

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

EMÍLIA MELLO COSTA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DE GESTORES DAS CLÍNICAS
DE FISIOTERAPIA DO NATAL**

**NATAL
2011**

EMÍLIA MELLO COSTA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DE GESTORES DAS CLÍNICAS
DE FISIOTERAPIA DO NATAL**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Potiguar, como requisito Parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

ORIENTADORA: Prof^a. Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.

**NATAL
2011**

C837p Costa, Emília Mello.
Perfil de competência profissional de gestores das clínicas de fisioterapia do
Natal. / Emília Mello Costa. – Natal, 2011.
111f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria
de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.
Bibliografia. f. 99-104.

1. Administração – Dissertação. 2. Competência gerencial. 3. Conhecimento. I.
Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

EMÍLIA MELLO COSTA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DE GESTORES DAS CLÍNICAS
DE FISIOTERAPIA DO NATAL**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Potiguar, como requisito Parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Administração**

APROVADA EM: ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA:

**Prof^a. Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.
Orientadora
Universidade Potiguar – UnP**

**Prof^a. Fernanda Fernandes Gurgel, Dr^a.
Membro examinador
Universidade Potiguar – UnP**

**Prof^a. Patrícia Froes Meyer, Dr^a.
Membro examinador externo
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ**

**Ao meu pai, Jeffeson,
minha irmã, Marina,
meu esposo, José Luiz.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar minha vida.

Ao meu pai, Jeffeson, pelo perfeito exemplo de superação, generosidade e compreensão.

À minha adorada irmã, Marina, por todo amor e incentivo durante essa jornada.

Ao meu esposo, José Luiz, pela paciência, estímulo e compreensão.

À minha querida orientadora, professora Lydia Maria, pela disponibilidade, apoio incondicional, dedicação e por compartilhar sua sabedoria.

Aos meus professores e companheiros de turma do mestrado pelos ensinamentos partilhados.

***"Cada qual se ocupe daquilo em que
se considera muito competente."***

Aristóteles

RESUMO

A gestão de competências surgiu pela nova orientação organizacional de busca pela competitividade, ampliando a valorização das pessoas responsáveis pelo diferencial competitivo. Esta pesquisa tem como objetivo identificar o perfil de competência profissional dos gestores das clínicas de fisioterapia da cidade do Natal/RN, justificada pela ascensão da temática competência e pelo fato de muitos profissionais da saúde exercerem funções gerenciais várias vezes sem formação acadêmica adequada para tal. Foi adotada uma pesquisa descritiva, quantitativa e do tipo survey através da aplicação de um questionário a dezesseis gestores de clínicas de fisioterapia cadastradas no Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional a fim de averiguar os indicadores cognitivo (conhecimentos) e comportamentais (habilidades e atitudes) mais importantes na composição do perfil de competência profissional. Os entrevistados deveriam apontar os cinco indicadores com maior importância tendo em vista a situação atual de trabalho, e uma situação considerada por eles como ideal. Como resposta, os conhecimentos mais apontados tendo em vista a situação atual e ideal foram, respectivamente, o conhecimento técnico específico e o planejamento estratégico e operacional; a habilidade mais citada em ambas as situações foi o planejamento, assim como a atitude mais relevante foi a ética. Comparando os resultados desta pesquisa com outras semelhantes efetuadas em instituições públicas e privadas de ensino superior e academia de ginástica por alunos do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar de Natal, é possível sugerir um perfil homogêneo aos gestores natalenses. Nessas pesquisas, o planejamento estratégico e operacional foi um dos conhecimentos considerados mais relevantes, assim como a habilidade de planejamento e a atitude de ser ético.

Palavras-chave: Competência, competência gerencial, conhecimento, habilidade e atitude.

ABSTRACT

The management of competence appeared for the new organizational orientation of search for the competitiveness, increasing the appreciation of the people responsible for the competitive differential. This research aims to identify the profile of professional competence of managers of physical therapy clinics of the city of Natal/RN. Justified by the rise of the thematic ability and by the fact that many health professionals exercise management functions without adjusted academic formation for this. Thus, it was adopted a descriptive, quantitative and survey type through the application of a questionnaire to sixteen managers from physical clinics registered at the Regional Council of Physical Therapy and Occupational Therapy in order to inquire the cognitive indicators (knowledge) and behavioral (skills and attitudes) more important in the composition of the profile of the professional competence. The interviewed should point the five indicators with bigger importance considering the actual work situation, and a situation considered for them as ideal. As a response, the knowledge most pointed considering the actual and ideal situation were, respectively, the specific technical knowledge and the strategic and operational planning; the ability most mentioned in both situations was the planning, as well as the most relevant attitude was the ethic. Comparing the results of this research with other similar made by students of the Professional Masters in Administration from the Potiguar University of Natal, it's possible to suggest a common profile from the Natal's managers. In these research, the strategic and operational planning was one of the knowledge considered most relevant, as well as the ability of planning and the attitude of being ethical.

Key words: Competence, managerial competence, knowledge, ability and attitude.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os oito papéis gerenciais

46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de competências	23
Quadro 2	Antigas tendências X Novas tendências para gerência	33
Quadro 3	Perfis de competência do coordenador de voluntários	36
Quadro 4	Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência	37
Quadro 5	Características dos quatro modelos gerenciais	44
Quadro 6	Características dos oito papéis	45
Quadro 7	Variáveis Indicador cognitivo	55
Quadro 8	Variáveis Indicador Comportamental Habilidades	56
Quadro 9	Variáveis do Indicador comportamental atitudes	57
Quadro 10	Quatro dimensões essenciais do comportamento do gerente responsável	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição quanto à Idade	59
Tabela 2	Distribuição quanto ao Gênero	60
Tabela 3	Distribuição quanto à Formação Acadêmica	61
Tabela 4	Distribuição quanto à Formação em nível de pós-graduação	61
Tabela 5	Distribuição quanto à área de conhecimento na pós-graduação	62
Tabela 6	Distribuição quanto ao Cargo/Função enquanto Gestor/ Gerente	63
Tabela 7	Distribuição quanto ao Tempo de serviço total em Saúde	63
Tabela 8	Distribuição quanto ao Tempo de Experiência Gerencial	64
Tabela 9	Distribuição quanto à atuação na área da saúde enquanto gestor/gerente	65
Tabela 10	Distribuição quanto à Forma de atuação na área da saúde	65
Tabela 11	Distribuição quanto ao perfil sócio-demográfico dos entrevistados	66
Tabela 12	Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situações atual e ideal)	68
Tabela 13	Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situação atual)	69
Tabela 14	Estatística descritiva das variáveis (Indicador Cognitivo) - situação atual	71
Tabela 15	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador cognitivo conhecimento (situação atual)	72
Tabela 16	Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situação ideal)	73
Tabela 17	Estatística descritiva das variáveis (Indicador Cognitivo) - situação ideal	75
Tabela 18	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador cognitivo conhecimento (situação ideal)	75
Tabela 19	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situações atual e ideal)	77

Tabela 20	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situação atual)	78
Tabela 21	Estatística descritiva das variáveis (Habilidades) - situação atual	81
Tabela 22	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental habilidades (situação atual)	82
Tabela 23	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situação ideal)	83
Tabela 24	Estatística descritiva das variáveis (Habilidade) da situação ideal	84
Tabela 25	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental habilidades (situação ideal)	85
Tabela 26	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (atitudes)	86
Tabela 27	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (atitudes – Situação atual)	87
Tabela 28	Estatística descritiva das variáveis (Atitude) - situação atual.	90
Tabela 29	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental atitudes (situação atual)	90
Tabela 30	Demonstrativo dos indicadores comportamentais (atitudes – Situação ideal)	91
Tabela 31	Estatística descritiva das variáveis (Atitude) da situação ideal	92
Tabela 32	Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental atitudes (situação ideal)	93
Tabela 33	Distribuição quanto à existência de disciplinas na graduação que contemplassem o estudo das competências	94
Tabela 34	Relação das pesquisas efetuadas em Natal/RN utilizando o mesmo instrumento	94
Tabela 35	Resultados das pesquisas efetuadas em Natal/RN utilizando o mesmo instrumento	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	PROBLEMA	16
1.3	QUESTÕES DE PESQUISA	16
1.4	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivo Geral	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
1.5	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	MUDANÇAS NA ATIVIDADE GERENCIAL	19
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	20
2.2.1	Definindo Competência	21
2.2.2	Teorias e modelos de gestão por competências	30
2.3	COMPETÊNCIA GERENCIAL	32
2.3.1	Os modelos gerencias de Quinn	42
2.3.2	Competências dos gestores em área de saúde	47
2.3.3	Perfil de competências gerenciais	48
2.3.3.1	Conhecimento	48
2.3.3.2	Habilidades	49
2.3.3.3	Atitudes	49
3	METODOLOGIA	51
3.1	TIPO DE PESQUISA	51
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	52
3.3	COLETA DE DADOS	53
3.4	VARIÁVEIS ANALÍTICAS	54
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	58
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICOS DOS PESQUISADOS	59
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DOS PESQUISADOS	67

4.2.1	Indicador cognitivo	67
4.2.1.1	Indicadores cognitivos - Situação atual	68
4.2.1.2	Indicadores cognitivos – Situação ideal	72
4.2.2	Indicador comportamental (habilidades)	76
4.2.2.1	Indicadores comportamentais (habilidades) – Situações atual	78
4.2.2.2	Indicadores comportamentais (habilidades) – Situação ideal	82
4.2.3	Indicador comportamental (atitudes)	85
4.2.3.1	Indicadores comportamentais (atitudes) – Situação atual	86
4.2.3.2	Indicadores comportamentais (atitudes) – Situação ideal	80
4.2.5	Disciplinas que contemplam o estudo das competências	91
4.3	RELAÇÃO ENTRE DEMAIS PESQUISAS UTILIZANDO MESMO INSTRUMENTO	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICES	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As novas determinações do mundo do trabalho que ocorrem constantemente em razão das mudanças no cenário competitivo fazem surgir a necessidade de desenvolvimento de competência profissional, incentivando diversas empresas a repensarem sua gestão. O desenvolvimento de competência profissional deve ser composto de elementos cognitivos (saber formal) e comportamentais, tais como habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer). Portanto, pode ser observada, mediante os fatores supracitados, uma maior necessidade de participação das pessoas, devendo estas, estarem capacitadas a promover agilidade, competitividade e sobrevivência empresarial. O impacto das transformações mercadológicas forçou os gestores a desenvolverem novas habilidades para trabalhar em equipe. Como nas demais posições de liderança, eles precisam entender a necessidade da valorização das pessoas como estratégia empresarial. A ampliação desses novos perfis mostra a necessidade de uma busca constante pela capacitação, meditação sobre as ações e adoção de táticas organizacionais e pessoais que permitam ao empregado acesso e estabilidade no mercado de trabalho. Isso acontece porque a antiga proposta das pessoas representarem apenas insumos não mais se faz presente, assim como a competitividade baseada unicamente nos preços e na qualidade do produto. (RESENDE, 2000; BOOG, 2004; BRITO, 2005)

A gestão de competências surge, então, como uma opção da capacitação, requerendo ponderações acerca do desempenho das pessoas nas organizações, o que ocorre devido à nova orientação organizacional de busca pela competitividade, fazendo com que haja ampliação da valorização das pessoas, responsáveis pelo diferencial competitivo. Portanto, essa nova perspectiva engloba todas as organizações públicas, assim como privadas, interessadas em uma maior distinção.

Torna-se importante, para Andrade (2005), que o profissional gestor seja capaz de identificar e desenvolver competências gerenciais que possibilitem

uma gestão eficaz. O que deve ser considerado é o verdadeiro papel do gestor no processo de atender as exigências mercadológicas.

1.1 PROBLEMA

Ao considerarmos as transformações sociais em todos os seus segmentos, a gestão de competência, também na área da saúde, precisa adequar-se à nova realidade reduzindo, dessa forma, as possibilidades de crises que podem originar-se de uma inadequada qualificação na área gerencial.

Ponderando acerca de todos esses desafios, a pesquisa propõe-se a averiguar as competências necessárias para a gestão de clínicas de fisioterapia, tendo em vista contribuir com os profissionais na execução de seus papéis. Diante dessa constatação, temos o seguinte problema: qual a percepção dos gestores sobre o perfil de competências gerenciais necessárias para a gestão de clínicas de fisioterapia na cidade de Natal?

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- Como os gestores percebem a função gerencial?
- Que atributos comportamentais (habilidades e atitudes) e cognitivos (conhecimentos) são essenciais para o gestor de clínicas de fisioterapia?
- Quais as principais especificidades entre os perfis de competência dos gestores de clínicas de fisioterapia com relação a outros gestores pesquisados pelos alunos do Mestrado da Universidade Potiguar de Natal?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as competências gerenciais existentes bem como as necessárias para a gestão de clínicas de fisioterapia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos gestores acerca da função gerencial.
- Identificar os atributos comportamentais (habilidades e atitudes) e cognitivos (conhecimento) essenciais para a gestão de clínicas de fisioterapia.
- Verificar as especificidades existentes entre os gestores das clínicas de fisioterapia e outros gestores pesquisados pela Universidade potiguar de Natal.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Era da Informação caracterizada por Stewart (1998) surgiu renovando conceitos e paradigmas, provocando mudanças de caráter político, econômico e social. Nesse contexto, surge igualmente uma busca constante por competitividade como garantia de sucesso. De acordo com Zarifian (2008, p.193), “o que conta, na competência, não é a posse de um saber, nem mesmo a posse de competência de fundo. O que conta é sua utilização efetiva sob iniciativa e a previsão de suas conseqüências diretas”.

Considerando que a temática competência gerencial tem ocupado cada vez mais espaço no meio acadêmico e nos ambientes organizacionais, que os

estudos a seu respeito encontram-se em ascensão, e que as organizações estão procurando capacitar seus gestores para o máximo desempenho de suas funções, surgiu a necessidade de investigar como as clínicas de fisioterapia estão se comportando diante deste cenário.

Para Bezerra (2010), as práticas organizacionais podem ser mais bem direcionadas por meio de uma gestão eficaz, o que constitui uma estratégia competitiva da empresa.

O fato da maioria dos profissionais das mais diversas áreas, incluindo a área da saúde, exercer funções de gestão, muitas vezes sem formação acadêmica para desempenhar de forma adequada suas tarefas justifica a necessidade do estudo em abordar as suas competências gerenciais. Neste setor, observa-se que os gestores apresentam formação técnica específica, sendo selecionados para exercer este cargo após alguns anos de trabalho. Portanto, há, em diversas situações, escassez de formação administrativa, o que dificulta a atuação destes profissionais.

Nesta perspectiva, a seleção do tema decorre de uma inquietação em analisar e compreender o perfil de competências dos gestores das clínicas de fisioterapia de Natal, visto que muitos não possuem formação adequada para a execução das tarefas e considerando que a gestão eficaz pode garantir a sobrevivência organizacional, o que justifica a relevância do tema.

Estudantes da Universidade Potiguar de Natal vêm realizando pesquisas acerca do tema gestão de competências em algumas instituições e empresas da cidade como Lima e Barreto (2010) que investigaram o perfil de competências de gestores de IES, e Bezerra (2010), que verificou a competência de gestores de curso superior tecnológico em IES pública e privada. Pretende-se, então, comparar os resultados deste estudo com os outros de semelhante tema que utilizaram o mesmo instrumento feito por Braga e Brito (2009) (questionário para Pesquisa de identificação do perfil de competência) para executar sua investigação.

Portanto, espera-se que os resultados dessa pesquisa auxiliem os gestores, orientando-os para o aperfeiçoamento de suas funções, e facilitando a percepção de suas competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é composto por temáticas relevantes para a sua construção como a gestão de competências, competências gerenciais, conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao longo deste capítulo serão expostos conceitos, aspectos históricos e essenciais a respeito dessas temáticas.

2.1 MUDANÇAS NA ATIVIDADE GERENCIAL

Pretende-se analisar neste item as mudanças na atividade gerencial e como elas atingem a vida dos trabalhadores em todo o mundo e, em especial, das pessoas que ocupam cargos de gestão.

Durante as décadas de 70 a 90, as atividades gerenciais eram desenvolvidas de forma mais autônoma, porém, devido às pressões pelas mudanças nessas atividades, as organizações e seus líderes, com o objetivo de se manterem competitivos, modificaram o modelo adotado e passaram a conciliar os objetivos do grupo aos interesses profissionais. O gerente também foi inserido nesse modelo mais complexo, já que ele é o responsável por manter a estrutura da empresa bem organizada, tomar decisões, maximizar oportunidades, gerenciar pessoas e exercer uma função pública de compromisso com a sociedade. (DRUCKER, 1998; ALVES, 2000)

Os gerentes se preocupam em tornar os recursos economicamente produtivos. Esses recursos incluem materiais, tempo e esforço e, para isso devem reconhecer os objetivos do grupo e estabelecer metas para levar a organização a obter bons resultados. Para Motta (2002) a complexidade da atividade da gestão provém do alto grau de expectativa e idealização relacionada à função. As ações dos gerentes não são, portanto, constantemente racionais e pré-ordenadas.

Segundo Friedman (2001) o gerente deve satisfazer três princípios para, na execução de seu trabalho, alcançar seus objetivos. Deve inicialmente

informar claramente a seus empregados sobre as prioridades dos negócios e encorajá-los a serem igualmente claros sobre as suas preferências pessoais. Necessita reconhecer e dar suporte a seus empregados, não apenas tomando conhecimento como também celebrando seus papéis fora do escritório. Por último, precisa conhecer continuamente a forma como o trabalho é concretizado, buscando abordagens que auxiliem o desempenho da organização e permitam que os empregados persigam metas pessoais.

Nesse contexto, com a inserção de um modelo de gestão mais complexo, passou-se a exigir qualificação e novos perfis de competências gerenciais adequados às novas necessidades. (FISCHER, 2002).

Conforme explicitado anteriormente, nas últimas décadas do século XX, o campo de atuação da atividade gerencial sofreu alterações e foi objeto de estudo de vários pesquisadores. Brito (2005) apontou que a atividade gerencial recebeu as influências das alterações sociais através da evidência do papel do gestor. Dutra (2007) apresentou algumas modificações na forma de gerir pessoas. Para o autor houve alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, saindo da obediência e disciplina para a autonomia e o empreendedorismo. Modificou-se, também, o foco da gestão de pessoas que deslocou-se do controle destas para o desenvolvimento mútuo, pois as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa, e vice-versa. E por fim, passaram a deter maior relevância no sucesso da empresa.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Weber (1999), cientista social, foi o primeiro a tratar o tema competência em seu livro *Economia e Sociedade*, quando abordou os tipos de dominação e as organizações burocráticas. Citando as categorias fundamentais de dominação racional, o autor propôs exercício contínuo de funções oficiais e competência.

Conforme Carbone *et al* (2009), no fim da Idade Média o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, e estava relacionado à capacidade de alguém ou alguma instituição para apreciar e julgar

certas questões. Posteriormente, por extensão, o termo relacionou-se a alguém capaz de pronunciar-se a respeito de determinado assunto para, mais tarde, ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Para Albuquerque e Oliveira (2002, p.6), a gestão por competências é um plano de desenvolvimento profissional que tira o foco da função/cargo e leva-o ao conhecimento, às habilidades e aos comportamentos individuais, valoriza o trabalho em equipe e a busca por melhores resultados. Rabaglio (2005) complementa afirmando que esse plano de desenvolvimento deve ser entendido como um conjunto de ferramentas práticas que torna possível desenvolver pessoas através de sua construção com base nas atribuições dos cargos e funções.

2.2.1 Definindo Competência

O conceito de competência foi inicialmente proposto por David McClelland (1973) buscando auxiliar no processo de escolha de pessoas para a organização. Boyatzis (1982) agregou a esse conceito inicial uma preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio na qual ela está inserida. Posteriormente, autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) adicionaram a esse conceito a idéia de agregação de valor e entrega da pessoa.

Para McClelland (1973), a competência deve ser vista como a soma de conhecimento, habilidade e atitude, sendo o conhecimento a bagagem cognitiva-experimental pessoal; a habilidade, a forma individual de manifestar o conhecimento; e a atitude corresponde à postura subjetiva da pessoa perante uma situação que requer ação.

Outro conceito relevante para o entendimento do tema é o conceito de competência essencial. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), a competência essencial pode ser entendida por meio da união de habilidades e tecnologias que possibilite a uma empresa proporcionar um determinado benefício ao cliente. Para os autores, é preciso que o tema competências essenciais seja primordial quando o assunto é estratégia corporativa. Sendo assim, é função da gerência perceber provável enfraquecimento ou fortalecimento das

competências empresariais. Os autores mostram que as principais características das competências essenciais são a abrangência corporativa (não estão restritas a uma área ou indivíduo), a estabilidade no tempo (pois evoluem com o tempo), a aprendizagem ao fazer (são aperfeiçoadas através do trabalho operacional) e *locus* competitivo (a competição se dá em torno de competências, e não produtos ou serviços). Para eles, o que em uma determinada década pode ser uma competência essencial, na década seguinte pode transformar-se em mera capacidade básica.

Brito (2005) complementa esse pensamento mostrando a necessidade do gestor em identificar as competências essenciais existentes, assim como definir uma agenda para sua aquisição, desenvolvê-las, distribuí-las, e, finalmente, “proteger e defender a liderança das competências essenciais da empresa no mercado” (p. 59).

Ruas *et al* (2006), explora duas perspectivas da expressão competência, sendo a primeira desenvolvida na dimensão estratégica das organizações, considerada importante para o desenvolvimento de competitividades. Nesta perspectiva deve ser lembrado o conceito de *core competence*, proposto anteriormente por Hamel e Prahalad (1995), responsável pelo diferencial competitivo. Portanto, esta dimensão contribui para o desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa.

As competências organizacionais, para Hamel e Prahalad (1995) tratam o conceito em nível organizacional. Esse tipo de competência diz respeito à estratégia da empresa, confere vantagem competitiva à organização e geram valor percebido pelos clientes, sendo difícil de ser imitada pela concorrência. Dutra (2007) mostra diversas expressões utilizadas que estão associadas aos conceitos de competências organizacionais, como *core competence*, competências essenciais, competências funcionais, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, dentre outras. Bitencourt (2005) expõe que as competências organizacionais provém das especificidades de cada empresa em transformar seus recursos em vantagem competitiva.

A outra perspectiva apontada por Ruas *et al* (2006), anteriormente citados, recorda a noção de competências referentes às práticas de gestão de pessoas. Devido à necessidade de requisitos como a multifuncionalidade, flexibilidade e qualificação, emerge o conceito de competências focado no desempenho, na

contribuição individual e no interior da empresa. Portanto, podemos pensar nos conceitos de competências individuais e organizacionais, ressaltando que ambas são completamente influenciáveis, de forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e vice-versa. (CARBONE *et al*, 2009)

De acordo com Fernandes e Fleury (2005) a variedade de conceitos de competências mostra que não há consenso sobre o tema, havendo autores que propõem definições do termo com palavras como comportamento, habilidades, conhecimento, atitudes, desempenho, dentre outras.

Corroborando, Bitencourt (2005) mostra que existe uma grande diversidade de conceitos para a temática competência. Essa diversidade acaba por causar muitas dúvidas relacionadas à sua compreensão e aplicabilidade. Para mostrar os diversos conceitos citados, a autora preparou um quadro identificando-os:

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.”
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”

Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas do comportamento, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.”
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
Boterf (1999, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
Magalhães <i>et. al.</i> (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias a consecução de determinado propósito.”
Hase <i>et. al.</i> (1998, p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.”
Dutra <i>et. al.</i> (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>).
Ruas	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de

(1999, p.10)	atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”
Davis (2000, p.1-15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
Becker <i>et. al.</i> (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Quadro 1 – Conceitos de Competências

Fonte – Adaptado de Bittencourt (2005)

Após a construção desse quadro, Bittencourt (2005) formulou seu próprio conceito de competência. Para a autora, competência é o

processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização). (BITTENCOURT, 2005, p. 24-25)

Brito (2005), também exibiu seu conceito de competência profissional como a exposição do conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental referente à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer: liderança, negociação, gestão de conflitos, comunicação, etc.) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal) que possibilita à empresa atualização e projeção para o futuro da eficácia e de sua competência essencial. Para a autora, apenas após comprovação de valor percebido pelo cliente, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão é que uma competência pode ser considerada específica da organização.

Dutra (2007) acredita que apenas posicionando pessoas e organização lado a lado é possível se verificar um processo contínuo de troca de competências. Nessa troca, há transferência de patrimônio da organização para as pessoas por meio de preparação para enfrentar situações profissionais e pessoais, e transferência do aprendizado das pessoas para a organização, capacitando-a a superar novos desafios.

O autor discorda do conceito de competência proposto por alguns autores como McClelland (1973) como sendo apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de atribuições. Para ele, o fato das pessoas possuírem essas características supracitadas não garante que elas irão agregar valor à organização. Torna-se um erro, então, avaliar as pessoas pelo que elas fazem, devendo as mesmas serem avaliadas pelo que elas entregam à organização pois essa entrega permite avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas. O autor defende que a competência entregue pode ser caracterizada como “agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (p. 31). Pensamento defendido também por Stewart (1998), que mostra o capital estrutural como algo que o funcionário entrega para a organização que permanece mesmo após a sua saída.

Carbone *et al* (2009) complementa essa idéia mostrando que a competência, além de representar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, deve ser entendida como o desempenho pessoal, visto pelo

comportamento e realizações decorrentes da aplicação deste conjunto no contexto organizacional agregando valor às organizações.

Resumindo, nos anos 80 o termo competência era associado aos conhecimentos, habilidades e atitudes; nos anos 90 associado a conhecimentos, habilidades, sistemas físicos e gerenciais; e, finalmente, nos anos 2000 passou a estar associado ao saber agir, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e habilidades agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Conforme Carbone *et al* (2009) as competências são dinâmicas, pois a sua alavancagem e a construção de novas competências exigem interação entre pessoas; são sistêmicas, pois as empresas são vistas como sistemas que visam alcançar objetivos incluindo a construção de competências; são cognitivas, pois assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as mais importantes para a organização; e, são, também, holísticas, pois a medida de desempenho das empresas vai além dos indicadores financeiros.

É importante, para ele, lembrar que o conceito competência pode ser associado não apenas a pessoas, bem como a equipes de trabalho ou mesmo a organizações. Assim como anteriormente Le Boterf (2003), mostrava que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma de competências individuais.

O objetivo da gestão por competência, para Brito (2005, p. 60) é:

estabelecer um processo de participação profunda para identificação das competências essenciais, envolver as unidades estratégicas de negócios no processo de desenvolvimentos de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de aquisição de competência, definir um conjunto claro de prioridades de crescimento da corporação e desenvolvimento de novos negócios, estabelecer papéis 'administrativos' explícitos para as competências essenciais, definir mecanismos explícitos para as competências essenciais, fazer o 'benchmarking dos esforços de desenvolvimento de competências em relação aos concorrentes, analisar regularmente o *status* das competências essenciais existentes e recém-criadas e criar uma comunidade de pessoas dentro da organização que se considerem 'detentoras' das competências essenciais da corporação. (BRITO, 2005, P.60)

Dutra (2007) mostra que alguns aspectos como os processos de globalização associados à complexidade organizacional e exigência crescente

modificaram o perfil exigido pelas organizações. Este perfil, antes de obediência e submissão, tornou-se de iniciativa e autonomia. Quando o conceito de competência é compreendido em toda a sua extensão e utilizado juntamente a outros conceitos, há possibilidade de avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna.

Alguns estudos investigaram os benefícios da gestão por competências nas empresas, como foi o caso de Barbosa e Rodrigues (2005), que estudaram, de forma descritiva e qualitativa, os modelos de gestão por competência adotados por empresas situadas em diferentes estados brasileiros. Foram selecionadas empresas de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo, totalizando 37 empresas efetivamente pesquisadas. Posteriormente, foram entrevistadas pessoas que tivessem qualquer relação com os processos de concepção, desenvolvimento, aplicação de gestão de competências e obtiveram, como resultados da implementação da gestão por competências, melhora na comunicação quantitativa e qualitativa, direcionamento de recursos para o treinamento, aumento do interesse dos funcionários em auto-desenvolvimento e planejamento de carreira.

Outra pesquisa acerca da relevância da gestão por competências realizada no mesmo ano também em Minas Gerais por Rowe (2005), consistiu em um estudo de caso descritivo e qualitativo a fim de verificar a gestão de competências da CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais). A CEMIG implantou a gestão de competências para cumprir exigência da ISO 9000, que resultou em impacto positivo no desempenho do trabalhador. A CEMIG também é peculiar pela importância que assume o setor de energia elétrica, considerado um dos mais dinâmicos da economia. Os autores perceberam que o principal retorno obtido com a implementação da gestão de competência foi através do *feedback*, no qual os funcionários passaram a se dedicar mais para suprir a lacuna existente entre a sua situação e a esperada pela empresa. Eles concluíram que a gestão de competências é, sem dúvida alguma, uma vantagem competitiva. E o primeiro modelo de gestão de competências da CEMIG também foi importante para os funcionários incorporarem a cultura da gestão de competências.

Com relação aos aspectos sociais da gestão por competências, Pereira (2006), relacionou-a ao sexo. A autora pesquisou a inserção feminina no

mercado de trabalho e constatou que a gestão por competências é favorecedora do trabalho feminino, pois valoriza características socialmente femininas como capacidade de adaptação à mudanças, de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, relações humanas, comunicação, engajamento e comprometimento com a empresa. Além disso, as mulheres também estão desenvolvendo competências caracterizadas masculinas como objetividade, competitividade e autonomia como estratégia de inserção nesse território. Assim, a autora confirmou sua hipótese de que o processo de reestruturação da produção norteado pelo modelo de competências poderia propiciar a inserção das mulheres em ocupações consideradas masculinas e de maior nível hierárquico.

Ainda no ano de 2006, Bahry, Brandão e Freitas efetuaram um estudo sobre a aplicação de competências no trabalho através de uma pesquisa descritiva e inferencial, efetuada por meio de entrevistas semi-estruturadas com 297 funcionários do Banco do Brasil. Os autores perceberam que quanto maior o suporte oferecido pela empresa aos funcionários, seja ele psicossocial ou material, maior a aplicação de competências no trabalho. Esses resultados ressaltam a importância da organização fornecer estrutura, criando um ambiente de suporte que estimule aprendizagem e desenvolvimento para favorecer as competências dos empregados.

Ainda no cunho social, Sarsur e Fleury (2007) verificaram a percepção dos trabalhadores acerca de seus ganhos sociais agregados pela adoção da gestão de competências nas organizações, partindo do pressuposto que há agregação de valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos que nelas trabalham. Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo em uma multinacional que implementava gestão de competências em todos os seus níveis. Na percepção dos trabalhadores, este ganho social ocorre por autodesenvolvimento, compreensão conceitual da organização e interesses sociais e valores.

Com relação aos lucros relacionados à gestão por competências, no ano de 2007, Grochowski *et al* verificaram, por meio de uma investigação explicativa, *ex post facto*, se a gestão por competências apresenta alguma influência na rentabilidade de uma instituição financeira. Os dados foram coletados do sistema AVGESTÃO, que fornece resultados de vários itens de desempenho como gestão de rentabilidade, gestão de créditos, gestão de relacionamentos, gestão

de pessoas, gestão de atendimentos e gestão da captação e formação de poupança. Foi constatado um impacto positivo de 2,93 na rentabilidade da instituição.

2.2.2 Teorias e modelos de gestão por competências

É possível perceber a existência de duas grandes correntes de gestão por competências de acordo com Dutra (2007), sendo a primeira representada por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982 e McClelland, 1973) que entendem competência como um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. É possível, de acordo com esta corrente, que as competências sejam previstas e estruturadas estabelecendo um conjunto de qualificações para elevar a *performance* da pessoa. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 2003 e Zarifian, 2001) associa competências às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, o que ela produz ou realiza no trabalho.

Parry (1996 *apud* Fernandes e Fleury, 2005) mostra que nos Estados Unidos as competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho.

McClelland (1973), representando a corrente americana, publicou o artigo "*Testing for competence rather than intelligence*", iniciando o debate sobre o tema competência através da proposta do uso de um teste de competência ao invés do uso do teste de QI. Posteriormente, o autor sugeriu a utilização do conceito competência para o planejamento, organização, integração e aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de pessoas. Para ele, a competência é conceituada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes subjacentes a uma pessoa podendo ser relacionada com o desempenho na realização de alguma tarefa, ou então em alguma determinada situação.

Outro autor representante da corrente americana, Boyatzis (1982, p.21), define competência como sendo uma “característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade.”

Já o debate francês mostra a competência como uma resultante de um processo de aprendizagem. Zarifian (2001) relata que o aumento da complexidade do trabalho, o aumento da quantidade e do tratamento de eventos são as principais causas do aparecimento do termo competência. Para o autor, o termo deve estar vinculado à pessoa, e não ao cargo, já que é responsabilidade do indivíduo ser detentor de competência durante situações profissionais. Le Boterf (2003), outro representante da corrente francesa, mostra uma competência contingente e contextualizada, emergindo, portanto, na junção de um saber e um contexto. Este autor define competência como um saber agir responsável, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional.

É possível encontrar, também, modelos predominantemente brasileiros: o modelo de Joel Souza Dutra, e o modelo de Maria Rita Gramigna.

Dutra (2007), pensa que os modelos de gestão de competências utilizados são baseados apenas na administração científica, então ele sugere um modelo diferente baseado na capacidade de entrega do indivíduo. O autor defende três conceitos para a instrumentalização da gestão por competência: competência, complexidade e espaço organizacional.

O conceito de complexidade para o autor é centralizado no desenvolvimento pessoal, que mostra que as pessoas se desenvolvem quando as atribuições e responsabilidades são mais complexas. Além disso, ao agregar maior valor ao negócio, a pessoa aumenta seu valor na organização. Já o conceito de espaço organizacional relaciona-se às atribuições e responsabilidades da pessoa apontadas anteriormente e, depende da capacidade de atender a essas necessidades.

Gramigna (2007) faz uma comparação metafórica entre as competências e uma árvore, na qual a raiz da árvore seria comparada às atitudes, o tronco seria comparado aos conhecimentos, e os galhos seriam comparados às habilidades. Neste modelo a gestão de competências é instalada por meio de 5 blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo.

O primeiro bloco visa o comprometimento das pessoas com o processo, seguido pelo segundo bloco que tem por objetivo definir as competências necessárias para cada grupo e atribuir pesos de acordo com as exigências. O terceiro bloco identifica o banco de talentos e seu potencial. O quarto bloco consiste na capacitação permitindo distribuir as pessoas em grupos distintos. O quinto bloco finaliza avaliando os resultados.

2.3 COMPETÊNCIA GERENCIAL

Boog (2004, p. 13) define competência gerencial como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial”, sendo esta última o conjunto de qualidades e características desenvolvidas e aperfeiçoadas pela empresa visando atender às necessidades de seus clientes usuários. O autor aponta novas tendências para a gerência no quadro 2 a seguir.

Antiga Tendência	Nova Tendência
Estilo centralizador e diretivo	Estilo descentralizador e participativo
Relação vertical	Relação horizontal
Comunicação em um sentido, de cima para baixo	Comunicação em dois sentidos, de cima para baixo e vice-versa
Eu planejo, você executa	Eu e você planejamos, você executa
Ênfase no técnico	Equilíbrio no técnico + humano + conceitual
Voltado a definições rígidas	Sabe lidar com ambiguidades e incertezas
Administrar conflitos: formal / Competição-negociação	Administrar conflitos: aberta / cooperação
Gerenciar pessoas é responsabilidade da área de Recursos humanos	Todo gerente também é um gerente de pessoas
Administração de pessoas é centralizada no “Recursos Humanos”, com critérios não divulgados; operacional; burocrática; reativa	Administração de pessoas é descentralizada (Líderes e RH) com critérios transparentes; estratégica; regida por diretrizes; pró-ativa.

Quadro 2 – Antigas tendências X Novas tendências para gerência

Fonte - Boog (2004)

Para Boog (2004, p.123), gerenciar significa “realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização”. Os gerentes passam a ser valorizados quando apresentam domínio de habilidades para trabalhar em equipe, se comunicar, liderar, negociar, decidir, etc. Devendo possuir cada vez mais flexibilidade e capacidade de harmonizar conflitos. O termo gerente, segundo o autor, significa muito mais do que apenas o cargo ou posição hierárquica, representa, também, o conjunto de responsáveis por pessoas e inovação. O papel de gerenciar exige vocação e preparo, sendo clássicas as afirmações de que promover o melhor técnico a gerente resulta em privação do conhecimento tanto técnico quanto gerencial. Portanto, o crescimento na carreira gerencial deve ser equitativo de forma que não haja ascendência por motivos como salário ou status.

O autor mostra também sua visão econômica, técnica, e social, na qual economicamente gerenciar é atingir resultados à custa das pessoas, tecnicamente gerenciar é atingir resultados apesar das pessoas, e socialmente gerenciar é atingir resultados para as pessoas. O gerente também deve ser visualizado como

balanceador de demandas conflitantes, dinâmicas e multipolarizadas. Conflitantes, pois implicam atender a exigências que, em muitos casos, são mutuamente exclusivas. Dinâmicas, pois variam ao longo do tempo, muitas vezes com alta velocidade. Multipolarizadas, pois provêm das mais diversas direções e fontes. (BOOG, 2004, p. 123)

O valor de um gerente para a organização está relacionado à sua contribuição pessoal e profissional através do atendimento dos resultados balanceando a estabilidade do negócio à instabilidade da empresa. Ruas *et al* (2006) complementa que a única forma de haver competência gerencial é por meio de ações práticas para o desenvolvimento de projetos organizacionais e funcionais.

Dentre os estudos que abordaram a temática gestão por competências, alguns tiveram como foco as competências gerenciais. Os mais relevantes para esta pesquisa estão descritos abaixo.

Segundo Antonello (2006), os sistemas de treinamento e desenvolvimento gerencial baseados em competências tornaram-se uma resposta freqüente ao novo cenário de competitividade, insistindo na flexibilidade e adaptabilidade do indivíduo. Os autores investigaram como são desenvolvidas as competências no processo de relação entre os conteúdos apropriados em sala de aula e o espaço/ambiente organizacional. Foi empregada uma pesquisa longitudinal com gestores integrantes de um curso de especialização e de mestrado profissional. Foi identificada uma preocupação dos gestores bem direcionada em desenvolver a: capacidade de atuar como facilitador e mobilizador da sua equipe de trabalho para: prevenir, compartilhar e resolver problemas, desafios e melhorias; relacionar-se com o cliente; compartilhar responsabilidade e autonomia e ampliar comprometimento; orientar-se para e atingir metas/resultados; capacidade para perceber, entender e agir frente a mudanças; priorizar e compartilhar informações; e identificar oportunidades de negócio.

O autor identificou que a inter-relação entre formação, educação e trabalho deveria estar mais centrada na aprendizagem para auxiliar o gestor a desenvolver capacidade de transferir competências e compreensão de diversas situações. Foi percebido que a formação se dá pelo percurso profissional e também, por intermédio de processos e interações formais e informais no contexto em que o indivíduo está inserido. Esta noção converge para idéia de que o desenvolvimento de competências é um processo individual e coletivo.

Carvalho et al (2008) buscaram identificar as competências necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias de uma IFES em Minas Gerais. Foram entrevistados 11 professores, e a partir dessa entrevista emergiram 11 competências necessárias: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; saber dividir o tempo com as atividades da docência; comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; ter iniciativa para tomar decisões; ter experiência gerencial na Instituição; e, saber administrar recursos.

Azevedo, Bitencourt e Vaccaro (2007), investigaram, por meio de um estudo exploratório, as competências do coordenador de voluntários. A pesquisa foi feita em seis organizações de Porto Alegre com o objetivo de verificar as competências do coordenador de voluntários, cargo não convencional por ter horário livre, carga horária reduzida e não ser remunerado. Os autores identificaram quatro perfis de coordenador de voluntários, sendo estes perfis denominados gestora, tutora, fraternal e técnica, tendo suas competências construídas a partir de suas ações. As principais características dos perfis seguem no quadro a seguir.

	FRATERNAL	GESTORA	TUTORA	TÉCNICA
Competência principal	Estabelecer, manter e aprofundar vínculos com o voluntário	Gerenciar e coordenar as atividades e as pessoas	Desenvolver pessoas	Gerenciar atividades do indivíduo
Atributo principal	Afetividade	Coordenação do grupo	Desenvolvimento	Coordenação do indivíduo
O coordenador é mais competente quando...	Estabelece mais vínculos afetivos	Amplia sua capacidade de gestão	Amplia sua capacidade de desenvolver as pessoas	Amplia sua capacidade de recrutar voluntários com capacitação profissional

Quadro 3 – Perfis de competência do coordenador de voluntários

Fonte: Azevedo, Bittencourt, Vaccaro (2007)

Bundchen, Rossetto e Silva (2008) propuseram-se a identificar as competências gerenciais mais importantes do ponto de vista de gerentes do Banco do Brasil. Para isso, levantaram um conjunto de 27 competências, dentre elas sociais, técnicas e de negócios, e posteriormente mensuraram o grau de importância destas competências por meio de um questionário. Os autores construíram um quadro com essas competências abaixo citadas:

Competências Sociais	1- Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados; 2- Investir no fortalecimento da equipe; 3- Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos; 4- Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte; 5- Ouvir os interlocutores com atenção; 6- Manter as pessoas informadas sobre planos e processos; 7- Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo; 8- Apresentar-se positivamente (estado de espírito); 9- Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas.
Competências Técnico-profissionais	10- Utilizar técnicas de planejamento estratégico; 11- Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços; 12- Conhecer técnicas de negociação; 13- Gerenciar conflitos; 14- Fazer escolhas a partir de recursos escassos; 15- Delegar atividades de trabalho; 16- Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil; 17- Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais; 18- Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho.
Competência de Negócios	19- Compreender como a Agência interage com os clientes; 20- Manter-se atento às oportunidades negociais; 21- Focalizar a atenção nos resultados financeiros; 22- Desenvolver uma rede de informações estratégicas; 23- Procurar informações em várias fontes; 24- Orientar as ações pelas necessidades dos clientes; 25- Estabelecer parcerias com os clientes; 26- Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade); 27- Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes.

Quadro 4 - Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência

Fonte: Bundchen, Rossetto e Silva (2008)

Melo e Lucena (2007) efetuaram uma pesquisa de estudo de caso qualitativo por meio de entrevistas semi-estruturadas com 10 gerentes de agências da caixa Econômica Federal em Recife. Os resultados mostram que, com a implantação da gestão de competências, os gerentes desenvolveram habilidades operacionais como administração financeira e interpretação dos processos jurídicos, bem como comunicação. Além disso desenvolveram atitudes como ética, honestidade, responsabilidade e humildade. Os autores

concluíram a importância da habilidade comunicação, citada por todos os respondentes, como reflexo direto na habilidade de gerir pessoas.

Perin, Sampaio e Becker (2007) efetuaram uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas com perguntas abertas a fim de elucidar os diferentes níveis de contribuição de programas de desenvolvimento de executivos para as organizações investigadas, a fim de conhecer a influência desses programas na *performance*. Foi observado, através dos entrevistados, que estes programas auxiliam no aumento da satisfação, reconhecimento, auto-realização, auto-estima, geração de novas competências, conhecimento, capacidade de inovação e criatividade dos indivíduos. Com relação ao grupo, foi retratado uma diminuição dos erros de julgamentos, melhora na efetividade de soluções implementadas, aumento do envolvimento com grupos informais e comunidades de prática, melhora na comunicação e práticas de *feedback*, descentralização do processo decisório e rapidez na resolução de problemas. Com relação à organização, teve impacto significativo no processo de planejamento das empresas, houve aumento da convergência de ações com foco no cliente, surgimento de práticas de *benchmarking*, aumento de flexibilidade nas organizações. Enfim, os autores concluíram que a formação gerencial é de grande valor no que diz respeito à subsidiar o gestor em sua função.

Dentre as competências supracitadas, as que obtiveram maior grau de relevância por parte dos respondentes foram: Tornar claro para a equipe os objetivos, Manter-se atento as oportunidades negociais e Investir no fortalecimento da equipe.

Albuquerque; Oliveira (2002) indicaram a gestão de competências como uma forte tendência da gestão de pessoas nos próximos anos. Os autores mostram a importância do processo de substituição do sistema tradicional de gestão de pessoas baseado no cargo pelo sistema baseado nas competências individuais.

Bittencourt (2002) efetuou uma pesquisa de percepção com gestores levantando experiências para o desenvolvimento gerencial, obtendo como resultados o auto-desenvolvimento, relacionamento interpessoal, desafios, satisfação, dentre outros. A autora concluiu que há necessidade de repensar as competências, pois, algumas vezes, a questão extrapola o âmbito organizacional

podendo encontrar ambiente mais propício para seu desenvolvimento nas práticas informais.

Continuando na temática competência, Giacobbo; Francisco; Pilatti (2004) apresentaram um artigo tratando da importância da competência essencial para as organizações. Por meio de uma revisão bibliográfica, eles observaram que as competências essenciais são aquelas que diferenciam umas organizações das outras. Tais competências constituem a base do processo de inovação empresarial, e são muito difíceis de serem imitadas.

Bitencourt (2002) mostrou a importância da aprendizagem organizacional como um meio de se tratar a questão das competências gerenciais através de uma pesquisa exploratória em seis empresas. Como resultado, foi percebida a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada para a gestão das competências gerenciais. A autora citou a necessidade de se privilegiar o coletivo, o desenvolvimento contínuo e a ênfase em ações.

King; Fowler; Zeithaml (2002) identificaram os principais aspectos das competências e a relação existente entre a percepção dos gerentes sobre as mesmas e o desempenho da empresa. Eles observaram que as percepções dos gerentes estão relacionadas ao desempenho organizacional, estando as competências diretamente relacionadas ao alto desempenho das empresas, assim como caracterizam sua condição competitiva.

Fleury; Fleury (2003), publicaram um estudo sobre as estratégias competitivas e as competências essenciais. Segundo os autores, as empresas brasileiras estão ocupando seus lugares nas redes internacionais, e a melhor maneira de se manterem competitivas seria através do desenvolvimento de competências.

Moura; Bitencourt (2006) propuseram-se a analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais por meio de um estudo de caso com caráter exploratório em uma empresa de serviços. As autoras perceberam que a aplicação de estratégias pode gerar necessidade de desenvolvimento de novas competências gerenciais, pois as atribuições e responsabilidades passam a ser assumidas pelos gestores. Sugeriram, a partir dos resultados, a importância de articular a história, a dinâmica dos processos e as práticas formais e informais da organização como uma alternativa para

promover a integração entre estratégia e desenvolvimento de competências, pois combinaria movimentos contínuos de aprender e desaprender, articulando teoria e prática.

Braga; Brito (2009) apresentaram sua pesquisa com 450 profissionais verificando o perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. O planejamento estratégico e operacional foi o conhecimento considerado mais importante pelos respondentes. A habilidade citada como mais importante foi a liderança; e dentre as atitudes, a ética recebeu maior número de votos.

Andre; Ciampone (2007) em seu estudo acerca da percepção do gestor sobre as competências para a gestão de unidades básicas de saúde mostraram que, devido a uma visão simplista dos gestores quando o assunto é estratégia e dinâmica de equipes, há dificuldade em implementar e consolidar propostas eficazes.

Nassar; Silva (2010), objetivando compreender como os gestores na área de saúde desenvolvem suas competências perceberam, por meio de entrevistas, que estes consideram importante o conhecimento teórico e prático da área de saúde, e a tomada de decisão deve ser relacionada ao que pode ser melhor para o paciente. Segundo os autores, o aprendizado das competências está relacionado às experiências anteriores, havendo a necessidade de complementar conhecimento para gestão mais eficaz.

A busca pela competitividade e aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à execução do trabalho gerou interesse em pesquisas sobre perfis de competências gerenciais nos mais diversos segmentos na cidade do Natal.

Em 2008, França estudou o perfil de competência profissional das gestoras da universidade potiguar por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva com 32 gestoras desta instituição. O instrumento utilizado foi um questionário desenvolvido por Braga (2008) e adaptado pela autora para melhor se adequar à pesquisa. As gestoras, em sua maioria casadas e sem filhos, apontaram a psicologia organizacional, informática e processo de tomada de decisão como conhecimentos mais frequentes; habilidades de planejamento, liderança e comunicação/saber ouvir foram as mais citadas e, por fim, ética,

responsabilidade e autoconfiança foram as atitudes consideradas mais necessárias para a execução do papel de gestora.

Maia (2010) verificou o perfil de competência gerencial dos gestores do IFRN em um estudo de caso descritivo e quantitativo com uma amostra de 49 pessoas. O instrumento utilizado para a pesquisa também foi um questionário adaptado de Braga e Brito (2009). Como respostas, a maioria dos gestores pertencia ao sexo masculino, com mais de 40 anos, apresentando dedicação exclusiva à instituição. Com relação às variáveis conhecimentos, habilidades e atitudes, os conhecimentos apontados com maior frequência foram planejamento estratégico e operacional, informática e processo de tomada de decisão (assim como no estudo de França, 2008). As habilidades citadas como mais importantes foram comunicação/saber ouvir, relações interpessoais e liderança. E, por último, as atitudes consideradas essenciais foram ética, aprendiz/educador e comprometimento.

Bezerra (2010) verificou o perfil de competências gerenciais no ensino superior tecnológico utilizando uma pesquisa *survey*, descritiva e quantitativa em sete instituições de ensino superior em Natal, totalizando 30 cursos. O instrumento utilizado também foi adaptado de Braga e Brito (2009). O perfil encontrado foi o seguinte: a maioria dos pesquisados do sexo masculino, com idade entre 31 e 40 anos, mestres, atuantes em IES privadas. Foram avaliados os indicadores cognitivo (conhecimentos) e comportamentais (habilidades e atitudes). Como resposta, planejamento estratégico e operacional, área/setor de (política, legislação, sistema, mercado), e informações diretrizes curriculares foram os conhecimentos apontados mais frequentemente. As habilidades assinaladas como mais relevantes foram planejamento, liderança e inspiração e motivação da equipe. Por fim, as atitudes mostradas com maior frequência foram ética, aprendiz/educador e comprometimento (assim como no estudo de Maia, 2010).

Lima (2010), averiguou o perfil de competência gerenciais de gestores de uma IES pública em um estudo de caso descritivo e quantitativo, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte em Mossoró/RN. A pesquisa foi efetuada com 40 gestores, utilizando um questionário adaptado de Braga e Brito (2009). Foi percebido uma maioria de gestores do sexo masculino, com mais de 50 anos, com mais de 20 anos de tempo de serviço, tendo formação em

doutorado e trabalhando com dedicação exclusiva. Com relação aos indicadores cognitivos e comportamentais, planejamento estratégico e operacional, gestão de pessoas e psicologia organizacional foram os conhecimentos assinalados com maior frequência; planejamento, organização e trabalho em equipe foram as habilidades consideradas mais importantes; ética, comprometimento e responsabilidade foram apontadas como atitudes mais importantes.

Araújo (2010) avaliou o perfil de competência profissional de mulheres gestoras de academias de ginástica em Natal /RN utilizando uma pesquisa *survey* descritiva. Das 40 academias inscritas no Conselho Regional de Educação Física, apenas 11 eram administradas por mulheres, essas 11 mulheres caracterizaram a amostra da pesquisa. Quanto ao perfil de competência profissional, gestão de pessoas, psicologia organizacional e administração/finanças foram os conhecimentos assinalados com maior frequência, trabalho em equipe, comunicação/saber ouvir, organização e liderança (estes dois últimos com a mesma pontuação) foram as habilidades mais apontadas e, por fim, as atitudes consideradas mais importantes foram flexibilidade, responsabilidade, comprometimento e servidora/cuidadora (as duas últimas com a mesma pontuação).

Os cinco estudos acima descritos utilizaram o questionário formulado por Braga e Brito (2009) e adaptaram de acordo com a população estudada e objetivos da pesquisa. Avaliaram os indicadores cognitivos e comportamentais para traçar um perfil de competência gerencial da população alvo. Este estudo também apresenta características semelhantes como a utilização do mesmo questionário, a verificação de perfil de competência gerencial, o estudo no Rio Grande do Norte.

2.3.1 Os modelos gerencias de Quinn

Em sua obra *Competências gerenciais: princípios e aplicações*, Quinn *et al* (2003) elencaram os modelos gerenciais e a evolução de cada um, mostrando suas principais particularidades.

O modelo de metas racionais surgiu no contexto histórico de ascensão dos grandes líderes industriais como Henry Ford e Frederick Taylor. Segundo

Quinn *et al* (2003), o Modelo de Metas Racionais tinha como características principais maximização de lucros, substituição de empregados ineficientes e tratamento áspero por parte dos gerentes.

O Modelo dos Processos Internos priorizava rotinização, estabilidade e continuidade, com tomada de decisão baseada em regras, estruturas e tradições existentes.

O modelo das relações humanas encontrava-se ampliado com as mudanças sociais, ganho de força dos sindicatos e prosperidade dos operários, tendo como principais características a premissa que o envolvimento resulta em compromisso, ênfase na igualdade; e como valores centrais a participação, resolução de conflitos e construção de consenso.

No modelo de sistemas abertos, os trabalhadores se preocupavam também com a realização pessoal, as mulheres começaram sua inserção no mercado de trabalho, e as organizações depararam-se com a necessidade de competir num ambiente ambíguo e competitivo. Dessa forma, suas principais características eram a adaptabilidade e flexibilidade, tomada de decisões rápidas. Seus processos fundamentais consistiam em adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança. (QUINN *et al*, 2003)

No quadro a seguir, é possível encontrarmos as principais características dos quatro modelos gerenciais de Quinn.

	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Crítérios de Eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínua levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro-líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Quadro 5 – Características dos quatro modelos gerenciais

Fonte - Adaptado de Quinn *et al* (2003)

Quinn *et al* (2003), baseado em seus quatro modelos anteriormente citados, criou oito papéis desempenhados pelos gerentes, sendo dois papéis para cada modelo, tendo como foco a atuação gerencial. O quadro a seguir mostra as principais características e princípios de cada um desses modelos.

Modelo	Papel do gerente	Características	Princípios
Modelo das metas Racionais	Produtor	Definidor de problemas e estabelecedor de soluções, definidor de papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções, orientados para a tarefa, alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal, tendem a assumir responsabilidades, realizam tarefas e sustentam uma elevada produtividade pessoal.	Os fins almejados são a produtividade, realização e consecução geral dos objetivos, e os meios que se presume que serão utilizados para alcançá-los estão relacionados ao esclarecimento das metas e ao direcionamento. Esse modelo pressupõe uma intensa preocupação com a ação. Para ser um líder eficaz nesse quadrante, é preciso ser independente e obstinado e possuir uma visão com os outros estejam dispostos a seguir.
	Diretor	Todos sabem quem manda, altamente competitivos, capazes de tomar decisões com grande rapidez e de expor suas expectativas com total limpidez. Todos ficam sabendo exatamente o que devem fazer, desejo obsessivo por determinado objetivo.	
Modelo dos Processos internos	Monitor	Saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte, domina os fatos e detalhes, e é um bom analista, apresenta gosto por dados e formulários, revisão de relatórios, inspeções e vistorias. Esse papel requer cuidado com detalhes, controle e análise.	Os fins almejados são a estabilidade e o controle e os meios presumidos para atingi-los estão relacionados à rotina, mensuração e documentação. Tem preocupação na manutenção de um fluxo de trabalho e informações sem sobressalto, e espera-se que os líderes gerenciais monitorem a situação que os cerca e façam uso de ferramentas analíticas para controlar o processo.
	Coordenador	Espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema, deve ser digno de confiança e crédito, apresenta capacidade de organização e coordenação dos esforços das equipes.	
Modelo das relações humanas	Facilitador	Fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais, gerente orientado a processos, inclui o papel de interventor em disputas interpessoais, uso de técnicas de gestão do conflito, fomento à participação.	Todo indivíduo é único, e todos possuem suas próprias necessidades, valores e pressupostos. Não obstante, nenhuma equipe funcionará se cada indivíduo se concentrar tão-somente em seus objetivos e aspirações pessoais; assim sendo, é função do gerente ajudar cada um a desenvolver suas próprias habilidades, ao mesmo tempo congregando essas individualidades únicas na construção do time. As competências dos papéis de mentor e facilitador têm como foco o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto do grupo ou equipe.” (p.110).
	Mentor	Desenvolvimento das pessoas mediante orientação cuidadosa e empatia, o gerente deve ser solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo, deve ter capacidade de escuta, apóia reivindicações legítimas, elogia e reconhece. Esse gerente contribui para o aperfeiçoamento de competências, proporciona a oportunidade de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos empregados.	

Modelo dos sistemas abertos	Inovador	Facilitador da adaptação e mudança, presta atenção ao ambiente em transformação, identifica tendências significativas, projeta mudanças e tolera incertezas e riscos. Os gerentes baseiam-se em idéias e em <i>insights</i> intuitivos; sonhadores inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe, vislumbrar inovações, costumam ser visionários.	Figuram o apoio externo, a aquisição de recursos e co crescimento; os meios para tingi-los estão relacionados a insight, inovação e adaptação. (...) a maior preocupação é desenvolver abordagens inovadoras, a fim de lidar com um ambiente em constante transformação. Esse modelo encara a mudança como uma oportunidade desafiadora de crescimento e desenvolvimento positivos, tanto para a organização quanto para seus funcionários. Para facilitá-los, o gerente lança mão dos papéis de negociador e inovador, prospectando o futuro e investigando novas formas de romper com o <i>status quo</i> .
	Negociador	Preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Deve ter astúcia política, capacidade de persuasão e influencia e poder, vende e serve de intermediários e porta-vozes. Imagem, aparência e reputação são importantes.	

Quadro 6 – Características dos oito papéis
 Fonte - adaptado de QUINN *et al*, 2003.

Cada papel gerencial apresenta determinadas competências relacionadas. Estas competências estão dispostas abaixo na figura 1.

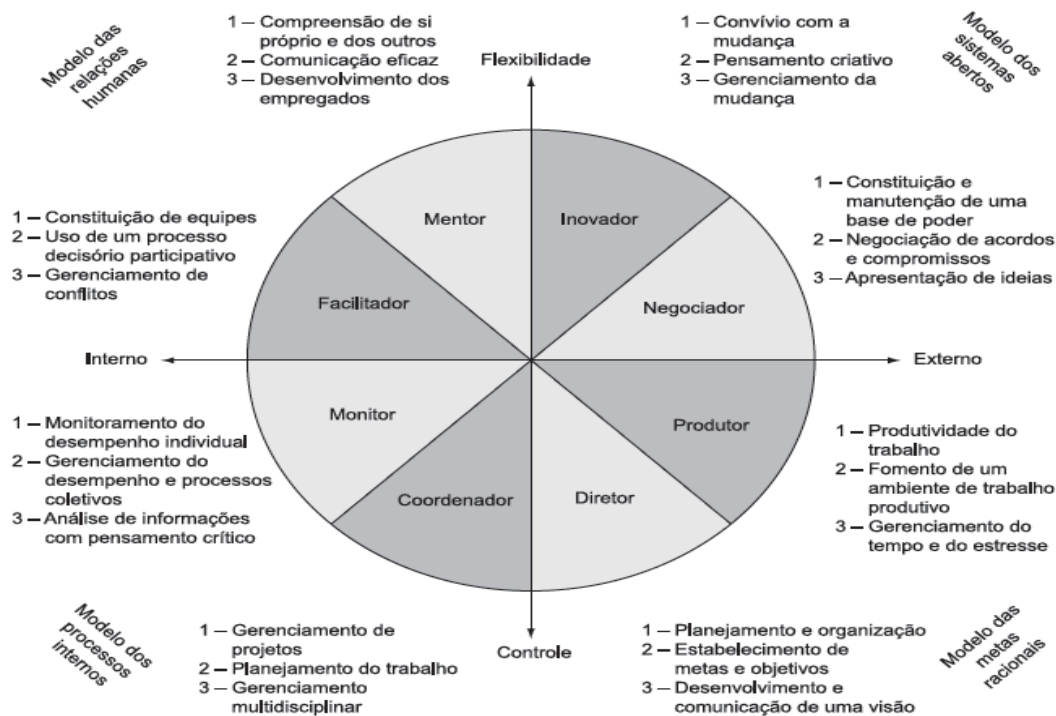


Figura 3. Papéis e competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2003).

Figura 1 – Os oito papéis gerenciais
 Fonte - Quinn *et al* (2003)

2.3.2 Competências dos gestores em área de saúde

De acordo com Junqueira (1990), o conhecimento específico na área não é suficiente para caracterizar um bom gestor, assim como um gerente com todas as habilidades e atitudes não será ideal sem os conhecimentos específicos. Portanto, para que se exerça função gerencial, há necessidade de obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentados em administração, política, técnica e psicossocial, o que não necessariamente formará um gestor adequado. O autor mostra que nos serviços de saúde brasileiros, principalmente no setor público, são encontrados ineficiência e baixa qualidade, e sugere que esse baixo desempenho pode ser atribuído à inexistência da responsabilidade gerencial, assim como também aos baixos salários e falta de condições de trabalho.

Para Irigoien e Vargas (2004, *apud* Nassar; Silva, 2010), a competência profissional depende da construção de conhecimentos para a execução do trabalho. Referido conhecimento não é obtido apenas pelo ensino, mas também por situações vivenciadas no meio de trabalho. Para os autores, portanto, é comum que nos serviços de saúde haja dificuldade em reconhecer e diferenciar os conhecimentos técnicos necessários para execução da profissão. Os autores sugerem algumas competências em saúde, como prestar cuidados de enfermagem ao paciente, monitorar as condições sanitárias do ambiente e materiais, realizar tarefas de instrumentação para equipes de saúde bucal, dentre outras.

Cunha e Neto (2006), sugerem que a tendência dos serviços de saúde é ampliar a preocupação com aspectos gerenciais como gestão do conhecimento, competências, liderança e negócio, devendo haver desenvolvimento de conhecimentos e habilidades buscando melhoria do serviço.

A pesquisa de Braga e Brito (2009), serviu como referência importante para a construção deste estudo. Nela, os autores avaliaram o perfil ideal de competência profissional de gestores da área da saúde, sendo efetuado um estudo qualitativo com 450 profissionais, entre eles médicos, enfermeiros, e farmacêuticos, dentistas, fisioterapeutas, nutricionistas e terapeutas ocupacionais, em 18 instituições da área da saúde nas cidades de Fortaleza,

Natal e Recife. Foram avaliadas as variáveis conhecimentos, habilidades e atitudes para definir o grau de relevância. Em resposta, o conhecimento mais importante, de acordo com os respondentes, foi o Planejamento estratégico e operacional, seguidos de conhecimento do setor de saúde e psicologia organizacional. As habilidades consideradas mais importantes foram: liderança, comunicação/saber ouvir e organização. As atitudes mais citadas foram a ética, o comprometimento e a flexibilidade.

2.3.3 Perfil de competências gerenciais

Para Bittencourt (2001) e Ruas *et al* (2006), o desenvolvimento de competências aborda três dimensões principais: o saber, referente ao conhecimento, é necessário para desenvolver com qualidade o que lhe é atribuído; o saber fazer, que refere-se às habilidades, o que se deveria ser conhecido para um bom desempenho; e o saber agir, que está relacionado às atitudes necessárias para colocar em prática os conhecimentos e habilidades.

2.3.3.1 Conhecimento

Conforme Carbone *et al* (2009), o conhecimento entra no contexto empresarial ofertando soluções e gerando inovações, podendo ser construído e reconstruído a partir de interações sociais, sendo fruto do processo de movimento e mudança. “O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento.” (p.45)

Para Drucker (1993) o gerente é o maior responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. Autores como Hessen (2000) e Becker (2001), argumentam que o conhecimento pode ser entendido através de uma relação entre sujeito e objeto, na qual são interdependentes.

Segundo Carbone *et al* (2009), o desafio da busca pela competitividade está diretamente relacionado ao esforço de conquista e manutenção de vantagem competitiva ao longo do tempo. Essa vantagem é obtida por meio da inovação, cuja essência é o conhecimento, já que quem detém o conhecimento, detém, mesmo que temporariamente, o controle da incerteza.

2.3.3.2 Habilidades

A habilidade, de acordo com Carbone *et al* (2009), “está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.” (p.45)

Boog (2004) mostra três grupos distintos de habilidades: as habilidades técnicas, relacionadas aos conhecimentos específicos nas áreas da organização e aptidão em desenvolver atividades específicas; as habilidades humanas, relacionadas ao modo de tratar as pessoas; e habilidades conceituais, relacionada à capacidade de olhar além, entender todos os setores da organização.

2.3.3.3 Atitudes

Atitude refere-se, conforme Durand (*apud* Carbone *et al*, 2009), a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. “Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.” (p.45) Certo (2003) complementa que essa reação pode ser positiva ou negativa, porém, é uma reação aprendida, resultante de observações anteriores, experiência direta ou exposição à atitudes de terceiros.

Carbone *et al* (2009) pensam ser muito importante que os comportamentos que representam competência (como as atitudes) sejam

objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. Segundo o autor, se essa descrição não for clara e objetiva, as pessoas tendem a interpretar as competências como lhes convêm.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, ressaltando a natureza e procedimentos desta, para análise dos dados, a fim de responder os questionamentos que nortearam o processo de construção. Para isso, houve a seleção dos métodos e técnicas que se mostraram mais adequados para a tabulação correta dos dados.

Andrade (1999) e Gil (2006), comentam que a pesquisa científica pode ser considerada um conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos cujo objetivo é solucionar problemas propostos por meio de métodos científicos. Marconi e Lakatos (2008, p.15), complementam: “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.”

3.1 TIPO DE PESQUISA

Conforme Ruiz (1996), a pesquisa científica deve ser planejada, efetuada e redigida segundo normas metodológicas consagradas pela ciência.

Nesse sentido, foi realizada, para o alcance dos objetivos propostos, uma pesquisa de natureza quantitativa. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Richardson et al (1999, apud Lakatos; Marconi, 2008) pode ser caracterizada pelo emprego da quantificação na coleta e no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas como percentual, média e desvio-padrão.

Em relação aos objetivos do estudo, a pesquisa teve caráter descritivo, uma vez que tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população, no caso do estudo, os gestores das clínicas de fisioterapia de Natal / RN.

Cervo e Bervian (2002) apontam que a pesquisa descritiva tem como características observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca, ainda, desvendar a frequência com que um

fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

De acordo com Gil (2006, p. 44) a pesquisa descritiva tem como maior preocupação “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Ele acredita, ainda, que este tipo de pesquisa tenha como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis.

Com base nos procedimentos, foi empregado o método survey de pesquisa. Este método é utilizado para delinear características de uma população, desvendando traços e atributos. Seu formato possibilita o desenvolvimento de testes rigorosos, permitindo analisar proposições complexas envolvendo diversas variáveis. (BABBIE, 1999)

Gil (2006) complementa que as pesquisas do tipo survey podem ser caracterizadas pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. São vantagens do método survey o conhecimento direto da realidade, já que as informações são provenientes das próprias pessoas; economia e rapidez pela possibilidade de levantar grande quantidade de dados em curto espaço de tempo e baixo custo; e quantificação pela possibilidade de agrupar os dados para análise estatística.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para identificar os participantes da pesquisa foi efetuada uma visita ao Conselho de fisioterapia e terapia ocupacional (CREFITO) e solicitada uma relação de todos os estabelecimentos cadastrados nesse conselho. Dentre os 75 estabelecimentos registrados no CREFITO, apenas 16 eram caracterizados como Clínicas de Fisioterapia, sendo os demais associações, universidades, hospitais, fundações, lojas, clínicas médicas que apresentam o serviço de fisioterapia, dentre outros.

Portanto, o universo desse estudo foram os gestores das 16 clínicas de fisioterapia cadastradas no CREFITO. Todos os 16 gestores foram participantes da pesquisa, caracterizando a pesquisa como censitária.

3.3 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizada uma visita ao Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, no período de abril de 2010, na qual alguns dados da pesquisa foram obtidos, como o número de clínicas de fisioterapia existentes na cidade e seus respectivos endereços e telefones para a aplicação do questionário (apêndice a), que, segundo Gil (2002, p. 115), “é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento prévio e garantir o anonimato”.

Posteriormente, foi efetuado um “piloto” com alguns gestores para verificar a facilidade em responder o questionário (apêndice a), sendo percebido grande dificuldade de entendimento por parte da maioria, no que diz respeito à escolha das variáveis e atribuição de pesos, o que levou à execução de entrevistas para minimizar a possibilidade de erros.

Para Gil (2006, p.117), “muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social [...] Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos.” As questões podem ser fechadas, abertas e relacionadas, sendo utilizadas, para a elaboração do questionário dessa pesquisa, questões abertas e fechadas. Para o mesmo autor, as questões fechadas são compostas por alternativas de respostas a serem escolhidas de acordo sua representatividade ou ponto de vista do entrevistado, enquanto nas abertas é deixado um espaço após a pergunta para o entrevistado expressar sua resposta sem restrições.

Para a pesquisa foi utilizado um questionário (apêndice a) com perguntas fechadas, adaptado de Braga e Brito (2009), mediante as necessidades do estudo. Os dados foram coletados no período de novembro, 2010.

Após a coleta de dados e entrevistas, teve início o tratamento dos dados através da análise descritiva, no período de dezembro de 2010.

3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

O questionário desta pesquisa, adaptado de Braga; Brito (2009), apresenta indicador cognitivo (referente ao conhecimento) e indicadores comportamentais (relacionado às habilidades e atitudes). Cada indicador apresenta suas variáveis, que estão descritas nos quadros abaixo:

As variáveis do indicador cognitivo conhecimento foram:

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Área/ Setor de Saúde (Política/legislação,sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Empresa se insere, incluindo clientes,concorrentes,fornecedores e parceiros.
2. Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.
3. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.
4. Gestão de pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos(principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho);
5.Técnico Específico(medicina, enfermagem,odontologia, farmácia,fisioterapia,outros)	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.
6. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.
7. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.
8. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.
9.. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).
10.Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.
Outros (especificar):	

Quadro 7 – Variáveis Indicador cognitivo

Fonte – dados da pesquisa

As variáveis do indicador comportamental habilidades foram:

VARIÁVEIS (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO
1. Planejamento	Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.
5. Comunicação/ saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feed-back, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas idéias(Criatividade), bem como de promover sua implementação (Inovação) .
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.
10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.
13. Outros(especificar):	

Quadro 8 – Variáveis Indicador Comportamental Habilidades

Fonte – dados da pesquisa

As variáveis do indicador comportamental atitudes foram:

VARIÁVEIS (Ser.....)	DEFINIÇÃO (Atitude Contínua de ...)
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.
2. Auto-confiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe..
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.
7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.
8. Auto-motivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.
9. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.
10. Aprendiz/Educador	Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).
11. Outros (especificar):	

Quadro 9 – Variáveis do Indicador comportamental atitudes

Fonte – dados da pesquisa

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente os dados coletados foram analisados em busca de alguma incoerência. Após não detectada nenhuma falha, as respostas foram agrupadas por frequência de acordo com os constructos a serem validados.

Para tratamento dos dados utilizou-se da estatística descritiva, com medidas de tendência central (Média e Mediana), cálculo de máximo e mínimo, quartis e desvio-padrão. Para a obtenção dos dados foi utilizado o software estatístico R versão 2.11.1. Este trata-se de um software estatístico, de uso livre e código aberto, ou seja, pode sofrer mudanças por qualquer usuário para desenvolver e aprimorar suas funcionalidades.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Objetivando verificar o perfil de competência profissional dos gestores das clínicas de fisioterapia em Natal, o estudo investigou o perfil sócio-demográfico dos entrevistados e, baseou-se em perspectiva de três indicadores: o indicador cognitivo referente aos conhecimentos, e os indicadores comportamentais envolvendo as habilidades e as atitudes.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DOS PESQUISADOS

Idade:

Pode-se observar que a maioria dos pesquisados estão na faixa etária de 25 à 30 anos de idade., representando 50% do total de pesquisados. Esse dado nos leva a sugerir que a idade não é um indicador representativo para o cargo de gestão. Além disso, mostra a predominância de empreendedores jovens nesse setor.

Tabela 1 – Distribuição quanto à Idade

Idade	Frequência absoluta	%
De 25 à 30 anos	8	50
De 31 à 36 anos	3	18,75
De 37 à 42 anos	5	31,25
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Gênero

Foi constatado que 81,25% dos gestores são do gênero feminino, sugerindo que neste segmento a participação feminina no cargo de gestor/gerente de clínicas de fisioterapia vem sendo maior que a participação masculina.

Para Fernandes (2005), o número de mulheres gestoras de empresas no Brasil é crescente apesar da diferença entre os gêneros percebida no decorrer da história, principalmente como sinais de superioridade do homem sobre a mulher.

A hegemonia feminina em relação à masculina percebida nesta pesquisa também pode advir do fato de ser característica da profissão de fisioterapeuta uma maior participação feminina, de acordo com o Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Tabela 2 – Distribuição quanto ao Gênero

Gênero	Frequência absoluta	%
Masculino	3	18,75
Feminino	13	81,25
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Formação acadêmica

Dentre os 16 gestores de clínicas de fisioterapia entrevistados, 15 possuem formação acadêmica em fisioterapia. Apenas 1 gestora tinha formação em psicologia. Esse dado sugere que as clínicas atribuem importância ao conhecimento técnico-específico do gestor.

Tabela 3 – Distribuição quanto à Formação Acadêmica

Formação Acadêmica	Frequência absoluta	%
Medicina	0	0
Enfermagem	0	0
Fisioterapia	15	93,75
Odontologia	0	0
Farmácia	0	0
Outros	1	6,25
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Formação em nível de pós-graduação

Conforme se verifica na tabela 4, houve predominância de número de gestores com formação em nível de pós-graduação (93,75%). Um percentual de 68,95% apresentou titulação de especialista, sendo o restante com formação em mestrado, doutorado e graduação. Esse dado sugere que há maior facilidade em encontrar pessoas com o nível de pós-graduação em cargos de gestão.

Tabela 4 – Distribuição quanto à Formação em nível de pós-graduação

Formação em nível de pós-graduação	Frequência absoluta	%
Especialização	11	68,75
Mestrado	3	18,75
Doutorado	1	6,25
Outros	1	6,25
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Área de conhecimento na pós-graduação

Dentre os 93,75% dos gestores com algum tipo de pós-graduação, 93,33% apresentavam pós-graduação na área da saúde e 6,66% na área de educação. Nenhum dos gestores apresentava formação específica na área de gestão. Esse dado sugere que os gestores de clínicas de fisioterapia do Natal não apresentam formação, em nível de pós-graduação, na área de gestão/administração.

Tabela 5 – Distribuição quanto à área de conhecimento na pós-graduação

Área de pós-graduação	Frequência absoluta	%
Saúde / fisioterapia	14	93,33
Gestão/ Administração	0	0
Outros	1	6,66
Total	15	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Cargo/função enquanto gestor/gerente

Com relação ao cargo/função enquanto gestor/gerente houve maior representatividade dos cargos de Diretor e Sócio (com 25% cada) dentre os 16 gestores entrevistados. Foram apontados, também, os cargos de sócio-diretor, administrador, gerente e coordenador. Vale ressaltar que nesta questão o gestor precisava determinar seu cargo, já que o questionário (apêndice a) não apresentava itens pré-determinados para resposta.

Tabela 6 – Distribuição quanto ao Cargo/Função enquanto Gestor/Gerente

Cargo/Função	Frequência absoluta	%
Diretor	4	25
Sócio	4	25
Sócio-diretor	1	6,25
Administrador	1	6,25
Gerente	3	18,75
Coordenador	3	18,75
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tempo de serviço total em saúde

Dentre os 16 pesquisados, nove (56,25%) apresentam de 5 à 15 anos dedicados ao serviço em saúde.

Tabela 7 – Distribuição quanto ao Tempo de serviço total em Saúde

Tempo	Frequência absoluta	%
Menos de 5 anos	4	25
De 5 à 15 anos	9	56,25
De 15 à 25 anos	3	18,75
Mais de 25 anos	0	0
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tempo de experiência gerencial

A tabela 8 mostra que a maioria (37,5%) dos entrevistados apresenta entre 2 à 5 anos de experiência gerencial. Para Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), a competência caminha junto às ações, portanto, só se é competente na ação, indicando que é necessário que o gestor tenha prática em sua atividade para realizá-la adequadamente. Assim, o ideal seria que os gestores apresentassem maior tempo de experiência gerencial.

Tabela 8 – Distribuição quanto ao Tempo de Experiência Gerencial

Tempo	Frequência absoluta	%
Menos de 2 anos	4	25
De 2 à 5 anos	6	37,5
De 5 à 10 anos	4	25
Mais de 10 anos	2	12,5
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Atuação na área da saúde enquanto gestor/gerente

Foi percebido que 15 (93,75%), do total de 16 entrevistados, ainda atuam na área da saúde independentemente do cargo de gestor/gerente, mantendo um vínculo com sua formação inicial. Apenas um trabalhava somente como gestor. Esse dado sugere a importância dos conhecimentos técnico-específico e área de saúde por parte dos entrevistados, que não pretendem perder vínculo com a formação inicial. Assim como pode indicar que os gestores necessitam continuar atuando também pela questão econômica, para complementar a sua renda mensal.

Tabela 9 – Distribuição quanto à atuação na área da saúde enquanto gestor/gerente

Atuação saúde	Frequência absoluta	%
Não	1	6,25
Sim	15	93,75
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Forma de atuação na área da saúde

Dentre os 15 profissionais descritos na tabela 8 que atuam na área da saúde, 14 (93,33%) atuam como fisioterapeutas e 1 como psicólogo.

Tabela 10 – Distribuição quanto à Forma de atuação na área da saúde

Forma de atuação	Frequência absoluta	%
Fisioterapeuta	14	93,33
Médico	0	0
Enfermeiro	0	0
Odontólogo	0	0
Farmacêutico	0	0
Outros	1	6,66
Total	15	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tabela 11 – Distribuição quanto ao perfil sócio-demográfico dos entrevistados (tabela resumo)

Perfil demográfico	Predominante	%
Idade	25 à 30 anos	50
Gênero	Feminino	81,25
Formação acadêmica	Fisioterapia	93,75
Formação em nível de pós-graduação	Especialização	68,75
Área de pós-graduação	Saúde/fisioterapia	93,33
Cargo/função enquanto gestor/gerente	Diretor/Sócio	25
Tempo de serviço total de saúde	De 5 à 15 anos	56,25
Tempo de experiência gerencial	De 2 à 5 anos	37,5
Atuação na área da saúde enquanto gestor	Sim	93,75
Forma de atuação na área da saúde	Fisioterapeuta	93,33

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A tabela acima identifica o perfil sócio-demográfico dos gestores participantes da pesquisa. Ela mostra predominância de gestores mulheres, jovens, fisioterapeutas com especialização na área da saúde, que atuam de 5 à 15 anos como profissionais da saúde, e de 2 à 5 anos como gestores.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DOS PESQUISADOS

Visando identificar o perfil de competências de gestores de clínicas de fisioterapia de Natal, foram investigados os indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamentais (habilidades e atitudes). Para tal, os gestores deveriam escolher cinco variáveis que considerassem mais importantes, levando em consideração a situação atual em que se encontrava sua gestão e uma situação pensada por eles como sendo a ideal.

4.2.1 Indicador cognitivo

Conforme Fleury e Fleury (2000) o conhecimento conceitual, que se materializa através da aquisição e do desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos, é tão importante quanto o conhecimento operacional, relacionado à aquisição e ao desenvolvimento de habilidades para produzir ações.

Na tabela 12, calculou-se a frequência com que cada indicador cognitivo foi citado pelos gestores, mostrando a situação atual apontada por eles, bem como a situação ideal. Posteriormente cada uma das situações será descrita separadamente.

Tabela 12 – Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situações atual e ideal)

Variáveis	Situação Atual	%	Situação Ideal	%
	Frequência absoluta		Frequência absoluta	
Área/Setor de saúde	12	75	10	62,5
Administração/ Finanças	10	62,5	12	75
Planejamento estratégico e operacional	12	75	13	81,25
Gestão de pessoas	6	37,5	9	56,25
Técnico específico	14	87,5	9	56,25
Informática	1	6,25	5	31,25
Processo de tomada de decisão	8	50	9	56,25
Gestão de qualidade	4	25	3	18,75
Psicologia organizacional	10	62,5	7	43,75
Produto/mercado de atuação da empresa	4	25	4	25

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

4.2.1.1 Indicadores cognitivos - Situação atual

A tabela 13 mostra a opinião dos respondentes com relação ao indicador cognitivo, tendo em vista à situação atual dos gestores. Percebe-se que os indicadores mais apontados foram o conhecimento técnico específico (87,5%), o conhecimento da área/setor de saúde (75%), e o planejamento estratégico/operacional (75%).

Tabela 13 – Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situação atual)

Variáveis	Situação Atual	%
Frequência absoluta		
Área/Setor de saúde	12	75
Administração/ Finanças	10	62,5
Planejamento estratégico e operacional	12	75
Gestão de pessoas	6	37,5
Técnico específico	14	87,5
Informática	1	6,25
Processo de tomada de decisão	8	50
Gestão de qualidade	4	25
Psicologia organizacional	10	62,5
Produto/mercado de atuação da empresa	4	25

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

O conhecimento técnico específico foi apontado por 87,5% dos respondentes. Esse conhecimento está relacionado à área de formação específica. Para Resende (2000), são aplicações de conhecimentos específicos – às vezes associadas com aplicação de aptidões e habilidades aplicadas em atividades profissionais ou cargos semi-especializados ou especializados.

O conhecimento na área/setor de saúde também apresenta papel relevante para os entrevistados (75%), e está relacionado ao conhecimento de cunho estratégico sobre o mercado no qual a empresa está inserida. Em razão das grandes transformações do mercado, há um aumento da dificuldade de previsões das suas necessidades. Porém, sabemos que têm-se priorizado a procura, por exemplo, de trabalhadores de informação, que apresentem um perfil de competências gerenciais adequado ao crescimento, de acordo com a mudança no foco das competências essenciais. (FERREIRA, 2003)

Bezerra (2010) aponta que a visão do gestor sobre a importância de conhecer a organização como um todo permite que as estratégias sejam desenvolvidas sobre uma visão holística, considerando os aspectos internos e externos da organização. Os respondentes desse estudo também demonstraram pensar ser relevante o conhecimento na área ou setor de trabalho. Para a autora, “esta visão do gestor sobre a importância de conhecer não somente os aspectos internos da organização, permite que as estratégias sejam desenvolvidas sobre uma visão holística, ou seja, considerando os aspectos internos e externos da organização” (p.95).

Outro conhecimento igualmente apontado foi o Planejamento estratégico e operacional (75%), que, de acordo com Bezerra (2010), permite o gerenciamento mais eficaz, uma vez que conduz o gestor a questionar, refletir, analisar sobre as vantagens e ameaças das organizações.

Certo (2003) define o planejamento estratégico como um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo. Para o autor, todos os níveis de gerenciamento estão envolvidos no processo de planejamento estratégico típico, por isso é importante determinar a quantidade e a natureza do trabalho com que cada gerente deve lidar pessoalmente. Em geral, os gerentes de nível inferior planejam mais a curto prazo, os de nível médio para um tempo um pouco mais longo, e os de nível superior para um prazo ainda maior já que estes geralmente apresentam um entendimento maior de toda a situação organizacional.

Algumas pesquisas que revelaram o perfil dos gestores mostraram que estes consideram de extrema relevância o planejamento estratégico e operacional. Dentre essas pesquisas, estão Maia (2010), Bezerra (2010) e Lima (2010). A última autora obteve como conhecimento mais importante o planejamento estratégico e operacional porque, segundo ela, esta variável envolve conhecimento de modelos e processos de planejamento tendo em vista orientar a adequada construção de planos de ação para a organização. Este resultado também está de acordo com a pesquisa de Campos (2007), que mostra esse conhecimento como ferramenta necessária para garantir a sobrevivência organizacional.

A tabela 14 mostra a estatística descritiva das variáveis do indicador cognitivo conhecimento, com relação à situação atual. Os dados foram tratados

considerando não as freqüências de respostas, e sim os pesos apontados pelos entrevistados de acordo com o grau de importância atribuído por eles.

Tabela 14 - Estatística descritiva das variáveis (Indicador Cognitivo) - situação atual.

Variáveis	Mínimo	1° quartil	Mediana	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máximo
Área/ setor saúde	1,00	1,75	3,00	2,92	1,50	4,00	5,00
Administração/ Finanças	1,00	2,25	3,00	3,10	1,28	3,75	5,00
Planejamento Estratégico	1,00	1,75	2,50	2,83	1,53	4,00	5,00
Gestão pessoas	1,00	3,25	4,00	3,33	1,21	4,00	5,00
Técnico específico	1,00	2,00	4,50	3,43	1,78	5,00	5,00
Informática	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00
Processo tomada de Decisão	1,00	2,00	3,00	2,86	1,34	3,50	5,00
Gestão de Qualidade	1,00	1,75	3,00	3,00	1,82	4,25	5,00
Psicologia Organizacional	1,00	1,25	2,50	2,60	1,43	3,75	5,00
Produto/mercado	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tabela 15 – Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador cognitivo conhecimento (situação atual)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Técnico específico	87,5	Técnico específico	3,43
Área/setor de saúde	75	Gestão de pessoas	3,33
Planejamento estratégico e operacional	75	Administração/finanças	3,10

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A tabela 15 revela a relação existente entre as variáveis mais citadas e as variáveis citadas como mais importantes. Verificando-se os pesos das variáveis, os conhecimentos técnico-específico, em gestão de pessoas e em administração/finanças foram considerados mais importantes. Portanto, sugere-se que as frequências de respostas obtiveram valores diferentes dos pesos, ou seja, as variáveis apontadas com maior frequência não foram as mais importantes em sua totalidade, já que o conhecimento em planejamento estratégico e operacional (citado frequentemente) não obteve peso tão significativo quanto o conhecimento em gestão de pessoas (pouco citado mas quando citado obteve muita importância). Entretanto, a variável apontada mais frequentemente (conhecimento técnico específico) foi considerada pelos gestores a mais importante.

4.2.1.2 Indicadores cognitivos – Situação ideal

Com relação à situação ideal apontada pelos gestores das clínicas de fisioterapia, os conhecimentos mais citados foram planejamento estratégico e operacional (81,25%), administração/finanças (75%) e área/setor de saúde (62,5%), conforme mostra a tabela 16.

Tabela 16 – Demonstrativo dos indicadores cognitivos (Situação ideal)

Variáveis	Frequência absoluta	%
Área/Setor de saúde	10	62,5
Administração/ Finanças	12	75
Planejamento estratégico e operacional	13	81,25
Gestão de pessoas	9	56,25
Técnico específico	9	56,25
Informática	5	31,25
Processo de tomada de decisão	9	56,25
Gestão de qualidade	3	18,75
Psicologia organizacional	7	43,75
Produto/mercado de atuação da empresa	4	25

Fonte: Questionado aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A importância do Planejamento estratégico e operacional como conhecimento mais importante corrobora com as pesquisas de Bezerra (2010) e Lima (2010). Para as autoras, esse conhecimento permite um gerenciamento mais eficaz, estimulando o gestor a pensar em termos do que é mais relevante para a organização.

Com relação à situação ideal, a única variável que diferiu da situação atual foi o conhecimento em administração/finanças, relacionado aos conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação, especialmente trabalhistas e comerciais.

Segundo Bodie e Merton (2000, p. 32), finanças “é o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo.” Para os autores, o conhecimento em finanças auxiliará na administração dos recursos para que se possa lidar com o ambiente organizacional. As empresas têm como principal função produzir bens e serviços, necessitando, para isso, de capital.

O objetivo do conhecimento em finanças, para Abreu Filho et al (2008), é permitir ao gestor uma tomada de decisão ótima, maximizando sua riqueza. Para conseguir isso, é preciso adotar certos critérios para investigar o desempenho futuro projetado. Portanto, uma análise, para ser eficaz, deve estar fundamentada em projeções corretas. Os autores mostram que as finanças são importantes para o dia-a-dia de qualquer pessoa ou empresa, e todas as decisões envolvendo-a devem ser pensadas, medidas e avaliadas.

Esse dado fortalece a pesquisa de Araújo (2010), que identificou o perfil de competência profissional da mulher gestora de academia de ginástica apontou a relevância do conhecimento em administração e finanças para as gestoras, estando esta variável entre as três mais importantes de acordo com as respondentes.

De acordo com dados do Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, nos últimos 8 anos, 14% dos estabelecimentos existentes na área da fisioterapia no Rio Grande do Norte fecharam suas portas. Esse dado pode sugerir que falhas no conhecimento em Administração possam ter favorecido essa situação.

A tabela abaixo mostra a estatística descritiva das variáveis analisadas levando em consideração os pesos atribuídos.

Tabela 17 - Estatística descritiva das variáveis (Indicador Cognitivo) - situação ideal.

Variáveis	Mín	1° quartil	Media na	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máx
Área	2,00	2,25	3,00	3,10	0,99	3,75	5,00
Administração/Finanças	1,00	2,75	4,00	3,58	1,38	5,00	5,00
Planejamento Estratégico	1,00	2,00	3,00	3,31	1,49	5,00	5,00
Gestão de pessoas	1,00	3,00	3,00	3,22	1,20	4,00	5,00
Técnico específico	1,00	2,00	3,00	3,11	1,54	4,00	5,00
Informática	1,00	1,00	1,00	1,30	1,30	2,00	4,00
Processo de tomada de Decisão	1,00	1,00	1,50	1,88	1,13	2,25	4,00
Gestão de Qualidade	3,00	3,50	4,00	4,00	1,00	4,50	5,00
Psicologia Organizacional	1,00	1,50	2,00	2,86	1,77	4,50	5,00
Produto/mercado	1,00	1,75	2,00	2,50	1,73	2,75	5,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tabela 18 – Relação entre freqüência de respostas e importância das variáveis – Indicador cognitivo conhecimento (situação ideal)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Planejamento estratégico e operacional	81,2	Gestão da qualidade	4,00
Administração/finanças	75	Administração/finanças	3,58
Área/setor de saúde	62,5	Planejamento estratégico e operacional	3,51

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Percebeu-se, pela tabela acima que, assim como na situação atual, houve divergência entre as variáveis mais apontadas, e as apontadas como mais importantes. Neste caso, os conhecimentos em administração/finanças, planejamento estratégico e operacional que foram frequentemente citados também obtiveram alto grau de importância. Porém, o conhecimento mais importante segundo os gestores foi a gestão de qualidade, citado por apenas 18,75% dos entrevistados.

4.2.2 Indicador comportamental (habilidades)

Nesta fase do questionário, os gestores opinaram sobre as habilidades que, segundo Fleury (2001), as pessoas que as possuem estão aptas para criar, adquirir e transferir conhecimentos, assim como modificar seus comportamentos para refletir sobre os novos conhecimentos.

A tabela a seguir mostra os indicadores comportamentais (habilidades), respondidos pelos gestores de clínicas de fisioterapia de Natal, englobando as situações atual e ideal.

Tabela 19 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situações atual e ideal)

Variáveis	Situação Atual	%	Situação Ideal	%
	Frequência absoluta		Frequência absoluta	
Planejamento	11	68,75	13	81,25
Organização	11	68,75	9	56,25
Liderança	8	50	7	43,75
Decisão	9	56,25	7	43,75
Comunicação/ saber ouvir	10	62,5	9	56,25
Análise e Síntese	1	6,25	3	18,75
Trabalho em equipe	7	43,75	7	43,75
Criatividade/ Inovação	2	12,5	5	31,25
Execução	6	37,5	9	56,25
Inspiração e motivação da equipe	4	25	5	31,25
Administração de conflito e negociação	7	43,75	4	25
Relações interpessoais	5	31,25	1	6,25

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

4.2.2.1 Indicadores comportamentais (habilidades) – Situações atual

Com relação às habilidades que os gestores apresentam, as mais citadas foram: planejamento (68,75%), organização (68,75%) e comunicação/saber ouvir (62,5%), conforme apresenta a tabela 20.

Tabela 20 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situação atual)

Variáveis	Situação Atual	%
	Frequência absoluta	
Planejamento	11	68,75
Organização	11	68,75
Liderança	8	50
Decisão	9	56,25
Comunicação/ saber ouvir	10	62,5
Análise e Síntese	1	6,25
Trabalho em equipe	7	43,75
Criatividade/ Inovação	2	12,5
Execução	6	37,5
Inspiração e motivação da equipe	4	25
Administração de conflito e negociação	7	43,75
Relações interpessoais	5	31,25

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A habilidade de planejar, citada por 68,75% dos entrevistados, deve ser entendida como a capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégicas e táticas referentes ao processo administrativo.

Planejamento pode ser definido por Boog (2004, p. 138) como “Função gerencial de determinar adiantadamente os resultados que um indivíduo, um grupo, uma unidade ou uma empresa devem atingir ou a forma de atingi-los.” Certo (2003) complementa que o planejamento determina como a organização pode chegar onde deseja, sendo uma atividade gerencial fundamental independentemente do tipo de organização gerenciada.

Certo (2003) ainda cita alguns objetivos do planejamento como o objetivo protetor, que consiste em minimizar os riscos reduzindo as incertezas; o objetivo afirmativo, que consiste em aumentar o grau de sucesso organizacional; e, o objetivo de estabelecer um esforço coordenado dentro da organização. Porém, para o autor, o principal objetivo do planejamento é ajudar à organização a atingir os seus objetivos. Posteriormente, o autor mostra algumas vantagens e desvantagens do planejamento. Como vantagens ele aborda o auxílio aos gerentes a se orientar para o futuro, o aumento da coordenação da decisão, além aumentar a ênfase aos objetivos organizacionais. As desvantagens eleitas pelo autor não são relacionadas ao planejamento em si, mas ao mau uso dessa habilidade.

Certo (2003) aponta quatro qualificações básicas que os planejadores devem possuir. São elas: experiência prática dentro de sua organização, capacidade de entendê-la como um todo, conhecer as tendências sociais, técnicas, políticas e econômicas que possam afetar o futuro da organização, e, por fim, devem apresentar a capacidade de trabalhar bem com os outros.

As pesquisas de França (2008), Bezerra (2010) e Lima (2010), que investigaram perfil de competência profissional de gestores de várias áreas, fortalecem o resultado deste estudo. Elas também mostraram o planejamento como habilidade mais relevante para os entrevistados.

Outra variável muito importante de acordo com os entrevistados é a habilidade de organização, que consiste na capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.

De acordo com Boog (2004), a organização é uma das funções gerenciais que permite integrar diversos fatores e estruturar os recursos necessários que serão dirigidos e controlados na execução dos planos estabelecidos.

Quinn (2003, p. 224), mostra que “organizar é o processo de dividir o trabalho em componentes administráveis e distribuir as atividades de modo a atingir os resultados almejados da maneira mais eficaz possível.” Já Gramigna (2008) define organização como uma “capacidade de organizar ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução” (p. 177). Lima (2010) e Araújo (2010) mostraram a relevância da habilidade organização para a gestão de competências. A primeira mostra a organização como o agrupamento de atividades necessárias, tendo em vista atingir os objetivos da empresa com autoridade para tal.

A habilidade de comunicação também foi bastante citada na pesquisa (62,5%). Entendida como a capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feed-back, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.

A comunicação, de acordo com Certo (2003) é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Macêdo *et al* (2007), complementa que não é um processo unilateral, e sim um exercício de mútua influência por meio da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para a outra. A mais completa de todas as comunicações é a comunicação interpessoal face a face, pois ela “propicia uma troca instantânea, feedback em caso de eventuais dúvidas e várias pistas que vão muito além das palavras: gestos, expressões faciais, tom de voz, etc.” (p.80). Este tipo de comunicação, porém, é sofrível pelos fatos do dia-a-dia organizacional como reuniões, apresentações e negociações.

“Comunicação é a troca de informações, fatos, idéias e significados. O processo comunicativo pode ser utilizado para informar, coordenar e motivar as pessoas. Infelizmente não é fácil ser um bom comunicador [...] Apesar dessa dificuldade, a análise do comportamento comunicativo é crucial. Competências de comunicação insuficientes acarretam problemas interpessoais e organizacionais. Na primeira instancia as pessoas começam a experimentar conflitos, resistir às mudanças e evitar contato com os outros; na segunda, a má comunicação costuma resultar num baixo moral e produtividade.” (QUINN *et al*, 2003, p.41-42).

Os estudos de França (2008), Maia (2010) e Araújo (2010) identificando perfil de competência profissional mostraram a habilidade comunicação como importante de acordo com os respondentes de suas pesquisas. Segundo as autoras, o desenvolvimento desta habilidade é fundamental, pois facilita a integração entre as pessoas influenciando positivamente o ambiente de trabalho.

A tabela a seguir mostra a importância das variáveis citadas pelos entrevistados, considerando o peso atribuído pelos gestores.

Tabela 21 - Estatística descritiva das variáveis (Habilidades) - situação atual.

Variáveis	Mín	1° quartil	Mediana	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máx
Planejamento	1,00	3,00	3,00	3,27	1,01	4,00	5,00
Organização	1,00	2,50	4,50	3,80	1,55	5,00	5,00
Liderança	1,00	3,00	4,50	3,88	1,46	5,00	5,00
Decisão	1,00	1,00	2,50	2,40	1,35	3,75	4,00
Comunicação/Saber Ouvir	2,00	2,00	3,00	3,00	1,12	4,00	5,00
Análise e Síntese	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00
Trabalho em Equipe	1,00	2,00	4,00	3,29	1,60	3,00	4,00
Criatividade/Inovação	2,00	2,50	3,00	3,00	1,41	3,50	4,00
Execução	1,00	2,00	3,00	3,00	1,55	4,00	5,00
Inspiração e motivação da equipe	1,00	1,00	1,50	1,75	0,98	2,25	3,00
Administração de conflito	1,00	1,00	1,00	2,00	1,53	2,50	5,00
Relações Interpessoais	1,00	1,00	2,00	2,40	1,67	3,00	5,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tabela 22 – Relação entre freqüência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental habilidades (situação atual)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Planejamento	68,7	Liderança	3,88
Organização	68,7	Organização	3,80
Comunicação	62,5	Planejamento	3,27

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

De acordo com a tabela 22, que estabelece relação entre as variáveis mais citadas e as variáveis citadas como mais importantes, foi percebido que enquanto as habilidades mais citadas foram o planejamento, organização e comunicação, as mais importantes foram liderança, organização e trabalho em equipe, tendo em vista os pesos propostos a cada uma pelos gestores. Portanto, as habilidades citadas com maior freqüência não tinham maior grau de importância para os entrevistados.

4.2.2.2 Indicadores comportamentais (habilidades) – Situação ideal

Se tratando de uma situação ideal, as habilidades mais citadas pelos respondentes foram: planejamento (81,25%), organização (56,25%), comunicação/saber ouvir (56,25%) e execução (56,25%).

Tabela 23 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais (habilidades – Situação ideal)

Variáveis	Situação Ideal	%
	Frequência absoluta	
Planejamento	13	81,25
Organização	9	56,25
Liderança	7	43,75
Decisão	7	43,75
Comunicação/ saber ouvir	9	56,25
Análise e Síntese	3	18,75
Trabalho em equipe	7	43,75
Criatividade/ Inovação	5	31,25
Execução	9	56,25
Inspiração e motivação da equipe	5	31,25
Administração de conflito e negociação	4	25
Relações interpessoais	1	6,25

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

O único indicador comportamental que diferiu da situação atual foi a habilidade de execução, apontada como importante também em uma situação dita ideal. A execução é entendida neste estudo como a capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.

Como citado anteriormente, todo o conhecimento não seria válido se o gestor não fosse detentor da capacidade de execução, os projetos, planos, evolução não ocorreria de maneira literal. Portanto, estando ausente esta característica, todas as outras de nada serviriam.

Bossidy e Charam (2004 *apud* Lima 2010) chamam atenção para a importância da execução como parte integrante da estratégia. Para eles, o foco apenas no pensar caminha para o fracasso.

Tabela 24 - Estatística descritiva das variáveis (Habilidade) da situação ideal.

Variáveis	Mín	1° quartil	Mediana	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máx
Planejamento	1,00	3,00	4,00	3,62	1,50	5,00	5,00
Organização	1,00	3,25	4,00	3,50	1,43	4,00	5,00
Liderança	3,00	4,00	5,00	4,43	0,79	5,00	5,00
Decisão	1,00	1,50	2,00	2,43	1,40	3,00	5,00
Comunicação/Saber Ouvir	1,00	2,00	2,00	2,60	1,43	3,00	5,00
Análise e Síntese	2,00	2,50	3,00	2,67	0,58	3,00	3,00
Trabalho em Equipe	1,00	2,00	2,00	2,43	0,98	3,00	4,00
Criatividade/Inovação	2,00	3,00	4,00	3,60	1,14	4,00	5,00
Execução	1,00	2,00	3,00	2,89	1,05	4,00	4,00
Inspiração e motivação da equipe	1,00	2,00	2,00	2,60	1,52	3,00	5,00
Administração de conflito	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
Relações Interpessoais	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A tabela acima mostra o grau de importância das variáveis habilidades, de acordo com os pesos atribuídos às variáveis, visualizando uma situação ideal.

Tabela 25 – Relação entre frequência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental habilidades (situação ideal)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Planejamento	81,5	Liderança	4,43
Organização	56,2	Planejamento	3,62
Comunicação	56,2	Criatividade	3,60

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Estabelecendo um paralelo entre as variáveis mais citadas e as variáveis mais importantes, novamente houve distinção entre frequências e pesos das variáveis. Enquanto o planejamento, organização, comunicação e execução foram, respectivamente, as habilidades mais citadas, a maior importância foi atribuída à liderança, planejamento e criatividade/inação.

4.2.3 Indicador comportamental (atitudes)

A atitude refere-se à capacidade de agir, à postura e ao modo como as pessoas procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas.

A tabela a seguir mostra os indicadores comportamentais (atitudes) da pesquisa, bem como enfatiza os mais apontados pelos gestores tendo em vista a situação atual de trabalho e assim como a situação ideal. A seguir as duas situações serão descritas isoladamente.

Tabela 26 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais (atitudes)

Variáveis	Situação Atual		Situação Ideal	
	Frequência absoluta	%	Frequência absoluta	%
Ético	14	87,5	13	81,25
Auto-confiante	7	43,75	2	12,5
Determinado	11	68,75	8	50
Flexível	8	50	10	62,5
Responsável	12	75	13	81,25
Servidor/ cuidadoso	2	12,5	3	18,75
Comprometido	10	62,5	13	81,25
Auto-motivado	3	18,75	4	25
Visionário	3	18,75	4	25
Aprendiz/educador	10	62,5	10	62,5

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

4.2.3.1 Indicadores comportamentais (atitudes) – Situação atual.

Com relação às atitudes, as variáveis mais citadas pelos entrevistados foram: ético (87,5%), responsável (75%) e determinado (68,75%).

Tabela 27 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais
(atitudes – Situação atual)

Variáveis	Situação Atual	%
	Frequência absoluta	
Ético	14	87,5
Auto-confiante	7	43,75
Determinado	11	68,75
Flexível	8	50
Responsável	12	75
Servidor/ cuidadoso	2	12,5
Comprometido	10	62,5
Auto-motivado	3	18,75
Visionário	3	18,75
Aprendiz/educador	10	62,5

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

O indicador comportamental ética foi considerado o mais importante tendo em vista a situação atual dos gestores, mostrando que mais e mais empresas consideram a ética uma variável imprescindível. Por ética entende-se respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.

Para Macêdo *et al* (2007), a ética, ao longo da história, vêm assumindo diferentes significados de acordo com a época e a cultura. Aristóteles, Platão e Sócrates pensavam que o foco da ética estava na educação do caráter humano, adequando o indivíduo a sua comunidade, portanto, abrangeria apenas as ações que dizem respeito ao possível, às escolhas humanas. Daft (2006) também pensa ser difícil definir a ética, porém, de maneira geral, o autor concebe a ética como um código de princípios morais e valores que administram os comportamentos de pessoas ou grupos com respeito ao que é certo ou errado. A ética, portanto, está sempre presente em uma situação quando há possibilidade de uma ação prejudicar ou beneficiar terceiros.

Segundo os mesmos autores, para que a ética cumpra sua finalidade é necessário analisar o universo ao qual ela se destina. Por isso a ética está sempre em transformação para atender as novas exigências da sociedade e cultura. “Portanto, a ética está voltada para a educação do homem tal como é ou deveria ser, podendo-se dizer que ela gera normas e regras com o intuito de orientar as condutas humanas em suas relações sociais e organizacionais.” (p.58)

Daft (2006) expõe que a maioria dos dilemas éticos envolve conflitos de necessidades, como o indivíduo versus a organização ou a organização versus a sociedade como um todo. Os gerentes com a difícil atitude de tomar escolher eticamente geralmente são beneficiados pela abordagem normativa, baseada em valores e normas, para auxiliar a tomada de decisões éticas.

O autor segue mostrando que as práticas comerciais, sejam elas éticas ou não éticas, geralmente refletem os valores, atitudes, crenças ou padrões do comportamento da cultura organizacional. Portanto, a ética é tanto uma questão organizacional quanto pessoal. Os gerentes e funcionários levam necessidades específicas e traços comportamentais para o trabalho, e essas características poderão permitir a tomada de decisões éticas.

Os estudos de França (2008), Maia (2010), Lima (2010) e Bezerra (2010) apontaram a ética como o indicador comportamental atitude mais importante para a execução do cargo de gestor, corroborando, assim, com esta pesquisa. Maia (2010), coloca que a importância atribuída à ética demonstra o interesse dos gestores por um ambiente justo e igualitário, promovendo respeito e honestidade.

Outro indicador importante do ponto de vista dos gestores é a atitude de ser responsável, resultado semelhante foi obtido nos estudos de França (2008), Araújo (2010) e Lima (2010). A responsabilidade, para Certo (2003, p.219) “é a obrigação de executar as tarefas designadas. É o compromisso pessoal de realizar um trabalho com o melhor de sua capacidade.”. Os gerentes responsáveis são um pré-requisito para o êxito do sistema administrativo. O autor define quatro dimensões do gerente responsável no quadro 10.

Comportamento com os subordinados	Comportamento com a alta gerência	Comportamento com outros grupos	Atitudes e Valores Pessoais
1 Encarregam-se totalmente de seus grupos de trabalho	1 Aceitam as críticas pelos erros cometidos e protegem seus grupos de críticas excessivas	1 Asseguram-se de que quaisquer falhas entre suas áreas e as de outros gerentes sejam prontamente sanadas	1 Identificam-se com o grupo
2 Transmitem elogios e dão crédito a seus subordinados	2 Asseguram-se de que seus grupos atinjam as expectativas e objetivos definidos pela gerência		2 Colocam os objetivos da empresa à frente dos desejos ou das atividades pessoais
3 Acompanham de perto os problemas e as atividades			3 Executam tarefas pelas quais não há retorno imediato, mas que ajudam os subordinados e a empresa ou ambos.
4 Atuam para manter a produtividade e estão dispostos a demitir aqueles que tiverem baixo desempenho			4 Preservam os recursos da empresa como se fossem recursos deles próprios

Quadro 10 - Quatro dimensões essenciais do comportamento do gerente responsável
Fonte - Certo (2003)

O terceiro indicador mais apontado foi a atitude de ser determinado, que está relacionado à busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.

Russo e Sbragia (2007) mostram a determinação como uma das dimensões do empreendedorismo. Um gestor determinado teria melhor aproveitamento de oportunidades, não aceitaria predestinação, por isso atuaria no sentido de controlar seu próprio destino.

A determinação também foi apontada pelo estudo de Lima (2010) como atitude relevante. Para a autora, a determinação significa a busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados em nível pessoal e profissional.

Na tabela 28 está sendo exibida a análise descritiva das variáveis atitudes, tendo em vista a situação atual. Considerando os pesos atribuídos pelos gestores, a variável mais importante seria a atitude de ser comprometido, seguido por visionário e ético.

Tabela 28 - Estatística descritiva das variáveis (Atitude) - situação atual.

Variáveis	Mín	1° quartil	Mediana	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máx
Ético	1,00	2,00	5,00	3,57	1,79	5,00	5,00
Auto-Confiante	1,00	1,50	3,00	2,57	1,27	3,50	4,00
Determinado	1,00	2,50	3,00	3,09	1,30	4,00	5,00
Flexível	1,00	2,00	2,00	2,13	0,64	2,25	3,00
Responsável	1,00	2,00	3,50	3,25	1,29	4,00	5,00
Servidor/Cuidadoso	1,00	1,25	1,50	1,50	0,71	1,75	2,00
Comprometido	1,00	3,00	4,00	3,70	1,42	5,00	5,00
Auto-motivado	1,00	1,50	2,00	1,67	0,58	2,00	2,00
Visionário	3,00	3,00	3,00	3,67	1,15	4,00	5,00
Aprendiz/Educador	1,00	1,00	3,00	2,60	1,43	4,00	4,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Tabela 29 – Relação entre freqüência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental atitudes (situação atual)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Ético	8,75	Comprometido	3,70
Responsável	75	Visionário	3,67
Determinado	68,7	Ético	3,57

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

De acordo com a tabela 29, que estabelece relação entre as variáveis citadas com maior freqüência e as variáveis citadas como mais importantes, os

dados sugerem que as atitudes apontadas mais frequentemente foram ética, responsabilidade e determinação, enquanto as atitudes apontadas como mais importantes foram: ser comprometido, visionário e ético. Portanto, A ética é a única variável citada frequentemente que foi considerada importante. Já o comprometimento não foi muito citado pelos gestores, porém, os que citaram atribuíram alto grau de importância.

4.2.3.2 Indicadores comportamentais (atitudes) – Situação ideal.

Visualizando uma situação ideal, os gestores indicaram as variáveis ético (81,25%), responsável (81,25%) e comprometido (81,25%) como as mais importantes. Portanto, a única variável que diferiu da situação atual foi a atitude de ser comprometido.

Tabela 30 – Demonstrativo dos indicadores comportamentais (atitudes – Situação ideal)

Variáveis	Situação Ideal	%
	Frequência absoluta	
Ético	13	81,25
Auto-confiante	2	12,5
Determinado	8	50
Flexível	10	62,5
Responsável	13	81,25
Servidor/ cuidadoso	3	18,75
Comprometido	13	81,25
Auto-motivado	4	25
Visionário	4	25
Aprendiz/educador	10	62,5

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

O comprometimento pode ser entendido nesse contexto como compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.

Para Macêdo *et al* (2007), o comprometimento está diretamente relacionado à ampliação da consciência do indivíduo, devendo ser traduzido por meio de ações concretas.

Segundo Bennis (1995, *apud* Macêdo *et al* 2007), o nível de comprometimento é diretamente proporcional à compatibilidade entre os valores pessoais e a tarefa a ser desempenhada. Isso permite a inferência de que o comprometimento está mais relacionado ao sucesso dos objetivos pessoais do que financeiros.

As pesquisas de Maia (2010), Lima (2010) e Bezerra (2010) indicaram o comprometimento como um dos indicadores comportamentais mais importantes para a execução do cargo de gestor. Para as autoras, esta atitude pode implicar na redução de custos, aumento da responsabilidade e motivação, levando ao sucesso de planos e estratégias traçados.

Tabela 31 - Estatística descritiva das variáveis (Atitude) da situação ideal.

Variáveis	Mín	1° quartil	Mediana	Média	Desvio padrão	3° quartil	Máx
Ético	1,00	4,00	5,00	3,85	1,68	5,00	5,00
Auto-Confiante	3,00	3,25	3,50	3,50	0,71	3,75	4,00
Determinado	1,00	1,75	3,00	2,63	1,19	3,25	4,00
Flexível	2,00	2,00	3,00	2,8	0,92	3,00	5,00
Responsável	2,00	2,00	4,00	3,31	1,11	4,00	5,00
Servidor/Cuidadoso	1,00	1,00	1,00	1,33	0,58	1,50	2,00
Comprometido	1,00	2,00	3,00	3,15	1,46	5,00	5,00
Auto-motivado	1,00	1,00	1,50	1,75	0,96	2,25	3,00
Visionário	1,00	1,00	2,50	2,75	2,06	4,25	5,00
Aprendiz/Educador	1,00	1,25	2,50	2,80	1,62	4,00	5,00

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

Na tabela 30, percebe-se que as atitudes consideradas mais importantes pelos gestores foram, respectivamente, ética, auto-confiança e responsabilidade.

Tabela 32 – Relação entre freqüência de respostas e importância das variáveis – Indicador comportamental atitudes (situação ideal)

Indicadores mais frequentes	%	Indicadores mais importantes	Média/pesos
Ético	81,2	Ético	3,85
Responsável	81,2	Auto-confiante	3,50
Comprometido	81,2	Responsável	3,31

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

A tabela 32 mostra que as variáveis ética e responsabilidade foram as atitudes mais citadas pelos entrevistados, enquanto as atitudes consideradas mais importantes foram ética, auto-confiança e responsabilidade. A ética, portanto, foi a atitude mais citada e mais importante. Já, a auto-confiança obteve apenas 12,5% de respostas, porém foi considerada muito importante pelos que responderam.

4.2.5 Disciplinas que contemplam o estudo das competências

Dentre os 16 gestores respondentes do questionário, 81,25% negaram a existência de disciplinas que contemplassem o estudo das competências na graduação. Esse dado aponta que o aprendizado em termos de competências é adquirido na prática, com o tempo de experiência gerencial.

Tabela 33 – Distribuição quanto à existência de disciplinas na graduação que contemplassem o estudo das competências

Existência disciplina	Frequência absoluta	%
Sim	3	18,75
Não	13	81,25
Total	16	100

Fonte: Questionário aplicado aos gestores de clínicas de fisioterapia do Natal/RN

4.3 RELAÇÃO ENTRE DEMAIS PESQUISAS UTILIZANDO MESMO INSTRUMENTO

A presente pesquisa foi efetuada utilizando um instrumento para verificar perfil de competência desenvolvido por Braga e Brito (2009). Outras pesquisas foram efetuadas na cidade de Natal /RN utilizando o mesmo instrumento, todavia, em setores distintos. Estas pesquisas estão descritas na tabela 33.

Tabela 34 - Relação das pesquisas efetuadas em Natal/RN utilizando o mesmo instrumento

Título da pesquisa	Autor	Ano
Perfil de competência profissional das gestoras da universidade potiguar: um estudo de caso	França	2008
Perfil de competência profissional dos gestores do IFRN	Maia	2010
Perfil do competências gerenciais no ensino superior tecnológico	Bezerra	2010
Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública	Lima	2010
Perfil de competência profissional da mulher gestora de academias de ginástica e a conciliação vida profissional e pessoal	Araújo	2010

Fonte: dados da pesquisa

Após análise dos dados do atual estudo, percebeu-se relação entre os resultados obtidos pelas demais pesquisas. Estes resultados são mostrados na tabela 35.

Tabela 35 – Resultados das pesquisas efetuadas em Natal/RN utilizando o mesmo instrumento

Pesquisa/ Variáveis	França (2008)	Maia (2010)	Bezerra (2010)	Lima (2010)	Araújo (2010)	Costa (2011)
Conhecimentos	Psicologia organizacional; Informática; Processo de tomada de decisão;	Planejamento estratégico e operacional; Informática; Processo de tomada de decisão;	Planejamento estratégico e operacional; Área/ setor de...; Informações diretrizes curriculares;	Planejamento estratégico e operacional; Gestão de pessoas; Psicologia organizacional;	Gestão De pes-soas; Psicologia organizacional; Administração/finanças;	Planejamento estratégico e operacional; Área/ setor de...; Administração/finanças;
Habilidades	Planejamento; Liderança; Comunicação/Saber ouvir;	Comunicação/Saber ouvir; Relações Interpessoais; Liderança;	Planejamento; Liderança; Inspiração e motivação da equipe	Planejamento; Organização; Trabalho em equipe;	Trabalho em equipe; Comunicação/Saber ouvir; Organização;	Planejamento; Organização; Comunicação/Saber ouvir;
Atitudes	Ético; Responsável; Autoconfiança	Ético; Aprendiz/educador; Comprometido;	Ético; Aprendiz/educador; Comprometido;	Ético; Comprometido; Responsável;	Flexível; Responsável; Servidora/cuidadora;	Ético; Responsável; Determinado;

Fonte: Dados da pesquisa

As pesquisas de França (2008), Maia (2010), Bezerra (2010), Lima (2010) e Araújo (2010) verificaram o perfil de competências por meio das frequências de respostas. Assim, a comparação dos achados de todos esses estudos com as respostas desta pesquisa deu-se, exclusivamente, com relação à frequência de respostas dos gestores pela falta de dados como mediana, desvio padrão, mínima, média, máxima e quartil para comparação.

Após comparação dos dados obtidos em todas as pesquisas efetuadas na cidade de Natal/RN utilizando o mesmo questionário, é possível sugerir um perfil semelhante entre os gestores atuantes em diversas áreas. Percebeu-se que todos os estudos consideraram como conhecimentos importantes o Planejamento estratégico e operacional. Além deste, houve conhecimentos também citados como o conhecimento da área/setor atuante, o conhecimento técnico específico, de informática, processo de tomada de decisão, gestão de pessoas e administração/finanças.

Dentre as habilidades analisadas, o planejamento foi citado por quatro das seis pesquisas, assim como a habilidade de comunicação/saber ouvir, liderança, organização, trabalho em equipe, organização, inspiração e motivação da equipe e relações interpessoais.

Por último, com relação às atitudes, ser ético foi citado como atitude principal por cinco das seis pesquisas, juntamente com as atitudes de aprendiz/educador, responsável, comprometido e determinado.

Enfim, estabelecendo um paralelo entre as variáveis mais citadas por todos os estudos, o conhecimento mais importante seria o Planejamento estratégico e operacional, a habilidade mais citada seria planejamento, e a atitude essencial para o gestor seria a ética.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais e discute as contribuições que o presente estudo pode apresentar para novos trabalhos sobre o tema e para os pesquisados.

Assim, atendendo ao objetivo geral de identificar as competências gerenciais existentes bem como as necessárias para a gestão de clínicas de fisioterapia e, aos objetivos específicos que propuseram identificar a percepção dos gestores acerca da função gerencial e os atributos comportamentais (habilidades e atitudes) e cognitivos (conhecimento) essenciais para a gestão de clínicas de fisioterapia, constatou-se que os três conhecimentos apontados como mais importantes levando em consideração à situação atual foram conhecimento técnico específico, conhecimento da área/setor de saúde, e o planejamento estratégico e operacional. Partindo para uma situação dita como ideal, os conhecimentos mais citados foram planejamento estratégico e operacional, administração/finanças e área/setor de saúde.

Com relação ao indicador comportamental habilidades, no que se refere à situação atual, as mais citadas foram: planejamento, organização e comunicação/saber ouvir. Já no que se remete a uma situação ideal, as habilidades mais citadas pelos respondentes foram: planejamento, organização, comunicação/saber ouvir e execução. Ainda com relação ao indicador comportamental, todavia, se tratando das atitudes, as variáveis mais citadas pelos entrevistados foram: ético, responsável e determinado no que diz respeito à situação atual. Visualizando uma situação ideal, os gestores indicaram as variáveis ético, responsável e comprometido como as mais importantes.

Com relação ao objetivo específico que trata de verificar as especificidades existentes entre os gestores das clínicas de fisioterapia e outros gestores pesquisados pela Universidade Potiguar de Natal, percebeu-se um perfil semelhante de atuação dos gestores nas mais diversas áreas. O planejamento estratégico e operacional foi comumente citado em todas as pesquisas, seguido por outros conhecimentos como o conhecimento da área/setor atuante, o conhecimento técnico específico, de informática, processo de tomada de decisão, gestão de pessoas e administração/finanças. Dentre os indicadores comportamentais habilidades, o planejamento foi considerado

importante por praticamente todas as pesquisas, bem como comunicação/saber ouvir, liderança, organização, trabalho em equipe, inspiração e motivação da equipe e relações interpessoais. Tendo em vista os indicadores comportamentais atitudes, a ética foi considerada a mais importante na maioria das pesquisas, seguida pelas atitudes de aprendiz/educador, responsabilidade, comprometimento e determinação.

Os fisioterapeutas poderão, através deste estudo, conhecer aspectos fundamentais da administração como a gestão por competências e integrá-la em suas atividades gerenciais, bem como continuar a busca pelos perfis ideais de gestão na área da saúde.

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Há de se ressaltar que o estudo considerou apenas a opinião dos gestores de clínicas de fisioterapia cadastradas no CREFITO. Portanto, os resultados referem-se exclusivamente às percepções desses gestores. Outra limitação importante decorreu do tratamento dos dados das pesquisas utilizadas para comparação, que, por serem mais simplificados utilizando apenas frequências de respostas, não permitiram comparação em todos os aspectos.

Recomenda-se a realização de estudos complementares com o objetivo de identificar perfil de competências gerenciais em todas as clínicas de fisioterapia da cidade, bem como em outras áreas facilitando a construção de um perfil comum à área da saúde. Sugere-se, também, a execução deste tipo de pesquisa com os clientes, levando em consideração uma heteroavaliação.

Mesmo diante das limitações referenciadas, os objetivos geral e específicos propostos na pesquisa foram obtidos e considerou-se o método utilizado como o mais apropriado a consecução de tão almejado fim.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 08, n. 4, São Paulo, 2001.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências.** Anais XXVI Encontro da Anpad. Salvador, 2002.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Bomtempo, 2000.

ANDRE, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. **Competências para a gestão de unidades básicas de saúde: percepção do gestor.** Rev. esc. enferm. USP, vol.41, n. spe, p. 835-840. São Paulo, 2007.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, M. M. **Competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: um estudo em Curitiba e região Metropolitana.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal tecnológica do Paraná. Curitiba, 2005.

ANTONELLO, C. S. **Em análise uma estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais.** Anais XXX ENANPAD. Salvador, 2006

ARAÚJO, A. N. P. M. **Perfil de competência profissional da mulher gestora de academias de ginástica e a conciliação vida profissional e pessoal.** Dissertação de mestrado. Dissertação de Mestrado. Mestrado profissional em administração. Universidade Potiguar. Natal, 2010.

AZEVEDO, D.; BITENCOUT, C. C.; VACARO, G. L. R. **Competências do coordenador de voluntários: um estudo exploratório em organizações da sociedade civil de Porto Alegre.** GPRA1479. Anais XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BAHRY, C.P.; BRANDÃO, H. P.; FREITAS, I.A. **Efeitos da Percepção de Suporte à Transferência sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: o Caso dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil GPRA416**, Anais XXX EnANPAD 2006.

BARBOSA, A. L. Q.; RODRIGUES, M. A. **Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras**. Anais XXIX Enanpad, GPR-A376, 2005.

BEZERRA, I. C. **Perfil de competências gerenciais no ensino superior tecnológico**. Dissertação de Mestrado. Mestrado profissional em administração. Universidade Potiguar. Natal, 2010.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Artigo apresentado no ENANPAD 2002, Salvador.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 2004.

BOYATIZIS, R, E. ***The competent management: a model for effective performance***. New York: John Wiley, 1982.

BRAGA, J. L.; BRITO, L. M. P. **Pesquisa de Identificação do perfil de competência profissional dos gestores/gerentes da área da saúde**. Anais EnGPR – ANPAD, 2009.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: UFC, 2005.

BUDCHEN, E.; ROSSETO, C. R.; SILVA, A. B. **Competências gerais em ação: o caso do Banco do Brasil**. GPRA2051. XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CARBONE et al. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO *et al.* **Competências Gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias:** o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. GPRA2302. Anais XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CUNHA, I. C. K.; NETO, F. R. X. **Competências gerenciais de enfermeiras:** um novo velho desafio? Texto contexto enfermagem, v.15 n.3: 479-82, jul/set. 2006.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências:** Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, R. C. **Significados da ginástica para mulheres praticantes em academias.** Motriz. Rio Claro, v. 11, n. 2, p. 107-112, mai./ago. 2005

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. **Competências e Desempenho Organizacional – Uma Polêmica Relação.** Anais XXIX Enanpad, GPR-A1255. 2005

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais:** perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Rev Gestão e Produção, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago, 2003.

FRANÇA, D. S. A. **Perfil de competência profissional dos gestores da Universidade Potiguar:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Mestrado profissional em administração. Universidade Potiguar. Natal, 2008.

FRIEDMAN, S. D. **Trabalho e vida pessoal**. Harvard Business Review; Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIACOBBO, E. M.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. **Competindo através da competência essencial**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03-05 nov, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GROCHOWSKI, S. D. **A influência da gestão de pessoas por competência no índice de rentabilidade de uma instituição financeira**. GPRA1001. Anais XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. São Paulo: Campus, 1995.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Gerência dos Serviços de Saúde**. Cadernos de Saúde pública, v.6 (3): 247-259, jul/set, 1990.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. ERA – Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 36-49, São Paulo, jan/mar. 2002

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

LIMA, A. K. C.; BARRETO, M. A. **Competências gerenciais: a percepção de gestores de uma IES pública**. Dissertação de mestrado. Mestrado profissional em administração. Universidade Potiguar. Natal, 2010.

MAIA, G. L. S. **Perfil de competência gerencial dos gestores do IFRN – Campus Central: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado. Mestrado profissional em administração. Universidade Potiguar. Natal, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist, p. 1-14, Jan. 1973

MELO, J. F. B.; LUCENA, E. A. **O que os gerentes de agências bancárias aprendem?** GPRA3046. XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE- eletrônica – v. 5, n. 1. Art. 3. jan/jun. 2006.

NASSAR, C. C. S.; SILVA, N. B. **As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde.** XIII SemeAd – Seminários de Administração, 2010.

PEREIRA, J. S. F. **O Modelo de Competência – a Gestão da Força de Trabalho segundo o Sexo.** GPRA7, Anais XXX EnANPAD, 2006

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V. **O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências.** GPRA1280. Anais XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

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

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROWE, D. E. O. **A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG**. GPR-A1015, Anais XXIX EnANPAD, 2005

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão – Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SARSUR, A. M.; FLEURY, M. T. L. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. GPRB2874. Anais XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SILVA, A. B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In:_____. STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da Informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 195-210.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. UNB, v. 2, Brasília, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA
IDENTIFICAÇÃO do GESTOR/GERENTE NA ÀREA DE SAÚDE

1. **Idade:** _____
2. **Sexo** () Feminino () Masculino
3. **Formação acadêmica**
 - () Medicina
 - () Enfermagem
 - () Fisioterapia
 - () Odontologia
 - () Farmácia
 - () Outros Qual? _____
4. **Formação em nível de pós-graduação**

<ul style="list-style-type: none"> () Especialização () Mestrado () Doutorado 	Área de pós-graduação: <ul style="list-style-type: none"> () Saúde / fisioterapia () Gestão / administração () Outros
---	--
5. **Cargo / Função enquanto gestor/gerente:** _____
6. **Tempo de serviço total em saúde**
 - () Menos de 5 anos
 - () De 5 a 15 anos
 - () De 15 a 25 anos
 - () Mais de 25 anos
7. **Tempo de experiência gerencial (Soma dos períodos como gestor/gerente na área da saúde)**
 - () Menos de 2 anos
 - () De 2 a 5 anos
 - () De 5 a 10 anos
 - () Mais de 10 anos
8. **Enquanto gestor/gerente também atua na área da saúde? Como?**
 - () Não
 - () Sim Especificar: () Fisioterapeuta
 - () Médico
 - () Enfermeiro
 - () Odontólogo
 - () Farmacêutico
 - () Outros Qual? _____

2.IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Para cada um dos questionários das páginas seguintes:

- 2.1) **Leia e analise as Variáveis a seguir especificadas e escolha as 5 (CINCO) que você prioriza em sua gestão (coluna SITUAÇÃO ATUAL) e posteriormente as 5 (CINCO) que você considere mais importantes para um Gestor/Gerente da área de Saúde (coluna SITUAÇÃO IDEAL).**
- 2.2) **A seguir, assinale sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda abaixo (sem repetir o peso). Para cada questionário, as notas de 1 a 5 só poderão ser assinaladas uma única vez:**

Extrema importância	Muito Importante	Bastante importante	Importante	Menor Importância
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

I. Indicador Cognitivo –

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática.

ATENÇÃO: Escolha **SOMENTE** cinco variáveis, e pontue sem repetir o peso

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	SIT. ATUAL	SIT. IDEAL
1. Área/ Setor de Saúde (Política/legislação, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Empresa se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.		
2. Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação especialmente trabalhista e comercial.		
3. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.		
4. Gestão de pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho);		
5. Técnico Específico (medicina, enfermagem, odontologia, farmácia, fisioterapia, outros)	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.		
6. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.		
7. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.		
8. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.		
9.. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).		
10. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.		
Outros (especificar):			

II. Indicador Comportamental

2 A - Habilidades –Refere-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

ATENÇÃO: Escolha SOMENTE cinco variáveis, e pontue sem repetir o peso

VARIÁVEIS (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO	SIT. ATUAL	SIT. IDEAL
1.Planejamento	Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.		
2.Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.		
3.Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.		
4.Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.		
5.Comunicação/ saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feed-back, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.		
6.Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.		
7.Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.		
8.Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas idéias (Criatividade), bem como de promover sua implementação (Inovação).		
9.Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.		
10.Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.		
11.Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.		
12.Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.		
13.Outros(especificar):			

II. Indicador Comportamental

–Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal

ATENÇÃO: Escolha SOMENTE cinco variáveis, e pontue sem repetir o peso

VARIÁVEIS (Ser.....)	DEFINIÇÃO (Atitude Contínua de ...)	SIT. ATUAL	SIT. IDEAL
1.Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.		
2.Auto-confiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.		
3.Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.		
4.Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.		
5.Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.		
6.Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.		
7.Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.		
8.Auto-motivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.		
9.Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.		
10. Aprendiz/Educador	Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).		
11.Outros (especificar):			

3. – No seu Curso de Graduação em Saúde (Medicina, Enfermagem,etc), havia Disciplina que contemplasse o estudo das Competências assinaladas por V.Sa. como prioritárias para seu Desempenho como Gestor/Gerente?

SIM

NÃO

Caso queira, pode comentar sua resposta acima
