

# COMO OS DIRIGENTES DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

Carla Patrícia da Silva  
Souza<sup>1</sup>

Lucas Loureiro de  
Barros Lima<sup>1</sup>

Deborah Kelly  
Nascimento Pessoa<sup>2</sup>

Maria Aparecida da Silva<sup>1</sup>

Guipson Fontes  
Pinheiro Neto<sup>1</sup>

[csouza.ead@gmail.com](mailto:csouza.ead@gmail.com)

[lucaslima86@gmail.com](mailto:lucaslima86@gmail.com)

[deborahadm@hotmail.com](mailto:deborahadm@hotmail.com)

[mapasilvaadmead@gmail.com](mailto:mapasilvaadmead@gmail.com)

[gpinhh@gmail.com](mailto:gpinhh@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidade Federal de Alagoas - UFAL

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná - UFPR

## RESUMO

*A área de saúde convive com a escassez de gerência profissionalizada, onde tradicionalmente sua gestão concentra-se nas mãos da classe médica. É sabido que as organizações hospitalares apresentam um alto nível de complexidade tanto estrutural quanto no que tange às relações sociais de trabalho, essas características requerem de seus gestores competências adequadas a essa realidade. É a partir dessa constatação que o presente estudo busca identificar como os dirigentes hospitalares aprendem a exercer as atividades, atribuições, e responsabilidades de gestor. De tal modo, as investigações foram realizadas com a alta cúpula de dirigentes do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA – da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Na metodologia foram adotados procedimentos qualitativos de pesquisa, com uso de entrevistas semi-estruturadas. Para a análise dos dados utilizou-se o método de comparação e aproximação constante da Grounded Theory. As considerações finais deste trabalho identificam a crescente busca e conseqüente expansão do conhecimento em Administração nas organizações, através do reconhecimento e valorização dos mesmos pelos profissionais de outras áreas que ocupam cargos gerenciais.*

Palavras-chave: Aprendizagem gerencial, Aprendizagem no trabalho. Organização hospitalar.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de saúde convive com a escassez de gerência profissionalizada em gestão nos seus vários níveis de atuação, principalmente no que diz respeito ao planejamento, controle e integração com o ambiente, por encontrar-se tradicionalmente nas mãos da classe médica (ALVES e BRITO, 2004; BULAMARQUI e KELLER, 2004). As organizações hospitalares são consideradas organizações complexas tanto com vistas à sua estrutura quanto às relações sociais de trabalho (LIMA-GONÇALVES, 1998; 2002; FEUERWERKER e CECILIO, 2007), o que demanda de seus gestores competências adequadas à essa realidade.

É a partir dessa constatação que emergiu o interesse de compreender como os executivos desse tipo de organização desenvolvem competências gerenciais em seu ambiente de trabalho, a fim de maximizar o aproveitamento do seu trabalho na organização. Moraes et al. (2004a) relatam que esse entendimento tem possibilitado a utilização de ferramentas mais adequadas ao ato de ensinar a gestão, facilitando a absorção e aplicação dos conhecimentos que os programas de educação e desenvolvimento gerencial procuram transmitir aos alunos.

As investigações foram realizadas com os cinco diretores do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA – da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. O presente estudo parte da premissa que, no papel de dirigente de unidade universitária hospitalar, os sujeitos são aprendizes adultos. Deve-se salientar, no entanto, que o trabalho prender-se-á a compreensão e descrição da aprendizagem individual dos dirigentes do HUPAA da UFAL, sem associá-la a processo de transferência para a aprendizagem organizacional.

Os resultados do estudo estão em consonância com Moraes (2000) e Moraes *et al.* (2004b), ao ser constatada a premissa de que os profissionais da organização estudada aprendem a ser dirigentes por esforço próprio e caminhos informais. Porém, embora a grande parte dos recursos de aprendizagem sejam informais, vale ressaltar também que é uma necessidade comum entre os diretores a busca de aperfeiçoamento formal em Administração, tendo em vista que a maior parte deles têm formação na área de saúde.

Por fim, acredita-se que este trabalho poderá, além de contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema em questão, servir como orientação às organizações hospitalares, tendo em vista a necessidade de direcionar ações de capacitação para tirar maior proveito de seus executivos. Para tanto, este trabalho foi estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda, foi resgatada algumas reflexões teóricas que fundamentaram este artigo. Na terceira seção, apontou-se os procedimentos metodológicos adotados para a condução do trabalho. Na quarta seção, foi apresentado os resultados da pesquisa realizada com os dirigentes do HUPAA. E por fim, na quinta seção, levantou-se reflexões e considerações finais do estudo, sob do aporte teórico delimitado para este trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção resgata as reflexões teóricas acerca da temática da aprendizagem, mais especificamente a do adulto para, em seguida, serem expostos as formas de aprendizagem e as definições de aprendizagem gerencial. Por fim serão apresentados alguns estudos que tratam da aprendizagem de gestores hospitalares, bem como a caracterização desse tipo de organização.

### 2.1 A APRENDIZAGEM

Segundo Houle (1980, p. xi) aprendizagem é “o processo pelo qual as pessoas obtêm conhecimento, sensibilidade ou domínio de habilidades por meio de experiência ou estudo”. Dessa maneira, ela pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa (FLEURY e FLEURY, 2001).

Para Mintzberg *et al.*(2000), a aprendizagem parece ser particularmente necessária em organizações do tipo profissional, como é o caso das universidades e organizações hospitalares, que operam em ambientes altamente complexos, nos quais o conhecimento requerido para criar estratégias está bastante difuso.

Já Stacey (1998) afirma que o aprendizado se dá quando os indivíduos alteram as suas formas de pensar e as suas formas de comportamento, podendo essas novas formas serem advindas de diversos meios de aprendizagem. Estes podem se basear em dois métodos, sendo eles, no condicionamento, que produz padrões de comportamento de obediência; e na aprendizagem incremental, na qual é uma forma consciente e racional de aprendizagem, em que as pessoas acumulam fatos, realizam experiências e vão progressivamente adicionando dados num banco de conhecimento. O autor salienta que a aprendizagem é também baseada em parte na emoção, que podem atuar como interruptores de circuito e permitirem mudanças adaptativas rápidas na compreensão.

A perspectiva de aprendizagem seguida neste trabalho é a vista como transferência de conhecimento. Esta, segundo Moraes *et al.* (2004a, p.16), pode ser entendida como “o ato de comer, onde o conhecimento é a comida e o aprendiz é o catalisador que deve ingerir o tipo de certo de alimento para obter um resultado esperado”.

## 2.2 APRENDIZAGEM DO ADULTO

Para Houle (1980), o processo de aprendizagem envolve diversas atividades que servem para que o adulto possa complementar ou ampliar seus conhecimentos, sejam eles pessoais ou profissionais, como complemento, ou ampliação, potencializar o seu conhecimento ou direcionar suas próprias carreiras.

De acordo com Merriam (1987), não existe um paradigma único sobre a aprendizagem do adulto, e nenhuma teoria sobre o assunto obteve o consenso de educadores, estudiosos e pesquisadores.

Merriam (1987) identifica como componentes comuns na aprendizagem dos adultos: o autodirecionamento/autonomia como uma característica ou uma meta de aprendizagem do adulto; relação do aprendiz com as experiências do indivíduo, especialmente daquelas da vida adulta; a importância da reflexão sobre o aprendizado e a necessidade de ação como expressão da aprendizagem ocorrida.

## 2.3 FORMAS DE APRENDIZAGEM

Para Brookfield (1986), a aprendizagem pode ser entendida como sendo de diversas naturezas e pode acontecer de diversas formas. A seguir serão apresentadas as principais formas que a aprendizagem pode tomar.

### 2.3.1 APRENDIZAGEM FORMAL

Conforme a definição de Brookfield (1986), a aprendizagem formal é aquela que acontece orientada por um educador ou treinador dentro de uma instituição. Nesse caso, a aprendizagem é individual, onde o conhecimento tende a ser vertical e intencional (MALCOLM *et al.*, 2003).

Brookfield (1990) identifica as seguintes formas de aprendizagem formal: alfabetização de adultos e educação básica; educação continuada para a profissão; educação para o trabalho; educação em universidades, escolas politécnicas e faculdades, e treinamento e desenvolvimento nos negócios e na indústria.

De acordo com Cervero *et al.* (1986), a aprendizagem formal pode incluir cursos universitários, *workshop*, e seminários, cursos em casa e programas formais de auto-estudo.

A aprendizagem em instituições de ensino superior e escolas politécnicas é uma aprendizagem formal. Ela tem o objetivo de conceder grau e certificado aos estudantes engajados em pelo menos quatro anos completos de estudos, considerados preparatórios para o exercício da profissão (CERVERO *et al.*, 1986).

A educação profissional continuada é um tipo de aprendizagem formal, de responsabilidade de universidades ou faculdades e tem como objetivos básicos auxiliar profissionais a acrescentar conhecimentos teóricos e a aumentar a capacidade de resolver problemas. Essa é uma das áreas que se desenvolvem no campo da educação e do treinamento de adultos (BROOKFIELD, 1986). Em suma, é uma fonte de oportunidade para os profissionais.

### 2.3.2 APRENDIZAGEM INFORMAL

A aprendizagem informal é aquela que se dá por meios informais como redes de aprendizagem, grupos de ação comunitária, práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal e outros cenários não educacionais (BROOKFIELD, 1986; CERVERO *et al.*, 1986; MALCOLM *et al.*, 2003).

Cervero *et al.* (1986) classificaram a aprendizagem informal nas seguintes atividades: consulta a dicionários de terminologias técnicas; procura por especialistas para relatar projetos; experimentos com diferentes abordagens de trabalho; recepção de conselhos de supervisores e co-autores; consulta a fontes de referência; leitura de periódicos técnicos; ensaio de habilidades usadas no trabalho; requisição de assistentes para projetos que necessitem de experiência; trabalho com comitês para tomada de decisões sobre projetos; assistência a convenções profissionais, e apresentações técnicas para grupos de trabalho. Brookfield (1986) classificou como atividades inerentes à aprendizagem informal: redes de aprendizagem e os grupos de ação comunitária.

Nas redes de aprendizagem, as atividades são desenvolvidas sem o objetivo de serem comprovadas e, portanto não ocasionam créditos ou certificados. Geralmente tais redes não são afiliadas a instituições de ensino formal, e tampouco oferecem cursos ou qualquer forma de qualificação. Isso ocorre porque eles reúnem grupos com o mesmo nível de “status” que se agregam para trocar informações, idéias, habilidades e conhecimentos. Com o auxílio de seus pares, os membros das redes resolvem problemas, criam novas formas de prática e de conhecimento (CERVERO *et al.*, 1986).

Para os autores acima referenciados, em grupos de ação comunitária, a aprendizagem informal acontece por intermédio da colaboração entre seus membros. Dentro do grupo, os indivíduos ficam submetidos em um processo contínuo de desenvolvimento de habilidades, aquisição de conhecimentos e reflexão sobre suas experiências.

Para Andion (2002), o processo de aprendizado pode ocorrer socialmente e a relação do aprendiz com os seus pares é, nesse caso, uma dimensão essencial no fenômeno gerencial. Neste processo, o sofrimento e a frustração têm um papel importante, pois através deles, os gerentes entram em contato consigo, encarando seus limites e podendo então redirecionar suas carreiras.

Antonello (2004; 2005) salienta que as práticas do dia-a-dia de trabalho também contribuem para o desenvolvimento de competências, além de cursos de Especialização e Mestrado. A autora relata a importância do compartilhamento de modelos mentais, valorizando a aprendizagem na ação/ experiencial no processo de conversão e criação de conhecimento e na formação de competências transversais tendo como pilares a indagação, reflexão e diálogo.

### 2.3.3 APRENDIZAGEM AUTO-DIRECIONADA

Para Knowles (1975), a aprendizagem auto-direcionada é um processo, no qual os aprendizes, com ou sem o auxílio de outras pessoas, tomam a iniciativa de diagnosticar suas necessidades e objetivos, formular metas, selecionar os recursos materiais, escolher as estratégias de aprendizagem apropriadas para seu caso e ainda avaliar seu progresso. Ela pode envolver atividades de aprendizagem formal e informal.

Na abordagem de Brookfield (1986), auto-direcionamento tanto pode ser considerado em termos de habilidade dos aprendizes para planejar, conduzir e avaliar suas atividades de aprendizagem de forma independente, quanto em termos de mudanças internas ocorridas em nível de consciência.

Portanto, o auto-direcionamento tem um sentido pessoal para a assimilação de novas informações, atitudes e habilidades e é significativamente construído por uma personalidade (CANDY, 1991). Cranton (1996) considera o aprendizado auto-dirigido como um processo, uma meta, uma característica do estudante que muda a natureza da aprendizagem.

Brockett e Hiemstra (1995) vêem o aprendizado auto-direcionado sob duas dimensões.

A primeira é o processo instrucional com características externas, onde o aprendiz planeja, implementa e avalia seu aprendizado e a segunda, um processo com características internas, onde o aprendiz é o responsável pela experiência de aprendizagem. Ao questionar esta consideração, Brookfield (1986) indica que é uma característica do adulto, um método de aprendizagem e uma meta de educação.

#### 2.4 APRENDIZAGEM GERENCIAL

Moraes et. al. (2004a) ao se referirem aos estudos sobre aprendizagem gerencial, identificaram que os mesmos estão fundamentados em teorias sobre educação de adultos e aprendizagem em ambiente de trabalho. Esses autores indicam que o campo de estudo sobre aprendizagem gerencial tem se consolidado para atender às necessidades dos sistemas, no que se refere a proporcionar melhores condições aos executivos em suas práticas de trabalho.

O despertar para análise da atuação dos profissionais nas empresas resultou em muitos estudos que trazem importantes contribuições para a literatura da administração contemporânea. Tendo em vista que esses profissionais são importantes ferramentas das empresas para torná-la mais competitiva, o cuidado com eles requer melhores programas de capacitação e qualificação. Bitencourt (2004) indica que esse cuidado envolve a preocupação com o processo de aprendizagem gerencial.

Moraes et. al. (2004a) ressaltaram que a aprendizagem gerencial é um processo desenvolvido no decorrer da trajetória profissional do executivo e não é resultado da aquisição de um conhecimento pronto, obtido como um produto. Esses autores ao analisar diferentes estudos evidenciaram que o relacionamento social é uma ferramenta importante para a aprendizagem gerencial, tendo em vista que os conhecimentos necessários aos executivos, para as suas práticas diárias de trabalho, estão entre os participantes da organização. Assim como os relacionamentos, a reflexão também foi identificada como um fator importante, que propicia a aprendizagem gerencial.

A aprendizagem gerencial dos acadêmicos administradores, conforme Ahmad (1994) explica, é adquirida por erros e acertos. Ao analisar mais especificamente a realidade desses sujeitos, Reesor (1995) identifica que o desafio dos administradores universitários está relacionado à graduação não vinculada à Administração e a pouca ou nenhuma experiência em áreas administrativas.

Reesor (1995) aponta que a maioria dos professores que se tornam administradores universitários aprendem a ser dirigentes já exercendo a função e com auto-aprendizado. Alguns participam de seminários ou programas de treinamentos formais, mas, em geral, recebem pouco ou nenhum treinamento organizado pela própria instituição.

Em investigação semelhante à Ahmad (1994) e Reesor (1995), no Brasil, Silva (2000) fez um estudo sobre o processo de aprendizagem de competências gerenciais dos dirigentes das unidades universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. O estudo de Silva (2000) aponta que os professores procuraram ler ou fazer cursos sobre administração, além de usar a experiência pessoal como recurso de aprendizagem, alguns dos professores também apontaram que a aprendizagem ocorreu, inicialmente, através da observação e reflexão e interação com outras pessoas, para, posteriormente, acontecer através da consulta a administradores ou comitês de trabalho, observação direta, tentativa e erro. As conclusões da autora destacaram que independente da trajetória profissional, a aprendizagem gerencial dos sujeitos foi informal e auto-direcionada.

Leite *et al.* (2006) buscou compreender como os gerentes aprendem o exercício da função gerencial por meio de sua experiência. O estudo revelou que os gerentes aprendem

habilidades gerenciais com as experiências que vivenciam, não somente aquelas que por algum motivo foram marcantes, mas também por meio de atividades corriqueiras. Neste processo, várias formas de aprender pela experiência foram citadas, recebendo maior ênfase a observação e a aprendizagem por tentativa e erro. Para os autores, os gerentes tendem a privilegiar a ação em detrimento da reflexão, o que pode trazer como principal consequência o comprometimento da inovação e da criatividade na busca de alternativas para a solução de problemas.

Entender a dinamicidade e complexidade da aprendizagem gerencial requer uma visualização ampla de sua dimensão, para isso é necessário compreender também os diferentes domínios desse processo (MORAES, et. al. 2004b).

## 2.5 APRENDIZAGEM DE DIRIGENTES HOSPITALARES

Ao investigar como os executivos do Hospital Moinho dos Ventos – HMV – aprendem a administrar diante dos desafios diários do trabalho, Moraes (2000) e Moraes *et al.* (2004b) concluíram que a aprendizagem desses: (a) ultrapassa a classificação formal e informal; (b) não se restringe ao domínio instrumental de conhecimento; (c) é influenciada pelo contexto organizacional e social; (d) pode contribuir para a estratégia empresarial através dos sentimentos e mudanças de significados dos gerentes; e (e) está relacionada às experiências vivenciadas pelos gerentes e à natureza de seu trabalho.

O confronto com os desafios de trabalho de um dirigente hospitalar é o que mais tem guiado sua aprendizagem (MORAES, 2000; MORAES *et al.*, 2004b). O desafio é um fator presente no cotidiano do trabalho de um administrador hospitalar, por este ser um executivo que precisa tomar decisões rápidas em função de trabalhar numa organização que lida com vidas.

Para Moraes (2000), os executivos são capazes de direcionar sua aprendizagem em decorrência das necessidades sentidas em seu dia-a-dia. A aprendizagem dos executivos, ainda segundo a autora, é planejada através de seus anseios pessoais ou por imposições do trabalho e tecnologias. A aprendizagem dos gerentes deste estudo é guiada pelo contexto vivenciado por cada executivo através de demandas profissionais e institucionais.

Dentre as diversas formas de aprendizagem encontradas na literatura, Moraes (2000); Moraes *et al.* (2004b) evidenciaram a presença de uma característica inédita que é a observação de outras instituições e do ambiente externo de modo geral. Outra forma de aprendizagem evidenciada no estudo da autora é a mudança de consciência resultante da reflexão crítica dos problemas vivenciados pelos sujeitos provocando ações, atitudes e comportamentos diferentes.

Para os autores a aprendizagem vai além das atividades formais e informais, os executivos compartilham relacionamentos, aprendem através da reflexão, tomada de ação e da mudança de consciência. Segundo eles, estas formas de aprendizagem não são planejadas pelos sujeitos, ocorrendo de forma natural no dia-a-dia da prática gerencial, o que a caracteriza como acidental e social.

A análise conjunta das categorias feita por esses autores aponta que o processo de aprendizagem é dinâmico e complexo. O aspecto dinâmico está relacionado à aprendizagem ter ocorrido ao longo da carreira profissional, sem início bem definido. No tocante ao aspecto referente à complexidade, condiz com o fato de sua natureza ser social e emancipatória, assim como auto-direcionada.

Para Borba e Kliemann Neto (2008) existe uma clara ênfase na aprendizagem individual, a partir da experiência. Essa característica reforça a importância de mecanismos

que objetivem disseminar o conhecimento obtido, bem como possibilitar um processo de análise e sistematização do conhecimento.

## 2.6 AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

O hospital é considerado como a instituição prestadora dos serviços mais importante da sociedade por estar relacionado aos momentos mais importantes na vida das pessoas, tais como nascimento, doença e morte (LIMA-GONÇALVES, 1998). Para Lima-Gonçalves e Aché (1999), ele funciona como um solucionador dos problemas médico-assistenciais da comunidade. Para Feuerwerker e Cecilio (2007), ele é também um equipamento de saúde em processo de redefinição, pois, no âmbito público e no privado, estão em debate seu papel e seu lugar na produção do cuidado, em busca de qualidade, integralidade, eficiência e controle de custos.

A organização hospitalar pode ser considerada complexa, pois em sua estrutura há muito mais do que setores encarregados de diagnósticos e tratamento de doenças. Nela também podem ser encontrados outros tipos de organizações. Funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dela como hotel, farmácia, lavanderia, restaurante, alfaiataria, que juntas assessoram a atividade médica (LIMA-GONÇALVES e ACHÉ, 1999; FEUERWERKER e CECILIO, 2007).

Nesse sentido, Barbosa (1996) aponta que não é necessário que a organização apresente uma adequada estrutura hierárquica e tecnológica avançada, se o modelo administrativo no qual os hospitais estão estruturados não forem adequados. Barbosa (1996) e Lima-Gonçalves (2002) entendem que a maneira pela qual o hospital é gerenciado repercute diretamente no seu funcionamento.

Além dos problemas estruturais, há também os de recursos humanos, que para Bulamarqui e Keller (2004), residem no fato do corpo clínico não fazer parte do quadro de pessoal, ou seja, não possuir fortes vínculos com o hospital, situação que, para os autores, leva ao não compromisso em minimizar custos nos procedimentos médicos para maximizar o desempenho financeiro do hospital.

Alves e Brito (2004) ainda ressaltam que a predominância médica nos cargos gerenciais dos hospitais é uma característica preservada historicamente, porém Costa e Chaves (2004) constata uma tendência para diminuição do poder total na mão do médico. Lima-Gonçalves (2002) ressalta que a visão do hospital como empresa exige um desprendimento do amadorismo e improvisação da gestão para assumir a postura de profissionalismo integral, onde exista a figura de um gestor profissional principalmente nas áreas administrativa e financeira.

Para Alves e Brito (2004) e Seixas e Melo (2004), a realidade predominante nessas organizações exige um novo perfil de gerenciamento com foco estratégico, visão global e perspectiva de longo prazo. As autoras entendem que o papel do profissional enquanto administrador hospitalar requer do mesmo uma postura voltada à preocupação com a dimensão humana na organização quanto ao relacionamento interpessoal nas relações do dia-a-dia do trabalho. Além disso, configura-se a necessidade da busca por aperfeiçoamento para lidar com as contingências apresentadas.

## 3. METODOLOGIA

A questão de pesquisa que orientou os esforços deste estudo foi a seguinte: “como ocorre a aprendizagem de competências gerenciais por parte dos dirigentes hospitalares?”. Para responder a tal questionamento, considerou-se conveniente adotar como estratégia de

pesquisa o método de estudo de caso qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (YIN, 1994).

Autores tais como Bogdan e Biklen (1998); Mason (1997); Triviños (1992) e Merriam e Simpson (1984), apontam que o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Para tanto, envolve categorias tais como valores, ideologias, idéias, padrões de ação, que não podem ser mensuradas ou demonstradas com fórmulas numéricas ou dados estatísticos.

A seleção dos sujeitos foi feita pelo método não probabilístico com amostragem intencional, onde os resultados da pesquisa não visam generalizações estatísticas (MERRIAM, 1998). As entrevistas foram realizadas com os cinco diretores do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA.

Após o processo de identificação dos sujeitos, partiu-se para a coleta de dados através de entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturadas. As entrevistas foram semi-estruturadas devido à possibilidade do pesquisador poder conduzir a entrevista, evitando assim que o entrevistado se desviasse para assuntos não pertinentes à pesquisa (ROESCH, 1999). O tempo médio das entrevistas variou entre uma hora e meia e três horas.

Os dados coletados nas entrevistas foram registrados em um gravador de áudio, para posteriormente serem transcritos e analisados. No processo da coleta de dados também foram utilizados Diários de Campo para registrar os fatos, impressões, do momento da coleta de dados, para facilitar no processo de análise.

Para a análise e categorização dos dados adotou-se o princípio da simultaneidade entre coleta e análise do método de aproximação e comparação constante da *Grounded Theory* para criar categorias e suas propriedades, apregoada por Strauss e Corbin (1990), embora a análise tenha ficado no nível descritivo e interpretativo, sem a pretensão de se construir uma teoria substantiva.

Segundo Flick (2004), a *Grounded Theory* envolve uma comparação constante dos fenômenos, casos, bem como a formulação de questões dirigidas ao texto. A categorização, nesse procedimento, refere-se ao resumo desses conceitos em conceitos genéricos e ao aperfeiçoamento das relações entre conceitos e conceitos genéricos, ou categorias ou conceitos superiores. Além disso, ela dá preferência aos dados e ao campo em estudo, em contraste com as suposições teóricas, que não devem ser aplicadas ao sujeito que está sendo estudado, mas “descobertas” e formuladas ao lidar com o campo e os dados empíricos a serem nestes encontrados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados nesta seção são resultantes das entrevistas realizadas com os diretores executivos do HUPAA. Após coleta, transcrição e categorização dos dados coletados foram feitas análises individuais das entrevistas. Em seguida, realizou-se a análise cruzada, que resultou no surgimento das categorias de análise da pesquisa. Nesse estudo, foram selecionadas três categorias especificamente relacionadas à aprendizagem informal, aprendizagem formal, que expressam o que os sujeitos utilizaram como instrumento de aprendizado, e projetos para o futuro.

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES HOSPITALARES

Os diretores entrevistados ocupam as seguintes funções: Diretor Geral (A), Diretor Administrativo (B), Diretor Técnico (C), Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão (D) e Diretor

de Enfermagem (E).

Para melhor compreender a dinâmica do processo de aprendizagem se faz necessário identificar a formação acadêmica dos sujeitos, o que de certa maneira direciona aos métodos de aprendizagem de competências gerenciais para o trabalho.

Quadro 1. Formação acadêmica dos sujeitos pesquisados.

Categorias de análise			Sujeitos				
Categoria	Propriedades	Dimensões	A	B	C	D	E
Formação acadêmica	Graduação	a) Administração		x			
		b) Direito	x				
	c) Enfermagem					x	
		d) Medicina	x		x	x	
	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	a) Administração		x			
		b) Dermatologia				x	
		c) Saúde pública	x				
		d) Vigilância da saúde					x
	Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	a) Mestrado em Administração		x			
		b) Mestrado em Saúde da criança			x		

#### 4.2 APRENDIZAGEM INFORMAL

Esta seção apresenta os mecanismos de aprendizagem informais utilizados pelos sujeitos do estudo, com vistas a desenvolver competências gerenciais no exercício de suas funções como gestores hospitalares, os mesmo podem ser visualizados no quadro a seguir.

Quadro 2. Aprendizagem informal.

Métodos Utilizados	Sujeitos				
	A	B	C	D	E
Auto-estudo	x			x	
Auxílio de outros gestores	x	x		x	
Comitês para a tomada de decisão	x				x
Consulta a colegas de trabalho	x		x	x	x
Consulta a especialistas	x			x	
Experiências anteriores	x	x	x	x	x
Experiências do dia-a-dia		x	x		x
Leituras	x	x	x	x	x
Observação direta		x		x	x
Rede de aprendizagem	x			x	x
Treinamento informal				x	
Tentativa e erro	x			x	
Uso da intuição				x	

O *Diretor A* afirma, dentre outros recursos, procurar fazer auto-estudos, buscar informações de sua área de atuação e em Administração Hospitalar, através de leituras, troca de experiências com colegas.

O *Diretor B* apresenta que a vivência do dia a dia, além da aquisição e leitura de

livros, artigos, sobre as questões do hospital, fez com que ele adquirisse maior conhecimento do que é um hospital e de como administrá-lo. Ele aponta o uso da observação como um instrumento importante para o gestor, por isso, ressalta que costuma fazer viagens para conhecer o que há de novo nos hospitais brasileiros. Outro recurso utilizado pelo *Diretor B* é a rede de aprendizagem, que reúne todos os diretores administrativos de todos os hospitais universitários do nordeste para troca de experiências. Ele relata que precisou de empenho para o desenvolvimento do hábito de leitura, pois segundo ele quando se chega a um cargo de chefia “não tem como fugir”, é uma necessidade.

A prática do dia-a-dia é uma importante fonte de aprendizado, para o *Diretor C*. Além disso, o diretor aponta que, nas dificuldades, procura administradores experientes, o setor de recursos humanos do hospital. Aponta também que lê muito sobre Administração Hospitalar, porém em menor proporção que no tempo que não ocupava cargo de direção. Ele ressalta que no andamento de seu trabalho consulta sempre os chefes dos setores, pois sempre procura ouvir, de um modo geral, as pessoas envolvidas no andamento do hospital.

Para aprender a dirigir, o *Diretor D* recorreu a leituras relacionadas à educação da área em que atua. Quanto a leituras em Administração, conta que por não considerar muito prazerosa, não costuma ler frequentemente. Em situações emergenciais, pedia ajuda a um consultor, professor de Administração. Também vai à procura de outros colegas diretores a fim de desenvolver uma troca de conhecimentos e experiências mútuas. Para aprender a dirigir a unidade, utiliza-se também de redes de aprendizagem, onde se reúnem grupos de pessoas para discutir sobre diversos assuntos, assuntos acadêmicos, administrativos e políticos, considera ser um local muito rico de aprendizagem, por ser uma forma de aprendizagem interacional ou interacional em grupo. Utilizou-se também da observação direta de outras instituições, além do recurso de tentativa e erro, já que não possui conhecimentos teóricos na área administrativa.

O *Diretor E* destaca que não possuía experiência em gerenciamento, principalmente no âmbito de um hospital universitário. Desta forma, aponta que as reuniões que fazem parte de sua rotina de trabalho na direção, sejam com outros diretores ou com a equipe que coordena são muito importantes, pois, conforme foi apontado, nessas reuniões há troca de experiências, idéias e conhecimentos. Outros recursos de aprendizagem são consultas a Internet, periódicos técnicos de sua área de atuação, e também a observação direta de outros serviços.

### 4.3 APRENDIZAGEM FORMAL

Esta seção apresenta os mecanismos de aprendizagem formais utilizados pelos sujeitos do estudo, com vistas a desenvolver competências gerenciais no exercício de suas funções como gestores hospitalares. Antes de apresentá-los, faz-se necessário identificar a formação acadêmica dos sujeitos do estudo.

Quadro 3. Aprendizagem formal.

Métodos Utilizados	Sujeitos				
	A	B	C	D	E
Cursos de capacitação de curta duração	x			x	x
Especialização em gestão			x		
Workshops				x	x
Seminários		x	x	x	

O *Diretor A* possui especialização em saúde pública, bem como ressalta que participa

de cursos e eventos em busca da capacitação gerencial.

A formação em Administração é apontada pelo *Diretor B* como a fonte de conhecimentos mais importante que deu condições a ele exercer as atividades na qual desempenha, mesmo sem nenhuma especialização na área de Administração Hospitalar.

O *Diretor C* apontou que a necessidade de maior preparação para gestão o levou a participar de um curso de especialização em Administração Hospitalar, congressos e eventos voltados a esse fim.

O *Diretor D* indica que tem procurado cursos de capacitação, oficinas, eventos, entre outros. Ressalta ainda ser importante que o gestor de um hospital tenha especialização em Administração Hospitalar, principalmente se este for diretor geral.

O *Diretor E* possui especialização em gestão pública e relata que tem se valido de cursos e workshops a fim de desenvolver competências em gestão.

#### 4.4 PROJETOS PARA O FUTURO

Esta seção apresenta as considerações dos dirigentes do HUPAA sobre os projetos que têm para o futuro. Tais projetos estão divididos nas propriedades de trabalho e estudos, os quais podem ser visualizados no quadro a seguir.

Quadro 4: Plano de futuro dos entrevistados

Categorias de Análise			Sujeitos				
Categoria	Propriedades	Dimensões	A	B	C	D	E
Plano de Futuro	Estudos	a) Graduação em administração	x				
		b) Mestrado em administração			x	x	
c) Especialização em administração hospitalar						x	x
Trabalho		a) Continuar com administração hospitalar	x	x	x	x	x
		b) Busca de novas experiências		x	x		
		c) Consultoria administrativa		x			
		d) Empreender			x		

Ao questionar os planos para o futuro de cada sujeito obtiveram-se quase unanimidade em duas dimensões, a primeira corresponde aos planos de permanecer na instituição, fator que pode estar relacionada ao plano de carreira do funcionário público, de somente sair da instituição após a aposentadoria; a outra dimensão está relacionada à permanência em cargos administrativos, alguns deles apontaram que ainda há muito o que fazer e que está sendo uma experiência muito válida profissionalmente.

Ao ser indagado sobre o futuro, o *Diretor A* disse não saber como responder tal pergunta, porém afirma gostar muito de trabalhar na área de administração hospitalar. Em suas pretensões futuras também estar o objetivo de cursar graduação em Administração, gosta muito da área da Administração Hospitalar e acredita que o curso de Administração vai ajudá-lo muito, afirma também que não pretende voltar somente a clinicar.

As pretensões futuras do *Diretor B* estão relacionadas à busca de novas experiências profissionais, além da utilização dos conhecimentos e experiências da vivência no hospital para realizar consultorias administrativas, quando já não estiver como diretor no HUPAA. Ele ressalta que a decisão de continuar no cargo de direção não é somente por vontade própria, mas se depender dele pretende continuar atuando no hospital, dando continuidade ao trabalho já iniciado.

Os planos do *Diretor C* para o futuro estão baseados na permanência em funções gerenciais, em decorrência disso, pretende cursar mestrado na área administrativa. Após a aposentadoria pretende ir em busca de outras profissões, ou enveredar pelo seguimento empresarial.

Indagado sobre o futuro, o *Diretor D* respondeu que continuará no hospital mesmo que não seja em cargos administrativos, mas demonstra interesse em continuar em funções administrativas, afirma ainda que gostaria de fazer Mestrado e também uma especialização em Administração Hospitalar, além de se candidatar à direção geral do hospital.

Segundo as intenções do *Diretor E*, o mesmo continuará atuando em posições administrativas, afirma também que gostaria de fazer uma Especialização em Administração Hospitalar como auxílio à sua posição.

Por fim, percebe-se que os resultados do estudo evidenciam que existe maior quantidade de recursos informais como meio de aprendizagem que os recursos formais, como observado na descrição dos entrevistados. Na categoria projetos para o futuro, os apontamentos foram semelhantes entre eles, pois se observa a semelhança na opção de continuar em posições administrativas, que pode vir a ser subsidiada pela busca de aperfeiçoamento em Administração, através da graduação ou pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar como ocorre a aprendizagem de competências gerenciais dos dirigentes hospitalares, visto que esse tipo de organização sofre com a carência de profissionais qualificados em gestão, além de apresentar um alto nível de complexidade, o que requer de seus gestores competências adequadas a essa realidade.

Em relação a como os diretores desenvolvem suas competências gerenciais, evidencia-se que os mesmos utilizam mais as formas de aprendizagem informais em detrimento dos mecanismos formais, o que entra em consonância com os estudos de Moraes (2000); Moraes (2004b), os quais constataram como destaque a busca por meios informais pelos executivos do Hospital Moinho dos Ventos.

Além dessa constatação, os sujeitos do estudo se valem de meios de aprendizagem de interação social para o desenvolvimento de suas competências gerenciais (CERVERO *et al.*, 1986; BROOKFIELD, 1986; MORAES, 2000; SILVA, 2000; ANDION, 2002; MORAES *et al.*, 2004b; ANTONELLO, 2004; 2005). Os meios mais utilizados são a busca de auxílio a outros gestores, consulta a colegas de trabalho, o uso comitês para a tomada de decisão e as redes de aprendizagem.

Um aspecto que vale ser ressaltado da aprendizagem informal é o método por tentativa e erro, menos mencionado mesmo pela natureza da organização, pois um erro, nesse tipo de entidade, poderá redundar em prejuízo da pessoa humana.

Quanto à natureza emancipatória e auto-direcionada da aprendizagem gerencial (MORAES, 2000; MORAES *et al.*, 2004b), observou-se tal característica nos gestores estudados através da busca por leituras e uso de auto-estudo. Nesse sentido, um dos entrevistados ressalta a importância de manter ou desenvolver o hábito de leitura, tanto voltado para leituras técnicas da área de atuação profissional do gestor, quanto voltado para a gestão hospitalar.

Entre os gestores, foi perceptível a distinção da formação profissional, na qual apenas o Diretor Administrativo possui formação formal em Administração, enquanto que os outros Diretores possuem formação em outras áreas.

A partir disto, evidencia-se que a busca por participar de cursos e treinamentos são, na maioria das vezes, de iniciativa própria do dirigente, o que também denota o auto-direcionamento da aprendizagem, vista a necessidade de conhecimentos teóricos em Administração. Em consequência disso, constatou-se também que, além de todos os dirigentes apresentaram planos para continuar em posições administrativas, aqueles que não possuem capacitação formal em Administração, demonstraram interesse em realizá-la, seja através de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* ou dos quatro anos de graduação em Administração, para suprir a carência constatada no dia-a-dia do trabalho.

A carência por conhecimentos em Administração desses gestores hospitalares evidencia que organizações de alto grau de complexidade, geridas por profissionais não capacitados formalmente em Administração, precisam de programas voltados para profissionalização gerencial de seus gestores. No entanto, as organizações precisam de programas adequados às limitações da disponibilidade que os cargos de direção impõem. Nesse sentido, emerge a necessidade de adoção de programas institucionais de treinamento.

Esse contexto evidencia, ainda, a crescente busca e conseqüente expansão do conhecimento em Administração nas organizações, através do reconhecimento e valorização pelos profissionais de outras áreas que ocupam cargos gerenciais. No caso específico investigado, observou-se a importância de ter no estado de Alagoas um ensino em administração hospitalar consolidado que atenda às demandas organizacionais apresentadas.

## 6. REFERÊNCIAS

- AHMAD, Z. A. *Chief academic officers as learners: adult learning patterns within an organizational context*. EUA, 1994. Department of Leadership and Educational Policy Studies, Northern Illinois University.
- ALVES, M.; BRITO, M. J. M. Perfil, ações e identificação organizacional de diretores hospitalares. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- ANDION, C. Ser ou está gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerencial. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- ANTONELLO, C. S. As Formas de Aprendizagem Utilizadas por Gestores no desenvolvimento de competências. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba: *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- \_\_\_\_\_. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competencias*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARBOSA, P. R. Gestão de hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor performance organizacional com apoio em contratos de gestão. In: *Revista do Serviço Público*. Ano 47 v. 120, n. 2, 1996.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE revista de administração de empresas*, v. 44, n. 1, jan/mar, 2004.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Qualitative research for education: an introduction to*

theory and methods. EUA: Ally & Bacon, 1998.

BORBA, G. S.; KLIEMANN NETO, F. J. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. In: *Saúde Sociedade*. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 44-60, 2008.

BROCKETT, R. G.; HIEMSTRA, R. *Self-direction in adult learning: perspective on theory, research and practice*. EUA: Routledge Series on Theory and Practice of Adult Education in North America, 1995.

BROOKFIELD, S. D. *Understanding and facilitating in adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

BULAMARQUI, P.; KELLER, A. Organização hospitalares e o corpo clínico: gerenciando custo ou saúde? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

CANDY, P. C. *Self-direction for lifelong learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CERVERO, R. M.; MILLER, J. D.; DIMMOCK, K. H. The formal and informal learning activities of practicing engineers. *Engineering Education*. EUA, p. 112-114, November, 1986.

COSTA, J. S. M.; CHAVES, M. M. Assistência humanizada e estrutura organizativa a necessidade interface: a experiência do grupo de trabalho de humanização em um hospital público de Belo Horizonte. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

CRANTON, P. *Professional development as transformative learning: news perspectives for teachers of adults*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

FEUERWERKER, L. C. M.; CECILIO, L. C. O. O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. In: *Ciência e saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOULE, C. O. *Continuing learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KNOWLES, M. S. *Self direct learning*. Chicago: Associated Press, Follett Publishing, 1980.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. In: *Aletheia*, São Paulo, n.º.23, p.27-41, 2006.

LIMA-GONÇALVES, E. Condicionantes internos e externos da atividade do hospital empresa. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.1, n2, p. 01-20, 2002.

\_\_\_\_\_. Estrutura organizacional do hospital moderno. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 80-90, 1998.

\_\_\_\_\_; ACHÉ, C. A. O hospital-empresa: do planejamento à conquista do mercado. In: *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v.39, n1, p. 84-97, 1999.

MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*. v 15, n 7/8, 131-318, 2003.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

\_\_\_\_\_; SIMPSON, E. L. *A guide to research for educators and trainers of adults*. EUA: Robert E. Krieger, 1984.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B, e LAMPEL, J. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, L. V. S. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho dos Ventos*. Florianópolis, 2000. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. In: *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.3, n2, p.01-21, 2004b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. In: *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.3, n1, p.01-21, 2004a.

REESOR, L. M. *Becoming an academic administrator: a case study approach*. USA, 1995. Dissertation – University of Wisconsin-Whitewater.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. Desafios do Administrador Hospitalar. In: *Gestão e Planejamento*. São Paulo, Ano 5, v. 9, p. 16-20, 2004.

SILVA, M. A. *Aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias*. Florianópolis, 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

STACEY, R. D. *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques*. London: Sage, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: Sage, 1994.