

ARTIGOS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: OS DESAFIOS DE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NA ATUAÇÃO GERENCIAL

THE MANAGERIAL LEARNING PROCESS IN A FAMILY HEALTH UNIT: THE CHALLENGES OF HEALTH PROFESSIONALS IN MANAGERIAL PERFORMANCE

RESUMO

Este estudo objetiva compreender o processo de aprendizagem gerencial realizado por profissionais sem formação em gestão, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores e identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem. A pesquisa de cunho qualitativo ocorreu por meio da aplicação de entrevistas com profissionais de saúde que atuam como gerentes em unidades de saúde da família na cidade de João Pessoa/PB. Os relatos resultam reflexões acerca da influência de valores familiares, do seu controle emocional, do uso de análise reflexiva para as tomadas de decisões, do desconforto da não utilização de sua formação no processo de gerenciamento e da insegurança na instabilidade do cargo. Concluímos que a falta de preparo para assumir cargos gerenciais conduz os entrevistados a aprenderem, socialmente, por meio de troca de experiência e de práticas que proporcionaram vivenciar melhor situações peculiares do trabalho.

Edilson Alcântara de Oliveira
edilsonweb@hotmail.com
Bacharel em Administração (CCSA/UFPB). Agente Comunitário de Saúde do Município de João Pessoa/PB

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
anacarolinakruta@gmail.com
Doutora em Administração (PPGA/UFPB) e Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI) do CCSA/UFPB.

Thales Batista de Lima
thalesbatista@gmail.com
Doutor em Administração (PPGA/UFPB) e Professor adjunto do DCSA/CCAE/UFPB.

Palavras-chave: Processo de Aprendizagem Gerencial. Competência Profissional. Fatores Limitantes e Facilitadores. Troca de Experiência. Unidade de Saúde da Família.

ABSTRACT

This study aims to understand the managerial learning process carried out by professionals without management training, contemplating the identification of limiting and facilitating factors and identifying the skills developed by the interviewees in this learning process. The research, qualitative in nature, occurred through the application of interviews with health professionals who work as managers in family health units in the city of João Pessoa-PB.

The reports result in reflections about the influence of family values, their emotional control, the use of reflexive analysis for decision making, the discomfort of not using their training in the management process and the insecurity in the instability of the position. It is concluded that the lack of preparation to assume managerial positions leads to the interviewees to learn socially through exchange of experience and practices that provide better experience of peculiar work situations.

Keywords: Managerial Learning Process. Professional Competence. Limiting and Facilitators Factors. Exchange of Experience. Family Health Unit.

1 INTRODUÇÃO

Os gerentes são avaliados e cobrados, constantemente, por resultados satisfatórios. Com isso, eles precisam ter capacidade de aprender continuamente e transformar seus conhecimentos em resultados positivos para a organização. Os diferentes contextos, o ambiente e as diversas culturas organizacionais fazem que seja necessário entender suas atitudes para cada mudança de maneira mais profunda e singular (CUNHA, 2005).

Assim, a formação de competências gerenciais por meio de atividades relacionadas à educação e ao desenvolvimento é fundamental para produção de aprendizagem gerencial (SILVA, 2008). Desse modo, o gerenciamento da aprendizagem se relaciona aos processos que ocorrem na prática gerencial como também em experiências vividas no contexto do trabalho e da vida pessoal.

O processo de aprendizagem gerencial tem sua base nas competências desenvolvidas por meio da junção entre a aprendizagem formal e a informal, que, segundo Antonello (2011), é a maneira de tornar a prática gerencial mais eficiente. A aprendizagem formal é responsável pelo aprendizado mais estruturado, baseado em estudos e teorias, enquanto a informal pode ocorrer no próprio ambiente de traba-

lho ou em uma simples conversa, por exemplo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Assim, este estudo busca compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por profissionais sem formação em gestão na cidade de João Pessoa-PB, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores, identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem. Considerando as duas vertentes de aprendizagem voltadas para a formação profissional, entender como acontece o desenvolvimento de competências pode auxiliar os gerentes em suas diferentes tomadas de decisão e a desenvolver as habilidades necessárias para agir.

Assim, a relevância do estudo está em apresentar como a aprendizagem informal pode contribuir para minimizar a lacuna de aprendizagem formal em gestão de profissionais da saúde que atuam como gerentes. A aprendizagem pode advir das experiências vividas, revelando que o processo da aprendizagem tem origem tanto nos campos formais da educação quanto nos informais provenientes das experiências profissionais e sociais (SANTOS; SILVA, 2012).

Dessa forma, compreender o desenvolvimento gerencial pode ser uma alternativa para os profissionais de saúde que não tiveram aprendizagem formal em gestão, de modo a fomentar o desenvolvimento de competências e suprir a carência de conhecimentos para atuação profissional na prática gerencial. É a busca por esse nível de compreensão que revela a importância deste estudo.

Apesar de terem sido encontrados estudos que apresentam a preocupação em conhecer a atuação de profissionais de saúde que atuam em cargos gerenciais (SILVA; ZACCARELLI, 2012; FURUKAWA; CUNHA, 2011), nenhum deles teve como foco a identificação das competências desenvolvidas no exercício da função por meio da compreensão do processo de aprendizagem desses profissionais sem formação em gestão. Contudo, conhecer o processo de formação e desenvolvimento de competên-

cias com profissionais de áreas distintas da gestão como fizeram Godoy e D'Amélio (2012) ao pesquisarem três grupos profissionais e Leite, Araújo Bispo e Silva (2018), ao realizarem pesquisa com engenheiros de uma companhia de eletricidade mostram que este estudo pode trazer contribuições teóricas e práticas aos estudos de competências e aprendizagem.

Para tanto, a fim de compreender o processo de aprendizagem gerencial de profissionais de saúde, que não possuem formação em gestão, foram entrevistados dois fisioterapeutas que atuam como gerentes de uma Unidade de Saúde da Família por meio da técnica da história de vida.

O artigo está estruturado, além dessa introdução, no arcabouço teórico, que focou na aprendizagem gerencial e nas competências gerenciais. Em seguida, apresentamos os procedimentos metodológicos, de natureza qualitativa e, por fim, a análise dos resultados e as conclusões.

2 APRENDIZAGEM GERENCIAL

A aprendizagem não acontece apenas de maneira individual, mas também de forma coletiva, conforme Silva (2009), ela ocorre a partir de um contexto de participação social. As experiências vividas no contexto da vida pessoal têm influência direta no conteúdo e no processo da aprendizagem gerencial. Para o autor, a aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem diretamente relacionados à prática gerencial, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial.

O processo de aprendizagem gerencial é dividido em formal e informal. Contudo, tanto a aprendizagem informal pode ocorrer em situações formais de ensino, como nos processos informais pode ocorrer o surgimento de características oriundas dos processos de aprendizagem formal. Em grande parte da literatura sobre o tema de aprendizagem formal e informal, o esforço é concentrado em buscar atributos que definam e separem, radicalmente, as duas

formas, quando o melhor seria concentrar esforços em analisar e identificar a sua integração, dando destaque às capacidades que podem ser apreendidas tanto nos métodos formais, quanto informais (ANTONELLO, 2005, 2011). Assim, para maior efetividade dos processos de aprendizagem, é melhor que haja um processo de aproximação entre os dois tipos, e não um processo de diferenciação.

Bitencourt (2005) ressalta que a aprendizagem gerencial é um processo que faz parte do próprio indivíduo e envolve conteúdos relativos às várias circunstâncias de vida. Closs e Antonello (2011) relatam que os processos de aprendizagem gerencial têm relação com o indivíduo e suas interações, pois o gestor pratica a interação com diversos *stakeholders*, os quais possuem as mais diversas personalidades, criando uma interação coletiva com o ambiente, logo uma interseção psicológica e social relacionada à aprendizagem.

Assim, no contexto social da aprendizagem gerencial, os gerentes não precisam apenas de um currículo de aprendizagem, mas sim de um currículo estruturado a partir do momento de sua legitimação junto ao grupo social. A legitimação oferecerá ao gerente a oportunidade de interagir de maneira mais efetiva, tendo como base todo conhecimento conquistado durante sua vida e ligado ao contexto de sua atuação, consolidando, assim, sua aprendizagem (SILVA, 2009).

O processo de aprendizagem tem relação com o meio em que o indivíduo está inserido e se desenvolve, pois ele não é criado apenas na mente humana, surge da participação e interação do homem com atividades sociais (QUEIROZ, 1988; CLOSS; ANTONELLO, 2011).

Para Closs e Antonello (2011), o processo de aprendizagem está ligado a conceitos de flexibilidade, sendo, por meio dos relatos da vida do indivíduo, com base nos seus processos de aprendizagem e reflexão, possível entender como ele acontece. Para compreender esse processo de aprendizagem, é necessária uma análise do contexto grupal, cultural, ideológico e histórico, visto que as experiências

pessoais são frutos de todo um contexto e não acontece de forma exclusivamente individual.

O processo de reflexão de gestores foi pesquisado por Melo *et al.* (2020), a partir do desenvolvimento de uma pesquisa com 15 gestores de setores diversos. Eles concluíram com a relevância do processo reflexivo para a prática gerencial, visto que todos os entrevistados demonstraram adotar a reflexão em suas rotinas diárias, tanto no âmbito profissional, quanto no pessoal.

Nesse sentido, Silva (2009) afirma existir forte ligação entre “experiência” e “aprendizagem”. As experiências vividas geram significativo aprendizado e podem ocorrer tanto nas situações profissionais quanto fora delas. São as experiências vivenciadas e o significado que os gerentes dão a elas que farão que ele aprenda e visualize a situação nova de maneira diferente da anterior, pois foi capaz de ressignificar a vivência por meio do processo reflexivo.

3 APRENDIZAGEM GERENCIAL POR MEIO DO RELATO DE HISTÓRIA DE VIDA

Ao relatar sua vida, o indivíduo remete a questões de cunho profundo no âmbito das emoções, e isso deixa transparecer sentimentos relacionados tanto ao prazer como também ao mal-estar, passando da libertação total ao possível constrangimento. Essas emoções não são representadas na literatura da aprendizagem gerencial, e fatores bem relevantes como o estresse, o medo e a ansiedade podem ter influência negativa direta na capacidade de aprendizado do indivíduo (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

Para uma boa compreensão sobre o universo do informante em seu relato de vida, faz-se necessário que o pesquisador busque, por meio do método de história de vida, entender como acontece a aprendizagem, e tenha uma certa proximidade com o entrevistado, pois, além de toda a formação teórica e metodológica, faz-se necessário ter também sensibilidade, uma boa afetividade e, principalmente, respeito para com o entrevistado, a fim de que ele fique em situação confortável para relatar suas expe-

riências de vida (FERNANDES, 2010).

Closs e Antonello (2011) salientam que o desafio para compreender por meio dos relatos de histórias de vida tem total concordância com os desafios encontrados nos estudos sobre processos de aprendizagem gerencial, os quais envolvem distintos processos de aprendizagem com um empenho capaz de captar toda a sua complexidade e diversidade em suas dimensões de forma simultânea. Desse modo, por meio dos relatos de histórias de vida, torna-se possível a compreensão dos processos de aprendizagem que acontecem com as práticas de trabalho, interagindo com aspectos objetivos como o contexto econômico, político, social e histórico, como também aspectos subjetivos, exercendo sua interação com o papel de espaço, de tempo e das emoções. Como resultado, obtêm-se construções sociais e de sentido, que são inerentes tanto ao indivíduo quanto à coletividade.

Silva (2009) relata que a carreira gerencial nunca deve ser analisada de maneira isolada, pois outras carreiras devem ser incorporadas, como a carreira familiar e a pessoal, pois o sucesso na gerência deve ser analisado de forma ampla, sempre considerando os diversos aspectos sociais da vida.

Segundo Silva (2008), a aprendizagem gerencial é um processo multidimensional que abrange a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva da prática gerencial. A dimensão objetiva diz respeito aos meios de aprendizagem oriundos de ações formais, relacionadas à formação técnica-profissional, e à formação de conhecimentos e competências técnicas, orientadas para a prática gerencial, com contribuição direta à reflexão e ao desenvolvimento de uma melhor visão sistêmica, como também nas negociações, no trabalho em equipe e nas técnicas para tomadas de decisões. A dimensão subjetiva está alojada no interior da pessoa, o que a torna algo singular, contribuindo diretamente para a aprendizagem, sendo determinante no desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento das competências em ação.

4 AS COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL

Conceituar competência não é simples, pois, como afirma Le Boterf (2003), este conceito se encontra em constante construção. Zarifian (2001) trata competência como algo que supera sua qualificação; ela é a capacidade que o indivíduo tem em tomar a iniciativa responsável e reconhecida pelas pessoas. Le Boterf (2003) relata que as competências estão diretamente relacionadas a variáveis da aprendizagem, convergindo entre a pessoa, sua formação profissional e as suas experiências vividas. Assim, para ele, competência é um saber agir responsável, que incorpora a integração, a mobilização e a transmissão de conhecimento, recurso e habilidade, para um determinado contexto, gerando o reconhecimento alheio.

No processo de construção das competências gerenciais, as organizações investem no desenvolvimento gerencial, pois o desempenho de seus gestores está diretamente associado ao desempenho da organização, visto que os gestores são os principais responsáveis por estabelecer o pensamento estratégico e implementá-lo nas ações (RUAS, 2005). Segundo Antonello (2011), é difícil a compreensão do processo de aprendizagem das competências gerenciais exclusivamente pelos métodos formais do desenvolvimento, uma vez que, nos meios informais, podemos aprender por meio do autodirecionamento e das experiências vivenciadas.

Para Mintzberg e Quinn (2001), é a partir de experiências profissionais anteriores que o indivíduo desenvolve determinados conhecimentos e atitudes e transforma-os em um conjunto de modelos mentais e, com base nesses modelos, o indivíduo interpreta o mundo e define sua própria maneira de atuar. É comum que indivíduos reúnam competências gerais e específicas vinculadas ao seu setor de ocupação, e isto defina sua forma de resolver problemas e de realizar determinadas tarefas.

Percebemos, então, que a junção das diferentes competências necessárias ao efetivo

papel gerencial se dá de maneira completamente abrangente, com seu desenvolvimento, embasado tanto nas características pessoais como também proveniente do aproveitamento das experiências anteriores ao ambiente profissional, ou seja, para além da educação formal, percebemos, também, que o desenvolvimento de competências a partir da aprendizagem informal influencia a atuação do gestor, tendo em vista, conforme afirmam Noe, Clarke e Klein (2014), que a aprendizagem informal ocorre de maneira contínua, envolvendo os conhecimentos preexistentes e a visão de mundo dos indivíduos, em um processo que gera mudança de comportamento do empregado por meio do aprofundamento e da ampliação de suas habilidades e conhecimentos.

Contudo, não podemos afirmar com exatidão que conjuntos de competências gerenciais são universalmente necessários, como também se torna impossível chegar a uma conclusão definitiva sobre quais as capacidades necessárias aos gerentes, visto que são genéricas e desenvolvem-se, diferentemente, em cada contexto organizacional (GODOY; D'AMELIO, 2012).

A construção das competências gerenciais é resultado da soma dos aprendizados obtidos tanto na educação formal, como os cursos de graduação, como nas experiências ocorridas no exercício da profissão e das vivências sociais e afetivas com a família ou mesmo na convivência profissional, sendo desenvolvidas tanto em uma dimensão individual, quanto coletiva (RUAS, 2005; SILVA, 2008; GODOY; D'AMELIO, 2012).

Por meio desta discussão da formação das competências gerenciais, optamos por investigar o desenvolvimento dessas competências com base no modelo desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996) e suas atualizações (1998, 2000), consolidadas a partir do livro publicado pelos autores em 2005, pois esse é um modelo reconhecido por sua relevância e, conforme apontado por Godoy e D'Amelio (2012), apesar de o modelo ser voltado à identificação de competências profissionais, ele pode ser aplicável à identificação das competências gerenciais de profissionais com diversas formações.

Nesse modelo, os autores buscam integrar diversas abordagens, organizando as competências da seguinte forma: em seu núcleo, encontram-se quatro tipos de competências centrais: a primeira denominada de Competência do Conhecimento/ Cognitiva (composto pelo subgrupo das competências técnico/teórico, procedimental, contextual e tácito-prático); a segunda denominada de Competência Funcional (dela fazem parte as funções específicas, organizacional/processo/gerenciamento, mental e física); já a terceira refere-se à Competência Pessoal/ Comportamental (relacionadas às características social/vocacional e à intraprofissional); e a quarta intitulada de Competência de Valores/Ética (formada pelos valores pessoal e profissional).

Sobre esses quatro grupos, tem-se uma supervisão realizada por meio das Metacompetências que são uma habilidade para gerenciar uma habilidade, ou seja, elas refletem processos cognitivos de ordem superior, como a criatividade do indivíduo, sua capacidade de análise e resolução de problemas e o autodesenvolvimento (CHEETHAM; CHIVERS, 1996).

Por fim, a prática de qualquer competência retorna um *feedback*, ou seja, uma oportunidade de estudar e de refletir sobre o resultado obtido. Para incorporar o feedback ao modelo, os autores analisaram respostas de 80 profissionais pertencentes a 20 profissões diferentes.

Cheetham e Chivers (1998, 2000, 2005) adicionaram, ainda, quatro melhorias significativas ao Modelo de Competências Profissionais. A primeira diz respeito ao Contexto e Ambiente, sendo introduzidas no topo do modelo, de forma a gerar uma reflexão sobre a capacidade de moldar toda a experiência de um profissional em seu processo de trabalho. Em relação ao ambiente, o autor toma, como exemplo, que o *layout* de um determinado escritório de plano completamente aberto, certamente gerará uma perspectiva diferente de um *layout* de um escritório pessoal. A segunda melhoria no modelo acrescenta as Transcompetências, que se referem ao nível de comunicação e à capacidade de agilidade mental, que, de certa forma, são competências que abrangem outras

competências (CHEETHAM; CHIVERS, 1998, 2000, 2005).

A terceira atualização retoma a importância da Reflexão, que é tratada duas vezes no modelo, uma vez ao fundo como fonte de *feedback* como no modelo de 1996, mas agora também utilizada no topo como uma Super-Meta-Competência. A quarta alteração ao modelo reflete os aspectos de Personalidade e Motivação, em que a personalidade pode interferir, significativamente, nos aspectos da competência profissional, limitando consideravelmente o seu potencial, ou seja, um determinado tipo de personalidade pode contribuir ou, até mesmo, dificultar o desempenho em certos papéis profissionais. A motivação pode afetar o desempenho no trabalho e na vontade de desenvolver ou melhorar determinadas competências, como a possibilidade de aprender com a reflexão ou parar para refletir em primeiro lugar (CHEETHAM; CHIVERS, 1998, 2000, 2005).

Silva (2009) defende que a reflexão é um elemento essencial na aprendizagem de gerentes, oriunda da experiência do indivíduo que o faz refletir e mudar suas perspectivas de significado.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa básica, que, segundo Provanov e Freitas (2013), é quando se tem o objetivo de gerar determinados conhecimentos novos e úteis para a ciência, mas sem pretensão de aplicá-los de imediato, envolvendo verdades e interesses universais. O relato de história de vida dos entrevistados foi escolhido como método de coleta dos dados por meio de entrevistas do tipo narrativa.

Mesmo que a entrevista tenha seu cunho científico, ela deve ser mais bem tratada e conduzida como uma arte, de forma que, mesmo havendo estrutura nas questões utilizadas, elas serão passíveis de flexibilidade pelo pesquisador para que ela se adapte às mais diversas situações, visto que é impossível introduzir um roteiro rígido para analisar o contexto de his-

tórias de vida, pois o contexto varia de acordo com o entrevistado, e existem diversas maneiras de interpretar e representar as vozes dos narradores (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Assim, a pesquisa se torna aberta, de forma que o entrevistado possa falar abertamente sobre sua vida e experiências, estando o pesquisador sempre atento à expressão ou ao estímulo do entrevistado (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Para tanto, sendo a subjetividade inerente a todas as fontes históricas, os fatos lembrados e esquecidos fazem parte integrante da história, não sendo possível existir fonte oral falsa. Estando na subjetividade a força da história oral, naquilo em que o depoente acredita ter mais importância do que realmente acontece, conforme alegam Gomes e Santana (2010).

Desse modo, a pesquisa foi conduzida em duas etapas: na primeira, o entrevistado foi convidado a relatar, livremente, sobre sua história de vida e as várias experiências no decorrer de toda sua carreira, desde a infância até o momento da entrevista; no segundo momento, foram utilizadas perguntas diretivas, por meio de um roteiro semiestruturado, buscando relacionar o relato da história de vida narrada pelo entrevistado no primeiro momento com o processo de desenvolvimento de competências sofrido por ele a partir de suas experiências sociais e profissionais fomentados pela aprendizagem gerencial. O roteiro de entrevistas da segunda etapa foi baseado no modelo já consolidado de Cheetham e Chivers (1996) e suas atualizações (1998, 2000), bem como a consolidação do modelo apresentado pelos autores em 2005, sobre o desenvolvimento de competências. Destacamos que os dois momentos da pesquisa foram gravados e transcritos na íntegra.

O estudo foi realizado em uma Unidade de Saúde da Família – USF, na cidade de João Pessoa, capital paraibana. João Pessoa possui cerca de 194 ESF (Equipes de Saúde da Família) em atividade. Essas equipes estão alojadas em mais de 100 USF, segundo dados da Prefeitura Municipal e, geralmente, cada prédio suporta até quatro equipes que trabalham em regime de integração.

As USF trabalham na Atenção Básica, prezando por um atendimento mais humanizado à população. Essas unidades têm como base as políticas públicas de humanização do Sistema Único de Saúde - SUS. Focam suas ações nas necessidades de saúde dos usuários dos territórios, buscando qualificar seu fluxo de atendimento por meio de uma escuta qualificada ao usuário das unidades, tendo como seu grande desafio fazer que cada usuário, ao chegar à USF, seja bem acolhido e possa ser encaminhado para os outros serviços de saúde da rede municipal. Tendo em vista que essa procura acontece, geralmente, em um momento de grande fragilidade do usuário que se encontra doente, a realização de um atendimento adequado é fundamental.

Este estudo optou por não revelar em qual USF os entrevistados atuam, não revelando seus nomes, a fim de manter a integridade deles. Como as pesquisas realizadas por meio da narrativa apresentam a peculiaridade de trabalhar com um reduzido número de participantes, em relação a outros métodos de pesquisa, foram realizadas entrevistas com dois profissionais, o que foi considerado suficiente para atender ao objetivo da pesquisa de compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família, realizado por profissionais sem formação em gestão, pois, de acordo com Queiroz (1988), o relato de uma única história de vida pode ser capaz de apresentar comportamentos e técnicas, valores e ideologias, e aspectos oriundos de uma sociedade e de um grupo específico.

Os entrevistados, após aceitarem participar da pesquisa e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foram nominados neste trabalho de E1 e E2. A primeira entrevista foi realizada com E1, uma mulher de 35 anos com formação em fisioterapia, que trabalhava no cargo gerencial de Unidade de Saúde Família da capital, há cinco anos no momento da entrevista, sendo dois anos de serviços prestados à unidade estudada. A entrevista teve uma duração total de uma hora e 23 minutos, sendo registrada por gravação de áudio

e transcrita na íntegra, sendo, posteriormente, organizada e analisada.

A segunda entrevista, realizada com E2, um homem de 32 anos, com formação em fisioterapia, atuando como gerente de Unidade de Saúde da Família há três anos, no momento da entrevista, e que, por um ano e meio, esteve como gerente da unidade estudada; ao todo, a entrevista teve uma duração de uma hora e sete minutos, e, como na primeira entrevista, também foi transcrita, organizada e analisada.

Este estudo, para alcance de seu objetivo, ainda identifica fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais que não possuem educação formal em gestão, bem como identifica as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem por meio dos relatos de suas histórias de vida.

Após a realização de diversas leituras do relato de cada entrevistado sobre suas histórias de vida, buscando interligar as experiências e os significados relevantes do relato de cada entrevistado com o objetivo do estudo, foi desenvolvida uma síntese da trajetória de vida de cada entrevistado, visando analisar as informações obtidas. Assim, a análise também ocorre por meio de uma análise de narrativas, entendendo a narrativa como um discurso que trata das ações que aconteceram no passado em caráter ideológico, ou seja, conectando as ideias dos discursos na história do próprio entrevistado (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 RELATO DA TRAJETÓRIA DE VIDA DE E1

E1 é carioca, tem 35 anos, filha de pernambucanos, tem dois irmãos, sendo ela a mais velha. Seu pai é militar do Exército, por isso ela teve que residir em diferentes locais do Brasil cada vez que o pai era transferido para outra cidade. Começou seus estudos em escola pública em Minas Gerais; em Belém, passou um tempo

em escola pública, mas logo começou a estudar em um Colégio Militar onde continuou até o terceiro ano. Tinha o sonho de ser dentista, mas acabou passando para fonoaudiologia na UFRJ, cursando apenas um ano e meio, pois seu pai estava sendo transferido para Belém.

Teve que prestar novo vestibular, passou para enfermagem, mas não se identificava com o curso, ficando apenas dois meses. Partiu, então, para realizar um novo vestibular, foi aprovada para dois cursos: de fisioterapia e terapia ocupacional, optando por fisioterapia, pois achava que tinha um mercado de trabalho melhor e que iria lidar mais com o paciente de modo mais hospitalar.

No dia de sua formatura, seu pai foi transferido para Belo Horizonte; chegando lá, ficou meio perdida, pois os colegas diziam que ela tinha um dom para a área respiratória, e ela não aceitava, pois gostava mesmo era de lidar com crianças, na neuropediatria, e um professor falava que ela iria trabalhar em uma UTI, mas ela achava as pessoas desse setor muito frias; o professor relatava que não era assim, que ela facilmente conseguiria colocar o seu jeito de trabalhar de uma forma mais humanizada. Conseguiu seu primeiro emprego, dentro de uma UTI cardíaca onde trabalhava à noite; duas semanas depois, conseguiu outro emprego em uma outra UTI; porém, durante o dia. Ficou nesses dois empregos por um período de dois anos, e neles foi crescendo profissionalmente.

Neste momento, seu pai recebe uma nova transferência, agora para a cidade de João Pessoa-PB, e ela, por ser muito ligada à família, abandona o trabalho e os acompanha. Em duas semanas, já conseguiu um novo emprego em um hospital, onde trabalhou por sete meses, sendo demitida por redução no quadro da organização. Rapidamente, foi aprovada na seleção em uma USF. Assumiu um novo cargo no Hospital de Trauma da cidade de João Pessoa e o cargo da prefeitura (USF) no mesmo dia. Sentia que, ainda, era muito tímida, e assumir um emprego como o da prefeitura seria um grande desafio, pois ela não tinha a menor noção do que era, não sabia o que era ser apoiador, ser

gerente, muito menos o que era realmente a atenção básica.

Ela sabia apenas o que tinha visto durante sua formação, o que não era muito. Ela conta que o processo de seleção da prefeitura foi para ser Apoiador Matricial no NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da Família) e que foram feitas perguntas sobre a atenção básica, respondidas com base em seus estudos para concurso.

Não conhecia nada, nem ninguém, em João Pessoa, mesmo assim, assumiu a sua primeira USF, fazendo dupla com outra profissional, com quem aprendeu bastante a questão gerencial, pois essa colega indicava alguns materiais de estudo, como também a maneira de lidar em certas situações, sendo de grande ajuda no começo. Ela sempre teve a questão da comunicação muito forte a ponto de chegar a uma reunião em que ninguém fala nada, e ela assumir, tomar à frente. Ela considera que traz isso de nascença, lá do seu pai, um exemplo de grande líder para ela, que, por ser um militar, teve sempre o dom da palavra para lidar com as pessoas, de quem aprendeu que se deve ouvir mais, perguntar o que está acontecendo, ganhar aquela pessoa e somente aí decidir o que fazer.

Gosta muito de desafios, do tipo, quanto mais difícil melhor, e na USF, enfrentava constantes embates, mas não se deixava abater de maneira a transparecer fraqueza para os outros, e, com o tempo, ia ganhando o respeito das pessoas e sua amizade, tendo como grande desafio profissional o de agregar pessoas e tomar decisões. A experiência na USF a fez crescer muito no Hospital de Trauma, principalmente na questão do gerenciamento, pois tinha que organizar escalas, decidir quais problemas deveriam ser elencados, e a parte de lidar com pessoas, a ponto de, no hospital, após problemas no setor de enfermagem, ela organizar a divisão de funções e o fluxo dos técnicos de enfermagem. Então, para ela, o gerenciamento era utilizado, de certa forma, nos dois trabalhos, mesmo que no anonimato.

Espera ainda um dia conseguir realizar um mestrado e passar em um concurso público, mas sabe que isso necessita de um bom tempo

para estudos, o que é bem difícil de articular com a vida corrida do trabalho. Profissionalmente, sente-se muito feliz, tendo diversos desejos de crescer na profissão, almejando desafios como uma possível diretoria de distrito sanitário ou até uma secretaria de saúde municipal.

6.2 RELATO DA TRAJETÓRIA DE VIDA DE E2

E2 tem 32 anos, vem de uma família católica de origem do alto sertão paraibano na cidade de Aguiar, tem seis irmãos, é casado e tem uma filha. É formado em fisioterapia, tem mestrado em estatística e doutorado em osteopatia, sendo quiroprático. Teve sua formação no estado da Bahia, parte em Brasília, depois de um certo tempo, viajou ao Canadá onde viveu por um ano e três meses, fazendo escola de postura e o doutorado sanduíche.

Seu pai é construtor, e a sua mãe professora universitária aposentada. Ele considera que veio de uma família de classe média e afirma que nunca lhe faltou nada, mas teve a educação de que sempre teria que trabalhar para ser um homem, de modo a ter responsabilidade e formar uma família. Assim, começou a estudar e a trabalhar muito cedo, e, com 14 anos, já ajudava seu pai nos negócios da construtora, onde organizava o pagamento da folha de pessoal, fazia compra de materiais e era até mestre de obras.

Aos 16 anos, saiu de casa, obteve uma independência parcial, pois seus pais ainda o ajudavam quando preciso. Nunca deixando de estudar, passou para medicina e foi morar no estado da Bahia, mas o curso não abriu, então, teve que cursar fisioterapia que era a sua segunda opção. Logo no segundo período, recebeu uma bolsa e começou a se sustentar sozinho sem a ajuda dos pais, e, após concluir o curso, imediatamente, regressou à João Pessoa-PB.

Assim que chegou à João Pessoa-PB, recebeu algumas propostas de trabalho em outros Estados, passando a trabalhar no NASF de Salvador-BA com a parte de atendimentos, indo para Brasília-DF onde fazia um trabalho

voltado à prevenção e à promoção à saúde pelo NASF; depois foi para o Amazonas-AM, trabalhando entre a fronteira do Brasil com a Colômbia no NASF, onde fez uma prova no Exército e passou dois anos como primeiro tenente temporário. Lá trabalhava 30 horas em na UTI de um hospital, esta não era muito a sua área, visto que tinha preferência por trauma ortopédico, mas a necessidade do hospital era apenas para a UTI. Retornou à João Pessoa-PB para trabalhar também no NASF e encontrou certa diferença no processo de trabalho em relação à forma de trabalho de outros estados, pois o NASF de João Pessoa-PB trabalhava a parte gerencial da USF, o que, para ele, era um desvio de função e apenas um mero cargo de confiança da prefeitura, no qual ele tinha a função de gerenciar todos os processos administrativos dentro da USF, deixando quase que completamente sua formação em fisioterapia de lado.

Ele, como não tinha formação no ramo gerencial/administrativo, utilizou os conhecimentos adquiridos desde a infância com seu pai dentro da construtora, em que aprendeu noções simples de recursos humanos e de como lidar com o trabalhador, servindo para que ele tivesse uma visão mais criteriosa em seu processo de gerenciamento na USF. O trabalho como gerente da USF, para ele, não é uma tarefa fácil, pois a cobrança é sempre constante, e a autonomia é mínima, como também não se tem apoio de subsídios para a área gerencial, mesmo ele acreditando fielmente na gestão do SUS e querendo fazer a gestão do SUS funcionar, acabava deparando-se com profissionais sem competência ou que realmente estavam ali sem querer trabalhar.

Na USF, percebia que os funcionários eram sempre muito cobrados e pouco ou quase nunca ouvidos; então, praticou uma relação mais aberta com os funcionários, ouvindo os pontos positivos e negativos em relação ao trabalho, e o retorno era sempre melhor. Mesmo não tendo uma formação acadêmica gerencial, faz uso da formação oferecida pelo senso comum, em estar ali exercendo aquele papel gerencial diariamente, fazendo o básico do bási-

co, no qual uns fazem mais e outros menos, e ele sempre procurando fazer ali o seu melhor e melhorando a cada dia.

E2 busca hoje conseguir dar uma vida mais confortável à sua família, nada de muito dinheiro, apenas o básico, pois acha que, administrando o básico, o resto é apenas consequência do esforço gerado pelo trabalho. Espera também garantir uma boa formação para sua filha, aplicando os mesmos valores que recebeu do seu pai, em que o certo é certo, e o errado é errado.

7 ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E SOCIAIS DOS GERENTES

Neste tópico, apresentamos uma análise das histórias relatadas pelos dois gerentes entrevistados com foco nos processos de aprendizagem gerencial para caracterização das experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais sem, no entanto, possuírem a educação formal para o exercício destes cargos.

No nível pessoal de valores, interpretação e posicionamento, tanto no relato de E1, como no de E2, existe forte influência em exemplos aprendidos com a família. Com relação às emoções, E1 gosta de desafios, e isso ajudou a superar algumas desavenças ocorridas durante seu trabalho gerencial, não deixando abalar-se facilmente, mas percebendo o cuidado especial em não deixar que os outros observem as suas fragilidades emocionais em alguns momentos mais difíceis. Por sua vez, E2 percebe a fragilidade no trabalho pesado e mal remunerado dos empregados e acredita que, com um tratamento mais humanizado, os funcionários sob seu comando trabalhariam melhor e renderiam mais.

A reflexão sobre as experiências passadas e a transformação delas em uma compreensão mais aprofundada como apoio à tomada de decisão se apresenta nos relatos de E1 e E2; no relato de E1, quando ela afirma ter preocupação em ouvir as pessoas, entender a situação, organizar os fatores no contexto, e assim estabelecer qual a

melhor decisão a tomar. Enquanto em E2, quando ele utiliza suas experiências anteriores, buscando manter o funcionário ao seu lado por meio do uso de sua concepção de liderança, dando-lhe liberdade e autonomia, proporcionando, assim, trabalhadores mais produtivos.

Na dimensão sócio-histórica, com a busca da relação entre significados coletivos e as experiências individuais dos entrevistados, é possível identificar no relato de E1 o fator de escolha para o curso de Fisioterapia, por ela entender que, na época, existiria um mercado de trabalho melhor no qual poderia lidar com o paciente no âmbito hospitalar. Para E2, o fator importante se deve em razão de, ao conseguir a sua primeira bolsa em uma faculdade, ele decretou sua independência financeira, não recebendo mais ajuda de seus pais.

No tocante à aprendizagem formal, de cunho mais estruturado, conforme Flach e Antonello (2010), E1 relata que a aprendizagem obtida durante a sua formação em Fisioterapia não a ajudava nos procedimentos gerenciais, apenas a fazia conhecer superficialmente o que era a atenção básica em relação à saúde pública, e muitos desses conhecimentos foram obtidos por meio de estudos individuais para concursos públicos. De maneira similar, a formação em fisioterapia, mestrado em estatística e doutorado em osteopatia de E2, também não são citados como influenciadores diretos no processo de trabalho gerencial dentro da USF.

Em relação às aprendizagens informais, encontradas nos relatos dos entrevistados, é possível destacar na entrevista de E1, que, por ser uma pessoa muito voltada para a família, herdou de seu pai a forma de se comunicar, aprendendo a tomar a frente em determinadas situações e prezando por um tratamento igualitário na maneira de tratar e lidar com as pessoas. O aprendizado para E1 ocorria também dentro da USF por meio da ajuda de sua parceira na gerência, com a qual aprendeu algumas formas de lidar com determinadas situações. Esses aprendizados gerenciais ganhos na USF eram utilizados, posteriormente, em suas ações no Hospital de Trauma. O que corrobora

o aprendizado contínuo proporcionado pela aprendizagem do tipo informal, conforme afirmam Noe, Clarke e Klein (2014).

Para E2 que, desde muito cedo, 14 anos, tinha contato com trabalhos gerenciais pela observação da rotina na construtora do seu pai, tendo acesso a algumas noções de como fazer a folha de pagamento de pessoal e as compras de materiais, como também a forma de lidar com os trabalhadores, fez que, mesmo não tendo educação formal em gestão, obtivesse aprendizado constante a partir da prática do dia a dia, procurando melhorar a cada momento. Fato que corrobora o pensamento de Silva (2009), para quem a aprendizagem ocorre por meio de um contexto de participação social.

Importante frisar a sobrecarga de trabalho e o pouco tempo disponível para a família, demonstrados no relato de E1. A entrevistada afirmou sempre ter trabalhado muito em dois empregos, e que a sobrecarga de trabalho a fazia deixar de lado outros fatores relevantes, como a vontade de realizar um mestrado por se sentir impedida em razão do pouco tempo disponível. Para E2, a sobrecarga de trabalho tinha forte relação a uma cobrança constante, a pouca autonomia oferecida, como também a falta de subsídios necessários para a realização satisfatória de seu processo de trabalho gerencial. Por outro lado, as instituições exigem profissionais de alto desempenho, capazes de alcançar os objetivos organizacionais, como afirmado por Furukawa e Cunha (2011).

8 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Para análise dos dados das entrevistas realizadas, partimos do conceito de Ruas (2005), em que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, sendo elas um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas pelo gerente, articulando e mobilizando-as de acordo com as diferentes necessidades e os desafios encontrados, objetivando o alcance das estratégias organizacionais. Além disso, tomamos como base, também, os estudos

de Cheatham e Chivers (1996), bem como suas atualizações (1998, 2000) e a consolidação desse modelo no livro publicado em 2005 pelos autores, para uma melhor compreensão da identificação de competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial do contexto pesquisado. Assim, foram elencadas quatro categorias, as quais são expostas a seguir.

8.1 COMPETÊNCIA DE CONHECIMENTO/COGNITIVA

Sobre a Competência de Conhecimento/Cognitiva que diz respeito aos conhecimentos técnicos, teóricos, procedimentais, contextuais e tácito-práticos relativos à área de gerenciamento, especialmente, no início do processo gerencial, percebe-se a preocupação dos dois entrevistados em adquirir tal conhecimento, de modo a aumentar sua confiança perante os demais, como relatado na fala de E1:

Eu percebo que, por eu ser de uma área de saúde e também de uma área hospitalar, então, muitas coisas da USF, ou seja, da prefeitura, eu tenho que correr atrás, vamos supor que algumas leis eu preciso estudar quando vou falar alguma coisa, principalmente na reunião de equipe, onde eu tenho que falar com várias classes de trabalhadores, aí o que é que acontece, eu vou falar sobre um tema, mas tenho que saber sobre aquele tema, preciso recorrer a alguns estudos [...]. **Eu não sou da área de administração, não sou da área de gerenciamento, e, em alguns momentos, eu pensava como é que eu posso melhorar**, e às vezes, eu ficava lendo alguma coisa de como é que posso melhorar, e até **já fui atrás de saber como é que eu poderia gerenciar algumas coisas, mas não entendi nada e voltei atrás**, então foi isso assim, acredito que **minha maior dificuldade é porque eu não tenho ainda uma formação na questão de gerência**, mas que eu tinha vontade de trabalhar isso em mim [...] todos os dias nós es-

tamos em formação e em construção, minha maior dificuldade, no início do gerenciamento, era que **eu não tinha experiência**, então, eu estava vindo de uma área que não tinha nada a ver e eu não tinha domínio daquela situação, então tive que trabalhar isso comigo, **do que é do passado para agora eu aprendi muita coisa**, e hoje consigo saber como é que a gente vai percorrer toda uma rede, o usuário vai chegar e eu sei como é que ele vai fazer, digo a você que há mudanças constantemente, e é isso que o ser humano precisa, o ser humano ele é um ser inacabado, então **todos os dias a gente aprende [...]**.

A narrativa de E1 vai ao encontro do pensamento de Zarifian (2001), quando ele afirma que os gerentes precisam ter conhecimento técnico para suas tomadas de decisões de forma a solucionar os mais diversos problemas da organização. A falta desse conhecimento técnico pode causar insegurança ao ocupante do cargo, conforme narrado.

Por outro lado, a narrativa de E1 demonstra que ela aprendeu com as experiências vividas, afirmando que todos os dias aprendemos, o que corrobora Santos e Silva (2012) para quem as experiências vividas revelam que o processo da aprendizagem pode ocorrer, tanto nos campos formais da educação, quanto nos informais provenientes das experiências profissionais e sociais.

8.2 COMPETÊNCIA FUNCIONAL

Esta competência se refere às habilidades responsáveis pelo planejamento e controle das atividades, da definição de estratégias, realização de diagnósticos, elaboração de planos táticos e operacionais para a obtenção de resultados; em outras palavras, são as capacidades utilizadas para fazer acontecer algo por meio das ações de outras pessoas. No relato de E2, é possível perceber a estratégia utilizada pelo gerente para ter os funcionários ao seu lado e conseguir melhores resultados.

[...] eu via que **se eu tivesse o funcionário do meu lado para me ajudar**, eu sendo um líder e não um chefe, **eu tinha melhores resultados**. Comecei a ver quando se tinha um chefe, os resultados, eles não eram tão expressivos quando tinha um líder. O chefe ele chegava ali naquele ponto, só produzia aquilo ali e não passava daquilo e, quando ele tinha um líder, você acabava, é... vamos dizer assim: superando as expectativas, e era muito melhor e proveitoso, o funcionário, ele trabalhava feliz, ele trabalhava ... vamos dizer assim, com a sua autoconfiança, então, ele era autoconfiante, ele tinha autonomia pra fazer aquilo que se era pedido ou mandado e, aí vamos dizer assim, ele tinha mais liberdade, eu conseguia ver mais desempenho, muito mais do que se eu mandasse ou obrigasse ele a fazer.

Para fazer que os funcionários colaborassem com os resultados, E2 foi capaz de perceber a necessidade do uso da capacidade de liderança. Esta competência também foi identificada no trabalho com enfermeiros em cargos de gestão realizado por Furukawa e Cunha (2011).

No relato de E1, é possível notar a realização de um determinado diagnóstico obtido após um aprofundamento do gerente nas atuações de determinado setor, resultando em uma visão global, a fim de planejar uma melhor tomada de decisão junto a seus subordinados.

[...] eu traçava dentro de mim o como é que eu posso melhorar aquilo dali, então eu ficava dentro daquele ambiente, sem ninguém saber, as pessoas não entendiam, e eu ficava um bom tempo lá trancada, ninguém me via lá, e eu ficava lá averiguando como é que eu poderia averiguar aquele fluxo, então assim, sempre na minha vida eu me posicionei naquele, na realidade **eu estudava aquele setor, para que eu pudesse melhorar** [...] e eu estou vivenciando o que é que eles passam para

depois eu começar a traçar as metas, e essa semana que passou eu já comecei a trabalhar algumas metas com eles, porque eu percebi a dificuldade que eles têm, então o que eu faço sempre, eu vou para o ambiente, estudo aquele ambiente e com a minha inocência eu tento melhorar aquilo ali, **eu vou da minha experiência mesmo**.

A partir do estudo do ambiente com o objetivo de melhorá-lo, E1 segue o proposto por Zarifian (2001), quando ele trata da gestão de processos como a capacidade de fazer frente a situações ou eventos imprevisíveis que requerem uma visão mais aprofundada do ambiente de trabalho como também de suas atividades.

8.3 COMPETÊNCIA PESSOAL/COMPORTAMENTAL

O campo intraprofissional diz respeito ao próprio gerente e suas atividades combinadas com suas características pessoais, como comprometimento, autoconfiança, saber ouvir, determinação, entre outros. Godoy e D'Amelio (2012) tratam como saberes profissionais que são mobilizados na ação, constituindo-se em competências, como tomar iniciativas, resolução de problemas e conflitos, assumir riscos a fim de atingir objetivos, entre outros, sendo fortalecidas pelas vivências particulares ante os desafios por eles enfrentados.

Os dois lados, o pessoal e o social, podem ser interligados, demonstrando essas relações no relato extraído da entrevista realizada com E1:

[...] você precisa ter algumas coisas com você, a primeira coisa seria a questão do **ouvir muito**, isso eu acho que tem um grande problema nas equipes, e acho que, nas empresas também, você acha que você é o melhor administrador e você não escuta seus subordinados, ou pessoas que estão para somar com você, estão ali e você precisa ouvir, a outra coisa, é a questão da **comunicação**, não

adianta você ouvir, mas você também não compartilhar o que você está fazendo, se você tem uma equipe com você, e você acha que você vai fazer aquilo ali, mas você não compartilha com ele, aí você está perdendo em tudo isso. [...] A questão da **humildade** também, eu acredito que você tem que saber que você não é o ser maior, existem pessoas que precisam estar com você, e algum momento você pode ser o líder, daqui a pouco você pode ser o trabalhador. A questão também de ser muito pé no chão, você tem que ter as experiências das pessoas que estão ao seu lado, eu acredito muito nisso.

Dessa forma, a narrativa de E1 é condizente com a perspectiva de Zarifian (2001) em que as competências comportamentais estão associadas ao relacionamento dos gerentes com seus superiores, subordinados e com outros funcionários da organização, da mesma forma com os clientes e com a comunidade. Isso fica claro no discurso quando a entrevistada apresenta algumas características necessárias ao gestor, como saber ouvir, saber se comunicar e ter humildade na realização do trabalho.

8.4 COMPETÊNCIA VALORES/ÉTICA

Segundo Godoy e D'Amelio (2012), a referência aos valores pessoais e profissionais dos gerentes tem base nas suas relações com os públicos estratégicos relacionados diretamente com a função gerencial, sendo os valores e a ética elementos essenciais das competências desse gerente, afetando, diretamente, as tomadas de decisões direcionadas à sua finalidade, como também ao tipo de ação mais adequada para se chegar a ela. Ainda assim, é por meio dos valores pessoais e profissionais que se estabelecem a coerência e o equilíbrio na relação do gerente consigo mesmo e com a organização.

Pelo relato apresentado por E2, notamos a dificuldade em conseguir estabelecer os seus valores pessoais para dentro da organização, encontrando barreiras que, muitas vezes, o im-

possibilita de tomar decisões mais adequadas.

[...] **aplicar os mesmos valores que eu tive com meus pais**, eles são do interior, então tudo é no certo, é o preto no branco, então o que é certo é certo, o que é errado é errado [...]. Então assim, a gente trabalha onde a gente acredita na gestão do SUS, onde a gente quer fazer a gestão do SUS, mas acaba que a gente é barrado por profissionais que não têm competência, ou que não querem trabalhar e aí acaba atrapalhando o processo do trabalho. Essa é mais a dificuldade que eu vejo nessa parte de saúde pública, acho que o mínimo que a gente dá, a gente ajuda bastante o pessoal, só que tem pessoas que tem, não sei ... é caráter, ou **vamos dizer assim valores diferentes** que eles acabam distorcendo algumas coisas, ou pelo seu prazer ou sua vontade, ou pela sua, vamos dizer assim, de se destacar ou se auto impor, não sei se é o ego, ou não sei se é o medo de ser substituído, eu não sei, mas tem muitas coisas que atrapalham bastante o processo de trabalho. [...] eu acho que, quando você respeita o trabalhador, mesmo ele sendo de uma classe, vamos dizer assim 'operária mais desgastada', como o pessoal que trabalha na limpeza, como o pessoal que tem outros cargos dentro do posto de saúde[...]. Então quando você começa a trabalhar e começa a aplicar a gestão do SUS e começa a ver que todo mundo tá no mesmo patamar, cada um com sua formação, cada um com sua renda que ganha, **eu acho que, quando você começa a colocar todo mundo igual, começa a trabalhar com todo mundo igual e dividir o trabalho igual, eu acho que torna mais humano** o trabalho e torna mais fácil também, porque aí você acaba não tendo só um parceiro, você acaba tendo todo mundo como parceiro e acaba o serviço andando, acaba fazendo com que o serviço seja bem mais fácil e bem mais tranquilo.

A atividade gerencial é rodeada pelos

mais diversos dilemas, em que o gerente, no uso de sua capacitação técnica e funcional, é obstinado a realizar e fazer acontecer, como também pelo dever de cumprir os objetivos empresariais. Os valores e as crenças das pessoas e das organizações são importantes ponderadores nas decisões a serem tomadas, permeando as responsabilidades e corresponsabilidades, e relacionando-as diretamente com as conquistas dos objetivos do grupo, conforme afirmado por Zarifian (2001).

9 OS FATORES LIMITANTES E FACILITADORES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Destacamos, nesta última etapa da análise, os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores. Para E1, o amor pelo trabalho é um fator facilitador, bem como o gosto por desafios difíceis, buscando uma harmonia contínua entre o amor pelo trabalho e o desafio. E como fator limitante, E1 relata a burocracia dos processos administrativos dentro da USF e a falta de autonomia em suas ações diante da hierarquia estabelecida pela prefeitura municipal.

O que me **facilita eu acho que é o amor que tenho ao meu trabalho**, eu acredito muito nisso sabe, eu amo o que eu faço, então quando você ama o que você faz, as coisas ficam mais fáceis de lidar, eu amo o ser humano, e eu gosto das coisas mais difíceis, então quando vêm os usuários, ou até os profissionais com problemas, é nesses que eu foco mais. Os fáceis, é muito fácil eu estar com eles, porque eu dou um abraço aí ele já está feliz comigo, os mais difíceis, aí sim esses eu preciso trabalhar, e aí quando **você junta amor do que você faz com sua profissão** e o amor que você tem de lidar com o público, acho que torna mais fácil e torna o trabalho mais tranquilo para mim, eu penso dessa

forma. E **o que me limita**, muitas vezes, é que se eu pudesse fazer muita coisa, mas eu tenho a questão de uma chefia e de toda **uma cadeia atrás de mim, e uma burocracia** em que eu não consigo chegar na fonte, mas se eu tivesse esse poder de chegar nessa fonte, com certeza seria completamente diferente do que é hoje.

Para E2, que já tinha certa experiência com alguns processos administrativos aprendidos na construtora de seu pai, a experiência foi evidenciada como um fator facilitador, e a comunicação é citada como prioritária nesse processo, criando uma união entre a experiência e a comunicação, gerando um relacionamento mais próximo com os trabalhadores, cujo auxílio é mútuo. Com relação ao fator limitante, é citada a forma engessada do processo de trabalho, e as pessoas sem motivação ou que estão no local de trabalho apenas para corrigir, e não para produzir.

O que me facilitou muito essa parte da administração foi a parte de, além da **experiência, eu ser bem comunicativo**, aí eu comecei a ver de outras experiências que eu tinha que tratar a pessoa a que estava trabalhando comigo não como um subordinado, mas sim como uma pessoa que estava ali para me ajudar, e como uma pessoa que é como eu, não tem diferença nenhuma no processo de trabalho, acho que cada um tem a sua importância no processo de trabalho, se aquela pessoa anda mal, então o meu trabalho vai mal também, então cada um se ajudando facilita muito, a parte de **escutar o profissional**, de saber, de entender a necessidade dele, as complicações que ele tem na sua vida pessoal, acho que isso ajuda bastante na parte administrativa. E **o que limita**, basicamente, são pessoas que não estão ali para fazer esse processo acontecer, ou que tenha um ponto de vista diferente do teu, onde ele queira fazer não a parte administrativa e sim

a parte, vamos dizer, a parte de correção, aquela coisa meio que se assinou um contrato aí tem que fazer, e quando você está trabalhando com pessoas que, vamos supor, você tem o seu horário corrido de 8 horas de trabalho, não basicamente você vai conseguir chegar as 7 horas da manhã na unidade, mas se você chegar as 8 horas e conseguir produzir aquelas 3 horas de trabalho no período da manhã, pra mim é melhor do que uma pessoa que chega de 7 horas e fica até meio dia e não consegue produzir nada, então é isso que às vezes te limita, o processo de trabalho ele é fácil, ele é tranquilo, mas **as pessoas é que basicamente as colocam em uma situação difícil.**

Percebemos, assim, que o amor pelo trabalho na área de saúde, aliado ao desejo de superar desafios constantes como os proporcionados pelo processo gerencial são vencidos por esses profissionais por meio da comunicação e experiências vividas anteriormente, mas que encontram barreiras difíceis de serem superadas, como o excesso da burocracia existente nos processos administrativos dentro da USF e a falta de autonomia oferecida pela gestão municipal em suas ações gerenciais, o que gera uma falta de motivação de seus subordinados e, conseqüentemente, dificulta o andamento do processo de trabalho.

10 CONCLUSÕES

Neste estudo, buscou-se compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por profissionais sem formação em gestão na cidade de João Pessoa-PB, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores e identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem.

Assim, foram realizadas entrevistas narrativas com dois fisioterapeutas que atuam como gestores em uma USF por meio da técnica de história de vida. A partir desta técnica, foi possível identificar que as competências geren-

ciais necessárias à atuação na função de gestor foram desenvolvidas por meio de experiências prévias a função, conforme relatado por E2, e pela observação do trabalho de pessoas mais experientes, como foi o caso de E1. O que é similar aos achados do trabalho de Leite, Araújo Bispo e Silva (2018) quando afirmam que o aprendizado profissional dos gerentes foi balizado pelas experiências vivenciadas ao longo de suas trajetórias de vida e pela vivência das novas experiências.

Além disso, outras competências foram sendo adquiridas a partir do exercício da prática profissional, como a capacidade de saber ouvir, liderar e trabalhar em equipe, bem como a capacidade de compreender a importância da USF para atendimento aos clientes cidadãos que buscam os serviços ofertados pela unidade. Essas competências são condizentes com as encontradas na pesquisa de Furukawa e Cunha (2011).

Em relação aos fatores facilitadores e limitantes enfrentados por esses gerentes em sua atuação como gestores, identificamos como principal fator facilitador gostar do que faz, além das experiências prévias e o saber se comunicar. Em relação aos fatores limitantes, identificamos a burocracia dos processos administrativos, necessária quando se atua em um órgão público, mas, que, algumas vezes, foi percebida como engessando a atuação de uma gestão mais eficiente, além de ter sido relatada ainda a presença de uma estrutura excessivamente hierarquizada e a dificuldade em lidar com pessoas que não estão motivadas para o trabalho.

A passagem da carreira profissional específica na área de saúde para a gerencial, demonstrou que houve uma mudança na maneira de enxergar o processo de trabalho, principalmente no sentido de obter os resultados organizacionais por meio das ações de outras pessoas, sendo esse o grande desafio. Diversas capacidades profissionais se ampliaram e juntaram-se a novas, apoiadas na forte integração das aprendizagens formais e informais. Tendo, no processo de aprendizagem gerencial, as competências gerenciais formuladas em contexto dinâmico, contínuo e baseado em sucessões

diretas de experiências. Mesmo os gerentes reconhecendo a importância da aprendizagem formal e demonstrando o desejo de se aperfeiçoarem por meio de uma formação mais específica em gestão, reconhecem que a maior influência das aprendizagens é oriunda dos acontecimentos informais do cotidiano.

Portanto, concluímos que a falta de preparo dos entrevistados ao assumir um cargo gerencial os fez buscar novos meios para aprender a desempenhar suas funções, sendo realizadas das mais diferentes formas. A aprendizagem ocorreu socialmente e desempenhou relevante significado para formação dos gerentes, cuja troca de experiências e de práticas proporcionou uma melhor compreensão aos entrevistados, possibilitando um melhor aprendizado em face das situações mais desafiadoras da função gerencial.

Os resultados encontrados para o alcance do objetivo são específicos do contexto da USF estudada, mas se espera direcionar caminhos para que novas pesquisas sejam realizadas de maneira mais abrangente tanto no tocante ao processo de trabalho gerencial realizado nas USF como também no que diz respeito aos profissionais gerentes sem formação em gestão e às nuances do processo de aprendizagem gerencial em distintos contextos organizacionais, sobretudo, da área de saúde.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; BILKSTEIN, I. Análise da narrativa. Capítulo 14. *In*: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber. A aprendizagem informal. *In*: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, 1996.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, 1998.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, 2000.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2005.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 44-74, 2011.
- CUNHA, M. S. da. Prática gerencial: uma abordagem fenomenológica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 111-130, 2005.
- FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2010.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria so-

- bre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.
- FURUKAWA, P. de O.; CUNHA, I. C. K. O. Perfil y competencias de gerentes de enfermária de hospitales acreditados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 106-114, 2011.
- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos Ebape. BR**, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2010.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, K. F.; ARAÚJO BISPO, A. C. K.; SILVA, A. B. da. A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma capital nordestina. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 12-22, 2018.
- MELO, J. F. V. de *et al.* A reflexão na prática gerencial: uma análise à luz da fenomenografia. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 3, p. 116-134, 2020.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.
- NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 245-275, 2014.
- PROVANOVA, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. [S.l.]: Feevale, 2013.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. (org.). **Experimentos com histórias de vida**: São Paulo: Vértice, 1988.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.
- SANTOS, G. T.; SILVA, A. B. O papel da experiência na aprendizagem de alunos do curso de Administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. v. 1, p. 1-17.
- SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, F. H. C. A atuação dos enfermeiros como gestores em Unidades Básicas de Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 1, n. 1, p. 67-82, 2012.
- SILVA, C.; ZACCARELLI, L. M. O processo de aprendizagem da função gerencial sob a perspectiva da aprendizagem social: um estudo exploratório. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 9, n. 2, 2012.
- SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando

com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

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