



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CLÁUDIA COUTINHO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES
HOSPITALARES DE CAMPINA GRANDE – PB**

CAMPINA GRANDE – PB
2012

ANA CLÁUDIA COUTINHO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES
HOSPITALARES DE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

CAMPINA GRANDE – PB
2012

A659a

Araújo, Ana Cláudia Coutinho

Análise das competências dos gestores hospitalares de Campina Grande – PB. [manuscrito] /Ana Cláudia Coutinho Araújo . – 2012.

20f. ;il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profa. Msc. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra , Departamento de Administração e Economia ”.

1. Competências Necessárias. 2.Gestor Hospitalar .
3.Competências Profissionais. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

ANA CLÁUDIA COUTINHO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES
HOSPITALARES DE CAMPINA GRANDE – PB**

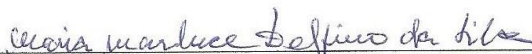
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 22/06/2012



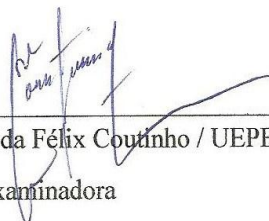
Prof^ª. MSc. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra / UEPB

Orientadora



Prof^ª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB

Examinadora



Prof^ª. MSc. Geralda Félix Coutinho / UEPB

Examinadora

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES HOSPITALARES DE CAMPINA GRANDE – PB

ARAÚJO, Ana Cláudia Coutinho¹

RESUMO

Objetiva-se realizar uma análise comparativa entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores na percepção dos proprietários dos hospitais particulares do município de Campina Grande – PB. Assim, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, utilizando a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, onde foram entrevistados quatro proprietários de organizações hospitalares particulares distintas. Os resultados demonstraram que nas competências elencadas na situação real e na situação ideal, inerentes ao conhecimento, há um distanciamento em sua maioria no que diz respeito ao grau de conhecimento e sua importância. Já com relação às competências relacionadas às habilidades, observou-se que o grau desta competência está muito abaixo do desejado pelo mercado. Por fim, em se tratando do perfil de competências inerentes às atitudes do gestor, foi atribuído um alto grau de importância, na percepção dos respondentes, contrapondo os dados indicados no perfil real do gestor da organização. A presente pesquisa não só revelou o perfil ideal dos gestores hospitalares, como também contribuiu para que os futuros profissionais de gestão que pretendem ingressar nesta área possam trabalhar suas habilidades e se qualificar de acordo com as exigências do mercado.

PALAVRAS – CHAVE: Competências necessárias. Gestor hospitalar. Competências individuais e profissionais.

1 INTRODUÇÃO

A figura do gestor é um dos elementos mais importantes dentro da organização hospitalar, pois é ele quem orienta, planeja, coordena e controla os esforços de um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum. Compete a este profissional conduzir a equipe de colaboradores a alcançar os objetivos com o mínimo de recursos, empenho e conflitos internos, bem como liderar a equipe de multiprofissionais existentes na empresa (PICCHIAI, 2008). Além disso, o administrador hospitalar deve compreender as mudanças tecnológicas que ocorrem no setor da saúde, identificando e discriminando problemas, desenvolvendo e implementando soluções que garantam maior eficiência aos processos administrativos da organização.

Em meio à complexidade existente no ambiente hospitalar e do elevado número de informações que transitam nesta organização, o mercado tem exigido cada dia mais uma gerência profissionalizada, cujo perfil de competências seja compatível com o que o mercado necessita. Daí a necessidade de responder às mudanças ocorridas com rapidez, eficácia e eficiência.

¹ Universidade Estadual da Paraíba. Graduação em Administração, anacoutinho23@gmail.com

A noção de competências tem surgido como importante referência em meio aos princípios e práticas de gestão no Brasil, tanto sob a configuração mais estratégica das competências organizacionais, quanto na forma mais particular, ou seja, das competências profissionais e individuais (FLEURY, 2002; LE BOTERF, 2003 apud ZAGO ET AL, 2007, p. 212). Diante desse contexto emergiu o interesse de fazer uma análise comparativa entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores na percepção dos proprietários dos hospitais particulares do município de Campina Grande – PB a fim de constatar o perfil real e o desejável das competências no que tange conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor hospitalar. Para tanto questiona-se: **quais as competências necessárias para o gestor hospitalar que atua no mercado de Campina Grande – PB, na visão dos proprietários dos hospitais particulares?**

O estudo tem como objetivo fazer uma análise comparativa entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores na percepção dos proprietários dos hospitais particulares de Campina Grande – PB, considerando os conhecimentos, habilidades e atitude dos gestores das unidades hospitalares.

Para isso foi utilizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, com uma amostra de quatro proprietários de organizações hospitalares distintas. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário, que permitiu analisar o perfil de competências reais e desejáveis do administrador hospitalar na percepção dos proprietários das organizações hospitalares.

A pesquisa justifica-se pela necessidade do conhecimento das competências exigidas para o gestor hospitalar no mercado de Campina Grande - PB, a fim de reforçar a importância deste profissional possuir conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo, uma vez que é ele quem detém a tarefa de gerenciar a organização de forma equilibrada e harmoniosa. O estudo inicia-se com uma explanação a respeito da importância das competências para os gestores hospitalares, seguido dos demais níveis de competência, mostra a metodologia usada na pesquisa, em seguida expõe os dados obtidos junto aos proprietários das organizações hospitalares, e por fim apresenta-se a discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Importância das competências para os gestores hospitalares

A organização hospitalar contemporânea é um ambiente onde ocorrem mudanças diariamente. Esta possui uma complexa infraestrutura resultante de suas atividades (MINTZBERG, 2007 apud PASCUCI, 2011 p. 54), envolvendo instrumentos, médicos, equipamentos tecnológicos, recursos financeiros, colaboradores, instalações e, sobretudo, clientes (SOUZA et al, 2008). E como em toda empresa moderna, esta também necessita de planejamento, gerenciamento de atividades e pessoas, bem como o estabelecimento de metas e objetivos.

Para isso, as organizações hospitalares têm buscado profissionais com perfis e competências que permitam elevado desempenho no trabalho e que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Lima (2010, p. 10) as empresas hospitalares têm sofrido uma série de mudanças, e em resposta a isso tem investido no papel do gestor e suas competências, uma vez que é sua responsabilidade dirigir os colaboradores da organização com o intuito de alcançar os resultados almejados. Para que isso ocorra, faz-se necessário o desenvolvimento das habilidades humanas, técnicas e conceituais.

As habilidades humanas relacionam-se a trabalhar com pessoas, enquanto que as habilidades técnicas envolvem métodos, conhecimento, equipamentos e técnicas utilizados na realização de tarefas. No que diz respeito às habilidades conceituais, ela está diretamente ligada à compreensão do ambiente hospitalar e sua complexidade (MAXIMIANO; MINTZBERG, 2000 apud LIMA, 2010 p. 10).

Portanto, para que as atividades relativas à organização hospitalar sejam conduzidas com sucesso, é importante que o profissional escolhido para gerir a instituição possua a qualificação necessária ao cargo de gestor no que tange as habilidades, conhecimentos e atitudes, objetivando assim, o alinhamento da teoria com a prática (LIMA et al, 2010).

Langabeer (2007, apud ARAÚJO, 2010, p 27) alega que ao contrário de outras empresas que primam por mão de obra qualificada para ocupar cargos de gerência, as organizações hospitalares são administradas por profissionais que não possuem capacitação ou formação em gestão de negócios.

Nesse contexto, observa-se que para desempenhar plenamente as funções inerentes à gerência, o administrador hospitalar deve possuir um conjunto de competências individuais e profissionais como conhecimento, habilidades e formação especializada que irão servir de base para identificar e apresentar soluções aos problemas que afligem a empresa hospitalar, uma vez que ele será o responsável por representar, monitorar, disseminar, liderar, além de ser o elemento de ligação entre todos os processos e pessoas existentes no setor.

2.2 Definições de competência

As primeiras definições significativas sobre o termo competência surgiram na década de 70 com os estudos de McClelland (1973 apud MUNCK, 2001, p. 7), onde definiu competência como sendo uma característica inerente a um indivíduo cujo desempenho diferencia-se dos demais frente a uma tarefa ou circunstância. No entanto, foi apenas nos anos 80 e 90 que a discussão a cerca deste tema teve sua maior expressão, especialmente em 1990 no contexto da empresa (KERGOAT, 2005 apud KARAM ET AL, 2010 p. 30).

Para McClelland (1973) citado por Cidral (2003, p. 24) e Assumpção (2011, p. 4), “uma competência é uma característica que está relacionada ao desempenho efetivo ou superior no trabalho”.

Scott B. Parry (COOPERS E LYBRAND, 1997 apud SOUZA, 2011, p. 47) define competência como:

[...] 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.

Existem várias abordagens e conceitos a cerca do tema da competência. Leme (2006) esclarece competência por meio do conceito conhecido como CHA – conhecimento, habilidade e atitude – que se fazem presentes no indivíduo. Tal conceito foi definido por Duran (1998) tendo como base as dimensões: “*Knowledge, Know-How and Attitudes*” (conhecimento, habilidade e atitude) que reúne questões técnicas como o conhecimento (SOUZA, 2010 p. 47). Todavia, o desenvolvimento das competências ocorre somente quando há aprendizado individual e coletivo envolvendo as três dimensões supracitadas (DURAN, 1998 apud SOUZA, 2010, p. 48-49).

Segundo alguns autores, a exemplo de Resende (2003, apud ASSUMPCÃO 2011, p. 4), as competências englobam:

1. Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa. (Dicionários do Aurélio B.de Holanda);
2. Observáveis características individuais — conhecimentos, habilidades, objetivos, valores — Capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida (David C. McClelland);

3. Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social que resulta em efetivo e/ou superior performance (Boyatzis — colega de McClelland nas pesquisas sobre identificação e avaliação de competências);
4. Competência é a capacidade de transformar conhecimento em habilidades entregadas (Joel Dutra).

Diante dos conceitos expostos anteriormente, observa-se que há uma variedade de definições para competências que podem ser complementares, e que convergem em atributos e qualificações presente em um indivíduo, identificada como competências pessoais e profissionais, que possam, por sua vez, agregar valor econômico à organização.

2.3 Competências organizacionais

As mudanças ocorridas no cenário organizacional nas últimas décadas têm proporcionado um aumento na demanda por profissionais capacitados para lidar com mudanças constantes, corroborando para a competitividade das organizações.

Os modelos estratégicos tem apresentado maior ênfase no mundo empresarial. Prahalad e Hamel (1995 apud HARB ET AL, 2004) argumentam que “em vez de concentrar nas condições do setor, os estrategistas deveriam concentrar-se nas competências essenciais de suas empresas e utilizar as habilidades”, os processos e as tecnologias para criar vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Desenvolvendo e mantendo competências é a maneira pela qual os dirigentes conseguirão sustentar as vantagens competitivas de suas organizações. Para que a empresa alcance seus objetivos e cumpra sua missão, é necessário que ela consiga desenvolver e manter as competências essenciais.

A definição de competências em nível organizacional está relacionada a capacidades específicas da organização, vitais para sua existência e competitividade. Estas capacidades receberam o nome de “*Core Competences*” ou “competências essenciais” dos autores Prahalad e Hamel (2000 apud LEITÃO, 2010, p. 250). Para os autores, as competências essenciais são qualidades organizacionais que originam valor agregado junto aos clientes, e que dificilmente serão copiadas por outras organizações, tornando-se fonte de vantagem competitiva da empresa.

As pesquisas de Hamel e Prahalad (1990 apud DROVAL, 2011 p.43) sobre as *Core Competence* das organizações e sua vinculação à estratégia organizacional, tem despertado um maior grau de interesse entre os meios e impulsiona discussões e estudos a partir da conceituação de competência essencial, possivelmente por estar diretamente ligada às necessidades de sobrevivência das empresas que se situam em ambientes voláteis e de alta competição.

O conceito de competência organizacional passou a se constituir a principal referência teórica para a dimensão organizacional da competência. Nisembaum (2000 apud FLAINGUZ 2001, p. 24) classifica as competências organizacionais de duas maneiras: competências básicas e competências essenciais. A primeira diz respeito aos pré-requisitos que a organização precisa ter para gerir com eficácia o negócio, ou seja, são as condições necessárias, porém ineficientes, para que a empresa alcance liderança e vantagem competitiva no mercado. A segunda refere-se às competências que possuem valor percebido pelo cliente, são difíceis de ser imitadas pela concorrência e contribuem para a capacidade de expansão da empresa.

Resende (2003, apud ASSUMPCÃO 2011, p. 3) afirma que:

“entender o que é competência é o ponto de partida para desenharmos o futuro das nossas organizações, dos profissionais e da sociedade. Competência tornou-se o grande achado das organizações e das pessoas que querem fazer a diferença no mundo”.

Uma competência essencial que pode ser imitada por sua concorrente não se caracteriza como um diferencial competitivo. Contudo, uma vez que a empresa consegue identificar e desenvolver uma competência, ela poderá agregar a esta, aspectos valorizados pelos clientes para ajustar melhorias buscando sucesso no mercado.

2.4 Competências individuais e profissionais

Fleury (2002, p. 55) ao estudar os conceitos emitidos por vários autores à respeito das competências individuais conclui que esta está ligada a expressões como o saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber se engajar, saber aprender, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Este define ainda competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

O autor classifica ainda as competências individuais em competências técnicas/profissionais; competências sociais e competências do negócio. A primeira refere-se às competências específicas para uma determinada tarefa ou ocupação. Com relação à segunda competência abordada, esta se relaciona a saber ser, incluindo atitudes e comportamentos do indivíduo necessários para o relacionamento entre as pessoas. Por fim, as competências do negócio estão associadas à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sociopolítico.

Pode-se dizer que a competência não se limita à tarefa, nem tão somente é um conjunto de conhecimentos empíricos e teóricos que o indivíduo possui. De acordo com Zarifian (2001 apud MEDEIROS, 2007, p. 52) a competência é a inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Dutra (2004 apud PICCHIAI, 2010, p. 74) considera que o conceito de competência individual está além do conceito de qualificação, uma vez que competência, segundo o autor, tem relação com entrega, resultado e criação de valor. A entrega de valor neste caso pode ser entendida como a entrega do valor que o indivíduo pode oferecer à organização.

Considerando que a articulação e a sinergia entre as competências humanas podem ser a base para o desenvolvimento das competências organizacionais (LE BOTERF 2003 APUD FURQUIM, 2011, p. 27), destacamos nesta discussão a relevância da inserção do tema aqui definido como competências coletivas, uma vez que é a partir das competências coletivas dos grupos inseridos na organização que se estabelece e desenvolve o conjunto de competências organizacionais.

2.5 Competências coletivas

O reconhecimento de que as competências coletivas devem ser desenvolvidas na organização como estratégia para alcançar resultados é evidenciada por vários autores. Ruas (2012) argumenta que as estratégias organizacionais dependem muito mais das competências coletivas do que do desempenho isolado de cada indivíduo.

Segundo o autor:

“Muitas organizações tem o vício de traçar as suas metas olhando mais para fora, para o mercado, e não avaliam devidamente as suas competências coletivas internas. Pode parecer lugar comum, mas na verdade são as pessoas e sua interação sob a forma de coletivos o que realmente faz a diferença na busca de resultados que assegurem a realização da missão, da visão e da estratégia das empresas”.

Ao mesmo tempo em que as competências coletivas traduzem-se em um conjunto de competências individuais presentes em cada integrante de uma equipe, estas não se resumem ao somatório de habilidades de cada indivíduo da organização.

Para Le Boterf (2003 apud FURQUIM 2011, p. 27) as competências coletivas são o resultado da cooperação, da contribuição e da sinergia entre as competências individuais. O autor afirma ainda que estas surgem da combinação específica entre as competências individuais críticas ou não, sendo coletivas na medida em que não podem ser construídas e possuídas por apenas um único indivíduo.

Portanto, as competências coletivas derivam da combinação das competências individuais da equipe de colaboradores da organização e esta deve ser desenvolvida a fim de produzir resultados positivos e construir soluções para a empresa.

Zago et al. (2007, p. 215) afirma que as competências coletivas configuram-se como competência em equipes, onde em setores cujo desenvolvimento está suportado pela inovação e criatividade, as competências coletivas tornam-se essenciais para as competências organizacionais; e competência cultural organizacional, ante o pressuposto de que o estilo cultural de uma empresa pode ser uma condição impulsionadora ou limitativa para qualquer estratégia organizacional.

Os autores destacam, ainda, que o desenvolvimento das competências organizacionais passa tanto pelas escolhas estratégicas e as competências individuais para sustentá-las, quanto pela habilidade organizacional de buscar a potencialização das mesmas por meio da gestão ótima de equipes, bem como da estruturação da cultura organizacional que lhes dê suporte.

2.6 Perfil de competências para o administrador hospitalar

Fundamentada nas indicações das discussões de vários autores resumidas no Quadro 1, a seguir, detecta-se algumas características que compõem o perfil de competências dos gestores.

Quadro 1 - Caracterização das competências do administrador.

Autor	Competências necessárias aos gestores
Le Boterf (apud Fleury, 2002)	Saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber se engajar e se comprometer, saber assumir responsabilidades, ter visão estratégica.
Dutra (2002)	As pessoas deixam de ser olhadas pelos cargos que ocupam e passam a ser observadas com base na sua entrega na organização como: o comprometimento, fazer o certo.
Robbins (2000)	Desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar.
Maximiano (1995)	Exige experiência e prática.

Gramigna (2001)	Ter senso de honestidade, ética nos negócios, compromissos com os resultados da organização e senso de orientação para atingir as metas.
Felipe (2003)	Ter liderança pessoal, ser independente, liderar de forma criativa um grupo de trabalho, perceber a sua organização como um todo, definir um planejamento estratégico possibilitando, assim, condições de elaboração de metas, conduzir times de trabalho, para conseqüentemente conquistar os objetivos organizacionais.
Gonzaga Jr. (2003)	Ter segurança no que faz, não ter medo de errar e saber tomar decisões precisas na hora certa para a organização.

Fonte: adaptado de Zago et al (2007, p. 216).

Ao analisar as características presentes no Quadro 1, pode-se caracterizá-las em três eixos de competências que devem compor as características necessárias aos gestores, a saber: CONHECER (Sentido do Possuir), HABILIDADE (Sentido do Fazer) e ATITUDE (Sentido do Ser) apresentados no Quadro 2, que mostra a classificação das variáveis que serviram de fundamentação à elaboração do instrumento de pesquisa utilizado, cuja matriz, delinea aspectos relevantes do Conhecer, Demonstrar e Querer, presentes nos quadros 1, 2 e 3 (ZAGO et al, 2007, p. 216).

Quadro 2 - Caracterização das competências do administrador

Característica	Gonzaga Jr.	Dutra	Felipe	Robbins	Maximiano	Gramigna	OBS
Segurança	X						Querer
Não tem medo de errar	X						Querer
Decisões precisas	X						Demonstrar
Liderança			X				Demonstrar
Negociação							Demonstrar
Agente de mudança							Querer
Comprometimento		X				X	Conhecer
Fazer o certo		X					Demonstrar
Não se acomodar							Querer
Fazer melhor ou mais rápido							Querer
Auto conhecimento			X				Demonstrar
Visão holística			X				Conhecer
Conduzir times			X				Demonstrar
Relacionamentos de confiança com liderados				X			Demonstrar
Experiência prática					X		Conhecer

Honestidade						X	Querer
Ética						X	Querer
Senso de orientação						X	Demonstrar

Fonte: adaptado de Zago et al (2007, p. 216).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como base metodológica as teorias de Vergara (2000). Este afirma que a pesquisa deve ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada descritiva, exploratória e aplicada. *Descritiva*, uma vez que tem como objetivo o estabelecimento de relações entre variáveis de dados representativos de determinado fenômeno ou situação. A pesquisa em questão descreve as percepções dos proprietários dos hospitais da rede privada da cidade de Campina Grande sobre o grau (baixo, médio ou alto) das atuais competências do Gestor Hospitalar (situação real) e a importância idealizada (situação ideal), sendo as competências da situação ideal, conferidas de acordo com as exigências do mercado.

É considerada *exploratória* porque não foram encontrados registros de conhecimentos sobre as competências essenciais para os gestores hospitalares que atuam na cidade de Campina Grande. Embora existam pesquisas realizadas pelo setor, estas não levaram em consideração a identificação das competências necessárias ao profissional da administração hospitalar especificamente em relação às suas competências.

Por conseguinte, classifica-se como *aplicada* pela finalidade prática e pela necessidade de resolver problemas concretos, podendo auxiliar os atuais e futuros profissionais da área de gestão hospitalar no conhecimento das competências desejadas pelo mercado, uma vez que possibilita o diagnóstico das qualificações reais do administrador hospitalar, tornando possível o conhecimento sobre o perfil desejável deste profissional no mercado como forma de sustentar ações futuras.

No que tange os meios de investigação, tal pesquisa é considerada *bibliográfica*, pois congrega uma revisão da literatura sobre o tema – coleta e análise de dados (livros, revistas especializadas, artigos científicos) – com o intuito de subsidiar teoricamente a pesquisa, bem como uma pesquisa de campo, ou seja, uma investigação empírica junto aos proprietários de organizações hospitalares privadas, a fim de obter dados perceptíveis a respeito das competências individuais e profissionais na busca da competitividade.

Por fim, quanto à natureza das variáveis, o presente estudo classifica-se como *quali-quantitativo*, pois além de terem sido realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários das instituições hospitalares privadas *in loco*, onde estes tiveram de expor suas ideias, pensamentos, exposições das situações e comportamentos, foi também efetuada a coleta de dados por meio de questionário estruturado em escalas de avaliação.

Portanto, para a realização do estudo, a população pesquisada restringiu-se aos proprietários de quatro hospitais privados da cidade de Campina Grande – PB. A população de proprietários dos hospitais privados foi identificada pelo critério de acessibilidade indicado por Mattar (1999 apud ZAGO, 2007, p. 217), e disponibilidade do setor, trabalhando com margem zero de erros, configurando-se nos proprietários das seguintes organizações hospitalares privadas: Clínica Hospitalar Santa Clara, Centro Hospitalar João XXIII, Clípsi Clínica Pronto Socorro e Hospital Geral e Hospital Dr. Edgley.

Depois de um estudo piloto que consolidou o instrumento de pesquisa, os questionários foram entregues aos proprietários dos hospitais citados anteriormente, para que fosse respondido, sendo marcada uma data para o recolhimento do questionário pela pesquisadora.

Os resultados alcançados com as perguntas objetivas foram devidamente tabulados e consolidados por meio de procedimento estatístico de medida de frequência simples, e os dados subjetivos foram alistados e interpretados por meio de uma análise temática, segundo orientações de Richardson et al. (1999 apud ZAGO, 2007, p. 218).

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Análise e discussão dos resultados

Para fazer a análise comparativa entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores na percepção dos proprietários dos hospitais particulares do município de Campina Grande – PB foi utilizado um questionário semiestruturado, com intuito de verificar o perfil Real e o Ideal de competências dos gestores hospitalares.

O estudo foi realizado junto aos proprietários de quatro organizações hospitalares da cidade de Campina Grande – PB, sendo dividida em duas partes. A primeira parte apresenta um levantamento das competências de maneira objetiva, buscando sempre comparar as competências Ideais e as competências Reais dos gestores hospitalares. Na segunda parte são expostas as questões subjetivas que tratam sobre os aspectos do perfil do gestor hospitalar que mais chamam a atenção dos proprietários na hora de contratar um profissional para gerir a organização, quais as características que mais agradam e as que desagradam os proprietários, bem como sugestões apontadas pelos entrevistados para melhorar a formação do administrador hospitalar. Para tanto, convencionou-se chamar as competências do gestor hospitalar de situação Real, bem como situação Ideal as competências idealizadas de acordo com as exigências do mercado na visão dos proprietários dos hospitais particulares.

A pesquisa expõe qual deve ser o perfil de competências profissionais e individuais aos conhecimentos, habilidades e atitude desses gestores segundo os proprietários dos hospitais particulares localizados no município de Campina Grande - PB. Os resultados desta pesquisa serão apresentados a seguir com base no questionário aplicado junto aos proprietários das organizações hospitalares.

4.2 Primeira parte: competências dos gestores hospitalares

A primeira parte da pesquisa mostra os resultados obtidos nas questões objetivas respondidas pelos proprietários dos hospitais particulares, constando as situações reais e ideais do perfil de competências desejáveis pelo mercado na visão dos entrevistados.

Quadro 1 - Conhecer (Sentido do POSSUIR)

SITUAÇÃO REAL	%		
	Baixo grau	Médio grau	Alto grau
O gestor hospitalar responsável pela organização:			
1. Possui conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração.	0	50	50
2. Possui conhecimento sobre planejamento estratégico.	0	75	25
3. Possui conhecimento das metas para o futuro.	0	75	25
4. Possui conhecimento das competências essenciais.	0	25	75
5. Possui conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo.	0	50	50
6. Possui conhecimento sobre práticas de gestão de recursos humanos.	0	25	75

7. Possui metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais.	0	50	50
8. Possui comprometimento com a organização.	0	0	100
SITUAÇÃO IDEAL		%	
O gestor hospitalar responsável pela organização:	Nenhuma importância	Importância moderada	Muita importância
1. Deve ter conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração.	0	25	75
2. Deve ter conhecimento sobre planejamento estratégico.	0	0	100
3. Deve ter conhecimento das metas para o futuro.	0	0	100
4. Deve ter conhecimento sobre competências essenciais.	0	0	100
5. Deve ter conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo.	0	50	50
6. Deve ter conhecimento sobre práticas de gestão de recursos humanos.	0	25	75
7. Deve ter as metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais.	0	25	75
8. Deve ter comprometimento com a organização.	0	0	100

Fonte: adaptado de Zago et al (2007, p. 219).

Observa-se no Quadro 1, ao comparar a situação real e a ideal do perfil de competências referente ao item “conhecimento” dos gestores hospitalares, que, enquanto na situação ideal a maioria dos respondentes considerou um grau de muita importância em quase todos os conhecimentos elencados, com exceção do item “conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo”, na situação real constatou-se um percentual muito abaixo do desejável, no que se refere ao alto grau de conhecimento dos gestores em “conhecimento sobre planejamento estratégico” e “conhecimento das metas para o futuro”, sendo de apenas 25% respectivamente.

No que diz respeito aos itens relacionados à situação ideal, a exemplo de “conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração” - que reúnem os conhecimentos básicos adquiridos na universidade - “conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo” e “metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais”, estes foram considerados pelos entrevistados como sendo de muita importância, porém, apenas metade (50%) dos gestores hospitalares possui um alto grau de competências referentes a estes conhecimentos.

Ao responderem sobre quais conhecimentos seriam os ideais, os entrevistados elegeram, por unanimidade, os conhecimentos sobre planejamento estratégico, conhecimento das competências essenciais e o conhecimento das metas para o futuro. Além desses itens, outro quesito foi considerado por 100% dos entrevistados como sendo de muita importância dentro do perfil desejável a exemplo do item “ter comprometimento com a organização”.

Porém, ao comparar o perfil real de competências dos administradores hospitalares em relação ao conhecimento sobre planejamento estratégico e conhecimento das metas para o futuro, com o desejável pelo mercado, nota-se um importante distanciamento, visto que apenas 25% dos gestores, na percepção dos proprietários das unidades hospitalares particulares, apresentam alto grau de competências referentes ao conhecimento.

É importante ressaltar ainda que metade dos respondentes afirma ser de importância moderada o gestor possuir conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo. Todavia, este conhecimento é fundamental para obtenção de vantagem competitiva por parte da organização, ou seja, de posse desse conhecimento o administrador hospitalar poderá avaliar melhor o mercado e seus concorrentes, a fim de oferecer serviços de melhor qualidade.

Os dados revelados na pesquisa tornam-se essenciais à medida que pode indicar ao gestor hospitalar ou futuro gestor, quais as competências desejáveis pelo mercado atual, ao mesmo tempo em que sugere um aperfeiçoamento dos seus conhecimentos sobre ferramentas (técnicas) de Administração e conhecimento de mercado para obtenção de diferencial competitivo.

Quadro 2 - Habilidade (Sentido do FAZER)

SITUAÇÃO REAL		%		
		Baixo grau	Médio grau	Alto grau
O gestor hospitalar da organização:				
1.	Alcança os resultados esperados.	0	100	0
2.	Alcança a lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas.	50	50	0
3.	Realiza negócios com habilidade no relacionamento com clientes.	0	25	75
4.	Trabalha em equipe baseado no bom relacionamento com colegas.	0	25	75
5.	Desempenha de forma satisfatória o papel de liderança.	0	75	25
6.	Supera as expectativas dos clientes.	0	75	25
7.	Mantem o equilíbrio emocional em situações adversas.	0	50	50
8.	Busca mecanismos de aproveitamento potencial das pessoas.	25	25	50
9.	Utiliza procedimentos operacionais racionais	0	75	25
SITUAÇÃO IDEAL		%		
		Baixo grau	Médio grau	Alto grau
O gestor hospitalar da organização deve:				
1.	Alcançar os resultados esperados.	0	25	75
2.	Alcançar a lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas.	0	50	50
3.	Realizar negócios com habilidade no relacionamento com clientes.	0	50	50
4.	Trabalhar em equipe baseado no bom relacionamento com colegas.	0	0	100
5.	Desempenhar de forma satisfatória o papel de liderança.	0	0	100
6.	Supera as expectativas dos clientes.	0	0	100
7.	Manter o equilíbrio emocional em situações adversas.	0	0	100
8.	Buscar mecanismos de aproveitamento potencial das pessoas.	0	0	100
9.	Utilizar procedimentos operacionais racionais.	0	50	50

Fonte: adaptado de Zago et al (2007, p. 219).

No Quadro 2, ao analisar a situação do perfil ideal das competências no que diz respeito ao fazer, observa-se que há um relevante índice de alto grau de importância na percepção dos respondentes. Quando confrontada as duas situações - perfil real e perfil ideal dos gestores - verifica-se nos quesitos elencados no perfil real, que um número considerável de entrevistados afirmou ser de médio grau as habilidades dos gestores nos itens, “desempenha de forma satisfatória o papel de liderança”, “supera as expectativas dos clientes” e “utiliza procedimentos operacionais racionais”, representando 75%, respectivamente.

Na classificação de competências para o gestor hospitalar, os proprietários foram unânimes em afirmar ser de muita importância os itens “trabalhar em equipe baseado no bom

relacionamento com colegas”, “desempenhar de forma satisfatória o papel de liderança”, “supera as expectativas dos clientes”, “manter o equilíbrio emocional em situações adversas” e “buscar mecanismos de aproveitamento potencial das pessoas”, correspondendo a 100% o grau de importância destas. Porém, ao comparar o perfil real e o desejável, observa-se que apenas 25% dos gestores possui alto grau de habilidade nos itens “desempenha de forma satisfatória o papel de liderança” e “supera as expectativas dos clientes”, consideradas competências essenciais pelos respondentes.

Outro quesito que chama a atenção na pesquisa é o item “alcança a lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas”, onde metade dos respondentes afirmou ser de grau baixo e médio grau (50% respectivamente) as habilidades dos administradores nesta competência. O item que trata sobre a realização de negócios com habilidade no relacionamento com clientes foi eleito por apenas 50% dos entrevistados como muito importante dentro o perfil de competências ideais para o administrador hospitalar.

Quadro 3 - Atitude (Sentido do SER)

SITUAÇÃO REAL		%		
O gestor hospitalar da organização é:		Baixo grau	Médio grau	Alto grau
1. Honesto		0	0	100
2. Criativo		0	50	50
3. Ético		0	0	100
4. Bem relacionado com os fornecedores		0	50	50
5. Rápido na resolução de problemas		0	75	25
6. Ativo (dinâmico)		0	50	50
7. Esperto		0	50	50
8. Capaz de buscar alternativas de soluções inéditas		0	50	50
9. Eficiente e eficaz na realização de tarefas		0	50	50
SITUAÇÃO IDEAL		%		
O gestor hospitalar da organização deve ser:		Nenhum a importância	Importância moderada	Muita importância
1. Honesto		0	0	100
2. Criativo		0	25	75
3. Ético		0	0	100
4. Bem relacionado com os fornecedores		0	0	100
5. Rápido na resolução de problemas		0	0	100
6. Ativo (dinâmico)		0	0	100
7. Esperto		0	25	75
8. Capaz de buscar alternativas de soluções inéditas		0	25	75
9. Eficiente e eficaz na realização de tarefas		0	0	100

Fonte: adaptado de Zago et al (2007, p. 219).

O Quadro 3, representado acima, aborda as competências no sentido do ser, ou seja, as atitudes (situação real e ideal) dos administradores das instituições hospitalares. Na situação ideal, observa-se que 75% dos respondentes atribuem um grau de muita importância nas atitudes: ser criativo, esperto e, capaz de buscar alternativas de soluções inéditas. Quando comparada à situação real, tais competências revelam-se equilibradas, uma vez que, 50% dos gestores hospitalares apresentam em seu perfil as competências citadas anteriormente.

Ao analisar a situação ideal, na tabela abaixo, observa-se que 100% dos proprietários das organizações hospitalares consideram as competências ideais para o gestor hospitalar: ser honesto, ético, bem relacionado com os fornecedores, rápido na resolução de problemas, ativo, eficiente e eficaz na realização de tarefas. Todavia dentre todos estes itens citados, apenas dois obtiveram 100% de alto grau no que diz respeito às atitudes dos administradores hospitalares; tais como ser honesto e ético.

Observa-se no item “ser rápido na resolução de problemas”, que apenas 25% dos gestores possuem um alto grau de atitude (sentido Ser) nesta característica consideradas muito importante por 100% dos entrevistados.

4.3 Segunda parte: questões subjetivas

1) O que mais chama atenção dos proprietários na hora de contratar um profissional para gerir a instituição hospitalar?

De acordo com os entrevistados, o que mais chama a atenção na hora da contratação é a capacidade técnica do profissional, a capacidade de envolvimento do gestor hospitalar com a empresa, a eficiência, ética, valores, honestidade, organização, ser hábil, ter conhecimentos das práticas de administração e saber como funciona uma organização hospitalar para que possa trabalhar dentro da realidade.

A capacidade técnica do profissional e o conhecimento das práticas de administração estão relacionados às competências inerentes ao conhecimento (sentido do Possuir) podendo ser atribuídas à situação ideal para o perfil do gestor hospitalar.

Com relação às competências inerentes as atitudes consideradas (sentido do Ser) estão: ser confiante, ético, e ter iniciativa. Estas características são tidas como bastante relevantes no momento de escolher o profissional para gerir a organização hospitalar, na percepção dos gestores.

Por fim, segundo os proprietários das organizações hospitalares visitadas ser honesto (sentido do Ser) e organizado são atribuições também importantes na hora de contratar um profissional.

2) Quais os aspectos do Gestor Hospitalar que mais agradam e os que mais desagradam os proprietários no ambiente de trabalho?

Dentre os que mais agradam os proprietários estão: o comprometimento do gestor com a empresa; mostrar resultado de desempenho em suas atribuições, capacidade de trabalhar em equipe; colaborar com o crescimento da organização e diálogo para resolução de problemas.

Diante do exposto, pode-se concluir que o mercado de trabalho necessita de profissionais que possuam habilidades técnicas e emocionais, além do conhecimento necessário para realização das tarefas inerentes ao gestor hospitalar. Além disso, o comprometimento do profissional com a organização foi citado como sendo fundamental entre os entrevistados.

No que diz respeito às características que mais desagradam os entrevistados estão: não ser ativo, não ter atitude, não ser ético e ser ineficiente. Esta constatação indica aos profissionais da área de gestão hospitalar ou futuros gestores as características que o mercado considera negativas, estando relacionadas diretamente as competências do “ser”.

3) Que sugestões poderiam ser apontadas para melhorar a formação do gestor hospitalar?

Segundo os entrevistados, o futuro gestor hospitalar deveria investir no desenvolvimento de um maior conjunto de habilidades, ressaltando ainda a importância de este possuir conhecimentos mais aprofundados em gestão de custos.

Na visão dos proprietários dos hospitais particulares, os alunos (futuros gestores hospitalares) deveriam estar mais próximos de atividades práticas, visto que é essencial ao profissional de administração hospitalar conciliar teoria à prática, pois a realidade hospitalar, segundo os entrevistados, é muito diferente da demonstrada em sala de aula.

Outra sugestão apontada pelos entrevistados diz respeito à necessidade de haver mais treinamento na área hospitalar, pois existe atualmente uma escassez bastante relevante de mão de obra qualificada no mercado. Por fim, sugeriu-se que seria essencial um curso de especialização em gestão hospitalar na cidade de Campina Grande.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou fazer uma análise comparativa entre o perfil real e o desejável (ideal) das competências dos gestores hospitalares na percepção dos proprietários de quatro hospitais privados de Campina Grande - PB, utilizando-se do método quali-quantitativo de pesquisa. Para tanto, o estudo delimitou-se a analisar aspectos relacionados às competências individuais e profissionais dos administradores hospitalares (futuros gestores hospitalares), com o intuito de expor o perfil desejável de competências destes profissionais para o mercado.

A presente pesquisa não só revelou o perfil ideal dos gestores hospitalares, como também contribuiu para que os futuros profissionais de gestão que pretendem ingressar nesta área possam trabalhar suas habilidades e se qualificar de acordo com as exigências do mercado.

Observa-se nos resultados que há um distanciamento entre a situação real e a situação ideal em relação às competências referentes ao conhecimento dos gestores hospitalares, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico e metas para o futuro. Além disso, ambos indicaram grau de conhecimento muito abaixo do desejável, ou seja, apenas 25%.

Nos itens que tratam do conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de administração e conhecimento de mercado para obtenção diferencial competitivo percebeu-se que foram considerados essenciais para o perfil desejável dos gestores hospitalares. Entretanto, a situação real indica que dos quatro gestores avaliados na visão dos proprietários das empresas hospitalares, apenas metade possui tais conhecimentos.

De forma semelhante, a análise dos dados obtidos na pesquisa referente às habilidades do gestor hospitalar, indica que há um *gap* importante entre o perfil real e perfil desejável. Na análise deste item verificou-se forte ênfase por parte dos entrevistados em relação a importância de o gestor desempenhar de forma satisfatória o papel de liderança dentro da organização, bem como superar as expectativas dos clientes, contrapondo-se de forma significativa ao identificado na percepção da situação real.

Com relação ao grupo de competências inerentes as atitudes, constatou-se que as percepções expressadas pelos entrevistados revelaram pouca diferença entre o perfil real e o desejável. Porém, quando se compara a situação real do perfil de competências à desejável (ideal) no que diz respeito a ser rápido na resolução de problemas, o estudo revela um percentual muito abaixo (25%) do ideal.

Os dados coletados tornam-se essenciais na medida em que aponta o futuro profissional de administração hospitalar sobre qual o perfil ideal de competências aos conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis para o mercado atual. Além desses aspectos o estudo pode fornecer subsídios para que haja uma melhora na qualificação dos administradores que estão no mercado.

No tocante às características do perfil do administrador mais atraentes no momento da contratação estão: a capacidade técnica do profissional; a organização; a capacidade de envolvimento do gestor hospitalar com a empresa; os valores; ser honesto; ser ético; ter iniciativa; possuir habilidade e conhecimento das práticas de administração; e que o profissional tenha conhecimento de como funciona uma organização hospitalar para que possa trabalhar dentro da realidade. Estes são, na percepção dos respondentes, o perfil de competências mais analisados na hora de contratar um profissional para gerir a empresa. Em contrapartida, os aspectos que mais desagradam os proprietários são a ineficiência, falta de atitude, ser antiético, e não ser ativo, indicando de forma clara que o baixo grau de competência nestes quesitos pode prejudicar o bom desenvolvimento da organização hospitalar.

Como principais sugestões foram citadas pelos entrevistados a criação do curso de especialização em gestão hospitalar na cidade de Campina Grande, sendo decisivo na qualificação do administrador, além dos conhecimentos em gestão de custos. Foi sugerido também por parte dos respondentes, que os estudantes do curso de administração busquem experiência na área de gestão hospitalar, desenvolvendo atividades que possam aliar teoria a prática, visto que a realidade hospitalar é bastante diferente da mostrada em sala de aula.

O estudo revelou que as habilidades técnicas foram consideradas necessárias, porém insuficientes para a concretização das competências das atividades de gestão. Assim, constatou-se que além das capacidades técnicas e orientação teórica, os profissionais requerem habilidades interpessoais baseadas em princípios éticos, ao mesmo tempo em que exige adequação das ações individuais e profissionais que venham a apoiar as competências organizacionais.

ABSTRACT

The objective is to conduct a comparative analysis between the needs of professionals and the current profile of managers in the perception of owners of private hospitals in the city of Campina Grande - PB. Thus, there was a descriptive exploratory study using semi-structured interview as a technique for data collection, where owners were interviewed four different private hospital organizations. The results demonstrated that the skills listed on the actual situation and the ideal situation, the inherent knowledge, there is a gap in the majority with regard to the degree of knowledge and its importance. Now with respect to competencies related to skills, it was observed that the degree of competence is much lower than desired by the market. Finally, in the case of the profile of skills inherent in the attitudes of the manager, was assigned a high degree of importance in the perception of respondents, comparing the data listed in the actual profile of the manager of the organization. This research not only revealed the ideal profile of hospital managers, but also contributed to the future management

professionals who intend to join this area to work their skills and qualify according to market requirements.

KEYWORDS: Skills required. Hospital manager. Individual and professional skills.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSUMPCÃO, L.C. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, Vol. 4, n. 1, fev, 2011. Disponível em: < <http://seer.bce.unb.br/index.php/RICI/article/view/6158/5078>>. Acesso em: 17 Abr. 2012.

ARAÚJO, E. A **Estrutura organizacional e atividades logísticas**: um estudo de caso em hospital universitário e de ensino público. 179 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo - USP, São Carlos, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-08102010-085200/fr.php>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

BRITO, L. M. P; BRAGA, J. L. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde – RAHIS**, n.5, p.26–39, 2010. Disponível em: < <http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/rahis/article/view/1107>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

DROVAL, Clarisse. **Modelagem para certificação de conhecimentos a partir de competências profissionais**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2012-03-21T065957Z-1301/Publico/Clarisse%20Droval.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2012.

FAHEY, L. & RANDAL; ROBERT, M. MBA, Curso prático, estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAINGUZ, Jackes. **Competências Gerenciais e os gestores hospitalares**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3853/000344670.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

FERREIRA, L. C. M; GARCIA, F C; VIEIRA, A. Relações de poder e decisão: conflitos entre médicos e administradores hospitalares. **Revista de Administração Mackenzie**, vol.11, n.6, p. 31-54, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000600004>. Acesso em: 05 abr. 2012.

FLEURY, M. T. L. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FURQUIM, V.D. **O papel das competências, organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento corporativo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33311/000789871.pdf?sequence=1>>.
Acesso em: 30 mar.2012.

HARB, A.G; OLIVEIRA, I.C; ROSETTO, C.R. Gestão Estratégica baseada em competências. XI SIMPEP – Bauru, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

KARAM, M.E; COSTA, I.S.; FREITAS, J.A.B. **Competências e aprendizagem organizacional:** conceitos em busca de maior integração. **Revista dos Programas de Mestrado do Centro Universitário UMA - REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.3, p. 27-42, 2010. Disponível em: <http://revistas.una.br/reuna_una/index.php/reuna/article/view/364>. Acesso em: 17 abr. 2012.

LEITÃO, S.S. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 245-268, 2010. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/25/24>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

LIMA, T.C; MONTEIRO, C. H. *Perfil do administrador hospitalar em Goiânia – Goiás. In: Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, VII, Rio de Janeiro, 2010.* Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0321_1365.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

MEDEIROS, I. B.O. **Gestão por competências:** uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 49-66, 2007. Disponível em: http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/55576_6415.PDF. Acesso em: 01 mai.2012.

MUNCK, Luciano. Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviço de interesse público. **REUNA**, v.16, n.2, p. 71-88, 2011. Disponível em: <http://revistas.una.br/reuna_una/index.php/reuna/article/view/389>. Acesso em: 16 abr. 2012.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PASCUCCI, L.M. **Formação de sistemas complexos:** um estudo comparativo de organizações hospitalares sob a perspectiva prática. 336 p. Doutorado (Doutorado em Administração de Empresas) – Pontifícia universidade do Paraná - PUC, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/5/TDE-2011-11-17T124050Z-1747/Publico/Lucilaine_%20Pascucci.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2012.

PICCHIAI, Djair. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE**, Campo Limpo Paulista, v.4,n 3. p. 73-89. ISSN. 1982-2537, 2010. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/180>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

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: <

<http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/ceapg/Acervo%20Virtual/Cadernos/Cadernos/caderno%2052%20-%20final.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2012.

RUAS, Roberto. **Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil**, 2012. Disponível em: <<http://www.advb.com.br/site/noticia/debate-defende-que-a-estrategia-das-empresas-depnde-mais-de-competencias-coletivas-do-que-individuai>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

SOUZA, C. P.S; LIMA, L. L.B; PESSOA, D. K.N; SILVA, M.A; NETO, G. F. **Como os dirigentes desenvolvem competências gerenciais no contexto de uma organização hospitalar.** SEGeT, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/344_art_aprendizagem.pdf>. Acesso em: 04 abr.2012.

SOUZA, E.S. **Avaliação de desempenho por competências:** um estudo de sua aplicabilidade com enfermeiros de um hospital público estadual no município de Recife. 143 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2010. Disponível em: <<http://www.cpqam.fiocruz.br/bibpdf/2010sousa-es.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAGO, C.C; SOUZA, C.C.B; BEZERRA, L.A.M. **Competências Profissionais do Administrador:** uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n.2, ISSN.1679-1827, 2007.

