



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 9, art. 10, p. 199-227, set. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.9.10>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



“Não Aprendi isso na Graduação”: Aprendizagem Gerencial em uma Instituição Pública de Saúde

“I Didn’t Learn that in Graduation”: Managerial Learning in A Public Health Institution

Daniel Gonçalves Moura Silveira

Mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Servidor público federal

E-mail: dsilveira030@gmail.com

Beatriz Quiroz Villardi

Doutorado em Administração de Empresas/ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Professora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

E-mail: rbvillardi@hotmail.com

Endereço: Daniel Gonçalves Moura Silveira
Rua Marquês de Pombal, nº 125, Bairro Centro, CEP
20230-240. Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Endereço: Beatriz Quiroz Villardi
Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, BR
465, Km 07, CEP 23890-000. Seropédica/RJ, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

**Artigo recebido em 27/04/2022. Última versão
recebida em 12/05/2022. Aprovado em 13/05/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Hospitais são reconhecidos como instituições complexas em razão dos serviços de saúde prestados, das suas contribuições para a formação de profissionais e de serem espaços para o desenvolvimento de tecnologias e tratamentos no campo da saúde. Na ótica gerencial, a condução das atividades necessárias ao funcionamento de um hospital necessita ser realizada por gestores competentes para superar desafios da gestão. No entanto, nem sempre esses profissionais estão munidos de conhecimento no campo da gestão, sendo alçados a esses postos em função de suas competências técnico-profissionais provenientes de suas formações em profissões de saúde. O objetivo desta pesquisa foi identificar como gestores com formação em saúde aprendem e desenvolvem competências gerenciais no contexto hospitalar. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa interpretacionista hermenêutica, realizada com 14 gestores de uma instituição federal de saúde localizada no município do Rio de Janeiro. Foram revelados os processos de aprendizagem e competência gerencial desenvolvidos a partir da percepção dos gestores entrevistados, e esses forneceram subsídios para a elaboração de estratégias de capacitação gerencial pertinente à realidade examinada. A pesquisa também contribui para o conhecimento científico no campo da aprendizagem gerencial na administração pública.

Palavras-chave: Aprendizagem e Competência Profissional. Gestão Hospitalar. Gestão de Pessoas na Área de Saúde. Estudo de Caso. Pesquisa Qualitativa Indutiva

ABSTRACT

Hospitals are recognized as complex institutions because of the healthcare services they provide, their contributions to the training of healthcare network professionals and for being spaces for the development of technologies and treatments in the healthcare field. From a managerial perspective, the most diverse activities necessary for hospital's operation needs to be performed by competent managers to overcome management challenges. However, the professionals designated for such functions are not always prepared with management knowledge, being raised to this managerial position according to their technical healthcare professional skills. This research aimed at identifying how managers with healthcare training learn and develop their managerial skills in the hospital working context. This interpretivist-hermeneutic qualitative research, carried out with 14 managers of a federal healthcare institution located in the city of Rio de Janeiro was inductively categorized. Thus, their developed learning processes and managerial competence were revealed, departing from the interviewed managers' perception. These provided subsidies to elaborate specific managerial training strategies relevant to the reality examined. It also contributes to the scientific managerial learning in public administration knowledge.

Key-words: Managerial Learning and Competency. Hospital Administration. Healthcare Personnel Management. Organizational Case Study. Inductive Qualitative Research.

1 INTRODUÇÃO

Hospitais são considerados organizações complexas, em razão de sua estrutura organizacional, pelas relações de trabalho neles existentes, da demanda social pelos serviços prestados, do seu papel no desenvolvimento técnico-científico e formação de profissionais para a rede de saúde. Tal complexidade se evidencia no seu gerenciamento e demanda dos gestores, capacidade de atuação frente a problemas relacionados à regulação, financiamento, domínio de tecnologias, disponibilidade de recursos à assistência ao paciente e à gestão de pessoas, tais como divergências interpessoais, conflitos, disputa de interesses, problemas de convivência e de disputa de poder (FARIAS; ARAÚJO, 2017).

Diante desse cenário, ressalta-se a importância do papel dos gestores na mobilização de saberes gerenciais dentro do contexto do trabalho, a fim de se propiciar ganhos de eficiência e eficácia para os hospitais (MANENTI *et al.*, 2012). No entanto, o que se observa em pesquisas aplicadas é que o gerenciamento de unidades hospitalares brasileiras frequentemente é realizado por gestores com formação em profissão de saúde, cujos cursos de formação nem sempre os preparam para o exercício da atividade gerencial (OLIVEIRA, 2017; SOARES *et al.*, 2016).

Assim, a presente pesquisa foi realizada com o objetivo de revelar, no contexto hospitalar de uma instituição de saúde pública federal brasileira, como os gestores com formação em profissão de saúde aprendem e desenvolvem competências gerenciais.

Identificar como os gestores com formação em profissão de saúde aprendem e desenvolvem competências gerenciais fornece subsídios para viabilizar estratégias de capacitação pertinentes à realidade organizacional desses profissionais bem como auxilia no aprimoramento dos processos de seleção para cargos e funções gerenciais. Além disso, a pesquisa também contribui para o conhecimento científico empiricamente fundamentado sobre desenvolvimento de pessoas no contexto hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem Gerencial

O objeto de estudo da aprendizagem gerencial é a teoria e a prática da gerência, sendo considerado por Silva (2009) como um campo de estudo do gerenciamento dos processos de

aprendizagem que contribuem à prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento de gestores.

Surgida para suprir uma lacuna entre teoria e prática do desenvolvimento gerencial, a aprendizagem gerencial vem sendo investigada em diversos campos do saber, como os da psicologia, sociologia e pesquisa educacional, nos processos nos quais os gerentes aprendem na ação ou nos treinamentos em escolas de negócio (SILVA, 2009). O tema ganhou relevância a partir da década de 1990 por trabalhar de forma interdisciplinar a educação de adultos e estudos gerenciais. As pesquisas sobre o tema preocupam-se com o conteúdo e a forma como os gerentes aprendem suas atividades nas organizações e procuram responder questões sobre “o que” se aprende, “como” se aprende e “por que” se aprende no exercício da função gerencial (BOTELHO *et al.*, 2018).

A aprendizagem gerencial é compreendida como um processo de desenvolvimento ao longo da vida do profissional. Ele ocorre de modo dinâmico, é integrador de saberes e competências e não obedece a uma lógica cumulativa e aditiva, mas sim envolve um processo de recomposição pelo qual novos saberes são construídos integrando-se àqueles já desenvolvidos pelo indivíduo (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

Silva (2009) descreve o processo de aprendizagem gerencial como multidimensional, abrangendo uma dimensão objetiva e subjetiva. Na dimensão objetiva, a aprendizagem ocorre por meio de ações formais voltadas à formação técnico-profissional e para aquisição de conhecimentos e competências técnicas, existindo outras atividades que contribuem para a aprendizagem, como relacionamentos entre membros da organização, leituras de manuais, sistemas de informações gerenciais, entre outros. Por outro lado, na dimensão subjetiva, interior ao indivíduo, a aprendizagem se dá por meio da busca por autoconhecimento, processos de reflexão, experiências vividas, medos, sensações traumas e sofrimentos, sendo que tais elementos não são comumente abordados no discurso gerencial (SILVA, 2009).

Os ambientes de trabalho são apontados por Gonczi (1999) como locais autênticos de aprendizagem. Nesse sentido, o autor propõe que um plano de desenvolvimento de competências nas organizações tenha maior ênfase em estratégias de aprendizagem, tais como mentoria, simulações, estudos de caso, análises de incidentes críticos e resolução de problemas em ambientes de trabalho do que na aprendizagem formal por meio de cursos tradicionais (GONCZI, 1999).

Embora a aprendizagem formal seja reconhecida como uma forma de aprender dos gestores e seja utilizada para desenvolvimento de capacidades desses profissionais, pouco contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais. Contudo, tanto a escola

quanto a universidade têm papel relevante na percepção dos gestores como influenciadores no processo de aprendizagem gerencial dos gestores das empresas (CLOSS; ANTONELLO, 2010).

A aprendizagem gerencial abrange tanto a autodireção quanto aspectos sociais emancipatórios de aprendizagem, como a mudança de consciência por meio da reflexão crítica de estruturas de significado construídas socialmente, que restringem a atuação do gestor, transcendendo dessa forma à classificação entre formal e informal e fomentando que as áreas de desenvolvimento de pessoas questionem metodologias tradicionais de aprendizagem e considerem outros domínios envolvidos nesse processo (MORAES; SILVA; CUNHA, 2014).

Nesse sentido, a aprendizagem informal contribui para o processo de aprendizagem gerencial, sendo compreendida como um processo no qual o indivíduo busca desenvolver entendimento, conhecimento ou habilidade fora dos programas de educação formal (ANTONELLO, 2005). No entanto, ela pode ocorrer tendo como base uma experiência formalmente estruturada que lance mão de atividades específicas para esse fim. O processo de aprendizagem informal acontece como parte do trabalho diário, com troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, que gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Em estudo sobre o processo de aprendizagem de competências de gestores em uma empresa, D’Amelio (2007) identificou que, embora a aprendizagem formal se mostre relevante para o desenvolvimento gerencial, a aprendizagem informal baseada nas vivências dos gestores revelou-se fundamental para o desenvolvimento gerencial. Nesse sentido, os gestores revelaram que as experiências profissionais anteriores às funções gerenciais e as experiências oriundas da interação com outros profissionais, do próprio trabalho gerencial e da relação que o gestor possui consigo mesmo contribuíram para o desenvolvimento gerencial (D’AMELIO, 2007).

O contexto organizacional em que a aprendizagem ocorre também influencia o significado que os indivíduos atribuem ao aprendizado e molda assim a aprendizagem de um gestor, conforme apontado por Antonacopoulou (2006). Desse modo, a aprendizagem individual gerencial seria resultado das experiências no trabalho e é moldada pelo contexto organizacional em que as experiências e vivências ocorrem (ANTONACOPOULOU, 2006).

O aprendizado gerencial pode ocorrer também muito antes do indivíduo assumir qualquer função gerencial ao longo da carreira. Nesse sentido, Watson (2001) destaca que

pessoas não se tornam gerentes repentinamente e não deixam de desenvolver e aprenderem suas competências individuais e gerenciais após nomeadas aos cargos e entrarem em ação.

A aprendizagem em ação é conceituada como um processo de aprendizagem no qual o indivíduo é estimulado a discutir e resolver questões do trabalho, oportunizando espaço para reflexão e, principalmente, assumir responsabilidade pelo seu aprendizado, tornando-se mais autônomo (LANG; MARINHO; BOFF, 2014). Tal abordagem seria adequada ao processo de formação de profissionais no contexto dos programas de desenvolvimento gerencial nas organizações, uma vez que permite maior integração entre pessoas e a proximidade com as situações vivenciadas na realidade do trabalho (LANG; MARINHO; BOFF, 2014).

Também associada ao desenvolvimento de competências, na aprendizagem vicária o processo se dá pela observação do comportamento de outros indivíduos e das suas consequências (GODOI; FREITAS, 2008). Esse tipo de aprendizagem permite que os indivíduos gerem e regulem padrões de comportamento sem ter que passar pelo processo de tentativa e erro, ou seja, agiliza o processo de aprendizagem na organização. Os indivíduos que aprendem de forma vicária são considerados constantes aprendizes, porém, essa prática de aprendizagem não ocorre desvinculada do indivíduo, uma vez que ela tem como base as suas ações, experiências, emoções e interações na organização (GODOI; FREITAS, 2008).

Outro tipo de aprendizagem identificada na literatura é a aprendizagem autodirigida (ANTONELLO, 2005), um processo de aprendizagem relacionado à identificação e ao planejamento das necessidades de desenvolvimento feitas por iniciativa do próprio indivíduo.

Além do nível individual, a aprendizagem também ocorre em nível coletivo nas organizações (ANTONELLO, 2006), sendo observada nos processos de interação social no contexto da organização (ELKJAER, 1999). No entanto, Elkjaer (1999) aponta que o processo de aprendizagem coletiva não se desenvolve sem a aprendizagem individual, dado que pela interação do indivíduo com o ambiente organizacional e com outros membros se torna possível desenvolver novas competências mediante reflexão coletiva e mudança sobre as práticas antes aplicadas. Logo, esse nível coletivo da atuação gerencial propiciaria desenvolver suas competências gerenciais no contexto organizacional.

2.2 Desenvolvimento de competências gerenciais

O estudo de competências de um profissional apresenta diversas abordagens, não existindo consenso conceitual sobre o tema, porque seu entendimento depende dos objetivos do estudo e da visão epistemológica que se tem sobre a sua natureza (FREITAS; ODELIUS,

2018). No nível individual, o termo competência está relacionado a diversas correntes de pensamento e estudos sobre o trabalho nas organizações, destacando-se quatro: as perspectivas americana, francesa, integradora e interpretativista.

Alinham-se à perspectiva americana de competências na qual essas se relacionam a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA’s –, necessários para se atingir um desempenho superior no trabalho, definições como de Lima (2005), na qual competências individuais são características pessoais vinculadas a atributos cognitivos, psicomotores e afetivos que, quando combinados, formam distintas maneiras de realizar efetivamente as ações essenciais e características de uma determinada prática profissional.

Alinhados à perspectiva francesa, Fleury e Fleury definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Já na perspectiva integradora, na qual se destaca de Gonczi (1999), competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um indivíduo desempenhe uma atividade específica, considerando um determinado contexto, comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes do indivíduo.

Sob uma abordagem interpretativista, que assume postura crítica ao racionalismo e mecanicismo do conceito de competência tida como um conjunto de atributos passíveis de serem transmitidos ao trabalhador, independente do contexto de trabalho, Sandberg (2000) define competências admitindo que a pessoa se relaciona ao mundo por meio de suas experiências de vida e reconhecendo a subjetividade como inerente ao fenômeno de desenvolver competência. A competência seria desenvolvida pelo significado que o trabalho assume para o indivíduo e os atributos necessários para sua realização se adquirem em dependência ao contexto por meio da maneira dos indivíduos vivenciarem o trabalho. Assim, a competência é inerente ao contexto específico e não ao indivíduo, não sendo transferíveis a outras situações de trabalho. Os trabalhadores reconhecem o atributo de uma competência como essencial para que o trabalho seja realizado, entretanto, o significado do atributo depende da percepção do trabalhador no contexto laboral (SANDBERG, 2000).

A construção da competência individual, para Le Boterf (2003), é resultado da articulação de três domínios: a) a formação da pessoa, nela incluída a história de vida e suas interações sociais; b) a educação formal à qual o indivíduo foi submetido ao longo da vida e; c) a experiência do profissional no trabalho. Desse modo, para um profissional ser considerado competente não basta que ele detenha conhecimentos ou habilidades, e sim que

ele seja capaz de colocá-los em prática no seu trabalho, trazendo resultados almejados (LEBOTERF, 2003).

Já o processo de construção das competências gerenciais envolve a perspectiva da atribuição organizacional, ou seja, trata do papel da organização na definição de estratégias voltadas ao desenvolvimento gerencial, e da responsabilidade individual, isto é, a busca pelo autodesenvolvimento por parte do gestor (GODOY; D'AMELIO, 2012). Assim, justifica-se que organizações invistam recursos em desenvolvimento gerencial, dado que os gestores são os responsáveis por realizar a conexão da estratégia à execução das ações e por mobilizarem equipes, a fim de a organização garantir não só retorno aos seus acionistas ou preste um atendimento de qualidade ao cidadão como também se mantenha sustentável frente às questões ambientais e sociais (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Competências gerenciais são conceituadas por Freitas e Odélius (2018) como comportamentos potenciais ou observáveis por meio dos quais os gerentes são capazes de demonstrarem tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto seus atributos pessoais, gerando, assim, valor e melhores resultados para si próprios, para outros indivíduos e para as equipes no âmbito organizacional, de forma compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada pela organização.

Em geral, as pesquisas sobre o tema se apoiam em diagnóstico de competências gerenciais sob uma perspectiva de CHAs', de forma isolada, sem considerá-las como uma combinação sinérgica desses elementos expressados em desempenho organizacional em dado contexto (FREITAS; ODELIUS, 2018). Nesse sentido, os autores propõem que modelos de mapeamento de competências gerenciais conjuguem CHAs' em comportamentos observáveis.

No contexto hospitalar, destacam-se na literatura científica internacional duas revisões sistemáticas da literatura recentes que sintetizaram os principais estudos internacionais acerca de competências gerenciais, tanto requeridas como evidenciadas nas referidas instituições (KAKEMAM *et al.*, 2020; PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN, 2016).

Tanto competências operacionais relacionadas aos processos e atividades inerentes da área da saúde quanto competências de gestão e liderança, tais como gerenciamento do tempo, pensamento estratégico e gestão de recursos humanos, foram identificadas como competências requeridas aos gestores de hospitais internacionais (PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN, 2016). Essa pesquisa aponta que a maioria dos estudos analisados descreveu características de competências requeridas para enfermeiros líderes, sendo tais competências semelhantes às apontadas como requeridas de médicos gestores.

O estudo de Kakemam *et al.* (2020) sintetiza as evidências relativas às dimensões de competências centrais de gestão e liderança em instituições hospitalares em um modelo de sete dimensões de competências gerenciais centrais, relacionadas às dimensões de competências de evidência, recursos, conhecimento, comunicação, liderança, mudança e profissionalismo.

As duas pesquisas destacam a importância da experiência e da prática para o desenvolvimento das competências dos gestores em hospitais e a aprendizagem informal aparece como uma estratégia para o desenvolvimento dos gestores alcançada coletivamente, com mentores, pares ou treinadores sem, no entanto, desprezar os mecanismos de aprendizagem formal tais como a cursos de pós-graduação, treinamentos em serviço, seminários, entre outros (KAKEMAM *et al.*, 2020; PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN; 2016).

No Brasil, pesquisas acerca de competências gerenciais foram realizadas em instituições hospitalares públicas e privadas no país, a exemplo dos estudos realizados por Maia *et al.* (2020), Girdali, Kohler e Rampazzo (2019), Oliveira (2017), Soares *et al.* (2016), Sade e Peres (2015), Montezeli, Peres e Bernardino (2014), Manenti *et al.* (2012).

Ao analisar a percepção da equipe de enfermagem acerca da função do gerente hospitalar, o estudo de Maia *et al.* (2020) identificou que a atividade de gerência em enfermagem é burocratizada e hierarquizada, contribuindo para distanciar o gerente do convívio da equipe de trabalho. O mesmo estudo identificou que as competências requeridas desse profissional são a liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, tomada de decisão e trabalho em equipe.

Competências relacionadas à capacidade de liderança, de comunicação eficaz e de visão holística foram identificadas por Girdali, Kohler e Rampazzo (2019), em estudo acerca do mapeamento de competências gerenciais de enfermeiros. A capacidade de liderança também foi apontada como a principal competência gerencial requerida aos gestores em estudo de Sade e Peres (2015) relacionado a diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Para compreender a percepção dos gestores de hospitais brasileiros diante do perfil de competências ideais dos líderes diante das tecnologias da informação disponíveis no contexto do trabalho, Oliveira (2017) identificou que o perfil de competências profissionais para os gestores está relacionado ao conhecimento e capacidade de estratégia e operacional, planejamento, capacidade de liderança e atitude ética.

Fatores mobilizadores de competências gerenciais em hospitais foram identificados por Montezeli, Peres e Bernardino (2014), que apontaram como fatores facilitadores a capacitação profissional, autonomia e relacionamento interpessoal. Já os fatores dificultadores foram a falta de capacitação, o gestor desconhecer a realidade do setor e o fluxo inadequado de atendimento aos pacientes. O estudo destaca dentre as competências para o gerenciamento de enfermagem em hospitais a criação de um ambiente de aprendizagem por meio da educação permanente (MONTEZELI; PERES; BERNARDINO, 2014).

Estudo realizado por Oliveira (2017), acerca de competências gerenciais em hospitais, destaca que os profissionais que assumem funções de gerenciamento possuem formação em profissões de saúde, com destaque para enfermeiros, médicos, psicólogos, fisioterapeutas e demais profissionais com formação em saúde. Nessa pesquisa identificou-se, na percepção desses profissionais, que a sua formação acadêmica em profissões de saúde carece de disciplinas que contribuam com a atuação de um gestor em saúde (OLIVEIRA, 2017). Resultados similares foram apontados por Soares *et al.* (2016), ao pesquisarem os saberes gerenciais de enfermeiros em hospitais, indicando que esses profissionais desenvolvem competências gerenciais de maneira parcial ao longo de seus processos de formação.

Para superar tal limitação, Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019) propõem que as estratégias de formação de lideranças em hospitais busquem integração com os currículos dos cursos de enfermagem, a fim de suprir as lacunas de competências gerenciais desses profissionais. Outras estratégias capazes de desenvolverem os gestores hospitalares são os programas de capacitação, treinamentos (GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO, 2019; SOARES *et al.*, 2016; SADE; PERES, 2015) e a educação permanente; esse apontado como um ambiente de aprendizagem capaz de desenvolver competências nesses profissionais por possibilitar a utilização do espaço de trabalho como ambiente de prática e reflexão para a aprendizagem gerencial (SADE; PERES, 2015; MONTEZELI, PERES; BERNARDINO, 2014).

Uma proposta de política e plano de desenvolvimento gerencial realizada a partir do mapeamento de competências gerenciais de enfermeiros ocupantes de posição de liderança foi desenvolvida no estudo de Manenti *et al.* (2012), abrangendo quatro dimensões do processo gerencial: técnica, ético-política, comunicativa e de cidadania.

Dentre outras formas de se desenvolverem competências apontadas na literatura, Silva e Bandeira de Mello (2021) apontam a necessidade de se promoverem competências gerenciais por meio de estratégias inovadoras, a exemplo dos casos de ensino, que levam os participantes a avaliarem uma dada situação e se posicionarem como protagonistas no

processo de tomada de decisão. Assim, evidencia-se uma articulação indissolúvel entre as práticas de trabalho com os cursos de formação gerencial e aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2005).

Ao apresentarem uma proposta para institucionalização de programa de desenvolvimento gerencial no setor público, Silva, Bispo e Ayres (2019) apontam que a concepção de estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais passa pelas etapas de mapeamento das competências, avaliação e definição dos processos de aprendizagem.

Esses autores consideram desafiadora a implementação dessa perspectiva, uma vez que rompe com a concepção de treinamento e estabelece uma lógica orientada ao desenvolvimento de competências na ação, ao processo de aprendizagem em ação e priorizando a troca de experiências entre os participantes, a reflexão na ação e a sua aplicação (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Nesse sentido, os autores apresentam uma estrutura dos momentos de aprendizagem para um programa de formação de gestores, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Momentos de aprendizagem em um programa de desenvolvimento gerencial

Momento	Objetivo
Aprendizagem formal	Desenvolver ou potencializar as competências gerenciais, envolvendo também o desenvolvimento de projetos de modo a articular as necessidades de aprendizagem com as necessidades institucionais.
Ciclo de ação e reflexão	Estimular a troca de experiências e superar as dificuldades vivenciadas pelos participantes, podendo ser realizado de forma integrada ao processo de aprendizagem formal, ou como uma atividade reflexiva das dificuldades enfrentadas com as atividades práticas.
Desenvolvimento de “comunidades de aprendizes”	Compartilhar visões, objetivos comuns e fomentar o comprometimento do grupo na resolução de problemas e melhoria do desempenho das áreas de atuação. Prioriza-se a aprendizagem coletiva e o pensamento sistêmico. Auxilia os participantes a vivenciar as competências em ação.

Fonte: Silva, Bispo e Ayres (2019).

Para efetivar os momentos de aprendizagem apresentados, os autores propõem adotar conceitos de navegação profissional inspirados em Le Boterf (2003), em que o desenvolvimento de uma competência está associado a um saber agir, a querer agir e a poder agir.

Dessa forma, uma modelagem da trilha de aprendizagem parte do pressuposto de que o gestor é parte de um contexto social amplo em que não só as expectativas das organizações são consideradas no momento de planejar o desenvolvimento de competências gerenciais

como também as características, preferências e aspirações do gestor (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa interpretacionista hermenêutica, haja vista que se reconhece a subjetividade como inerente à natureza do fenômeno foco da pesquisa, e buscou-se compreender processos, teias de significados, interpretações e visões compartilhadas de aspectos subjetivos que compõem a realidade social dos indivíduos nas organizações (VERGARA; CALDAS, 2005). Desse modo, a partir da percepção dos gestores, foram revelados os processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências mediante vivência da prática gerencial no contexto de uma instituição de saúde pública.

A instituição pesquisada funciona com cinco unidades hospitalares distribuídas em diferentes bairros na cidade do Rio de Janeiro e é referência no desenvolvimento de pesquisas, ensino e assistência na prevenção e tratamento de câncer no Brasil. Em abril de 2021, sua força de trabalho era de aproximadamente 3.000 servidores, dos quais aproximadamente 4% (n=121) ocupavam funções gerenciais há um tempo médio de 3 anos e 4 meses. O gestor com nomeação mais recente ocupava o cargo há um mês e o mais antigo há 17 anos e quatro meses.

A coleta de dados junto aos sujeitos foi feita com roteiro de entrevista semiestruturado, composto de quinze perguntas sobre: o perfil acadêmico e profissional do gestor; o processo de nomeação à função gerencial; os desafios vivenciados na função gerencial; as competências gerenciais desenvolvidas e as lacunas de competências; os processos de aprendizagem gerencial que percebem e suas propostas para a construção de um programa de desenvolvimento gerencial com base na respectiva vivência gerencial.

A validação do roteiro de entrevista foi realizada mediante entrevistas-piloto com dois gestores de uma das unidades hospitalares do instituto, no período de março de 2021.

Os seguintes critérios de seleção dos entrevistados foram estabelecidos: ter no mínimo três anos de experiência em cargo gerencial no instituto, atuar em uma das unidades hospitalares e ter formação acadêmico-profissional na área de saúde. Assim, foram convidados a participar voluntariamente todos os gestores com formação acadêmica em profissões de saúde, tais como enfermagem, medicina, nutrição, psicologia, serviço social, entre outras, que atendiam aos critérios. Em abril de 2021, havia 33 elegíveis como sujeitos de pesquisa. Destes, 14 gestores aceitaram participar da entrevista.

As entrevistas foram gravadas e realizadas entre os meses de abril e maio de 2021. A duração média das entrevistas foi de 42 minutos e totalizaram cerca de 10 horas de gravação. Os dados coletados foram transcritos literalmente e interpretados por análise indutiva nos termos de Thomas (2006). Assim, o processo de análise foi realizado em cinco passos: a) criar um rótulo da categoria, uma frase curta ou palavra que represente seu significado; b) descrever o significado da categoria criada pelas suas características-chave, escopo e limitações; c) associar textos ou dados à categoria, ilustrando com trechos codificados que indiquem significados, associações e perspectivas associadas à categoria; d) explicitar as conexões entre as categorias que apresentem vínculos, relações, tais como: redes, hierarquia de categorias, ou sequência causal; e) elaborar uma matriz de categorias por meio de quadros, apontando como uma categoria se articula com outra.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, nos termos do Parecer Consubstanciado CEP/INCA nº 4.500.407 de 15 de janeiro de 2021. Todos os entrevistados tomaram ciência e assinaram um termo de livre consentimento e esclarecimento ao participarem da entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Resultados Empíricos e Discussão à Luz da Teoria

O perfil dos gestores entrevistados é composto por nove gestoras do gênero feminino e cinco gestores do gênero masculino. A idade média dos entrevistados é de 47 anos e 10 meses e esses profissionais são servidores do instituto há oito anos e 10 meses em média. Possuem experiência profissional média em saúde de 19 anos. Quanto ao tempo médio em exercício no cargo gerencial atualmente ocupados, é de quatro anos e quatro meses.

O quadro 02 apresenta o perfil de gestores entrevistados pelas suas formações em profissão de saúde: sete com formação em medicina, dois em enfermagem, duas em serviço social, uma em biologia, uma em nutrição e uma em farmácia.

Quadro 02 - Gestores entrevistados por formação em saúde

Tempo na Chefia atual	Sigla	Gênero	Idade	Experiência em saúde	Formação em saúde	Nível de Escolaridade	Tempo entrevista
Maior que 5 anos	E01	F	44	12	Serviço Social	Doutorado	1h41min
	E11	M	53	28	Medicina	Mestrado	37min
	E10	M	52	24	Medicina	Doutorado	38min
	E02	F	52	20	Medicina	Doutorado	34min

Entre 4 anos e 5 anos	E05	F	43	15	Biologia	Doutorado	21min
	E03	F	34	10	Nutrição	Doutorado	47min
	E09	M	58	25	Medicina	Especialização	09min
	E04	F	58	20	Enfermagem	Especialização	57min
Entre 3 anos e 4 anos	E06	F	47	20	Serviço Social	Mestrado	47min
	E07	M	46	20	Medicina	Mestrado	44min
	E14	F	41	12	Farmácia	Mestrado	46min
	E08	F	50	24	Medicina	Mestrado	55min
	E12	F	40	14	Enfermagem	Mestrado	35min
	E13	M	53	28	Medicina	Mestrado	19min

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados de campo.

Todos os 14 gestores entrevistados possuem formação acadêmica em nível de pós-graduação, sendo doze *stricto sensu* – mestrado ou doutorado – e dois com especializações *lato sensu* em suas áreas de atuação em saúde. Todos relataram ter feito residência, o que indica que esses profissionais buscam estratégias de desenvolvimento de competências profissionais por meio da aprendizagem formal individual, como definida por Antonello (2005).

A interpretação hermenêutica das transcrições das entrevistas gerou três categorias de primeira ordem e 16 categorias de segunda ordem, conforme quadro 03 a seguir:

Quadro 03 - Matriz de categorias de análise.

Nº 1ª ordem	Categoria de 1ª ordem	Nº 2ª ordem	Categoria de 2ª Ordem
1	Cotidiano dos gestores com formação em saúde	1.1	Gerenciamento de pessoas
		1.2	Desenvolvimento de equipes multiprofissionais
		1.3	Atividades de ensino
		1.4	Supervisão operacional da unidade
		1.5	Participação em comissões
		1.6	Atendimento a pacientes
2	Aprendizagem gerencial na ação	2.1	Com a experiência no cotidiano da gestão
		2.2	Com as experiências vivenciadas ao longo da vida particular do gestor
		2.3	Com a observação de gestores mais experientes
		2.4	Com a busca por suporte de outras áreas do instituto
		2.5	Com leituras e pesquisas individuais sobre gestão
		2.6	Participação em cursos formais
		2.7	Com interação entre os gestores para solucionar questões cotidianas
3	Competências na ação gerencial	3.1	Competências gerenciais desenvolvidas na prática em saúde
		3.2	Lacunas de conhecimentos técnico-profissionais do gestor em saúde
		3.3	Competências gerenciais requeridas de um gestor em saúde
Total	3	-	16

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados de campo.

As categorias acima descritas contribuiram para a compreensão de como os gestores com formação em saúde aprendem e desenvolvem competências no contexto de unidades hospitalares mesmo sem possuírem formação específica em gestão, conforme é detalhado a seguir, apontando-se a articulação entre as categorias.

4.2 Cotidiano dos gestores com formação em saúde

Quanto à atuação dos entrevistados, destaca-se que esses profissionais exercem atividades no cotidiano que vão além do gerenciamento de equipes e passam pelo ensino, nas ações relacionadas à educação permanente em saúde e nos programas de residência e pós-graduação do instituto, pela clínica e assistência aos pacientes, pela pesquisa na área de saúde, lidando também com o gerenciamento da aquisição de insumos, equipamentos e fiscalização de contratos administrativos. Essa face de se manterem na docência, ensino em saúde, pesquisa e gestão administrativa é observada em estudos sobre competências gerenciais realizados em hospitais universitários (MONTEZELI; PERES; BERNARDINO, 2014).

Ainda em relação à atuação profissional, evidenciou-se que onze dos quatorze entrevistados não se distanciaram das atividades relacionadas aos cuidados com os pacientes. Essa acumulação é observada no contexto da gestão na assistência em saúde de hospitais de todo mundo (KAMEMAM *et al.*, 2020; PIHLAINEN; KIVINEN; LAMMINTAKANEN; 2016), o que sugere uma dupla atribuição desses profissionais no contexto de trabalho. Esse fato foi igualmente observado nas entrevistas das gestoras de enfermagem entrevistadas (E04, E12), embora o estudo realizado por Maia *et al.* (2020) tenha apontado que a prática gerencial distancie o profissional de enfermagem da sua atuação assistencial, em razão da burocratização e hierarquização evidenciadas na atividade gerencial. No entanto, as entrevistadas relataram que continuam na atuação dos cuidados aos pacientes por conta de escassez de recursos humanos por absenteísmo e diminuição do quadro de servidores por exonerações e aposentadorias.

Merece destaque que os entrevistados relataram buscar formas de desenvolver as competências individuais dos servidores de suas equipes tanto por meio do fomento de ações de capacitação internas quanto por meio de liberação para participação em capacitações externas, indicando uma adoção, por iniciativa individual desses gestores, de estratégias formais e informais de desenvolvimento, tais como de educação permanente e de educação continuada em saúde, apontadas como mecanismos de desenvolvimento tanto de

competências profissionais individuais quanto de gerenciais no âmbito da saúde (SOARES *et. al.*, 2016; SADE; PERES, 2015).

O quadro 04 a seguir apresenta excertos das entrevistas da 1ª categoria relacionada ao cotidiano dos gestores e às respectivas categorias de segunda ordem identificadas:

Quadro 04 – Categorias de 2ª ordem de “Cotidiano dos gestores com formação em saúde”

Categoria de 2ª Ordem	Ilustração das entrevistas	Entrevistas localizadas
1.1. Gerenciamento de pessoas	“Então, escala eu tenho que ver todo dia. Mas tem uma época do mês, que é essa época agora, que eu estou fazendo já a escala do mês seguinte, aí vê a cobertura, né? Aí fazem escala de APH, né? Vai conseguir cobrir, se vou conseguir cumprir. É o dia a dia”. (E04)	E01; E02; E03; E06; E07; E08; E11; E13 E04; E05; E14; E09; E10
1.2. Desenvolvimento de equipes	“Aqui também a gente faz treinamento dos direitos sociais pra equipe multiprofissional”. (E01)	E01
1.3. Atividades de ensino	“Tem a parte relacionada a ensino, então a gente tem residente, a gente tem aluno de aperfeiçoamento, então você tem que lidar com a percepção, com toda a questão que envolve esses alunos, eu dou aula no ensino do INCA, então ainda tem isso, coordeno um módulo, uma residência profissional, então semana passada eu tava dando aula”. (E03)	E01; E02; E03; E05; E06; E07; E08; E10E11; E13
1.4. Supervisão operacional da unidade	“Tem a parte da produção de refeição e fiscalização do contrato, então a gente tá fiscalizando o contrato todos os dias, então não tem aquele negócio de amostragem e fiscalizar 15 dias no mês, não dá! É cozinha, tem que tá lá todo dia, olhando, fiscalizando, pra ver se as coisas funcionam”. (E03)	E01; E02; E03; E06; E07; E08; E09; E10; E11; E13; E04; E12; E05; E14
1.5. Participação em comissões	“(…) hoje a gestão tá inserida em alguns grupos de trabalho, né? Hoje eu coordeno, né, grupo de desospitalização, participo do grupo de humanização (...) da comissão de saúde do Conselho Regional de Serviço Social, né, a gente contém um núcleo de discussão(...)”. (E01)	E01; E03; E14
1.6. Atendimento a pacientes	“Eu fiz, eu fui médico de enfermaria eu dei plantão, eu fui médico do ambulatório, ainda sou, ainda faço ambulatório”. (E10)	E01; E04; E06; E07; E08; E09; E10; E11; E12; E13; E14

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa de campo.

Inseridos nesse cotidiano intenso, os gestores entrevistados aprendem e desenvolvem competências gerenciais em ação, como se detalha mediante a 2ª categoria relacionada à aprendizagem gerencial na ação que tem os resultados detalhados na sequência.

4.3 Aprendizagem gerencial na ação

Na percepção dos entrevistados, no cotidiano e na prática gerencial na assistência se mostraram capazes de desenvolverem suas capacidades gerenciais, de maneira similar ao já observado em estudos realizados em hospitais brasileiros sobre competências gerenciais como em Sade e Peres (2015) e Montezeli, Peres e Bernardino (2014). No entanto, não foram relatadas a utilização da educação permanente em saúde como forma de desenvolvimento de competências gerenciais na instituição investigada, ao contrário do que se observa em estudos sobre competências gerenciais no contexto hospitalar (GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO; SADE; PERES, 2015; MONTEZELLI; PERES; BERNARDINO, 2014).

Os gestores entrevistados percebem que embora a formação em nível de graduação em profissão de saúde não lhes proporcione conhecimentos gerenciais para assumirem tais funções no contexto da instituição pesquisada, participar de cursos formais que buscaram ao longo da vida, por iniciativa própria, foi importante para seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, reconhecem como importantes as estratégias de capacitação formais, tais como cursos, eventos, treinamentos entre outros, que compõem modelos tradicionais de capacitação (GODOY; DAMELIO, 2012; D'AMELIO, 2007). Dessa forma, foi possível identificar que os gestores entrevistados valorizam a aprendizagem formal (ANTONELLO, 2005), embora esse tipo de aprendizagem tenha sido apontado pela literatura como pouco efetivo para o desenvolvimento de competências gerenciais (CLOSS; ANTONELLO, 2010; GONCZI, 1999).

Dessa forma, os entrevistados percebem que a aprendizagem gerencial ocorreu tanto por meio da aprendizagem formal na participação em cursos de pós-graduação ou cursos de curta duração em escolas de governo, tais como a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, quanto da informal, mediante observação de gestores mais experientes ou consulta a servidores de outras áreas do instituto. Assim, para esses gestores, a articulação da aprendizagem formal e informal contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais, tal como afirmara Antonello (2005), bem como confere ao processo de aprendizagem gerencial uma perspectiva multidimensional, como apontado por Silva (2009). Essa percepção sugere que esses gestores estão dispostos a romper com uma lógica de treinamento para desenvolvimento de competências gerenciais, o que favoreceria a implementação de um programa de desenvolvimento gerencial no INCA sob uma perspectiva da aprendizagem em ação, por meio da articulação entre teoria e a prática, a reflexão e a ação (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

A maioria dos entrevistados (n=11) percebem que a experiência no cotidiano da gestão foi capaz de promover a aprendizagem gerencial por meio da busca por alternativas aos problemas vivenciados cotidianamente na assistência e na avaliação dos erros e acertos das decisões tomadas, evidenciando uma aprendizagem em ação, conforme Lang, Marinho e Boff (2014). Neste sentido, a literatura da área da gestão hospitalar reconhece que a prática gerencial é capaz de desenvolver competências gerenciais (KAKEMAM *et al.*, 2020; SADE; PERES, 2015; MONTEZELLI; PERES; BERNARDINO, 2014).

Uma gestora entrevistada percebe que o seu desenvolvimento gerencial se iniciou muito antes do exercício da função gerencial, por meio das suas experiências do dia a dia. Tal prática de aprendizagem remete ao conceito de gerente emergente (WATSON, 2001), no qual o desenvolvimento de competências gerenciais se dá muito antes de assumir um cargo gerencial ao longo da história de vida de um gestor.

Quatro dos entrevistados revelaram que aprendem a ser gestores também por meio de busca de aconselhamento com outros gestores mais experientes do instituto bem como por meio da observação das práticas e das soluções adotadas por esses profissionais na resolução de problemas, tal como o conceito de aprendizagem vicária (GODOI; FREITAS, 2008), pela qual os gestores buscam aprender por meio da observação dos comportamentos de outros profissionais por eles reconhecidos como mais experientes e avaliando as consequências, o que agiliza seu aprender, uma vez que evita que passem pelo processo de tentativa e erro na aprendizagem.

Realização de leituras e pesquisas por conta própria também foram relatadas pelos entrevistados como formas pelas quais se desenvolveram como gestores, evidenciando assim uma perspectiva de aprendizagem autodirigida (ANTONELLO, 2005). Sob esse processo de aprendizagem, verifica-se que os gestores buscam cursos ofertados por escolas de governo, leitura de livros e artigos científicos sobre gestão, o que é considerado como a dimensão objetiva do processo de aprendizagem gerencial (SILVA, 2009).

Os processos de aprendizagem gerencial, na percepção dos entrevistados, não se evidenciam apenas no nível individual, surgem também no âmbito coletivo. A aprendizagem coletiva (ELKJAER, 1999) foi percebida pelos entrevistados no contexto do INCA por meio da interação entre equipes multidisciplinares para a construção de conhecimentos relacionados a mudanças nos protocolos de atendimento de pacientes do instituto ou relacionadas a outros processos de trabalho. Assim, a aprendizagem gerencial também estaria relacionada às interações entre os gestores e os demais membros da instituição, tal como apontado no estudo de Antonacopoulou (2006).

O quadro 05, a seguir, destaca excertos das entrevistas relacionados à 2ª categoria descritiva de aprendizagem gerencial em ação e as respectivas categorias de segunda ordem identificadas, cabendo destacar que o processo de aprendizagem gerencial na percepção dos gestores entrevistados foi percebido como dinâmico (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012) e articulado aos aspectos de formação, experiências profissionais e experiências e histórias de vida (LE BOTERF, 2003).

Quadro 5 - Categorias de 2ª ordem de “Aprendizagem em ação dos gestores com formação em saúde”

<i>Categoria de 2ª Ordem</i>	<i>Ilustração das entrevistas</i>	<i>Entrevistas localizadas</i>
2.1. Com a experiência no cotidiano da gestão	“(…) você vai aprendendo no dia a dia, é o que eu brinco aqui dentro e falo: “Cada dia é uma novidade aqui, entendeu?”, cada dia eu vou dançando aqui tentando fugir da água, indo pelas pedras, e é assim, tentando correr, e é difícil, entendeu”. (E02)	E01; E02; E06; E07; E08; E11; E09; E05; E14; E12; E10
2.2. Com experiências vivenciadas fora da vida laboral	“(…) eu acho que o que você traz pra gestão é aquilo que é a sua bagagem cultural, é tudo aquilo que você aprendeu”. (E02)	E02
2.3. Com a observação de gestores mais experientes	“Assim a minha chefe imediata e esse antigo diretor do (...) eles foram duas pessoas que me ajudaram demais, assim, o problema chega e invés de eu responder, eu paro, penso, aí eu falo: “vou lá perguntar pra fulano, vou dizer pra ele o que aconteceu e pedir a opinião dele, o que ele faria se estivesse no meu lugar”. (E03)	E03; E05; E12; E13
2.4. Com a busca por suporte de outras áreas	“Ligo para um, eu ligo para outro, fico ligando. O fulano, vem cá, eu não sei disso, como é que faz isso aqui? Agora eu tenho que contar com a boa vontade do outro, né? Tem que contar que o outro tá tendo realmente, é, que não está agindo de má fé, né? Eu tenho que, e tem o bom senso, eu vou tateando aqui, tateando ali, conversa aqui”. (E08)	E05; E06; E08; E09; E12
2.5. Com leituras e pesquisas individuais sobre gestão	“É isso mesmo, tendo leituras, buscando em textos que me indicam, eu mesma vou na internet e vejo, começo a ler, vejo se é bom, se tá me interessando, e de colegas, muito de colegas que já conhecem essas estratégias”. (E06)	E06; E05; E14; E12
2.6. Com a participação em cursos formais	“Aí, por busca individual, foi a questão do curso de liderança da Enap”. (E01)	E01; E02; E03; E07; E08; E11; E13; E14
2.7. Com interação entre os gestores para solucionar questões cotidianas	“Olha, na verdade você acaba, é, a questão da interação com outros gestores. Você aprende muito. Entendendo o que que as pessoas estão falando, que elas estão fazendo, observando os movimentos do entorno, tanto no nível micro como no nível macro. São, é, caminhos para vir aprendido. A maioria desses aprendizados e não vai ter um curso que vai te capacitar para isso. Talvez o debate sincero, claro, desarmado leve você a entender”. (E10)	E01; E03; E06; E13; E10

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Os processos de aprendizagem gerencial detalhados em sua ação cotidiana, por sua vez, revelaram-se capazes de desenvolverem competências gerenciais na ação, como se detalha a seguir.

4.4 Competências na ação gerencial

Os gestores entrevistados apontaram nove competências gerenciais que acreditam terem desenvolvido durante sua ação gerencial e sete competências que percebem serem requeridas para o exercício da gestão em saúde. Elas estão sintetizadas no quadro 06, descritas mediante um verbo de ação, conforme indicaram Fleury e Fleury (2001):

Quadro 06 – Competências gerenciais requeridas e desenvolvidas percebidas pelos gestores.

Competências gerenciais	Requeridas	Desenvolvidas	Ilustração retirada das entrevistas
Agir proativamente frente a problemas do cotidiano gerencial	-	E03	"Todas essas experiências e vivências eu aprendi que eu preciso, no INCA, me antecipar ao problema, não dá pra ser gestor no INCA, pelo menos, na minha opinião, não dá pra ser gestor no INCA, esperando que as coisas aconteçam da melhor forma possível, porque as coisas não acontecem". (E03)
Compreender a si mesmo e aos outros	E04; E05; E06	-	"Acho que a gente tem que se conhecer, melhorar, melhorar com os outros pra tudo funcionar". (E05)
Comprometer-se com a instituição	E08; E14	-	"A pessoa tem que ter um comprometimento, uma coerência, né, com o que se presta a fazer". (E08)
Comunicar-se de maneira efetiva com as equipes	E12	E02; E06; E12; E13	"Tenho procurado me esforçado para conversar mais até para interagir com o grupo mais, ficar mais junto deles, ver quais são os problemas e trazendo sempre esse feedback".
Estimular o desenvolvimento de equipes	E01	E04; E06; E07	"E a gente vai tentando estimular as pessoas assim, né? Porque é o estímulo que eu posso dar, né? Eu como gestora demonstrar como o trabalho delas é importante, né? E tentando com esses cursos, com esses treinamentos, né? É uma maneira que a gente tem para poder estimular né o grupo, né"? (E06)
Gerenciar conflitos entre profissionais na equipe	E10; E12	E07	"Eu acho que a gestão de conflitos, eu acho que eu tenho umas estratégias de entender um pouco das personalidades, né, entender é como lidar com diferentes tipos de pessoas, você não pode lidar com todos da mesma maneira. ". (E07)
Integrar áreas reconhecendo a instituição como um sistema.	-	E14	"Eu acho que hoje eu tenho uma visão do INCA muito aberta, muito sistêmica. Isso faz toda a diferença para eu entender algumas, como as coisas funcionam, sabe? E até para eu entender melhor a instituição, não ficar lá na ponta só criticando". (E14)

Competências gerenciais	Requeridas	Desenvolvidas	Ilustração retirada das entrevistas
Liderar equipes sendo reconhecido como exemplo	E1; E8; E10; E12	E3; E7; E11	"Porque o gestor tem que ser visto pela equipe como uma pessoa que tem um mínimo de equilíbrio, né? É porque se fosse equilibrado, é muito difícil porque a equipe não te reconhece como uma referência". (E08)
Negociar, conciliando interesses diversos	E7	E14	É eu acho que essa parte de negociação, né, eu acho que você consegue das pessoas aquilo que precisa, né? Como é que você coloca isso, como é que você negocia com elas os interesses pessoais e os interesses institucionais, né? (E7)
Pensar de modo criativo	E8; E14	-	"Eu acho que é isso. Você tem a dificuldade e você vai criando soluções, né? Eu acho que a criatividade, não é? No bom senso e você vai resolvendo". (E08)
Promover mudança para dar atendimento humanizado aos pacientes	-	E1	"E as mulheres internadas somente poderiam ter acompanhantes do sexo feminino (...) a gente pôde intervir de modo a refletir com a equipe multiprofissional (...) pode efetivar o homem como um acompanhante. Então, a gente conseguiu efetivar um direito social. (E01)
Realizar a gerência operacional de equipes	E2	E4; E8; E9; E10; E11	"Então, acho que é isso, você vai lidando com as pessoas, sabendo as questões psicológicas que você vai vendo e que cada um tem seu tempo, né? Aí, você tem que respeitar o tempo dela para você poder fazer algum tipo de intervenção para ir buscando para o grupo, né? Senão não adianta eu brigar com uma pessoa e desmotivá-la". (E08)
Tomar decisão mediante análise de variáveis e contexto	-	E3; E7; E8; E10; E14	"É você ter paciência, é respirar e pensar e analisar a situação antes de tomar uma decisão. Então não é aquela decisão imediata, então eu tento ver todos os cenários, todas as pessoas que estão envolvidas, tudo que pode. Não é tudo, né, lógico que a gente não pensa em tudo, mas de você parar pra pensar nos possíveis desfechos daquela sua decisão, colocar na balança vantagens e desvantagens daquela decisão ". (E03)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Destaca-se que a percepção dos gestores de que a ação é capaz de desenvolver competências remete ao conceito de competências de Sandberg (2000) pelo qual as competências para o trabalho são desenvolvidas no domínio da interação e do contexto do indivíduo e do trabalho (2000).

Competências similares foram apontadas por entrevistados com diferentes formações, o que remete aos achados do estudo de Pihlainen, Kivinen e Lammintakanen (2016) que apontaram similaridade entre as competências gerenciais requeridas em hospitais aos profissionais de diferentes formações, tais como médicos e enfermeiros. Assim, independentemente da profissão em saúde e da área de atuação, em hospitais, as competências

gerenciais seriam as mesmas e possibilitariam a elaboração de estratégias de desenvolvimento gerencial padronizadas para esses profissionais em saúde.

Ressalta-se que, considerando que os gestores são os responsáveis por conectar a estratégia organizacional à execução das ações e por mobilizar equipes de trabalho (GODOY; D'AMÉLIO, 2012), tais competências gerenciais devem integrar as futuras estratégias de desenvolvimento gerencial na instituição estudada.

Ainda que tenham mobilizado seus recursos interpessoais (MAIA *et al.*, 2020) e desenvolvido competências gerenciais ao longo da prática, os gestores reconhecem que existem lacunas de conhecimentos técnico-profissionais a serem preenchidas e que supri-las contribuiria para o desenvolvimento das competências gerenciais. Os gestores apontaram lacunas de conhecimentos em direito administrativo, administração pública, gestão e fiscalização de contratos, técnicas de negociação, avaliação de desempenho da equipe e teorias motivacionais, evidenciando lacunas de conhecimentos técnico-profissionais. Destaca-se que essas lacunas de conhecimentos só mobilizam competências se integradas a saberes gerenciais, podendo tais saberes serem mobilizados em razão dos objetivos visados (LE BOTERF, 2003).

Quadro 07 – Lacunas de conhecimentos técnico-profissionais na percepção dos entrevistados.

Conhecimentos	Entrevista	Ilustração de trecho
Fiscalização de contratos	E14 E03	“Essas questões de contrato, fiscal, gestor de contrato, essas coisas eu acho que a gente deveria ser preparado. Porque em algum momento, isso vai cair no nosso colo, né? Então isso eu senti, mas eu nunca imaginaria de chegar pra você, se você fala assim pra mim: a partir de hoje, você vai ser gestora”. (E14)
Noções de administração pública e direito administrativo	E09; E14; E08; E11; E04; E12	“Questões legais. Eu acho que esse é o grande problema que o gestor público e um médico em geral ele não tem formação na área de direito, né? Então, eu acho que a gente precisava de um treinamento muito forte, muito focado, para que, nós representamos a instituição de alguma maneira, né? Então, vai que a gente não caia aí em erros da esfera legal...” (E08)
Processo de Avaliação de desempenho no setor público	E04	A gente tem uma avaliação de desempenho que, para mim, aquela avaliação é uma coisa que é proforma, né? Porque o funcionário pode ir lá e recorrer, e aí ele vai, recorre, diz que não era assim porque está assim, porque está assado. (E04)
Conhecimento sobre técnicas de negociação	E07	“Como é que você coloca isso, como é que você negocia com elas os interesses pessoais e os interesses institucionais, né? Como é que você trabalha com justiça...” (E07)
Conhecimentos das teorias motivacionais	E14	“Eu acho que uma coisa que pra mim é muito ainda, que precisava de desdobramento, na questão da liderança, é a questão motivacional”. (E14)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados.

Os resultados detalhados no quadro 07 acima permitem identificar que, na percepção dos gestores entrevistados, há uma predominância de lacunas de conhecimento voltadas para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Nesse sentido, Godoy e D’Amélio (2012) apontaram que os gerentes precisam desenvolver conhecimentos técnicos com a finalidade de tomar decisões ou dar soluções para os problemas vivenciados no contexto do seu trabalho.

Reconhecendo o contexto de trabalho como local com potencial de desenvolver competências gerenciais em comparação aos cursos de aprendizagem formal, Gonczi (1999) propõe que no planejamento de desenvolvimento de competências nas organizações se enfatizem estratégias de aprendizagem, tais como mentoria, simulações, estudos de caso, análises de incidentes críticos e resolução de problemas em ambientes de trabalho reais, o que coaduna com a percepção dos entrevistados evidenciada nos resultados de campo.

E, para se reforçar a integração entre teoria e prática no desenvolvimento de competências gerenciais, Silva, Bispo e Ayres (2019) apontam que o momento de aprendizagem formal pode envolver o desenvolvimento de projetos para promover a articulação entre a atividade de aprendizagem com as necessidades da instituição.

Dessa forma, a concepção de trilhas de aprendizagem (SILVA; BISPO; AYRES, 2019) e de navegação profissional (LE BOTERF, 2003) se revela adequada para a configuração de aprendizagem gerencial, considerando que em seu desenvolvimento cabe considerar não apenas um saber agir, um querer agir do profissional, como também um poder agir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo permitiram identificar como os gestores aprendem e desenvolvem competências durante a ação gerencial.

Embora os gestores entrevistados não tenham cursado, ao longo de sua formação acadêmica em saúde, disciplinas voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais e tampouco tenham sido cobrados por conhecimentos acerca de gestão em seus concursos para ingresso na instituição pesquisada, a sua respectiva prática gerencial no contexto hospitalar contribuiu para que desenvolvessem essas competências gerenciais.

Pode-se constatar que, independentemente da oferta de capacitações por parte da área de desenvolvimento de pessoas do instituto, os gestores buscam por iniciativa própria meios para aprenderem e desenvolverem competências gerenciais. Dessa forma, eles buscam cursos de capacitação de curta duração ofertados por escolas de governo como a ENAP, realizam

pesquisas e leituras de livros e artigos sobre conhecimentos em gestão, observam como os gestores mais experientes resolvem os problemas vivenciados na gestão e interagem com profissionais de outras coordenações do instituto, a fim de aprenderem a solucionar os problemas do dia a dia da gerência de unidades de assistência em saúde hospitalar.

Destaca-se que na percepção desses profissionais, apesar de os processos de aprendizagem formal – por meio da participação em cursos, seminários, congressos – serem considerados relevantes para seu desenvolvimento gerencial, os processos de aprendizagem informais – por meio da aprendizagem autodirigida, da aprendizagem vicária e da aprendizagem coletiva – são considerados mais importantes para o seu desenvolvimento gerencial, evidenciado na interação entre os gestores para solucionarem os problemas vivenciados na gestão hospitalar.

Os resultados de campo da pesquisa também permitiram identificar, na percepção dos entrevistados, nove competências gerenciais desenvolvidas por esses gestores ao longo da ação gerencial e sete competências gerenciais classificadas por eles como requeridas para atuação gerencial na assistência à saúde da instituição pesquisada.

As competências gerenciais evidenciadas durante a ação na gestão, sob a percepção dos entrevistados, foram desenvolvidas tanto por meio de processos de aprendizagem individual quanto por meio da aprendizagem coletiva. Desse modo, considerando a abordagem epistemológica interpretativista de Sandberg (2000), em que a competência é desenvolvida no domínio da interação do contexto do indivíduo e do trabalho, a pesquisa permitiu descobrir que a prestação de serviços hospitalares não dependerá somente do desenvolvimento de competências dos gestores, e sim de todos os gestores que interajam com aquela área. Logo, uma proposta de programa de desenvolvimento gerencial deve considerar a interação entre as áreas do instituto, a fim de se desenvolverem as competências gerenciais requeridas.

Tal descoberta tem o potencial de contribuir com o avanço no conhecimento científico acerca do desenvolvimento de competências gerenciais no contexto de instituições hospitalares bem como para as pesquisas relacionadas à capacitação gerencial em instituições hospitalares.

Ressalta-se que o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais não se resume ao contexto da aprendizagem formal, envolvendo, além da aprendizagem informal vivenciada na ação gerencial, os sentimentos experimentados pelos profissionais no contexto do trabalho e as suas experiências de vida.

Logo, em se tratando de momento informal de aprendizagem, recomenda-se que na instituição se fomente a utilização das áreas de educação continuada das unidades hospitalares como um espaço de reflexão e de construção também de competências gerenciais, não se limitando às competências individuais profissionais relacionadas ao exercício da profissão em saúde. Essa prática é incentivada por instituições hospitalares, conforme evidenciado na fundamentação teórica da presente pesquisa.

Os resultados práticos da presente pesquisa, em especial para a área responsável pelo desenvolvimento de pessoas no instituto, referem-se aos subsídios fornecidos aos responsáveis para construção de bases para elaborar programas de desenvolvimento para gestores com formação em profissão de saúde que atuam nas unidades assistenciais, pautando-se na articulação dos processos de aprendizagem formal e informal.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas para: a) validar as competências gerenciais identificadas tanto na instituição pesquisada quanto no contexto de outros hospitais públicos e privados; b) identificar processos de aprendizagem de competências gerenciais de gestores com outras formações acadêmicas e em outros contextos organizacionais, e c) desenvolver modelos de desenvolvimento de competências gerenciais de gestores hospitalares, de modo a contribuir com as áreas de gestão de pessoas de hospitais.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and Organizational Learning: New evidence from managerial learning practices. **Management Learning Journal**, v. 37, n.4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748619004.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2021.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/376>. Acesso em: 02 jul. 2021.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5140>. Acesso em: 12 set. 2021.

BOTELHO, L. L. R. *et al.* Ser gerente em instituições de ensino superior: a percepção de coordenadores de curso de graduação sobre suas aprendizagens gerenciais. **Revista Gestão**

Universitária na América Latina-GUAL, v.11, n.4, p.190-209, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319357027010/319357027010.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

ELKJAER, B. In search of a social learning theory. In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (eds), **Organizational Learning and the Learning Organization**. Developments in Theory and Practice (pp. 75–91). London: Sage.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência, saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, jun. 2017. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-839994>. Acesso em: 25 ago. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>. Acesso em: 11 ago. 2021.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 16, nº. 1, jan.- mar. 2018, pp. 35-49. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/pt_1679-3951-cebape-16-01-35.pdf.

GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-148, Mar. 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3881293.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

GIRALDI, B. M.; KOHLER, T. F.; RAMPAZZO, R. M. S. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**; n.55, p.137-152, jul./dez 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641/8538>. Acesso em: 24 ago. 2021.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sociocognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 40-55, out./dez. 2008. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/issue/view/129>. Acesso em 05 set. 2021.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638335004.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2021.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: D. Boud & J. Garrick (Orgs.), **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999, pp.180-194.

KAKEMAM, E. *et al.* Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. **Journal of healthcare leadership**, v. 12, p. 59-68, 2020. Doi: 10.2147/JHL.S265825.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação no desenvolvimento de competências e a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v.15, n.1, p.67-83, 2014. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1654>. Acesso em: 04 set. 2021.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, V. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface Comun Saúde Educ**, v. 9, n. 17, p. 369-79, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/SyGLRpTYVbwm7sTgTfK6V8n/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 set. 2021

MAIA, N. M. F. S. *et al.* Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. **Revista Pesquisa** (UFRJ, Online); 12: 1-5, jan. dez. 2020. Disponível em: http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6555/pdf_1. Acesso em: 20 ago. 2021.

MANENTI, S. A. *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 727-733, jun. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-6234\(2012000300027&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-6234(2012000300027&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 ago. 2021.

MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **Revista de Administração de Empresas**. Eletrônica., São Paulo, v. 3, n. 2, Dec. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200014. Acesso em: 09 ago. 2021.

MONTEZELI, J. H.; PERES, A. M.; BERNARDINO, E. Desafios para a mobilização de competências gerenciais por enfermeiros em pronto socorro. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 13, n. 1, p. 137 - 144, 11 fev. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/16635>. Acesso em: 12 ago. 2021.

OLIVEIRA, J. F. The importance of information technology as a strategic resource for hospital management process and the management skills required for managers. **International Journal of Business and Systems Research**. Vol. 11, Nos. 1/2, p.182-197, 2017. DOI: 10.1504/IJBSR.2017.080833.

PIHLAINEN, V.; KIVINEN, T.; LAMMINTAKANEN, J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. **Leadership in Health Services**, 2016.

SADE, P. M. C.; PERES, A. M. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretrizes para serviços de educação permanente. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, V.49, n.6, p.991-998, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n6/pt_0080-6234-reeusp-49-06-0991.pdf. Acesso em: 27 ago. 2021.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43, n.1, p.9-25, 2000.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Desenvolvendo competências na formação acadêmico-profissional. **In: Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem**. João Pessoa: Editora UFPB, p.192, 2021.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - Enap, 105 p., 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287>. Acesso em: 13 out. 2021.

SOARES, M. I. *et al.* Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 69, n. 4, p. 676-683, ago. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7167\(2016\)000400676&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7167(2016)000400676&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 28 ago. 2021.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06>. Acesso em: 10 set. 2021.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27 n. 2, p. 237-246, June 2006.

WATSON, T. J. The emergent manager & processes of management pre-learning. **Management Learning Journal**, v.32, n.2, p. 221- 235, 2001.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SILVEIRA, D. G. M; VILLARDI, B. Q. “Não Aprendi Isso na Graduação”: Aprendizagem Gerencial em uma Instituição Pública de Saúde. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 9, art. 10, p. 199-227, set. 2022.

Contribuição dos Autores	D. G. M. Silveira	B. Q. Villardi
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X