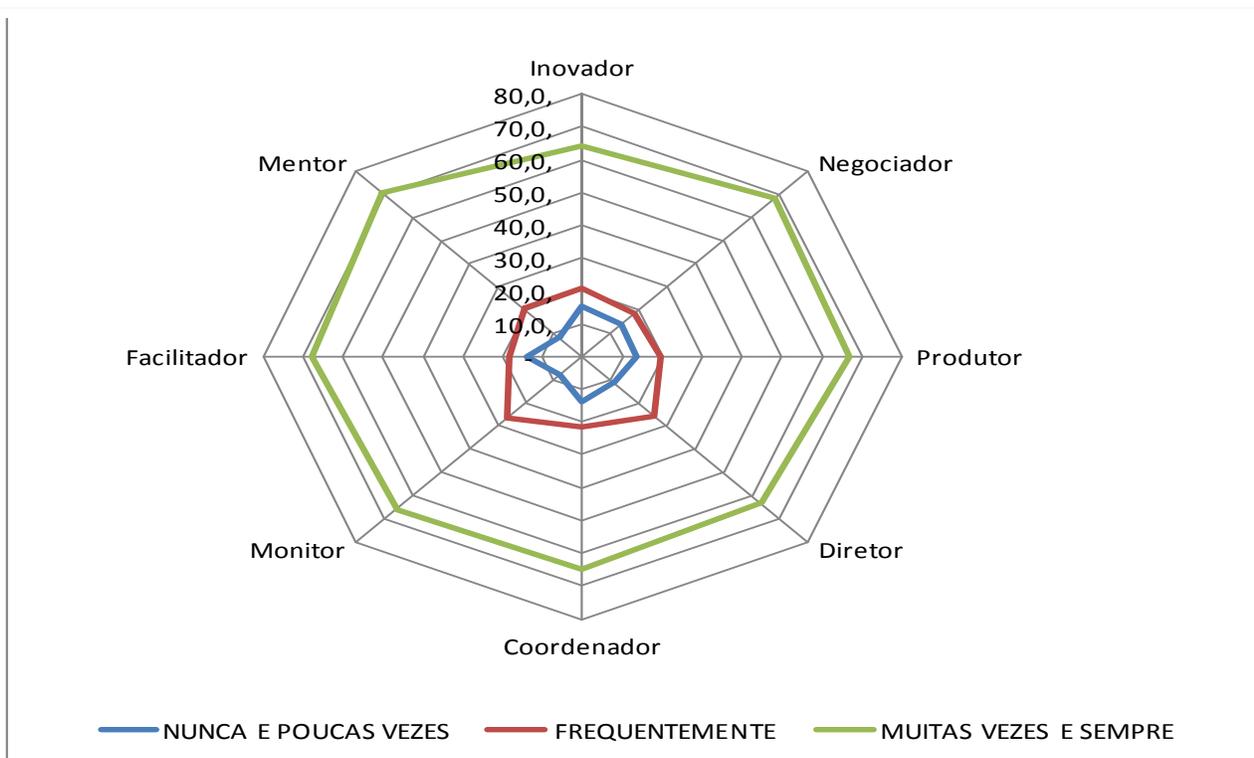


Gráfico 3. Papéis desempenhados pelos gestores – Auto-pecepção dos respondentes.
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O gráfico traz dados que demonstram que os papéis gerenciais são desempenhados de maneira bastante equilibrada. Na sua percepção, os gestores utilizam as competências gerenciais previstas no modelo teórico, exercendo os oito papéis gerenciais em mais de 60% das respostas.

Na classificação proposta por Quinn (2003), a instituição estudada mostra destaque para os papéis gerenciais Mentor, Negociador e Facilitador o que evidencia que o modelo gerencial usado pela instituição é o modelo das Relações Humanas. Nesse modelo, é dado ênfase no compromisso, na coesão e na moral. A premissa de que o envolvimento resulta em compromisso, e seus principais valores são a participação e a resolução de conflitos construindo consenso. O ambiente em que a instituição coloca seu foco é no ambiente interno, ocupando espaço no eixo da flexibilidade conforme mostra o Gráfico a seguir.

A análise qualitativa trouxe a percepção por parte dos gestores da existência de adoção iniciativas de desenvolvimento de pessoas por parte da instituição. As práticas formais de desenvolvimento de pessoas também foram percebidas pelo grupo de gestão, que identificou treinamentos, capacitações, educação continuada, oficinas, congressos, entre outros. Nas práticas consideradas informais estão planejamento estratégico, observação e reuniões entre gerentes e diretores, que são semanais e visam a publicização das dificuldades dos gestores para que busquem soluções conjuntas.

Com relação a percepção das práticas informais de desenvolvimento, foram encontradas observação, planejamento estratégico e reuniões.

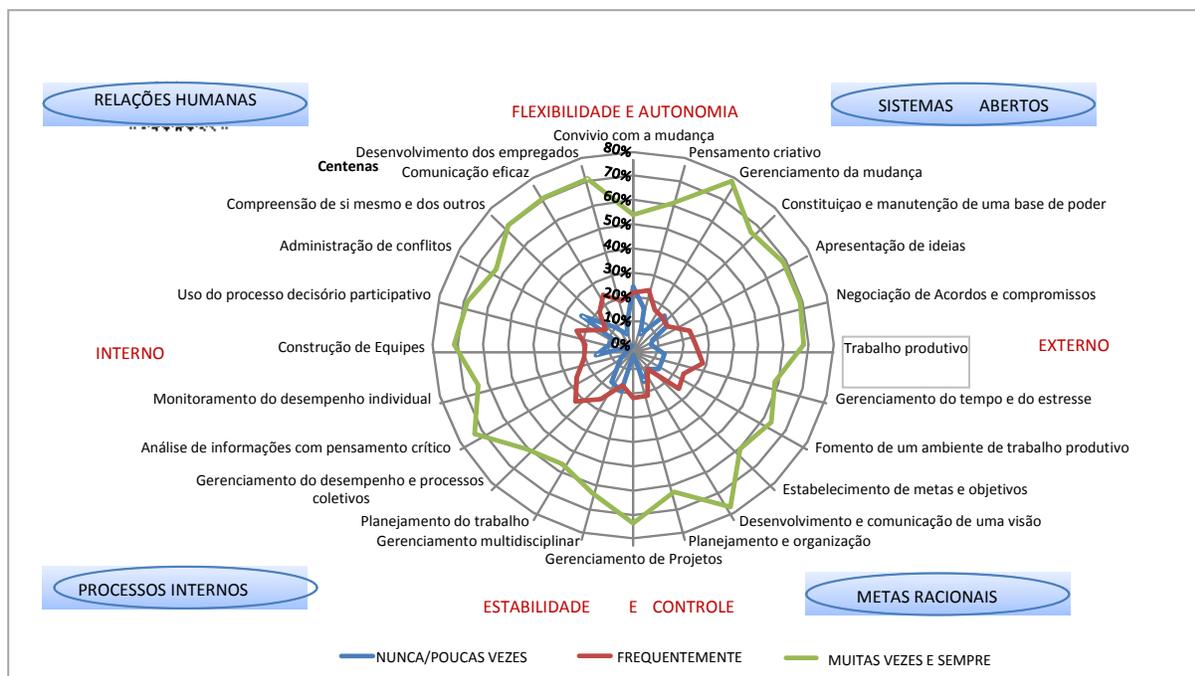


Gráfico 4. Auto-percepção das competências
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O acesso ao Desenvolvimento não foi identificado pelos respondentes, apenas um sentimento de falta de justiça na distribuição das vagas. Aspectos dificultadores foram identificados pelos respondentes, entre eles o engessamento da estrutura pública. Já na forma de aspectos facilitadores, surgiram as reuniões de gerentes, a adoção da gestão participativa como o conselho gestor, e os processos de qualidade.

Dentre as competências que trazem resultados para a instituição apontadas na percepção dos respondentes, estão “gestão participativa” e “trabalho em equipe”, que segundo Quinn, (2003), são as competências que compõem o papel gerencial Facilitador; e “comunicação eficaz”, competência que compõe o papel gerencial Mentor, conforme apontado na análise quantitativa do estudo. A competência que surge como escolha para o desenvolvimento individual

dos respondentes foi a Humanização, que embora não conste do modelo teórico utilizado, remete ao modelo de gestão que é o das Relações Humanas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que a maior frequência das competências percebidas e praticadas pelos respondentes está no quadrante superior do modelo teórico (Figura 1), o que evidencia uma forma flexível de atuação. Como as competências gerenciais mais percebidas pelos respondentes pertencem ao ambiente interno, evidencia-se que a instituição estudada tem o foco de sua atuação voltado para a própria instituição.

A percepção sobre as competências que trazem resultados para a instituição foi: gestão

participativa e trabalho em equipe, que segundo o modelo teórico utilizado, pertencem ao papel gerencial mentor. Isso pode ser atribuído ao perfil institucional de desenvolvimento de pesquisas científicas, o que valida o resultado encontrado na análise quantitativa e corrobora com outros estudos voltados à gestão pública de saúde como Picchiai, (2008).

A competência que surge como escolha para o desenvolvimento individual é a humanização, que sugere o modelo gerencial das Relações Humanas, onde estão os papéis de facilitador e mentor. O modelo Quinn (2003), por não contemplar essa competência, deixa uma lacuna importante quando utilizado em pesquisas na gestão pública de saúde; isso remete à necessidade de ampliação do modelo para uma análise mais adequada da realidade dessas instituições.

O papel gerencial que surgiu com menor evidência foi o inovador, cuja competência "convívio com a mudança" foi a de menor percepção por parte do grupo pesquisado. Revisitando Quinn, (2012), os valores concorrentes apontam que a instituição tem a necessidade de ampliar seu programa de desenvolvimento da gestão, no sentido de minimizar as deficiências, buscando voltar as ações de treinamento aos quadrantes em que as competências foram menos percebidas, e por isso requerem maior atenção com o objetivo de alcançar a gestão plena.

A análise das entrevistas revelou que os respondentes percebem a adoção e a existência de iniciativas de desenvolvimento por parte da instituição. As práticas formais de desenvolvimento foram percebidas e relatadas. Na forma de práticas informais surgiram o planejamento estratégico, o aprendizado por meio de observação e reuniões entre gerentes e diretores que acontecem semanalmente e visam

discutir os problemas de cada setor, na busca de soluções conjuntas.

O critério de distribuição de vagas foi pouco percebido pelos respondentes, que revelaram uma sensação de injustiça nesse quesito. Com relação aos aspectos considerados dificultadores para o desenvolvimento, foram percebidos: a rigidez da estrutura pública, o baixo investimento e a falta de acesso às informações. Os aspectos facilitadores para o desenvolvimento percebidos foram: o perfil da instituição cuja missão já é de treinamento e os processos de qualidade e protocolos existentes na rotina de trabalho.

Fleury e Fleury (2001), acrescentam à definição de competência, a necessidade de agregação de valor social ao indivíduo, definindo competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Portanto, a simples constatação da existência de competências presentes na atuação do corpo gerencial de uma organização, não é suficiente. É necessária uma avaliação dos resultados organizacionais.

Desse modo ao final da pesquisa, foi constatada a existência das competências gerenciais percebidas em alto grau no Programa Estadual, vale olhar para os resultados apresentados nos últimos anos que, segundo o Relatório final da pesquisa realizada pelo Programa Estadual, que em um universo de 200 serviços ambulatoriais especializados em DST/AIDS com pelo menos 10.000 profissionais de saúde trabalhando de forma direta ou indireta, selecionou 96 serviços de especialidades e entrevistou um representante de cada serviço.

Esse estudo buscou caracteriza o perfil do profissional de saúde que atua no campo das DST/AIDS, suas motivações e expectativas além da sua percepção sobre a atuação e os desafios

futuros do Programa Estadual. Identificou-se, na percepção dos entrevistados, que avanços foram conquistados pelo Programa Estadual. Avanços relacionados à garantia de acesso assistencial, ao tratamento, medicamentos, bem como acesso rápido ao diagnóstico e estruturação da rede laboratorial, diagnóstico e insumos. Essa grande dimensão assistencial, é reconhecida nas respostas por 100% dos gestores de serviço.

O Relatório mostrou o reconhecimento do programa pelas suas ações políticas de liderança e protagonismo nacional, bem como agente responsável pela qualificação, produção e disseminação de conhecimento, e de estimulador dos movimentos de humanização da assistência. Reconheceu-se ainda, como contribuições fundamentais do Programa o alcance de impactos epidemiológicos relacionados a redução da mortalidade, redução na expansão dos casos, controle da doença e redução na transmissão vertical.

Outra constatação foi a percepção das transformações ao longo do exercício profissional dos gestores investigados, que estão fortemente relacionadas a implementação de uma abordagem mais integral ao indivíduo, ações de humanização ao desenvolvimento de empatia e acolhimento com o paciente. Nesse ponto do relatório, surge a percepção da competência humanização, também encontrada como competência de escolha prioritária no desenvolvimento individual constatada nesse trabalho.

Os resultados alcançados pelo Programa Estadual também estão no Boletim Epidemiológico AIDS/DST, que publicou os dados epidemiológicos oficiais de notificação de casos e taxa de incidência de AIDS, demonstrando que a notificação vem diminuindo. Em 2005 foram notificados 9.212 casos no estado de São Paulo, em de 2014 a notificação passou a ser de 2.902

casos (por 100.000 habitantes-ano). A taxa de mortalidade que era 8,9 (por 100.000 habitantes-ano) no ano de 2005, passou a 6,5 (por 100.000 habitantes-ano) em 2013.

A administração pública no Brasil enfrenta vários desafios fazendo emergir a necessidade de se desenvolver a capacidade de gestão das instituições de saúde. Pressionados de um lado pelas críticas que lhe são impostas, e de outro pela população e sua crescente demanda por serviços, surgem imposições por aperfeiçoamentos permanentes e desenvolvimentos sustentáveis visando a melhoria do atendimento aos cidadãos.

A instituição estudada possui um núcleo de trabalho dedicado ao desenvolvimento pessoal e profissional conhecido como Núcleo de Treinamento e Desenvolvimento. Esse núcleo constitui-se em um setor voltado às questões de humanização no sentido mais amplo de criar e potencializar espaços de discussão visando organizar a relação entre pessoas. Este espaço busca a sensibilização para as transformações necessárias ao ambiente de trabalho, criando equipes multidisciplinares capazes de sustentar a grande diversidade de discursos presentes na instituição. (RIOS, 2008) Isso demonstra a preocupação da gestão com o fator humanização do atendimento.

Ao final da pesquisa foi constatado que sua principal contribuição foi a detecção da ausência da competência humanização no modelo teórico utilizado; essa é uma das competências de maior relevância para as instituições públicas. Esta competência, além de ser valorizada, complementa e reforça o sentido social do serviço público. Assim, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à gestão pública de saúde a fim de identificar um modelo teórico que englobe a competência Humanização, e que permita que instituições com o mesmo perfil

possam ser estudadas com a finalidade de apurar a percepção encontrada sobre esta competência, e que possibilite que instituições com o mesmo grau de complexidade tenham os resultados comparados.

REFERÊNCIAS

- BAQUERO, G. Testes psicométricos e projetivos. São Paulo. Loyola, 1974.
- BARDIN, L. *Ánálise de conteúdo*. SP: Edições 70, 2011.
- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BONOMA, T. V. "Case research in marketing: opportunities, problems, and process". *Journal of Marketing Research*, 1985.
- COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. Competências Relevantes ao Papel Ocupacional de Gerência em Nível Operacional em um Órgão da Administração Pública Federal do Brasil. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 11, n. 2, p. 422-185, 2013.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FISCHER, A. L.. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. C.. "Construindo o conceito de competência". *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, V.5 Número Especial, 2001. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 19 Out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- FLEURY, A. C. C. e Fleury, M. T. L.. "In search of competence aligning in the telecommunication industry". *The International Journal of Human Resource Management*. v.16, n.9, p. 1640-1655, 2005.
- GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California. Sage Publications, 1991.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Éditions d'Organisation. Paris, 1999.
- MAIA, P. A. *Relação entre o perfil profissional/comportamental e competências Gerenciais*. Natal, 2012. Dissertação (Mestrado Profissional Administração) - Universidade Potiguar.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, v. 28 n.1, p.1-14, 1973.
- MEIRELES, M. A maneira simples de aprender. Disponível em http://www.profmeireles.com.br/v2/etapa_03.asp?dv=N&id=1578. Acesso em 02Jun2015.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes - estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre. Bookman, 2010.
- PICCHIAI, D. "Competências Gerenciais: Caso de um hospital público". *Caderno Gestão Pública e Cidadania*. São Paulo: Ed. Fundap. v.13 n.52 p. 19-41, 2008.

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

QUINN, R. E. et al. Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão. Tradução Roberto S. Almeida. 5. ed..Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.RIOS, I. C.. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais de saúde. Revista Saúde e Sociedade. São Paulo. v 17, n.4, p 151-160, 2008.

SEIXAS, P. H. D. et al.. Elaboração dos documentos referenciais para a implantação das linhas de cuidado à DST/AIDS no estado de São Paulo e identificação do perfil profissional, distribuição e representações sobre profissionais que atuam em DST/AIDS no estado de São Paulo. Carta acordo: BR/LOA/1300058.001. Relatório final. São Paulo. OPAS/OMS 2013.

TACHIZAWA, T. Como fazer monografia na prática. 12ª. Edição, Rio de Janeiro: Editora F.G.V 2014.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5. ed., Google Livros. Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999 .