
Competências essenciais do líder da área da saúde

Luciane Ramos Rocha
Paloma da Rosa Freitas Correa
Gisele Hidalgo

Resumo: Este trabalho tem como objetivo identificar as competências essenciais e o perfil do líder da área da saúde e verificar a percepção dos líderes sobre a relevância dessas competências em seus desempenhos. Dada a situação problemática em definir quais seriam as competências essenciais, estabeleceu-se uma pesquisa clara e coerente que busca compreender qual a percepção dos gestores a respeito das as competências essenciais necessárias aos líderes da área da saúde para que atinjam uma boa atuação no contexto deste segmento organizacional. Para a elaboração do presente estudo, utilizou-se a metodologia de pesquisa qualitativa e também a abordagem quantitativa. Quanto ao delineamento, formulou-se a partir de revisão bibliográfica e pesquisa descritiva. Foi composta pela aplicação de questionários em quatro clínicas médicas da região metropolitana de Porto Alegre. Esse instrumento de pesquisa foi respondido pelas lideranças das instituições e se fundamentou em questões fechadas e abertas. Os elementos coletados foram analisados e tabulados conforme disposto no desenvolvimento do estudo. As considerações finais do presente estudo demonstraram quais são as competências essenciais propostas a partir da revisão bibliográfica e das percepções dos participantes.

Palavras-chave: Líder; Competências essenciais; Saúde.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem assumido uma conotação de suma relevância, tanto no meio corporativo quanto acadêmico, dada a sua relação intrínseca com os resultados organizacionais. Dentre os assuntos que compõem o tema, merece destaque a abordagem que trata sobre as competências do indivíduo. Nesse sentido, observa-se o crescimento exponencial na busca por ferramentas e soluções que identifiquem as competências do profissional com a finalidade de atender às necessidades do cargo ou função. Sobre essa ideia, Le Boterf (2003) propõe o deslocamento do foco em estoque de conhecimentos de dado indivíduo, para a forma como esse indivíduo mobiliza

seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor ao meio social.

Com isso, verifica-se que cada cargo ou função possui competências específicas às suas atribuições, às quais devem estar de acordo aos objetivos organizacionais. Não obstante, os cargos de liderança também possuem competências inerentes à função e nesse aspecto, entende-se que é fundamental mapeá-las, uma vez que estes são multiplicadores e possuem influência sobre o desempenho de um grupo.

Ao analisar o contexto da área da saúde, em especial as clínicas que prestam atendimento ambulatorial de forma eletiva,¹ considera-se de grande relevância a necessidade de elencar quais competências são essenciais para os líderes, tendo como premissa o foco na adequada assistência ao paciente/cliente. Esse ponto assume significativo destaque, uma vez que não se trabalha com um produto, mas sim com a prestação de serviços que influenciam na qualidade de vida de um paciente através do correto diagnóstico e seu tratamento.

Além disso, este estudo busca compreender qual a percepção das lideranças a respeito das competências essenciais necessárias aos líderes da área da saúde para que atinjam uma boa atuação no contexto deste segmento organizacional. Dessa forma o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais são as competências essenciais do líder da área da saúde?* Para isso, define-se como objetivos:

- Identificar as competências essenciais e o perfil do líder da área da saúde;
- Verificar a percepção dos liderados sobre a relevância das competências essenciais do líder da área da saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de proporcionar ao leitor entendimento sobre o contexto bibliográfico que fundamentou a pesquisa, nesse capítulo serão apresentados os principais referenciais teóricos utilizados no presente estudo.

¹ Eletiva: atendimento médico que não é de urgência ou emergência

2.1 Liderança

A definição de liderança vem sendo construída ao longo do tempo e fundamentalmente, refere-se ao processo de comandar as pessoas em uma direção para que a organização possa atingir seus objetivos. Para Maximiano (2002), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Contraopondo esta ideia, Cohen (2003), define que liderança está em comunicar às pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio. Essa comunicação não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura, pela organização em si, sua estrutura, os sistemas, o esquema de remuneração, o processo de seleção, os planos de capacitação e desenvolvimento.

Em complemento, Chiavenato (2004), enfatiza a necessidade das empresas em possuir um líder em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem-sucedido.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança é necessária em todos os tipos de organização, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos, podendo ser definida como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas. Gerir pessoas hoje é uma das mais importantes funções da administração moderna no contexto global. Corroborando com as assertivas do autor, Hunter (2004), define a liderança como sendo a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com engajamento visando atingir aos objetivos identificados para o bem comum. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que assim obtenha o empenho máximo de todos.

De acordo com Neto e Calvosa (2006), a liderança é uma das principais buscas da sociedade, sendo fundamental para uma organização. Não existe um conceito universalmente padrão sobre liderança devido a existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenômeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexo (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006). Outro extremo acredita que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e aperfeiçoada durante a vida em que a influência do ambiente é maior que a da genética. Existe a fundamentação que a genética é uma característica inata, pois ainda na infância, algumas crianças demonstram tendência para comandar e um terceiro grupo acredita que há um equilíbrio entre genética e ambiente. (FERRAZ, 2018).

2.2 Estilos de liderança

Segundo Ferraz (2015), existem quatro estilos de liderança diferentes: controlador (regulador), carismático (motivador), sistemático (metuculoso) e meritocrático (busca resultados, méritos).

Aproximadamente 70% das pessoas apresentam um estilo mais intenso e, em torno de 30% dois ou mais estilos próximos (misto). Salienta-se que não há um perfil melhor que o outro, mas características positivas e negativas em cada um. Portanto, o ideal seria aproveitar ao máximo o estilo natural do indivíduo e, dentro do possível, agregar uma ou outra característica positiva dos outros (FERRAZ, 2015). A definição dos estilos de liderança se encontra no quadro a seguir:

Quadro 1: Estilos de Liderança

Tipo	Definição
Controlador	Detalhista, falta de visão sistêmica, gerador de rotatividade e insatisfação. Pode exercer um bom trabalho com uma equipe muito imatura.
Carismático	Motiva, tem um bom relacionamento com sua equipe, envolve-se. Não possui bom desempenho com regras rígidas.
Sistemático	Perfeccionista, retém conhecimento, centralizador e com elevado padrão de qualidade na execução de atividades. Não possui criatividade e não sabe improvisar.
Meritocrático	Atua bem com metas, tabelas e planilhas. Avalia o desempenho de cada profissional. Fundamenta sua gestão de acordo com a performance da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ferraz (2015).

Após a análise dos estilos de lideranças, percebe-se que os indivíduos possuem comportamentos profissionais distintos, os quais podem variar mediante as situações cotidianas, podendo ser desenvolvidos e potencializados através de treinamentos e práticas institucionais.

2.3 Perfis de liderança

Conforme proposições de Ferraz (2015), o líder apresenta diferentes perfis, sendo de suma importância identificá-los para que a organização possa atribuir os cargos ou funções aos líderes de acordo com suas competências. O autor elenca os perfis em técnico, acelerado e sociável. Para melhor compreensão de cada perfil, retrata-se a definição, os pontos fortes e fracos de cada um, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha

Quadro 2: Perfis de Liderança

Perfil	Definição	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Técnico	São indivíduos organizados, reservados, que falam pouco e são bons ouvintes. Preferem regras claras e disciplinas. Não gostam de mudanças. Atentam para remuneração fixa por saber exatamente os valores e benefícios, relutam com salários variáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizados; - Cuidadosos; - Cumprem ordens; - Estáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rígidos; - Pouca iniciativa; - Demonstrem lentidão e insegurança.
Acelerado	São pessoas independentes, impacientes, agitadas, falam rápido e apressadas. Este perfil tem a personalidade forte e são impulsivos. Trabalham muito bem, focados em resultados e dificilmente são acomodados.	<ul style="list-style-type: none"> - Práticos; - Competitivos; - Focados em resultados; - Conseguem exercer várias tarefas ao mesmo tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem gerar conflitos devido seu estilo rápido e agitado; - Tornam-se instáveis; - Precipitados, podendo intimidar os colegas.
Sociável	São líderes extrovertidos, bem-humorados. Trabalham muito bem em equipe. São flexíveis, vaidosos, mediadores sendo imprescindíveis na resolução de um conflito.	<ul style="list-style-type: none"> - Agregador; - Caloroso; - Traz boas energias ao ambiente; - Animado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Superficial; - Pode desconcentrar os colegas; - Fala demais; - Dificuldade em dizer não.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ferraz (2018)

Além dos perfis analisados, a literatura aponta também a existência de um perfil misto que, assim como nos estilos de liderança, cerca de 70% dos indivíduos têm um dos três perfis predominante na estrutura da personalidade e em torno de 30% apresentam equilíbrio entre os três perfis (FERRAZ, 2018)

Dessa forma, entende-se que os comportamentos estruturais podem variar entre os profissionais, conforme experiências e com influência do próprio ambiente. Contudo, estes também poder ser desenvolvidos por intermédio de treinamento e capacitações. Salienta-se que um perfil não pode ser considerado melhor do que outro, contudo, existem funções, tarefas ou trabalhos que requerem um determinado perfil (FERRAZ, 2018).

2.4 Competências

Entende-se como de extrema relevância a abordagem sobre a gestão estratégica de competências. Conforme delimitado por De Mario et al. (2016), a importância da gestão estratégica de competências vem sendo discutida em diversos eventos científicos, tanto nacionais quanto internacionais e a sua influência no cenário competitivo é indiscutível.

Segundo Carbone et al. (2005), ao interpelar a competitividade como um elemento fundamental para as organizações, observa-se que a gestão por competências objetiva o desenvolvimento do talento humano, almejando, assim, a definição das competências fundamentais da organização. Dessa forma, considera-se a definição do perfil de competências por cargo e funcionário, uma ferramenta essencial para adequação da pessoa ao cargo.

Para Dutra (2001), existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. Uma vez que há uma influência mútua entre elas. Alguns referenciais bibliográficos não abordam somente o conceito de competência individual, uma vez que se estendem às equipes de trabalho e as organizações (FLEURY, 2008; LE BORTEF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Considera-se, segundo as afirmativas desses autores, que as competências podem ser delimitadas como humanas (profissionais) e organizacionais. As competências que referem ao indivíduo são as definidas como humanas e as organizacionais são tidas como específicas da organização.

Verifica-se no referencial teórico que é possível resumir as competências profissionais em determinados verbos, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3: Competências Profissionais

Verbos	Ações
Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; Saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

2.5 Competências essenciais do líder na área da saúde

As instituições atuantes na área da saúde necessitam de líderes extremamente qualificados e com formações específicas, uma vez que o conceito de competitividade organizacional tem sido reformulado, onde os recursos institucionais, sejam humanos ou tecnológicos, devem estar em consonância a questões como inovação, qualidade e produtividade. (JUST, LOBO, BERNARDINI, 2013)

Segundo Benavides et. al. (2006), é possível melhorar a transparência da relação entre as instituições da área da saúde com outras organizações e até mesmo com a sociedade ao identificar as competências dos profissionais que atuam na área da saúde pois permite que estas saibam o que esperar desses profissionais.

De acordo com dados de uma pesquisa realizada no sul do país por Dalazen e Fillipim (2013), as habilidades fundamentais para o gestor da área da saúde estão relacionadas a criatividade, inovação, gerenciamento de conflito e trabalho em equipe. Controle de custo, utilização dos recursos de forma produtiva, avaliação e acompanhamento dos serviços de saúde, monitoramento, liderança, comunicação, tomada de decisão e delegação de atividades são outras habilidades fundamentais destacadas no estudo.

Nesse sentido, Maximiano (2010) ressalta que o gerente de hoje deve assumir diversos papéis e entre eles está o de facilitador dos processos da organização, onde analisa e soluciona empasses a partir da elaboração de alternativas eficientes da tomada de decisões.

Conforme delimitado por Charan (2007), existem oito competências gerenciais que fazem diferença nas organizações contemporâneas:

- 1) Saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário;
- 2) Ter habilidade de unir informações desconexas, a fim de antecipar tendências e colocar a empresa à frente da concorrência;
- 3) Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados;
- 4) Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa;
- 5) Fazer com que as pessoas talentosas, cujo ego costuma ser proporcional à capacidade de atingir resultados, trabalhem juntas;
- 6) Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas;
- 7) Definir prioridades, elegendo as tarefas mais importantes;

8) Preocupar-se com questões sociais ou ambientais.

Neste contexto, as competências apontadas por Charan (2007) estão em concordância ao proposto por Maximiano (2010) e ao conceito referenciado por Dalazen e Fillipim (2013), que enfatizam as competências, habilidades e atitudes essenciais para o líder contemporâneo.

3 METODOLOGIA

Considerando-se os diversos tipos de pesquisas científicas, optou-se pelo método de estudo de caso, que é um estudo aprofundado da realidade de uma organização. Segundo Yin (2005, p.32), o estudo de caso trata de assuntos contemporâneos, que investiga fenômenos atuais que serão estudados dentro do contexto de uma realidade.

O método estudo de caso também pode ser considerado um tipo de análise qualitativa que é utilizado para estudar um fenômeno amplo e complexo no qual o conhecimento é insuficiente para suportar as proposições (YIN, 2001). De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p.85), “os estudos exploratório-descritivos combinados, são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas.

O enfoque deste trabalho busca a excelência e maior domínio no que tange as competências essenciais do líder da área da saúde. Para isso, utilizou-se de referenciais bibliográficos (livros, artigos e monografias) para embasamento e fundamentação da presente pesquisa. Para Yin (2001), o uso de várias fontes de evidência é um dos princípios básicos para a geração de resultados mais confiáveis, pois existe uma convergência das várias fontes para um mesmo objetivo.

Abordará a descrição conceitual das competências essenciais do líder que atua na área da saúde da região metropolitana de Porto Alegre, através da abordagem qualitativa dos dados levantados. Entretanto, haverá a integração dos elementos apontados com a abordagem quantitativa dos principais elementos que serão destacados no transcorrer da pesquisa, por intermédio de questionários aplicados (Diehl e Tatim, 2004).

A área de estudo definida são as competências do líder da área da saúde, sendo delimitada em clínicas médicas do setor privado da região metropolitana da Porto Alegre. A partir dessa premissa, após realização da revisão bibliográfica, elaborou-se a relação das principais clínicas de

C o m p l e x o d e E n s i n o S u p e r i o r d e C a c h o e i r i n h a

saúde, prestadoras de serviços médicos da região definida. Esse levantamento foi formulado a partir de pesquisa na Internet e revistas, sendo fundamentado a partir de dados extraídos do site do Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul. Após a pesquisa, foram excluídas as instituições públicas, delimitando apenas ao setor privado. Conclusa essa etapa, o questionário foi enviado a vinte e cinco pessoas e fora respondido por onze participantes, os quais possuem cargo de supervisão administrativa, supervisão de suprimentos, supervisão contábil, supervisão de faturamento, supervisão de engenharia, enfermeira auditora, enfermeiro líder, coordenação comercial, coordenação de qualidade e marketing e supervisão geral.

Após a etapa de coleta de dados da pesquisa proposta pelo questionário respondido pelas lideranças das clínicas médicas, foi realizada a análise das respostas. Estas, por sua vez, foram processadas e confrontadas com os referenciais teóricos citados. Define-se dessa forma, os fundamentos e ou contrapontos segundo delineamentos elaborados e discorridos no resultado da pesquisa, os quais serão apresentados no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A faixa etária média traz a amostragem que 55% dos respondentes estão entre 36 e 45 anos. Referente ao tempo de experiência na função, 55% possuem de 01 a 05 anos. Quanto ao cargo, 63,64% são supervisores. O nível de escolaridade aponta que 54,55% das lideranças possuem pós-graduação.

Como resultados encontrados na análise de dados, demonstra-se que 63,6% dos respondentes, entendem que liderança não é uma característica inata. Esses dados corroboram com as percepções de Ferraz (2018), o qual refere que ainda na infância, algumas crianças demonstram tendência para comandar. Em outra perspectiva, 100% dos participantes concordam ou concordam totalmente que liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e aperfeiçoada.

Como disposto nas assertivas de Maximiano (2002), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das outras pessoas, onde 100% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com essa definição de liderança.

De acordo com as proposições de Chiavenato (2003), liderança é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir uma equipe, estando em acordo com os achados da pesquisa, onde 100% das lideranças apresentaram o mesmo entendimento.

Em relação ao perfil de um líder, a maioria dos respondentes entendem que o líder pode ser visto como meritocrático (72,72%) e carismático (54,54%), Todos os entrevistados estão de acordo com a possibilidade de haver equilíbrio entre o perfil técnico, acelerado e sociável, corroborando com Ferraz (2018), o qual refere que os indivíduos possuem um perfil predominante, havendo, contudo, um equilíbrio entre os três perfis.

Referindo-se a um marco conceitual apresentado por Fleury (2001), a totalidade dos participantes concordam que as competências profissionais estão associadas ao saber agir, mobilizar recursos, comunicar e aprender. Em consonância a essa afirmativa, 100% dos respondentes concordam que empreender, assumir riscos e suas consequências, ter responsabilidade, saber identificar oportunidades são competências profissionais.

Em conformidade com Just, Lobo e Bernardini (2013), 63,6% concordam e 36,4% concordam totalmente que os recursos humanos e tecnológicos devem estar interligados com inovação, qualidade de produtividade.

Através das percepções dos entrevistados, destaca-se que saber trabalhar em equipe e inovação são as duas principais competências, seguido de saber gerenciar conflitos. A competência de criatividade foi a de menor significância para os participantes no que se refere as competências essenciais para o líder que atua na área da saúde.

Conforme delimitado por Maximiliano (2010), analisar e solucionar impasses a partir da elaboração de alternativas eficientes da tomada de decisões, são atribuições do gestor. Ao encontro dessa afirmação, 45,5% dos entrevistados concordam e 45,5% concordam totalmente. Dez por cento discordam, entendendo não ser atribuição do gestor.

Indagando a opinião pessoal sobre o papel do líder, a questão 18 possui caráter aberto, onde foi possível a livre expressão de cada participante. A seguir, transcreve-se literalmente a resposta, conforme disposto no Quadro 4:

Quadro 4: Respostas dos Participantes

Respondente 1	Inspirar
Respondente 2	Ter uma visão sistêmica das suas unidades, ter capacidade de ouvir, assim como de expor as suas opiniões. Atuar em conflitos, buscando a paz e equipe. Estimular o desempenho do indivíduo, assim como da equipe. Buscar a excelência e também ser uma ferramenta para alcançá-la. Ser crítico e criativo.
Respondente 3	Motivar e engajar as pessoas, aliar os valores pessoais aos valores da instituição.
Respondente 4	Garantir a produtividade, guiando, orientando, motivando, dando suporte a equipe, de forma que possam alcançar os resultados esperados.

Respondente 5	Líder é aquele que sabe ouvir, proporciona condições de trabalho decente a sua equipe e consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo.
Respondente 6	Ser o orientador da equipe.
Respondente 7	Coordenar sua equipe de acordo com as políticas da organização
Respondente 8	Analisar os processos de trabalho, buscando gerenciar os talentos individuais de sua equipe para alcançar o objetivo traçado, no menor tempo, com o menor custo, proporcionando um ambiente agradável para a equipe.
Respondente 9	Trabalhar em equipe. Motivar os funcionários e promover o engajamento de todos.
Respondente 10	Engajar as equipes para atingir resultados
Respondente 11	A papel do líder é conduzir de forma eficaz os recursos humanos e tecnológicos da instituição a fim de potencializar os resultados.

Quadro 4: elaborado pelas autoras

Verifica-se que o conceito do papel do líder é variável, entretanto, observa-se que a gestão de pessoas, a motivação e o resultado organizacional são fatores em comum para a maioria dos participantes.

A totalidade dos respondentes entendem que o líder deve possuir competências que extraiam o melhor das pessoas, exercendo influência integral no ambiente de trabalho.

Conforme pontuado em seus estudos, Charan (2007) elenca oito competências essenciais para as lideranças. Conforme objetivo deste trabalho, a figura abaixo demonstra a percepção dos respondentes em relação às definições do autor.

Figura 1: Aspectos mais relevantes de um líder

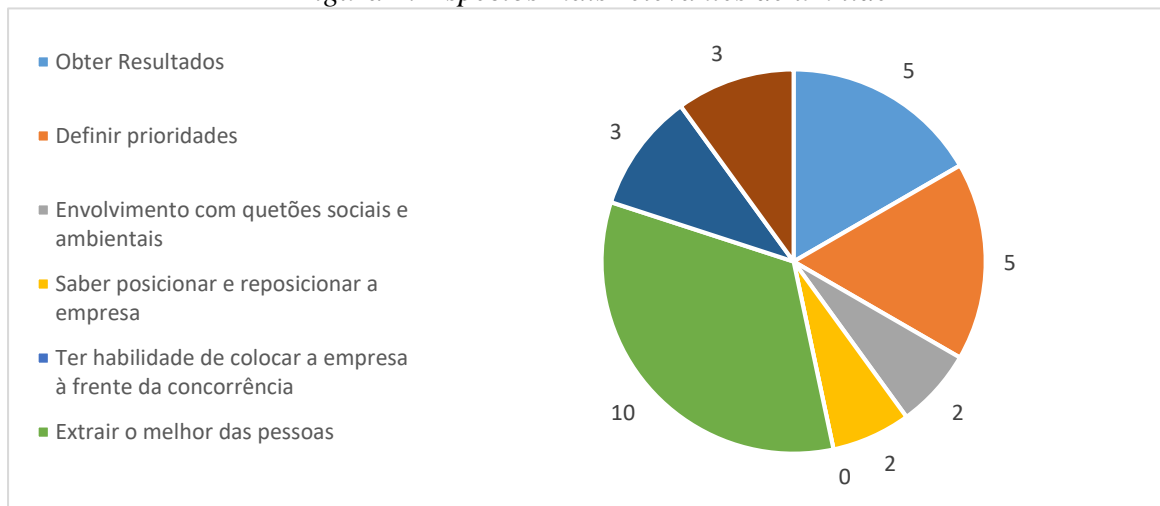


Figura 1: elaborada pelas autoras

Conforme demonstrado na figura 1, observa-se que 99% dos participantes entendem que extrair o melhor das pessoas é o aspecto mais relevante e esperado de um líder. Seguido, tem-se que obter resultados e definir prioridades também são competências importantes. A competência de

C o m p l e x o d e E n s i n o S u p e r i o r d e C a c h o e i r i n h a

colocar a empresa à frente da concorrência não foi uma competência essencial para o líder da área da saúde.

A última questão aborda os participantes por que eles entendem que as competências da questão anterior são as mais relevantes, sendo que a maioria dos entrevistados afirmaram que o sucesso da gestão está no resultado da equipe pois esta fomentará o resultado da organização.

Considerando os aspectos do perfil do entrevistado disposto no Bloco 1 do questionário, observa-se que 63,64% dos líderes que atuam na área da saúde possuem pós-graduação e 9% mestrado, demonstrando a qualificação desses profissionais. Outro achado interessante é que esses possuem considerável tempo de experiência na função desempenhada, e para o cenário atual das organizações, esse elemento se torna destaque quanto ao perfil dos líderes da área da saúde.

Considerando os estudos de Dalazen e Filippim (2013), o qual aponta as habilidades fundamentais para os líderes da área da saúde, identifica-se nos resultados da pesquisa as competências essenciais do líder da área da saúde. Para os respondentes, saber trabalhar em equipe e inovação são as duas principais competências, seguido de saber gerenciar conflitos. Em contraponto às definições do autor, os profissionais não consideram que a criatividade seja uma competência fundamental para os líderes que atuam na área da saúde.

Considerando as assertivas de Charan (2007) que sinalizam oito competências essenciais e em consonância aos resultados da pesquisa, a maioria dos participantes entende que extrair o melhor das pessoas, obter resultados, e definir prioridades são os aspectos mais relevantes e esperados de um líder. Importante ressaltar que a competência de colocar a empresa à frente da concorrência não obteve pontuação. Verifica-se, dessa forma, que de acordo com a percepção dos participantes e em oposição ao sinalizado por Charan (2007), que a mesma não é essencial para o segmento da área da saúde.

Compreende-se, com base nos resultados atingidos e nos referenciais utilizados, que saber trabalhar em equipe, inovação, saber gerenciar conflitos, extrair o melhor das pessoas, obter resultados e definir prioridades são as competências essenciais e necessárias aos líderes da área da saúde para que atinjam uma boa atuação no contexto deste segmento organizacional. De acordo com a percepção dos profissionais participantes através das perguntas abertas, sua relevância consiste no papel do líder de motivar, engajar e inspirar pessoas a fim de garantir resultados efetivos para as clínicas médicas, atentando para a qualidade da assistência prestada e atingimento dos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa delimitou seu tema principal nas competências essenciais do líder da área da saúde, através da qual se propôs a compreender qual a percepção dos gestores a respeito das competências essenciais necessárias aos líderes da área da saúde para que atinjam uma boa atuação no contexto deste segmento organizacional. A partir desse enfoque, considerou-se, dentre seus objetivos identificar as competências essenciais e o perfil do líder da área da saúde, além de verificar a percepção dos liderados sobre a relevância das competências essenciais do líder da área da saúde.

Dessa forma, conclui-se, conforme delimitado no problema de pesquisa, que saber trabalhar em equipe, inovação, saber gerenciar conflitos, extrair o melhor das pessoas, obter resultados e definir prioridades são as competências essenciais e necessárias aos líderes da área da saúde. O perfil dos líderes participantes pode ser definido como profissionais pós-graduados, com faixa etária média de 35 a 45 anos com até cinco anos de experiência. Além disso, é possível concluir que a percepção da relevância do papel do líder está centrada em motivar, engajar e inspirar pessoas a fim de garantir resultados efetivos, atentando para a qualidade da assistência prestada ao paciente/cliente e no alcance dos objetivos organizacionais.

Limitações da Pesquisa

Participaram e contribuíram de forma factual onze lideranças que atuam em clínicas médicas do setor privado da região metropolitana de Porto Alegre, conforme detalhado na definição da área do estudo e população. Salienta-se, por oportuno, que das clínicas que se encaixavam no perfil pré-definido no presente trabalho, apenas quatro se prontificaram a contribuir com a pesquisa. Inicialmente o objetivo era aplicar o questionário tanto nos gestores e liderança quanto nos demais colaboradores a fim de obter material de estudo que demonstrasse a compreensão das competências essenciais do líder que atua na área da saúde da região metropolitana de Porto Alegre, tanto no nível estratégico, tático e operacional. Contudo, não se obteve êxito na proposta pois as clínicas de saúde que manifestaram seu aceite, restringiram a aplicação dos questionários aos níveis estratégicos e táticos, abrangendo apenas os gerentes e supervisores. Outra limitação importante aponta que das vinte e cinco lideranças que foram contatas e cujos questionário fora encaminhado, apenas onze responderam dentro do prazo delimitado. Cabe ressaltar que o referencial teórico se mostrou limitado, havendo pouca literatura específica para o contexto de competência essencial na área da saúde.

Pesquisas futuras

Através dos resultados apresentados, sugere-se a realização e continuidade de novas pesquisas na área, a fim de que surjam inovações e que outras proposições possam ser formuladas e que novos saberes sejam construídos e ampliados. A temática das competências essenciais para o líder da área da saúde deve ser melhor administrada uma vez que as atividades de todos os profissionais que atuam nesse segmento organizacional possuem influência na condição dos pacientes das clínicas médicas. Para estudos futuros, considera-se de suma importância a aplicação do tema a instituições públicas da área da saúde, tendo enfoque em estudos de caso do Sistema Único de Saúde.

REFERÊNCIAS

ARÃO, S.; CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BENAVIDES, F. G. et al. **Las competencias profesionales en Salud Pública**. Revista Gaceta Sanitaria, Barcelona, v. 20, n. 3, jun., 2006.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. – 6ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARAN, R. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca, Rio de Janeiro, RJ, Campus/Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DALAZEN, T.; FILLIPIM, S. **Gestão da saúde pública: os desafios dos gestores municipais do meio oeste de Santa Catarina**. Revista dos Mestrados profissionais, v.2, n. 2, 2013.

DE MARIO, Fábio A.; et al.; **Gestão Estratégica de Competências Organizacionais: Conceitos, Critérios E Recursos**. Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 15, n.1, ed. 28, Jan-Jun 2016.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de Resultados: manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance**. Ponta Grossa: Gente, 2015.

FERRAZ, Eduardo. **Habilidade para liderança é talento ou aprendizado?**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/habilidade-para-lideranca-e-talento-ou-aprendizado/>> Acesso em: 02 de out. 018.

FLEURY A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed., 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-19.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUST, S. E.; LOBO, E.; BERNARDINI, I. S. **A Busca de Competências Ideais para os Gestores das Unidades Básicas de Saúde**. In: PEREIRA, Maurício Fernandes et al. (Org.). Contribuições para a Gestão do SUS. Florianópolis: Boiteux, 2013.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Enfoque comportamental na administração**. São Paulo: Atlas, 2010. 150 p.

NETO, S. P. de S.; CALVOSA, M. V. D. **As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa**. Revista de Administração da Unimep, Piracicaba-sp, v. 1, n. 4, p.68-94, 2006.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva**. São Paulo. 1. ed. Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001. 163 p. Tradução de: Daniel Grassi e Cláudio Damacena. Disponível em: <[http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Estudo de Caso Planejamento e M - Robert K. Yin.pdf](http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Estudo%20de%20Caso%20Planejamento%20e%20M%20-%20Robert%20K.%20Yin.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2018

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

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva**. São Paulo. 1. ed. Saraiva, 2006.