

## Competências para a atuação profissional do gestor: ênfase na gestão hospitalar

*Competencies to health managers' professional performance: focus on hospital management*

Emanuele König<sup>1</sup> e Raphael Maciel da Silva Caballero<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Brasil, Mestranda em Tecnologia da Informação,  
e-mail: emanuele@ufcspa.edu.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Brasil, Doutorado em Educação,  
e-mail: raphaelmsc@ufcspa.edu.br

Recebido em: 12/07/2022 - Revisado em: 07/04/2023 - Aprovado em: 30/09/2023 - Disponível em: 31/12/2023

### Resumo

Os profissionais gestores em saúde são os principais responsáveis pelos processos ocorrentes na instituição de saúde e, por isso, necessitam de qualificação. O presente artigo tem como objetivo identificar as competências essenciais para o exercício da gestão em saúde com enfoque na gestão hospitalar do município de Porto Alegre/RS. Como procedimento metodológico, a abordagem do estudo é qualitativa e exploratória e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os superintendentes da Associação Hospital Moinhos de Vento, conhecida por sua busca por padronização e qualidade. Após realizadas as entrevistas, os discursos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Como resultados, as competências que mais apareceram nos discursos foram: liderança e coordenação – vinculada com ser exemplo, inspiração e motivador, identificada como genuína, e vinculada com a delegação de funções; e conhecimento técnico – relacionado com aprendizado no dia-a-dia e com formações, aprendizado sobre gestão, apropriação do processo de trabalho, antiguidade na instituição e vinculação com a equipe. Como conclusão, observou-se que os participantes trouxeram de maneira não categorizada os eixos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que houve certa sobreposição entre competências atitudinais e valores, e que as competências atitudinais são as que mais pesam no nível de alta gerência.

**Palavras-chave:** Competências. Competências profissionais. Competências gerenciais. Gestão em Saúde. Gestão Hospitalar.

### Abstract

Health managers are the main leaders in health institutions' processes and, therefore, require qualification. The goal of the present study is to identify the essential competences for health management in Porto Alegre/RS. As methodological procedure, this study has a qualitative and exploratory approach. Semi-structured interviews were conducted

with superintendents of the Associação Hospital Moinhos de Vento, well-known for its standardization and quality. After the interviews, content analysis was used to analyze speeches. Results revealed that competencies which were brought up most frequently included leadership and coordination – associated with being a role model, an inspiration and a motivator, in addition to being identified as genuine, and correlated with delegation; and technical knowledge – associated with day-to-day learning and education, management learning, work process ownership, length of service in the institution and bond with the team. As a conclusion, it was observed that participants brought up the axes of knowledge, skills and attitudes in uncategorized form, that there was some overlap between attitudinal competencies and values, and that attitudinal competencies are the most important ones in upper management levels.

**Keywords:** Competencies. Professional competencies. Management competencies. Health management. Hospital management.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de saúde têm sofrido mudanças nos últimos tempos, ressaltadas, principalmente, pelo aumento de expectativas da população. Metas ambiciosas de saúde surgem como barreiras para que melhores resultados e maior valor social sejam alcançados (KRUK *et al.*, 2018). Ademais, o envelhecimento crescente da população tem aumentado as necessidades e custos em saúde (DAMACENO; CHIRELLI, 2019; KAKEMAM *et al.*, 2020). Nesse contexto, em que cuidados em saúde são, por vezes, prestados com má qualidade, aquém das necessidades dos usuários, evidencia-se competências insuficientes nos serviços de saúde (KRUK *et al.*, 2018). Dessa forma, é necessário que os gestores em saúde tenham competências necessárias para o enfrentamento dos desafios existentes, bem como, para que o desempenho desejado seja alcançado nos serviços (KRUK *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva, o desafio à formação do gestor em saúde é romper com o paradigma da educação atual, que resulta em uma atuação tecnicista, fragmentada e afastada da realidade. É preciso formar um gestor que entenda as reais necessidades dos usuários dos serviços que sua organização se propõe a atender. Desse modo, ganha importância a formação multidisciplinar, orientada pela lógica do desenvolvimento de competências que efetivamente contribuam para a transformação da realidade dos serviços (VIEIRA *et al.*, 2019).

O termo ‘competências’ é interdisciplinar e multidimensional, resultando em diversos entendimentos e interpretações (WYSOCKA; LEWANDOWSKI, 2017). Neste trabalho, competência será considerada a partir do conceito trazido pelos autores Fleury e Fleury (2001), que a descrevem como: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - capacidades humanas - que justificam um alto desempenho para determinada função. Ou seja, a competência é entendida como um repositório de recursos que o indivíduo detém, alinhadas às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições ocupados pelos profissionais em determinada organização. Os mesmos autores também colocam que a noção de competência está em associação com os seguintes verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001). Dessa forma,

a competência de uma pessoa envolve todos os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades no âmbito pessoal, profissional ou acadêmico, adquiridas de diferentes maneiras e em todos os níveis, cuja a aplicação é traduzida em um desempenho maior, contribuindo para o alcance de seus objetivos (BIENZOBAS; BARDERAS, 2010)

Para Borba *et al.* (2011), conhecimentos são saberes das pessoas, sendo esses não definitivos. Dessa forma, há a necessidade de busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento. Habilidades, por sua vez, constituem-se no saber fazer, sendo o conhecimento adquirido é utilizado para a resolução de problemas e para a criação de novas ideias. Por último, tem-se a atitude, que é o saber fazer acontecer, por meio da obtenção de bons ou excelentes resultados, a partir dos conhecimentos e habilidades presentes em cada indivíduo. O conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes formam, desse modo, as competências.

Estando os profissionais gestores em saúde frente a processos decisórios, fluxos de processos e organizações multidisciplinares de equipes, vê-se a necessidade de sua qualificação para tal função. Algumas competências necessitam ser desenvolvidas, nesse âmbito, a fim de melhorar o desempenho do gestor e, conseqüentemente, agregar valor e avanço aos serviços prestados, dessa forma, ajudando os profissionais e as instituições formadoras a empreenderem ações que refletirão no mercado de trabalho, garantindo maior qualificação (VIEIRA *et al.*, 2019). Além disso, destaca-se que gestores com competências específicas para o desenvolvimento de seu cargo gerencial podem aumentar a performance do serviço de saúde (KAKEMAM; DARGAHI, 2019).

Visto que a profissão de “Gestor em Saúde” é recente (o primeiro curso de graduação data de 2014), a maior parte da literatura traz as competências para o contexto gerencial relacionadas a outras profissões da saúde que costumam exercer, além da área clínico-assistencial, como a Enfermagem e a Medicina, funções administrativas. Diante disso, não há, na literatura atual, uma consolidação definida em relação às reais competências desempenhadas por gestores em saúde, devido ao fato de que a maior parte das pesquisas existentes se referem à atuação de gestão do profissional enfermeiro no desempenho de funções gerenciais na assistência. Nesse contexto, o presente trabalho tem o objetivo de identificar as competências essenciais para o exercício da gestão em saúde com enfoque na gestão hospitalar do município de Porto Alegre/RS.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

O modelo de competências profissionais começou a ser discutido na esfera empresarial nos anos oitenta, devido a novas concepções gerenciais que estavam surgindo por meio de um processo de reestruturação das empresas. A competência profissional foi, então, vista como uma forma de recompor, racionalizar, otimizar e adequar a força de trabalho frente às demandas do sistema produtivo, sendo um elemento estratégico e qualificador para o mercado (DELUIZ, 2011).

A definição de competência profissional diz respeito à capacidade de tomada de decisão embasada nos conhecimentos, habilidades e atitudes associados à profissão, para a solução de problemas complexos presentes na vida laboral (BIENZOBAS; BARDERAS, 2010). Nesse sentido, Carracedo *et al.* (2018) apontam que o termo ‘competências profissionais’ refere-se a competências que os indivíduos precisam adquirir para a execução de sua profissão, além do conhecimento técnico requerido.

De acordo com Bomfim (2012), as competências profissionais, quando existentes no âmbito organizacional, estimulam avanço no sentido do desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes dos profissionais, na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Assim, o “saber fazer” dos profissionais, por mais simples e previsível que seja, exige também o “saber” e o “saber ser”, de modo a pensar e atuar com qualidade e produtividade (BOMFIM, 2012). Nessa perspectiva, Le Boterf (2003) ressalta que as organizações devem contar com indivíduos capazes de enfrentar os cenários complexos que se apresentam e coloca que o conjunto de decisões que precisam ser tomadas ao longo da existência organizacional, que determinam seu desempenho, necessitam estar ancoradas nas competências dos profissionais que nela atuam.

A discussão sobre competências profissionais mostra-se, também, extremamente importante no âmbito da saúde, visto que, serviços bem administrados e prestados, trarão melhores resultados ao usuário final. No cenário de formação dos profissionais da saúde, o desenvolvimento de competências é apresentado como uma nova perspectiva, por trazer o incentivo a reflexões críticas, como também, por conseguir ser resposta às mudanças sociais e às exigências populacionais, que vêm apresentando transformações. Sendo assim, a implementação de um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado no enfoque das competências profissionais é necessário no escopo laboral atual, marcado por flexibilidade e instabilidade no mercado de trabalho (BRASIL, 2001).

Nesse sentido, a realidade atual dos serviços de saúde, cada vez mais complexa, necessita de constante atualização em relação às suas práticas, demandando recursos humanos com perfis diferenciados e, principalmente, com competência profissional específica para a execução de determinada função ou tarefa com eficiência (CAMELO; ANGERAMI, 2013).

## 2.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E GESTÃO EM SAÚDE

A gestão em saúde pode ser conceituada como o conhecimento aplicado no complexo panorama que representa as organizações de saúde, o que envolve a gerência em variados campos: redes de atenção à saúde, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e outras instituições e serviços de saúde existentes (LORENZETTI *et al.*, 2014). Abrange, dessa forma, três grandes dimensões: os espaços dos cuidados diretos - singulares e multiprofissionais; as diversas instituições de saúde existentes, com diferentes especificidades de atuação; e a exigência da formação e operação de redes de serviços de saúde, na perspectiva da assistência universal, integral, equânime, de qualidade e eficiente para as necessidades de saúde dos usuários. Todas essas dimensões são extremamente múltiplas, representando difícil direção (CECÍLIO, 2009).

De acordo com Yousefli, Nasiri e Moselhi (2020), a complexidade do gerenciamento, em específico, do hospitalar tem sido exacerbada, principalmente com o avanço das inovações tecnológicas na área da saúde. Tuong e Thanh (2017), nesse sentido, apontam que competências gerenciais representam o aumento da eficiência e efetividade de instituições hospitalares, tornando-se, então, extremamente necessário que o desenvolvimento de competências seja estimulado, de maneira que os gestores possam coordenar este cenário complexo.

Grohmann, Battistella e Baratto (2012) estão de acordo quando explicitam que hospitais são organizações com características particulares, já que, sua existência está focada no atendimento ao paciente e, portanto, todas as ações desenvolvidas na instituição devem respeitar sua dignidade e direitos. Desse modo, gerenciar esse tipo de organização configura-se em algo extremamente complexo (PARENTE; PARENTE, 2019), requerendo dos administradores conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Ademais, as transformações - inovações, renovação tecnológica, novos modelos de produção com menor custo etc. - têm exigido dos gestores em saúde o desenvolvimento de competências para que, além de tomarem decisões com agilidade, sejam capazes de exercer sua função com eficácia, auxiliando as instituições e os usuários no enfrentamento de ações em saúde cada vez mais exigentes (GROHMANN; BATTISTELLA; BARATTO, 2012).

Diante do exposto, evidencia-se que o gestor hospitalar necessita de competências na execução de suas funções, por ser o principal responsável pelos processos ocorrentes na instituição, sendo parte integral de sua direção, por meio da realização de atividades extra e intra-hospitalares (LAVERDE, 2014), além de lidar com diversas especificidades existentes - considerando que a instituição em questão possui diferentes clientes, com múltiplos interesses (ALMEIDA; ZANNI, 2014). Não há dúvidas de que a gestão hospitalar, quando bem desempenhada, traz sucesso para a instituição (HERNANDEZ; O'CONNOR; MEESE, 2018). Ressalta-se, no entanto, que a função gerencial na saúde tem sido exercida, em sua maioria, por profissionais formados em carreiras que, não necessariamente, formam para gestão, e sim, para o cuidado clínico/assistencial dos pacientes, sem nenhum preparo na área da gestão (BRITO *et al.*, 2017).

Dessa forma, considerando que os gestores hospitalares são os principais tomadores de decisão, lidando com questões e problemas institucionais, com papel decisivo no sucesso ou fracasso hospitalar (KAKEMAM; DARGAHI, 2019), além de estarem à frente de fluxos, processos e coordenação de equipes multidisciplinares, vê-se a necessidade de sua qualificação para tal função (VIEIRA *et al.*, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

A abordagem do estudo é qualitativa e exploratória. Foi selecionada para o estudo a instituição hospitalar acreditada a mais tempo pela *Joint Commission International* (JCI) no município de Porto Alegre/RS: Associação Hospital Moinhos de Vento (AHMV), pelo entendimento de que os gestores dessa instituição, por estarem inseridos em um contexto de grande complexidade de gestão e busca por padronização e qualidade, são muito exigidos na demonstração de competências profissionais para gestão em saúde.

Foram incluídos no estudo os gestores da instituição hospitalar selecionada, particularmente profissionais atuando em alta gerência na instituição. A definição de alta gerência assumida na pesquisa são gestores até o segundo nível hierárquico descendente. Na instituição em questão, esse grupo de gestores está agrupado no chamado Grupo Executivo que conta com os seguintes cargos: Superintendente Executivo; Superintendente Médico; Superintendente Assistencial; Superintendente Financeiro; Superintendente Administrativo; Superintendente de Educação, Pesquisa e Responsabilidade Social; e Superintendente de Operações e Governos. Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os participantes foram submetidos a uma entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro de questões que abordavam os seguintes tópicos: dados pessoais; quais as funções/atividades/tarefas o entrevistado considera como vinculadas à sua atuação; quais conhecimentos o entrevistado acredita que foram/são necessários para a realização das suas funções/atividades/tarefas; quais habilidades o entrevistado acredita que foram/são necessárias para a realização das suas funções/atividades/tarefas; e quais atitudes o entrevistado acredita que foram/são necessárias para a realização das suas funções/atividades/tarefas.

Os questionamentos sobre conhecimentos, habilidades e atitudes que os participantes julgam ter desenvolvido para o desempenho de suas tarefas foram analisados pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), por meio da gravação realizada das entrevistas. A análise do conteúdo iniciou pela leitura das falas, realizadas por meio das transcrições das gravações das coletas realizadas. Após realizada a transcrição e repetidas leituras das falas das entrevistas, foram sistematizadas categorias de análise por agrupamento de sentidos.

O presente trabalho foi submetido e aprovado pelos respectivos Comitês de Ética da Instituição de Ensino e da Instituição Hospitalar, sob o número CAAE 27512719.3.0000.5345.

#### **4. RESULTADOS**

O estudo teve como participantes quatro dos sete superintendentes do Grupo Executivo da organização. Os demais potenciais entrevistados tiveram dificuldades em conseguir agendamento para sua participação e um deles recusou fazer parte da pesquisa. Cabe destacar que, devido à recorrência de diversas falas e ideias identificadas nos discursos dos entrevistados, acredita-se que não houve prejuízo importante em não se atingir o total previsto inicialmente.

Primeiramente, foi realizada a leitura flutuante das transcrições das entrevistas e, em seguida, a exploração do material. Dessa forma, foram identificadas categorias no discurso dos participantes, em consonância com a literatura. Os superintendentes entrevistados serão identificados na análise como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4). As questões abordaram elementos de funções/atividades/tarefas, conhecimentos, habilidades e atitudes, gerando falas que foram recortadas em subcategorias empíricas e analisadas quanto à recorrência e semelhança de conteúdo. Assim, o conjunto de dados sistematizados foi reanalisado na perspectiva de competências profissionais (Quadro

1), segundo os autores Barrenne e Zuniga (2004), e competências gerenciais, de acordo com os autores Shirazi and Mortazavi (2009).

**Quadro 1 - Conjunto de competências abordadas pela literatura**

Barrenne e Zuniga (2004)	<p><b><u>Competências profissionais:</u></b>  1. Comunicação; 2. Trabalho de equipe; 3. Capacidade de planejar e organizar; 4. Responsabilidade ou capacidade de assumi-la; 5. Orientação ao cliente; 6. Criatividade; 7. Interesse tecnológico; 8. Compromisso com a aprendizagem contínua; 9. Visão; 10. Liderança; 11. Capacidade de atribuir poder ou fortalecer os outros; 12. Capacidade de gerenciar o desempenho; 13. Capacidade de construir confiança; e 15. Capacidade de opinião e tomada de decisões.</p>
Shirazi e Mortazavi (2009)	<p><b><u>Competências gerenciais:</u></b>  1. Responsividade; 2. Proatividade; 3. Comunicação efetiva; 4. Construção de equipes de trabalho; 5. Motivação das pessoas; 6. Habilidade de negociação; e 6. Tomada de decisão.</p>

**Fonte: elaboração pelos autores (2021)**

As competências profissionais identificadas serão analisadas de maneira mais aprofundada nos itens a seguir, considerando as duas que mais apareceram nos discursos: liderança (com ênfase em liderança e coordenação) e compromisso com a aprendizagem contínua (com ênfase em conhecimento técnico).

#### 4.1 LIDERANÇA E COORDENAÇÃO

A competência de liderança foi identificada em todos os discursos dos gestores entrevistados. A liderança, de fato, é uma das funções gerenciais, sendo sempre parte de um modelo de gestão (DURANTE, 2011; LIANG *et al*, 2017). Por outro lado, a liderança não é desenvolvida exclusivamente por cargos de gerência. Ou seja, mesmo que seja igualada ao processo de bom gerenciamento, liderança e gerenciamento não são processos equânimes - outros colaboradores podem também exercê-la, independentemente de ocuparem posições gerenciais (CHIAVENATO, 1987; DURANTE, 2011). Entretanto, considerando que a liderança pode ser um meio que facilita as interações pessoais e grupais, recomenda-se que seja almejada como uma função primordial em cargos de gestão (DURANTE, 2011).

Nos discursos dos gestores, a competência de liderança foi trazida sob diferentes perspectivas, mas, ao mesmo tempo, pautada na coordenação de grandes equipes de trabalho. Foi colocado que em algum momento, quando se assume uma posição de alta gerência em uma organização, perde-se o controle total, sendo necessária a delegação de funções para subordinados, que também lideram suas equipes de trabalho. Nessa perspectiva, Meyer e Guthmiller (2020) ressaltam que é atribuição do líder transferir deveres, responsabilidades e autoridade, por meio da delegação gerencial aos subordinados. O estudo de Wysocka e Lewandowski (2017), da mesma forma, identifica a delegação como uma competência do gestor em saúde.

Porque tu em algum momento, quando tu entra na alta direção, tu perde o controle do que acontece embaixo, porque tu delega a muitas pessoas, começa a ter equipes muito grandes. Então, o que tu tem que fazer é liderar as equipes, manter elas motivadas, liderar, direcionar. (E1)

Quaresma *et al.* (2015) colocam que todas as organizações que desejam se destacar no cenário competitivo dos negócios necessitam de um líder gerencial, que gerencie a organização como um todo, por meio de definição de estratégias e metas. Além disso, o líder não é simplesmente escolhido para tomar frente às iniciativas, mas é aquele que recebe destaque em relação aos demais, que se envolve mais, e que, dessa forma, é acreditado e respeitado perante o grupo, sendo aceito como líder (GROFF; MARSCHNER; SANÉ, 2013).

E o meu papel realmente é fazer a gestão dessas 5 áreas junto às 5 lideranças que eu tenho, e fazer o link disso com as nossas áreas fins, que são as áreas de apoio à vida, áreas de apoio ao nosso paciente. Então, nós temos esse papel, de fazer essa sustentação plena e o meu papel é de coordenar os movimentos desse time. (E3)

A liderança, em alguns discursos, esteve atrelada com ser exemplo, ser inspiração, ser participativo, ser proativo e ter bom relacionamento com os colaboradores.

Então, a participação, o estar junto e a liderança, digamos assim, presencial e inspiradora, pra mim é um fator fundamental, aí não só no segmento de saúde, mas aí eu entendo que o papel do líder é esse - é ser um líder presente, é liderar pelo exemplo, é liderar pela inspiração, conhecer o processo das suas equipes, pra se fazer parte integrante dela. (E3)

Teixeira Neto (2017) coloca que a liderança mais efetiva é aquela em que as pessoas seguem seu líder de forma espontânea, sem a necessidade de exercer liderança coercitiva, mas, pelo contrário, servindo de exemplo a ser seguido, sendo inspirador e contagiando a todos para seguirem uma jornada conjunta.

A competência de liderança esteve muito atrelada a outras competências também identificadas nos discursos, como: motivação das pessoas; capacidade de gerenciar o desempenho e atribuir poder; e trabalho de equipe/ construção de equipes de trabalho. Em relação à motivação da equipe, um dos entrevistados trouxe como algo extremamente importante e, mais do que isso, algo que deve ser genuíno do líder: o líder que não é motivado não tem como motivar outras pessoas.

Como eu te falei de liderança ali... Ser motivador da equipe. Esse é o número 1, tu tem que motivar tua equipe, e isso tem que ser genuíno teu. Tem gente que não tá e não gosta, não tá a fim... Bacana, não tem problema. Ele não tá nessa posição, não vai dar, ele não vai assumir um cargo assim... Então tu tem que motivar as pessoas. (E1)

Nesse âmbito, Košičiarová, Kádeková e Štarchoň (2021) apontam que a motivação é essencial para que uma das grandes tarefas de um gestor seja efetiva: produtividade das equipes de trabalho. O fator motivacional da liderança é capaz de gerar, nesse contexto, maior satisfação no trabalho (MAYFIELD; MAYFIELD, 2017). Ademais, Martarello (2011) coloca que os funcionários são espelhos de seu líder e, dessa forma, se o líder não estiver motivado, os liderados, de igual forma, não estarão. Assim, ao se exercer um papel de liderança, o gestor precisa estar motivado. É importante destacar, ainda, que a construção de times motivados é considerada como fator crucial em instituições de saúde, sendo que

o líder é sempre apontado como o encorajador nesse processo (RAHBI; KHALID; KHAN, 2017).

Quanto à capacidade de gerenciar o desempenho e de fortalecer os outros, observou-se no discurso dos gestores, por meio da categoria empírica capacidade de entender as pessoas (saber quem colocar em qual lugar).

[...] a capacidade de entender as pessoas, não sei que palavra que a gente usa, mas uma leitura melhor das pessoas pra te dar capacidade de seleção da tua equipe, tá? É uma visão mais ampla do profissional, não é uma visão só técnica, é óbvio que a gente contrata pelo técnico, mas uma visão comportamental, uma visão de inserção deste profissional. [...] Acaba então que esse cuidado, de tu entender, ler as pessoas, eu colocaria como mais uma habilidade aí. (E1)

De acordo com Silva (2014), o verdadeiro líder é aquele que conhece um pouco de cada setor, que entende a importância de cada área, e que, dessa forma, reconhece o potencial de cada pessoa ou equipe, influenciando-as de modo a atingirem os resultados esperados. O gestor que exerce a liderança é, então, um facilitador nas relações entre as equipes, encabeçando os processos.

Em síntese, após análise das falas dos participantes em conjunto com o estudo da literatura especializada, identificamos que a competência “liderança” tem como característica certa associação com um valor pessoal, por ser algo inato do ser humano. Ou seja, observou-se que o fato de os gestores entrevistados serem líderes é um reflexo de sua história de vida e características pessoais, sempre tendo a liderança em sua personalidade - apresentando a característica na sua maneira de ser e nas atividades que desempenham, sejam elas profissionais ou não.

Muitos discursos, ao tocarem na temática de liderança, colocam o ponto da genuinidade, entendendo-se, dessa forma, que isso já nasce com o indivíduo, e que quem não apresenta essas características em si, dificilmente as desenvolverá em seu cargo ou função profissional. Da mesma forma, analisando a perspectiva da motivação no escopo da liderança: aquela pessoa que não é motivada, não conseguirá motivar a equipe. O “ser motivado” depende de características pessoais, que a pessoa já traz consigo e, então, leva ao seu ambiente de atuação. De igual forma, ocorre com a proatividade na liderança - é uma característica de cunho pessoal. Essas questões foram muito observadas nos discursos nos momentos em que os gestores destacaram suas formas de liderar como: “*sempre fui assim*”, “*é genuíno meu*”, “*nem com transfusão de sangue a gente consegue mudar*”.

Além disso, a delegação de funções, associada com o aspecto de liderança, foi muito enfatizada no contexto analisado, possivelmente influenciando a dificuldade que os participantes tiveram em enunciar tarefas e atividades exclusivas de sua função. No questionamento específico sobre funções, atividades e tarefas desempenhadas no cargo ocupado, os gestores não enunciaram exatamente uma resposta no sentido operacional, com a listagem do que desempenham em seu dia-a-dia, conforme se esperava. Pelo contrário, citaram a liderança de equipes e a delegação de funções para seus liderados, que também lideram grandes equipes de trabalho.

Entende-se, nesse sentido, que este nível de gerência, por ocupar a alta direção, liderar uma quantidade muito grande de equipes e pessoas, e ser muito cobrada pelo desempenho de suas áreas de controle, atua em um nível estratégico no qual a delegação de funções, a organização das equipes e o poder de decisão aparecem de forma constante. Os gestores

trouxeram em seus discursos que suas atribuições estão muito mais voltadas no olhar do todo, na visão do hospital, e, então, na tradução disso para as suas áreas de controle - para que a operação ocorra e nem sequer seja percebida, por estar tão bem alinhada e organizada.

## 4.2 CONHECIMENTO TÉCNICO

O conhecimento técnico foi trazido nos discursos de todos os gestores, aparecendo por vezes como “conhecer a área de atuação”, “conhecer o chão de fábrica”, “conhecer o negócio no qual se atua e os processos vinculados” e “conhecer o processo”.

Eu acho que a primeira coisa é, em atitude de gestor, ele tem que ir pro chão de fábrica, ele tem que dominar a sua área, né, então eu agora nesse momento tô incorporando uma outra área né, então, assim, na minha agenda, já tá ir lá três vezes por semana, falar com cada um, então tu tem que descer, conhecer as pessoas, tu tem que conhecer os processos, tu não pode abdicar disso, e sempre tu tem que te relacionar com, pelo menos, dois níveis abaixo do teu. (E4)

Observa-se que os gestores consideram conhecimento técnico das áreas em que atuam uma competência essencial para o desempenho de suas funções. Lemos e Andrade (2013) apontam que o conhecimento sobre todo o processo e o entendimento da melhor forma para o seu funcionamento é de suma importância para o profissional que exerce uma função gerencial.

O conhecimento técnico foi trazido como necessário para que o gestor possa ser respeitado em seu âmbito de trabalho no hospital, considerando que as pessoas são respeitadas pelo conhecimento que possuem.

As pessoas são respeitadas pelo conhecimento que elas têm, e nós, que somos gestores mais administrativos, a gente só é respeitado dentro de um hospital, se tu é bom naquilo que tu faz, né. Então, o reconhecimento ele vem da tua competência... (E2)

É importante ressaltar que o gestor pode ter técnicos e especialistas com boa qualificação como aliados, mas que dificilmente poderá desempenhar bem uma função de direção se não tiver o conhecimento técnico. Até para julgar o trabalho desses especialistas e para interagir com eles, é de extrema importância o conhecimento (XAVIER, 2002).

Os gestores trouxeram em seus discursos o conhecimento técnico como sendo específico das áreas que lideram, mas também, dos processos de gestão que desenvolvem. A competência de conhecimentos em ferramentas de gestão esteve, muitas vezes, também atrelada aos discursos de conhecimento técnico. Ambas fazem parte do escopo de compromisso com a aprendizagem contínua. Ou seja, é necessário o conhecimento da operação, mas também o conhecimento estratégico de gestão, para a boa condução da operação. Além disso, o gestor hospitalar, de acordo com as falas dos participantes, necessita do conhecimento de outras áreas, considerando a multidisciplinaridade de profissões e funções.

Nesses últimos 6 anos, e por isso eu optei por um curso mais focado na área de saúde no ano passado, foi uma outra necessidade de momento que eu acabei sentindo. Ou seja, o meu

momento, as angústias, os problemas que nós temos no nosso dia-a-dia aqui no hospital, eu entendi que aquele tipo de formação poderia, de alguma coisa, me abastecer, me promover conhecimento, no sentido de tentar ajudar o hospital a resolver algum problema. (E3)

De acordo com o apresentado, Kakemam *et al.* (2020) revelam que é necessário que o gestor em saúde tenha conhecimentos do ambiente de saúde e da organização como um todo, envolvendo áreas de sua expertise ou de outros domínios de conhecimento.

O fato de o conhecimento em gestão ter sido colocado em algumas falas, pode ter relação com a questão de formação desses profissionais. Nem todos eles possuem formação em gestão/administração, mas por seu perfil profissional e trajetória, não intencionalmente, chegaram na posição de gestores. Nesse contexto, Damasceno *et al.* (2016) apontam que quando profissionais que atuam diretamente com pacientes passam a ocupar cargos e funções de direção ou coordenação, surge a necessidade de conhecimentos administrativos.

Além de formações complementares que todos os gestores realizaram para adquirir conhecimentos durante sua atuação na alta direção do hospital, foi colocado que muito se aprende na rotina, com prática e experiência.

Quando eu falei que eu não fiz o MBA, é que eu tinha MBA o dia inteiro aqui, né, trabalhando [...] E aí eu fui aprendendo, fui fazendo a especialização na prática. (E1)

Para Santos, Fleck e Abbondanza (2021), na gestão existe um processo constante de construção de conhecimentos, que passam a ser adquiridos ao longo da dinâmica prática de trabalho, no dia-a-dia, sem necessariamente existir uma preparação. Nesse sentido, em cargos de alto nível gerencial, é importante que haja compartilhamento de conhecimento informação, para que o nível de apropriação sobre os diversos assuntos da instituição seja acrescido (VAINIERI *et al.*, 2017).

Em síntese, após análise das falas dos entrevistados, juntamente com o estudo da literatura especializada, identificou-se que a competência “conhecimento técnico” esteve muito atrelada com a formação dos gestores, que, advindos de diferentes áreas, precisaram, em alguns momentos, de apropriação de áreas distintas das suas, do conhecimento das atribuições de outras profissões e de conhecimentos específicos de gestão, principalmente, de ferramentas de estratégia e análises financeiras.

Os discursos foram entendidos dessa forma, considerando que, mesmo que os gestores não precisem tomar decisões sobre todas as áreas do hospital - visto que são responsáveis cada um por uma superintendência direcionada a áreas específicas - têm sua presença requisitada em muitos comitês, reuniões e comissões, pelo papel institucional que cumprem no hospital. Nesses compromissos, eles, como alta gerência, têm uma opinião e capacidade de tomada de decisão muito grande, precisando, dessa forma, de conhecimentos, nem sempre com foco único em sua área de expertise. Além disso, precisam conversar entre si e liderar áreas com profissões diferentes das suas.

Dois dos superintendentes entrevistados têm formação na área assistencial e, com a chegada na superintendência, precisaram de conhecimentos com foco em gestão em saúde. Isso foi conquistado por meio de formações, mas também com o aprendizado no dia-a-dia. Uma das gestoras possui formação na área de sociologia e sua trajetória na área hospitalar trouxe conhecimentos específicos acerca das profissões assistenciais e o funcionamento do hospital, além de que as especializações realizadas durante sua atuação, proporcionaram um

conhecimento focado em processos gerenciais na saúde. Outro entrevistado, ainda, possui formação na área de administração, mas até então, tinha experiência na área industrial. Desse modo, a procura por conhecimento depois de chegar na superintendência no hospital, esteve direcionada a uma formação na área da saúde, para que seus conhecimentos em ferramentas gerenciais e administrativas pudessem ser atrelados a um novo contexto: serviço de saúde hospitalar.

Cabe destacar que a apresentação de “conhecimentos técnicos” enunciada pelos participantes muitas vezes ultrapassava a aquisição e uso de ferramentas profissionais da área administrativa, evidenciando uma apropriação quase empírica do processo de trabalho - o que, na perspectiva dos entrevistados, conferia propriedade e legitimidade para interferir no processo gerencial. Esta característica foi mais evidente nos gestores cuja formação inicial tem associação com profissões técnico-assistenciais da área da saúde. Uma fala exemplar que sintetiza este ponto pode ser evidenciada no seguinte discurso:

Eu boto o jaleco, vou lá na ponta, acompanho passagem de plantão, vou numa área, converso com as equipes, e ali que tu tem os melhores insights né, ali que tu enxerga o hospital que tu realmente quer, o que realmente tu quer entregar pro cliente e enxerga os maiores gaps, né. Não é na sala da gente. (E4).

Os participantes identificaram outros fatores como potencializadores da competência “conhecimentos técnicos”: antiguidade na instituição e vinculação com trabalhadores e equipes. O contexto de instituição hospitalar pode ter sido determinante para o direcionamento destas compreensões, tendo em vista a predominância da lógica de organização hierárquica das profissões e dos processos de trabalho em saúde.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar as competências essenciais para o exercício da gestão em saúde com enfoque na gestão hospitalar do município de Porto Alegre/RS.

Como resultado, foram encontradas duas categorias de competências principais de análise: “Liderança e coordenação” e “Conhecimento técnico”. A primeira esteve atrelada com liderança de grandes equipes de trabalho pelo grau de gerência em questão, ser exemplo e inspiração, ter bom relacionamento com os colaboradores, ser motivador, e ter capacidade de entender as pessoas/saber quem colocar em qual lugar. A segunda esteve relacionada com conhecer os processos, o “chão de fábrica”, ferramentas de gestão, e áreas de atuação diferentes.

Observou-se na análise certa sobreposição entre competências atitudinais e valores. Nos discursos, foram colocadas algumas características, tais como respeito, generosidade, humildade, maturidade, proatividade e determinação, que não são elementos facilmente desenvolvidos, e sim, relacionados com a constituição subjetiva dos participantes.

De acordo com Schwartz (2017), valores representam os princípios norteadores da vida de uma pessoa. Nesse sentido, Xavier (2006) entende valores como aquilo que as pessoas acreditam e prezam, podendo ser evidenciados desde suas escolhas pessoais, até

escolhas profissionais e de carreira. Vasconcellos e Boas (2006) apontam que é necessário que sejam agregados atributos e valores humanísticos ao perfil profissional do gestor, frente às demandas da instituição que atua.

Ao mesmo tempo, as competências atitudinais são as que mais pesam no nível de alta gerência. Os participantes evidenciaram que as consideram como as mais difíceis de desenvolver e formar. Os entrevistados apontaram que conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos durante a trajetória de trabalho na gestão, por meio de formações e aprendizados práticos, mas que a atitude é algo que não se aprende, já está na personalidade da pessoa. Nos relatos, notou-se que os participantes sempre se destacaram pela atitude em sua trajetória, se interessaram por liderança, foram líderes e apresentaram proatividade.

Em relação às dificuldades e limitações do estudo, podemos destacar a falta de clareza que a maior parte dos participantes apresentaram em relação aos elementos “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes”. Esses conceitos estiveram bastante desordenados durante as respostas. Além disso, o fato de não se ter atingido todos os participantes inicialmente planejados, apesar de não ter sido substancialmente prejudicial aos resultados, também foi uma limitação ao estudo. Sugere-se para futuros estudos a realização de entrevistas com gestores de mesma responsabilidade/escopo de atuação.

No presente trabalho, os gestores entrevistados faziam parte do mesmo nível de atuação, mas em diferentes áreas. Cada superintendência entrevistada possui sua área de controle, de acordo, também, com sua especialidade. Ou seja, em alguns casos, apesar de terem sido apontadas competências encontradas em comum nos discursos, aparecem características muito pessoais do cargo de superintendência em específico.

A presente pesquisa sobre competências profissionais tem uso potencial para agentes vinculados à formação de gestores, assim como para o desenvolvimento de gestores pelas instituições interessadas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rodrigo Macedo de; ZANNI, Pedro. Liderança na mudança de gestão. In: NETO, Gonzalo Vecina; MALIK, Ana Maria. **Gestão em Saúde**. 1 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2014. p. 361 - 378.

Associação Hospital Moinhos de Vento. ESTRUTURA DE GESTÃO. Hospital Moinhos de Vento, 2019. Disponível em: <<https://www.hospitalmoinhos.org.br/o-hospital/gestao/>>. Acesso em: 9 de nov. 2019.

Associação Hospital Moinhos de Vento. QUEM SOMOS. Hospital Moinhos de Vento, 2019. Disponível em: <<https://www.hospitalmoinhos.org.br/o-hospital/gestao/>>. Acesso em: 20 de nov. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1979, 229p.

BARRENNE, María Etienne Irigoien; ZUNIGA, Fernando Vargas. **Competência profissional**: manual de conceitos, métodos e aplicações no setor de saúde. 1 Ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2004.

BIENZOBAS, Carlos Galdeano; BARDERAS, Antonio Valiente. Competencias profesionales. **Educación Química**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.28-32, jan. 2010. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponível em: <<http://www.revistas.unam.mx/index.php/req/article/view/64451>>. Acesso em: 11. nov. 2019

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, Salvador, v. 1, n. 1, p.46-63, jan. 2012. Disponível em: <<https://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/AR500493.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BORBA, Jaqueline Sanson de *et al.* A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. In: VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Artigo**. Brasil: Convibra, 2011. p. 1 - 16.

BRITO, Luiz Artur Ledur *et al.* Práticas de gestão em hospitais privados de médio porte em São Paulo, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 1-16, 2017. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00030715>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

BRASIL. **Formação - Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competências**. Brasília: Sis e Profae, 2001. p. 7-17. Disponível: <<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2019.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigi Saporiti. Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [s.l.], v. 22, n. 2, p.552-560, jun. 2013. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072013000200034&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072013000200034&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 16 out. 2019.

CARRACEDO, Fermín Sánchez *et al.* Competency Maps: an effective model to integrate professional competencies across a stem curriculum. **Journal Of Science Education And Technology**, Barcelona, v. 27, n. 5, p. 448-468, 2 maio 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10956-018-9735-3>>. Acesso em: 9 ago. 2021.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. A morte de Ivan Ilitch, de Leon Tolstói: elementos para se pensar as múltiplas dimensões da gestão do cuidado. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 13, supl. 1, p. 545-555, 2009. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/int-1400>>. Acesso em: 19 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Parque cinco: Direção da Ação Empresarial: gerência. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. p. 269-295.

DAMACENO, Maria José Caetano Ferreira; CHIRELLI, Mara Quaglio. Implementação da Saúde do Idoso na Estratégia Saúde da Família: visão dos profissionais e gestores. **Ciência & Saúde Coletiva**, Marília, v. 24, n. 5, p. 1637-1646, maio 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232018245.04342019>>. Acesso em: 9 ago. 2021.

DAMASCENO, Carolinne Kilcia Carvalho Sena *et al.* O TRABALHO GERENCIAL DA ENFERMAGEM: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. **Revista de Enfermagem: UFPE online**, Recife, v. 10, n. 4, p. 1216-1222, abr. 2016.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na Educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**. Número Especial, mar. 2001. Disponível em: <[http://www.adventista.edu.br/source/asped-gtc/O-modelo-das-competencias-profissionais-N\\_Del Luiz-1.pdf](http://www.adventista.edu.br/source/asped-gtc/O-modelo-das-competencias-profissionais-N_Del Luiz-1.pdf)>. Acesso em: 6 nov. 2019.

DURANTE, Daniela Giaretta. Liderança: um desafio constante aos gestores. **Secretariado Executivo em Revist@**. [s.l.], v. 1. p. 1-16, 2011. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1734>>. Acesso em: 11. jan. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, p.183-196, 2001. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152>>. Acesso em: 31 out. 2019.

GROFF, Paulo Vargas; MARSCHNER, Paulo Fernando; SANÉ, Samba. **Cultura organizacional, liderança e comunicação interna** - a sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. p. 1-12, 2013.

GROHMANN, M.z.; BATTISTELLA, L.f.; BARATTO, J.s. Competências do gestor hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. **Enfermería Global**, Santa Maria, v. 11, n. 26, p.191-208, abr. 2012. Disponível em: <[http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2019.

HERNANDEZ, S Robert; O'CONNOR, Stephen J.; MEESE, Katherine A. Global Efforts to Professionalize the Healthcare Management Workforce: the role of competencies. **The Journal Of Health Administration Education**, [s. l], v. 35, n. 2, p. 157-174, fev. 2018.

KAKEMAM, Edris; DARGAHI, Hossein. Competencies Gap in Hospital Management in Tehran, Iran: a cross-sectional survey. **Journal Of Health Management**, Tabriz, v. 21, n. 4, p. 451-464, 27 nov. 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0972063419884412>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

KAKEMAM, Edris; LIANG, Zhanming; JANATI, Ali; ARAB-ZOZANI, Morteza; MOHAGHEGH, Bahram; GHOLIZADEH, Masoumeh. Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: a systematic review and best-fit framework synthesis. **Journal Of Healthcare Leadership**, Tabriz, v. 12, p. 59-68, jul. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2147/jhl.s265825>>. Acesso em: 9 ago. 2021.

KOLIČIAROVÁ, Ingrida; KÁDEKOVÁ, Zdenka; FTARCHOŇ, Peter. Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. **Sustainability**, Bratislava, v. 13, n. 7, p. 3916, 1 abr. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3390/su13073916>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

KRUK, Margaret *et al.* High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. **The Lancet Global Health**, [s.l.], v. 6, n. 11, p. 1196-1252, nov. 2018. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/s2214-109x\(18\)30386-3](http://dx.doi.org/10.1016/s2214-109x(18)30386-3)>. Acesso em: 9 ago. 2021.

LAVERDE, Gabriel Pontón. Responsabilidade Gerencial. In: LONDOÑO, Malagón; MOREIRA, Galán; LAVERDE, Gabriel Pontón. **Administração Hospitalar**. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2014. p. 12 - 22.

LE BOTERF, Guy; trad. REUILLARD, Patrícia Chittoni Ramos. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 66 p.

LEMOS, Bruna Cristina de Souza; ANDRADE, Antonio Rodrigues. Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013. **Artigo**. p. 1-17.

LIANG, Zhanming; HOWARD, Peter F.; LEGGAT, Sandra; BARTRAM, Timothy. Development and validation of health service management competencies. **Journal Of Health Organization And Management**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 157-175, 9 fev. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/jhom-06-2017-0120>>. Acesso em: 10 a

LORENZETTI, Jorge *et al.* Health management in Brazil: dialogue with public and private managers. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Santa Catarina, v. 23, n. 2, p.417-425, jun. 2014. Disponível em: <[https://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt\\_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2019.

MARTARELLO, Eloá Elise Dourado. O líder motivacional atuando para alcançar metas através do capital humano. **Revista Científica do Unisalesiano**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 258-270, out. 2011. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no5/artigo25.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

MAYFIELD, Milton; MAYFIELD, Jacqueline. Leader Talk and the Creative Spark. **International Journal Of Business Communication**, Laredo, v. 54, n. 2, p. 210-225, 8 fev. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/2329488416687057>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MEYER, Kyle P.; GUTHMILLER, Janet M. Managing Managers. In: VIERA, Anthony J.; KRAMER, Rob. **Management and Leadership Skills for Medical Faculty and Healthcare Executives: a practical handbook**. 2. ed.: Springer, 2020. p. 111-120.

PARENTE, Zullene Santana; PARENTE, Domiciana Santana. OS DESAFIOS NA GESTÃO HOSPITALAR. **Multidebates**, [s. l], v. 3, n. 2, p. 78-85, nov. 2019.

QUARESMA, Marina Daniela Ferraz *et al.* **LIDERANÇA GERENCIAL: o estudo de caso na empresa clínica barros**. Pará, nov. 2015.

RAHBI, Dana Al; KHALID, Khalizani; KHAN, Mehmood. THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON TEAM MOTIVATION. **Academy Of Strategic Management Journal**, [s. l], v. 16, n. 2, p. 1-14, 2017.

SANTOS, Marilia Vaz dos; FLECK, Carolina Freddo; ABBONDANZA, Márcia Vanessah Pacheco. Interação Entre Competências Gerenciais e Fatores do Ambiente de Trabalho: um estudo com gestores do setor de comércio de santana do livramento/rs. **Revista de Ciências Gerenciais**, Pampa, v. 25, n. 41, p. 10-19, 25 jun. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2021v25n41p10-19>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SCHWARTZ, Shalom H. The Refined Theory of Basic Values. **Values And Behavior**, [s.l.], p. 51-72, 2017. Springer International Publishing.

SILVA, Pollyana Mara Silva e. O papel do líder na motivação da equipe. **Centro de Pós Graduação Oswaldo Cruz**, Rio de Janeiro, jan. 2014.

SHIRAZI, Ali; MORTAZAVI, Saeed. Effective Management Performance A Competency-Based Perspective. **International Review Of Business Research Papers**, [s.l.], 5, n. 1, p. 1-10, jan. 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=38F8C29AC08DC4679BE36256575FD9EA?doi=10.1.1.552.6594&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

TEIXEIRA NETO, Francisco. Gerenciamento de pessoas. In: TEIXEIRA NETO, Francisco. **Competências essenciais para a gestão**. São Paulo: Chiado, 2017. p. 103-134.

TUONG, Phan Van; THANH, Nguyen Duc. A Leadership and Managerial Competency Framework for Public Hospital Managers in Vietnam. **Aims Public Health**, [s.l.], v. 4, n. 4, p. 418-429, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3934/publichealth.2017.4.418>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

VASCONCELLOS, Paulo Roberto Nascimento Meira; BOAS, Ana Alice Vilas. Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter Privado. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro. **Artigo**, 2006.

VAINIERI, Milena *et al.* Explaining performance in health care: how and when top management competencies make the difference. **Health Care Management Review**, Pisa, v. 44, n. 4, p. 306-317, 27 abr. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1097/hmr.000000000000164>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

VIEIRA, Adriane *et al.* Escala de competências gerenciais da área da saúde. **Revista de Administração Faces Journal**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 8-27, 5 set. 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975faces2019v18n2art6045>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

WYSOCKA, Magdalena; LEWANDOWSKI, Roman. Key Competences of a Health Care Manager. **Journal Of Intercultural Management**, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 165-184, 1 dez. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1515/joim-2017-0026>>. Acesso em: 9 ago. 2021.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Competências que promovem. In: XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competências para o sucesso**: como se preparar para uma carreira executiva sólida. 2. ed. São Paulo: STS, 2002. p. 41-57.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Definições básicas de vida e carreira. In: XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Planejamento e Gestão**: como desenvolver melhor seus talentos e competências. São Paulo: Pearson/ Prentice Hall, 2006. p. 33-42.

YOUSEFLI, Zahra; NASIRI, Fuzhan; MOSELHI, Osama. Maintenance workflow management in hospitals: an automated multi-agent facility management system. **Journal Of Building Engineering**, Montreal, v. 32, p. 1-14, nov. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jobbe.2020.101431>>. Acesso em: 12 ago. 2021.