



COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE UM GESTOR HOSPITALAR: um estudo comparativo entre a percepção do profissional, a percepção do estudante e o currículo

THE PROFESSIONAL SKILLS OF A HOSPITAL MANAGER: a comparative study about the professional's perceptions, the student's perception and universities' courses

📍 **Sara Rios Bambirra Santos**

Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (2005), pós-graduação em Gestão e Tecnologia da Qualidade pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (2006) e mestrado em Educação Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (2009). É professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Faculdade Unimed. Contato: sarabambirra@yahoo.com.br.

📍 **Catulo Soares Miranda**

Graduado em Marketing e pós-graduado em Gestão Empresarial, atualmente cursando graduação em Gestão Hospitalar. Atua como Analista Comercial com experiência de 14 anos na área de relacionamento com clientes individuais e corporativos, atuando na gestão, negociação para renovação e venda de contratos empresariais no segmento de saúde suplementar. É responsável pela gestão e atendimento a uma carteira de clientes corporativos composta por 52 (cinquenta e dois) grupos empresariais de diversos segmentos, dentre estes o Laboratório São Marcos, Sicoob Credicom e Milplan Engenharia. Contato: catulomiranda@hotmail.com.

📍 **Roberta Mayrink**

Técnica em Enfermagem e Discente do CST Gestão Hospitalar pela Faculdade Unimed. E bolsista de extensão no projeto "Liderança Transformadora" pela Faculdade Unimed desde 2019. Discente do Curso de Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas. Contato: roberta.puc@hotmail.com



RESUMO

O objetivo da pesquisa é identificar as competências necessárias a um gestor hospitalar. Utilizou-se a metodologia de pesquisa exploratória, que permitiu a triangulação de três fontes de dados: a percepção dos profissionais que atuam como gestores em organizações de saúde, a percepção dos estudantes do Curso Superior de Tecnologia (CST) Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed e o perfil do egresso do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed. O artigo conclui que um gestor competente precisa de competências técnicas alinhadas às comportamentais, que podem ser adquiridas por meio da formação acadêmica e/ou experiência profissional. Constatou que ser competente é contingencial, cada contexto demanda uma competência específica.

Palavras-chave: Gestor Hospitalar. Competência. Currículo.

ABSTRACT

The objective of the research is to identify the necessary skills for a hospital manager. The exploratory research methodology was used, which allowed the triangulation of three data sources: the perception of the professionals who act as managers in health organizations, the perception of the students of the Superior Course of Technology (CST) Hospital Management of Faculdade Unimed and the egress profile of CST Hospital Management of Faculdade Unimed. The article concludes that a competent manager needs technical skills aligned with behavioral ones, which can be acquired through academic training and / or professional experience. It found that being competent is contingent, each context demands specific competence.

Keywords: Hospital Manager. Competence. Curriculum.



1 INTRODUÇÃO

As transformações, cada dia mais aceleradas, são uma constante na contemporaneidade. Os avanços tecnológicos, as transformações econômicas e sociais, a quantidade e velocidade das informações, o conhecimento globalizado demandam o desenvolvimento de novas competências profissionais, visando a tomada de decisões acertadas e ágeis diante de situações corriqueiras.

As mudanças nas instituições de saúde seguem o mesmo ritmo, portanto a formação dos gestores hospitalares precisa se ancorar em competências para apreensão, compreensão, análise e transformação da realidade, tanto no campo tecnológico como nos campos político, social, ético e humano. É responsabilidade do gestor hospitalar orientar, planejar, coordenar e liderar sua equipe multidisciplinar em prol de um objetivo comum com o foco na gestão do desempenho organizacional (PICCHIAI, 2008). Mediante a complexidade existente no ambiente hospitalar e do elevado número de informações que transitam nestas organizações, o mercado exige gestores profissionalizados, com competências compatíveis a sua necessidade.

No Brasil, a maioria dos cargos de gestão nos serviços de saúde são ocupados por profissionais que não apresentam uma formação em Gestão Hospitalar, e sim apresentam formação na área da saúde, em especial medicina e enfermagem, que aprenderam a coordenar os serviços de maneira empírica, no seu dia-a-dia, não tendo uma formação profissional específica para exercer esta função (VIEIRA; SILVA; ITUASSU; MONTEIRO; ROQUET, 2015).

Um gestor hospitalar qualificado é necessário, para que o profissional consiga corresponder às expectativas e suprir as necessidades das instituições de saúde. Atualmente, em Belo Horizonte / MG, há 284 organizações de saúde privadas e 44 públicas (BRASIL, 2019). Seguramente, essas instituições demandam gestores competentes que conheçam as particularidades do seu mercado de atuação. Diante deste contexto emergiu o interesse em pesquisar as competências necessárias a um gestor hospitalar. Portanto a pergunta-problema do artigo é: “quais as competências necessárias a um gestor hospitalar?”

Para responder a esta pergunta, utilizamos a pesquisa exploratória. Levantamos a percepção dos profissionais que atuam como gestores em organizações de saúde, a percepção dos estudantes do Curso Superior de Tecnologia (CST) Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed e o perfil do egresso do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed. O artigo é composto por uma análise triangular, 3 fontes distintas de dados que pediram a combinação de



três métodos de pesquisa: revisão bibliográfica, aplicação de questionário e análise de exemplo, respectivamente.

Esperamos que os resultados tragam contribuições referente ao desenvolvimento de competências na formação profissional de nível superior dos cursos de Gestão Hospitalar, a fim de ajudar os profissionais e as instituições de ensino a empreenderem ações coerentes as demandas do mercado de trabalho, garantindo melhor qualificação e desempenho organizacional.

2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UM GESTOR HOSPITALAR

O conceito de competência articula dois campos complementares: educacional e organizacional. A formação educacional irá oferecer qualificação, conhecimento, enquanto o campo organizacional possibilitará a experiência, o agir do profissional mediante determinado contexto (FLEURY; FLEURY, 2001). Portanto, a competência não está associada somente a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim, às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Durand (2000) apresenta o conceito de competência baseado nas três dimensões: o conhecimento (informação, saber o quê, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade, determinação). A dimensão conhecimento advém da formação profissional. A habilidade pode ser adquirida por meio da formação profissional ou da experiência. Ter atitude, “é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, p. 68, 2001)

Araujo (2012) considera essencial para o gestor executar suas atividades com excelência, possuir uma formação especializada, alinhada a experiência de mercado, ou seja, combinar teoria e prática. Segundo a autora, um gestor requer competências organizacionais, profissionais / individuais e coletivas. As competências organizacionais se relacionam às capacidades específicas da organização, vitais para sua existência e competitividade, subentendidas como “competências essenciais do negócio”. São as competências organizacionais que agregam valor junto aos clientes, e que dificilmente serão copiadas por outras organizações, tornando-se fonte de vantagem competitiva da empresa. As competências profissionais / individuais estão aderente ao agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor para a organização e para o indivíduo. “A competência profissional é uma combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto



preciso” (ZARIFIAN, p.66, 2001). Já as competências coletivas são estratégias utilizadas para alcançar resultados organizacionais, os quais só são possíveis por meio do trabalho em equipe.

O objetivo deste artigo se restringe ao estudo das competências individuais / profissionais do gestor hospitalar. Para facilitar a análise dos dados subdividimos as competências individuais / profissionais em técnicas e comportamentais. As competências técnicas têm como base o conhecimento específico sobre o que deve ser executado (ZARIFIAN, 2001), que direcionam o profissional à aplicação dos conhecimentos e habilidades necessários para atingir os objetivos e especificidade da função ou do processo (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004). Já as competências comportamentais é o saber ser, incluindo as atitudes que sustentam o comportamento do indivíduo, com base na autonomia, responsabilização e comunicação (ZARIFIAN, 2001).

2.1 Metodologia de Pesquisa

Para responder à pergunta problema do artigo “quais as competências necessárias a um gestor hospitalar?”, utilizamos a pesquisa exploratória para que pudéssemos proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Optamos pela pesquisa exploratória, devido a existência de poucos estudos relevantes sobre o tema “as competências do gestor hospitalar”.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento e ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão. (GIL, p.41, 2002)

O artigo é composto por uma análise triangular, portanto 3 fontes de dados distintas: revisão bibliográfica, aplicação de questionário e análise de exemplo.

Primeiramente, realizamos uma revisão da bibliografia existente sobre o tema, nos periódicos disponíveis na SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*. Encontramos três artigos que tinham como objetivo identificar as competências necessárias aos gestores da área da saúde, sendo o público-alvo os profissionais que atuam em cargos de gestão em instituições de saúde: (i) Grohmann, M. Z.; Battistella L. F.; Baratto J. S. (2012); (ii) Araujo, Ana Cláudia Coutinho (2012); (iii) Vieira; Silva; Ituassu; Monteiro; Roquete (2015). O terceiro artigo, foi realizado com gestores da Região Metropolitana de Belo Horizonte, portanto o escolhemos



como nossa principal referência para um dos lados da triangulação. Esta escolha se justifica pela congruência geográfica às demais fontes de dados utilizadas.

A segunda fonte de dados utilizada na pesquisa foi a percepção dos discentes do CST em Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed – MG. Para levantarmos essa informação optamos pela aplicação de um questionário composto com uma pergunta aberta: “Cite as 5 principais competências de um gestor hospitalar. Justifique sua resposta”. Esse questionário foi aplicado a 32 alunos do CST em Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed - MG. Os dados foram tabulados e analisados. Com base nas competências que foram levantadas, estabelecemos categorias de análise, similar as já existentes na pesquisa realizada por Vieira; Silva; Ituassu; Monteiro; Roquete (2015) para que pudessemos comparar e analisar as respostas das duas fontes de pesquisa.

Para finalizar, escolhemos analisar um exemplo de currículo, com o intuito de verificar se as competências que serão formadas ao longo de um curso superior estão congruentes com as demandas dos profissionais e percepção dos estudantes. O exemplo escolhido foi o Projeto Político do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed, identificamos as competências necessárias ao gestor hospitalar com base no perfil do egresso e na grade curricular.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver conceitos e ideias (GIL, 2008), as competências do gestor hospitalar ainda é um tema pouco estudado, acreditamos que a diversidade de fontes de dados nos ajudará a responder a nossa pergunta-problema: “quais as competências necessárias a um gestor hospitalar?”

2.2 Análise dos Resultados

2.2.1 Competências Técnicas

A primeira fonte de dados que analisamos foi o artigo escrito por Vieira; Silva; Ituassu; Monteiro; Roquete (2015) que pesquisou sobre as competências do gestor hospitalar na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A pesquisa foi realizada com 102 profissionais,

97% da amostra possuem nível superior, sendo que 59% possuem título de mestre e 3% de doutor. Do restante da amostra, 1% possui nível técnico e 2% ensino médio completo. Dentre os profissionais de nível superior, 27% são graduados em enfermagem, 18% em gestão de serviços de saúde, 17% em administração, 14% em medicina, 6% em psicologia, 1% em fisioterapia, e 17% em outros cursos. (VIEIRA, SILVA; ITUASSU; MONTEIRO; ROQUETE, p. 4, 2015)



Talvez, entre os “17% em outros cursos”, referido acima, possa existir algum profissional graduado Gestão Hospitalar. Esta pesquisa foi realizada por meio de questionário fechado, em que os gestores atribuíam graus de importância as competências já presentes no questionário.

Estabelecemos uma correlação entre as competências técnicas presente no artigo de referência e as disciplinas presentes na Grade Curricular do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed (2018). Elaboramos a Tabela I com esta análise comparativa.

Tabela 1 – Análise comparativa entre as Competência Técnicas necessárias a um Gestor Hospitalar - percepções dos profissionais que ocupam cargo de gestão na área da saúde X Disciplinas presentes na Grade Curricular do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed (2018)

Competência Técnica Citada	Disciplina Presente no PPC
Planejamento Estratégico	. Processos de Trabalho em Saúde . Planejamento Estratégico
Elaboração e Gestão de Projetos	. Práticas Integradas de Gestão na Saúde I
Visão Sistêmica	. Modelos de Gestão e Organização dos Serviços de Saúde
Análise Crítica	. Gestão e Gerência em Saúde . Competência adquirida de forma transversal
Otimização de Recursos	. Finanças e Orçamento . Gestão do faturamento . Projetos de Investimento
Planejamento em Saúde	. Processos de Trabalho em Saúde
Gestão do Trabalho	. Processos de Trabalho em Saúde
Conhecimento das Políticas em Saúde	. Políticas de Saúde no Brasil . Saúde e Sociedade . Formas de Financiamento (SUS ou Operadoras)
Raciocínio Lógico	. Competência adquirida de forma transversal
Gestão de Custo	. Contabilidade Introdutória . Custos Hospitalares
Gestão Financeira	. Contabilidade Introdutória . Finanças e Orçamento . Gestão do Faturamento . Projetos de Investimento . Formas de Financiamento (SUS ou Operadoras)
Sistemas de Informação	. Informática e Saúde . Sistemas de Informações em Saúde
Promoção da Saúde e Equidade	. Saúde e Sociedade . Política de Humanização em Saúde
Educação em Saúde	. Gestão de Pessoas
Elaboração de Políticas em Saúde	. Políticas de Saúde no Brasil

Fonte: VIEIRA; SILVA; ITUASSU; MONTEIRO; ROQUETE (2015) e FACULDADE UNIMED (2018)



A segunda fonte de dados da nossa pesquisa foram os discentes do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed, esta pesquisa foi realizada de forma aberta, não havendo nenhuma sugestão e/ou opção de resposta. Ao lado de cada competência há a porcentagem relativa à sua frequência na pesquisa.

Tabela 2 – Competência Técnicas necessárias a um Gestor Hospitalar - Percepções dos discentes do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed

Competência Técnica	Porcentagem relativa à frequência
Visão Sistêmica	47%
Conhecimento Técnico	22%
Análise Crítica	9%
Planejamento Estratégico	3,2%
Conhecimento das Normas Regulamentadoras do Setor	3,2%
Conhecimento de Mercado	3,2%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebemos que referente as competências técnicas necessárias ao gestor hospitalar, os discentes não possuem um conhecimento adequado do campo de atuação e desconhecem as competências técnicas necessárias. No entanto, apareceram 2 informações novas que não estavam presentes na pesquisa realizada juntos aos profissionais: “Conhecimento das Normas Regulamentadoras do Setor” e “Conhecimento de Mercado”.

A terceira fonte de dados foi o PPC do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed (2018). Analisamos as competências presentes no perfil do egresso.

Tabela 3 – Perfil do Egresso do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed e respectivas competências

Perfil do Egresso do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed	Competência Relacionada
Perceber e entender as demandas do segmento saúde, tanto no setor público quanto no privado – com e sem finalidade lucrativa, provendo o mercado e as instituições com soluções sustentáveis e adequadas a realidade.	Análise de Mercado
	Solução de Problemas
Estruturar áreas de apoio e logística hospitalar. Coordenar e executar o planejamento estratégico das instituições de saúde.	Logística Hospitalar
	Planejamento Estratégico
Atuar de forma crítica e propositiva nos processos de gestão, sempre em consonância com os princípios e	Análise Crítica
	Gestão de Processos de trabalho



diretrizes do Ministério da Saúde e da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar.	Conhecimento das Diretrizes do Ministério da Saúde
	Conhecimento das Diretrizes da Agência Nacional de Saúde Suplementar
Supervisionar contratos e convênios.	Gestão de Contratos e Convênios
Gerenciar processos de trabalho, sistemas de informação, recursos humanos, recursos materiais e financeiros em saúde.	Gestão de Sistema de Informação
	Gestão de Recursos Humanos
	Gestão de Recursos Materiais
	Gestão Financeira
Assegurar que o hospital cumpra suas funções e responsabilidades enquanto parte integrante do sistema hierarquizado de saúde. Estruturar áreas de apoio e logística hospitalar.	Conhecimento das funções e responsabilidades de um hospital dentro do sistema de saúde
Conhecer e aplicar os procedimentos de controle interno no âmbito administrativo, financeiro e gerencial.	Gestão dos procedimentos de controle de processos internos administrativo, financeiro e gerencial.
Conhecer e assegurar a fiel observância da legislação vigente na prestação da assistência aos pacientes e as fontes pagadoras.	Conhecimento da legislação vigente na prestação de assistência aos pacientes e fontes pagadoras.
Compreender as políticas de RH, seus objetivos e abrangência, identificando os elementos que a compõem e aplicando-os na gestão das organizações de saúde.	Gestão de Recursos Humanos
Conhecer e utilizar instrumentos de gestão eficazes nos processos de trabalho no âmbito das organizações de saúde. Organizar fluxos de trabalho e informações. Estabelecer mecanismos de controle de compras e custos.	Gestão de Informações
	Gestão de Compras
	Gestão de Custos
Compreender e assegurar que a assistência prestada aos pacientes será sempre pautada em padrões rígidos e atualizados de biossegurança.	Foco no cliente
	Biossegurança
Utilizar sistemas de informação e tecnologias informacionais como ferramentas de apoio à gestão, devidamente adequadas ao perfil da organização de saúde. Desenvolver programas de ampliação e avaliação de tecnologias em saúde.	Gestão da Tecnologia da Informação
Gerenciar a qualidade dos serviços e os indicadores de desempenho na gestão de organizações de saúde.	Gestão do Desempenho Organizacional
Desenvolver, participar, incentivar e aplicar a investigação científica e pesquisa, melhorando a qualificação da equipe interdisciplinar das organizações de saúde.	Pesquisa Científica
	Melhoria Contínua



Empreender uma cultura de educação permanente na instituição.	Empreendedorismo
Entender a importância e o funcionamento dos serviços de guarda e manuseio de arquivos, assegurando o ensino e a pesquisa, bem como a segurança do paciente e dos profissionais de saúde.	Arquivamento de documentação
Trabalhar sempre pautado nos princípios da ética, bioética e democracia.	Ética
	Bioética
	Democracia
Difundir e fomentar uma cultura de qualidade dos serviços, sempre focado na segurança do paciente, na melhoria dos resultados assistenciais, administrativos e financeiros e na otimização dos recursos.	Cultura Organizacional
	Gestão da Qualidade
Difundir e fomentar a cultura de análise sistemática de resultados, sobretudo assistenciais, econômicos e financeiros, visando à segurança do paciente e a perenidade do negócio.	Gestão de Indicadores

Fonte: FACULDADE UNIMED (2018)

Nesta terceira fonte de dados, o PPC do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed (2018), percebemos que as competências técnicas esperadas do egresso do curso superam as competências técnicas presentes na primeira fonte de dados, a percepção das competências técnicas do gestor hospitalar, segundo os profissionais em cargos de gestão na área da saúde.

Observamos que as competências correlacionadas não se restringem somente a competências técnicas, identificamos competências comportamentais, também. Nosso próximo tema.

2.2.2 Competências Comportamentais

Novamente, a primeira fonte de dados que analisamos foi o artigo escrito por Vieira; Silva; Ituassu; Monteiro; Roquete (2015) que pesquisou sobre as competências do gestor hospitalar na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Reforçamos, esta pesquisa foi realizada por meio de questionário fechado, em que os gestores atribuíam graus de importância a cada competência.



Tabela 4 – Competência Comportamentais necessárias a um Gestor Hospitalar - Percepções dos profissionais que ocupam cargo de gestão na área da saúde

Competência Comportamental
Ética
Trabalho em Equipe
Tomada de decisão
Manter-se atualizado
Relacionamento interpessoal
Comunicação
Proatividade
Disciplina
Motivação
Negociação
Flexibilidade
Autoconfiança
Resiliência
Criatividade
Inovação

Fonte: VIEIRA; SILVA; ITUASSU; MONTEIRO; ROQUETE (2015)

A segunda fonte de dados da nossa pesquisa foram os discentes do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed. Relembrando, esta pesquisa foi realizada de forma aberta, não havendo nenhuma sugestão e/ou opção de resposta. Ao lado de cada competência há a porcentagem relativa a respectiva frequência.

Tabela 5 – Competência Comportamentais necessárias a um Gestor Hospitalar - Percepções dos discentes do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed

Competência Comportamental	Porcentagem relativa à frequência
Tomada de decisão	50%
Liderança	47%
Comunicação	44%
Desenvolvimento de Equipes	31%
Gestão de Conflitos	28%
Trabalho em Equipe	25%
Empatia	22%
Foco no Cliente	22%
Foco no Resultado	22%
Motivador	19%
Ética	13%
Credibilidade	6%
Delegar	6%
Desenvolvimento contínuo	6%
Inovação	6%
Inteligência emocional	6%



Organização	6%
Relacionamento Interpessoal	6%
Credibilidade	3%
Integridade	3%
Proatividade	3%
Segurança	3%
Transparência	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Notamos que os alunos apresentam uma melhor percepção das competências comportamentais do que das competências técnicas necessárias a um gestor hospitalar. Supomos que a maior enumeração de competências comportamentais deve ser consequência da influência das disciplinas “Gestão de Pessoas” e “Comportamento Organizacional” ministradas no decorrer do semestre da realização da pesquisa (2/2018). As competências comportamentais essenciais a um gestor hospitalar foram trabalhadas principalmente na disciplina “Comportamento Organizacional”.

Na próxima tabela, comparamos as competências comportamentais necessárias ao gestor hospitalar, segundo os Profissionais e os Estudantes.

Tabela 6 – Competência Comportamentais necessárias a um Gestor Hospitalar – Análise Comparativa: Percepções dos Profissionais X Percepções dos Discentes

Competência Comportamental	Profissional	Estudante
Ética	X	X
Trabalho em Equipe	X	X
Tomada de decisão	X	X
Manter-se atualizado	X	X
Relacionamento interpessoal	X	X
Comunicação	X	X
Proatividade	X	X
Disciplina	X	
Motivação	X	X
Negociação	X	
Flexibilidade	X	
Autoconfiança	X	
Resiliência	X	
Criatividade	X	
Inovação	X	X
Liderança		X
Desenvolvimento de Equipes		X
Gestão de Conflitos		X
Empatia		X
Foco no Cliente		X
Foco no Resultado		X



Credibilidade		X
Delegar		X
Inteligência emocional		X
Organização		X
Credibilidade		X
Integridade		X
Segurança		X
Transparência		X

Fonte: VIEIRA; SILVA; ITUASSU; MONTEIRO; ROQUETE (2015) e Dados da Pesquisa

Em relação as competências comportamentais, notamos que os discentes do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed possuem uma percepção aderente aos profissionais que estão no mercado, inclusive extrapolam e acreditam que o mercado exige profissionais ainda mais competentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar as competências necessárias a um gestor hospitalar. Utilizamos a pesquisa exploratória, que permitiu a triangulação de três fontes de dados: a percepção dos profissionais que atuam como gestores em organizações de saúde – revisão bibliográfica –, a percepção dos estudantes do Curso Superior de Tecnologia (CST) Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed – aplicação de questionário – e o perfil do egresso do CST Gestão Hospitalar da Faculdade Unimed – análise de exemplo.

A presente pesquisa permitiu identificarmos competências técnicas e comportamentais necessárias a atuação de um gestor hospitalar. Verificamos que um gestor para que possa ser classificado como “competente” precisa combinar competências técnicas e comportamentais. Precisa ter competências específicas da sua área de atuação, como conhecimento das diretrizes da ANS, contratos e convênios, gestão de custos, entre outras enumeradas, devidamente alinhadas com as competências do “saber ser”, como liderança, comunicação, ética, entre outras presentes na Tabela 6.

Conseguimos extrapolar o nosso objetivo e fazer algumas constatações complementares. Verificamos que os profissionais que adquiriram competências por meio da prática e os estudantes que estão se formando, ou seja, desenvolvendo competências por meio da formação acadêmica, terão competências profissionais similares para atuar na função de gestor de empresas da área da saúde. Constatamos que o conhecimento e a habilidade pode ser adquirida no ambiente de trabalho e /ou no meio no ambiente acadêmico, no entanto atitude – querer fazer, tomar iniciativa, assumir responsabilidade – não é possível ensinar, depende da



vontade do profissional diante das situações da sua rotina profissional, ou seja, para ser competente o profissional precisa querer. Por fim, confirmamos que ser competente é contingencial, profissionais e discentes consideraram relevantes competências diferentes, pois vivenciam contextos diferentes. Conforme vimos, a competência está relacionada às realizações do profissional em determinado contexto, ou seja, aquilo que produz ou realiza no trabalho.

Esperamos que este artigo auxilie os gestores e futuros gestores a assumirem a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e planejamento de carreira, identificando quais competências apresentam necessidade desenvolver e/ou aprimorar. Também, as instituições de ensino a promoverem ações alinhadas as demandas do mercado de trabalho, garantindo melhor qualificação dos discentes e conseqüente desempenho organizacional.

Para futuros estudos sugerimos a ampliação da amostra, comparando a percepção do discente ao ingressar no CST de Gestão Hospitalar e ao concluir. Também, utilizar o mesmo método para analisar a percepção dos discentes e dos profissionais. Por esta razão, recomendamos a continuação de estudos sobre o tema investigado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ana Cláudia Coutinho. *Análise das Competências dos Gestores Hospitalares de Campina Grande – Pb* (2012) 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Disponível em: <https://bit.ly/2JZSgg6>. Acesso em: 10 dez 2018.

BRASIL. *Cadastro nacional de estabelecimentos de saúde*. Disponível em: <https://bit.ly/19ofDHq>. Acesso em: 2 jan 2019.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. Fourth International Conference on Competence Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1988.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/2mfUvRE>. Acesso em: 4 maio 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/11Y0IHZ>. Acesso em: 8 jan 2019

GESTÃO HOSPITALAR. *Guia do Estudante*, São Paulo: Editora Abril, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2Hrs8b>. Acesso em: 2 jan 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.



GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA L. F.; BARATTO J. S. Competências do gestor hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. *Revista Electrónica Trimestral de Enfermería*, abr. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2Hyx3s4>. Acesso em 10 dez 2018.

MALIK, A. M.; TELES, J. P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p. 51-59, 2001.

PICCHIAI, Djair. Competências Gerenciais: Caso de um Hospital Público. *Revista do Centro de Estudos de Administração Pública e Governo*. São Paulo, v.13, n.52, p.19-41. ISSN 806-2261, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2JA3dpi>. Acesso em: 10 abr. 2012.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, set. 1995, João Pessoa/PB. *Anais...* [s.l.]: Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

FACULDADE UNIMED. *Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia Gestão Hospitalar*. Belo Horizonte, 2018.

VIEIRA, Adriane; SILVA, Patrícia Lourdes; ITUASSU, Laura Trindade; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; ROQUETE, Fátima Ferreira Roquete. Competências Gerenciais na área da Saúde. XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2WN3iJ1>. Acesso em: 10 dez 2018

WOOD JR., PICARELLI FILHO, V. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*, 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.