



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE
DE SAÚDE DA FAMÍLIA: um estudo com profissionais sem formação em
Administração**

EDILSON ALCÂNTARA DE OLIVEIRA

João Pessoa

Maio, 2017

EDILSON ALCÂNTARA DE OLIVEIRA

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE
DE SAÚDE DA FAMÍLIA: um estudo com profissionais sem formação em
Administração**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa

Maio, 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48o Oliveira, Edilson Alcântara de.

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: um estudo com profissionais sem formação em Administração / Edilson Alcântara de Oliveira. – João Pessoa, 2017.
56f.: il.

Orientador(a): Profª Dr.ª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Aprendizagem gerencial. 2. Competência profissional. 3. Unidade de Saúde da Família. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

A professora orientadora Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Solicitamos examinar e emitir parecer ao Trabalho de Conclusão de Curso do aluno

EDILSON ALCÂNTARA DE OLIVEIRA

João Pessoa, 19 de maio de 2017.

Coordenador(a) do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Considero o trabalho apto a defesa pública.
Ana B. J.
18/05/17

Folha de Aprovação

EDILSON ALCÂNTARA DE OLIVEIRA

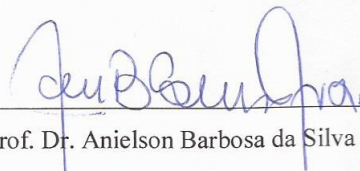
O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: um estudo com profissionais sem formação em Administração

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 06 de junho de 2017.

Banca Examinadora



Profª. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Examinador

Dedicatória

Com Eternas Saudades, dedico a minha vó Maria Dalva de Alcântara e Silva (*in memoriam*), com quem aprendi a base de todos os principais conceitos e valores que regem a minha vida, por toda a sua dedicação, amor e carinho que sempre teve comigo. Com Amor, dedico a minha mãe Dinalva, por nunca desistir de mim, por todo esforço e ajuda que sempre me deu, dedico também a minha esposa Camila, uma mulher linda, inteligente e maravilhosa, um verdadeiro presente de Deus em minha vida. E com muita Esperança dedico este trabalho a minha filha Ashley, que me fez amadurecer como ser humano, e a quem sempre terei um amor incondicional.

Agradecimentos

Agradeço a **Deus**, pois sem ele nada seria possível.

A minha Mãe **Dinalva Maria Alcântara da Silva**, por todo sacrifício, dedicação e amor, mas principalmente por acreditar em meu potencial e nunca desistir de mim.

A minha Tia **Demauro Maria Alcântara da Silva**, e a minha Vó **Maria Dalva de Alcântara e Silva** (*in memoriam*) por toda a educação maravilhosa que recebi quando criança.

A minha linda Esposa, **Camila Medeiros Alcântara**, um verdadeiro presente de Deus, que teve todo o cuidado em cruzar nossos caminhos durante o curso de Administração e que agora seguirá junto comigo até o fim da minha vida.

A minha Filha **Ashley Alcântara Ramalho**, por ser a razão de tudo isso, e de todas as minhas conquistas futuras.

A minha Orientadora **Dr^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo**, pelas magníficas sugestões, e orientações para este trabalho. A quem agradeço também pela paciência, e dedicação tendo uma contribuição fundamental para o aprimoramento e desenvolvimento desse estudo.

Agradeço ainda aos **Entrevistados** que se dispuseram a participar desse estudo.

Aos **Amigos** e **Colegas** que conheci durante a caminhada no curso de Administração da UFPB e que me ajudaram muito a concluir essa graduação.

E a todos que não foram citados, mas que de algum modo tiveram influência nessa conquista, meus mais sinceros agradecimentos!

“Não devemos ter medo dos confrontos... Até os planetas se chocam e do caos nascem as estrelas. ”

(Charles Chaplin)

Resumo

OLIVEIRA, Edilson Alcântara de. **O processo de aprendizagem gerencial em uma unidade de saúde da família:** um estudo com profissionais sem formação em Administração. Orientadora: Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 56 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

Este estudo tem como objetivo principal compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por pessoas sem formação em administração na cidade de João Pessoa-PB. Para respondê-lo foi utilizado uma pesquisa qualitativa básica, onde os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada com dois gerentes, buscando caracterizar as experiências profissionais e sociais, identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial e identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais em profissionais não administradores. Sendo constatado através do relato dos entrevistados a forte influência dos valores familiares, o seu controle emocional, o uso de análise reflexiva para as tomadas de decisões, o desconforto da não utilização de sua formação no processo de gerenciamento e a insegurança na instabilidade do cargo. No que diz respeito as competências foi utilizado o modelo idealizado por Cheetham e Chivers (2005) intitulado de Modelo das Competências Profissionais, encontrando uma forte relação entre as competências dos gerentes entrevistados com as suas experiências e vivências profissionais. Sobre os fatores limitantes no desenvolvimento gerencial temos a burocracia dos processos e a falta de autonomia oferecida aos gerentes e nos fatores facilitadores de suas atividades gerenciais temos a importância de suas experiências profissionais anteriores em parceria com a comunicação, unidas pelo amor ao trabalho na área de saúde.

Palavras-chaves: Aprendizagem gerencial. Competência profissional. Unidade de Saúde da Família.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	<i>12</i>
1.1.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>12</i>
1.2 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A história da função gerencial.....	15
2.2 A aprendizagem gerencial.....	15
2.3 Aprendizagem gerencial através do relato de história de vida.....	17
2.4 As competências no processo de aprendizagem gerencial.....	19
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 Natureza e abordagem da pesquisa.....	24
3.2 Instrumentos e procedimentos para coleta dos dados.....	24
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 Analisando as experiências vividas pelos gerentes.....	29
4.1.1 <i>Relato da trajetória de vida de E1.....</i>	<i>29</i>
4.1.2 <i>Relato da trajetória de vida de E2.....</i>	<i>32</i>
4.1.3 <i>Análise das experiências profissionais e sociais dos gerentes.....</i>	<i>34</i>
4.2 Identificação das competências desenvolvidas.....	38
4.2.1 <i>Competência de conhecimento / cognitiva.....</i>	<i>38</i>
4.2.2 <i>Competência funcional.....</i>	<i>39</i>
4.2.3 <i>Competência pessoal / comportamental.....</i>	<i>40</i>
4.2.4 <i>Competência valores / ética.....</i>	<i>41</i>
4.2.5 <i>Metacompetências e Transcompetências.....</i>	<i>42</i>
4.2.6 <i>Feed-back.....</i>	<i>44</i>
4.2.7 <i>Reflexão (super metacompetência)</i>	<i>44</i>
4.2.8 <i>Personalidade e Motivação.....</i>	<i>45</i>
4.3 Os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento gerencial.....	46

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	55

1 INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência entre as organizações faz com que a necessidade por profissionais qualificados e capazes de criar um diferencial aumente cada vez mais. Segundo Silva (2012), esse diferencial competitivo surge através da aprendizagem, embasada tanto nos meios formais quanto nos informais, como também ocorre de maneira tanto individual quanto social, preparando o indivíduo para agir da melhor forma em uma realidade cada vez mais complexa e desafiadora.

Nas organizações contemporâneas a função gerencial é de suma importância, tendo em vista ser o gerente a pessoa responsável por interagir com seus subordinados de forma a mobilizá-los a atingir os objetivos organizacionais. Para Kladis e Freitas (1996) as organizações ganharam papel de relativa importância dentro da sociedade tendo seu início na época da revolução industrial, e essa importância está completamente vinculada as pessoas que controlam e determinam os caminhos para os quais a organização deva seguir, ou seja, o gerente.

Para Cunha (2005) os gerentes são avaliados constantemente, sendo cobrados por resultados satisfatórios para as organizações a que fazem parte. É preciso que o gerente tenha a capacidade de aprender e transformar tais ensinamentos em resultados positivos, pois, a cobrança por isso será contínua. Os diferentes contextos, o ambiente, como também as diversas culturas organizacionais fazem com que seja necessário entender suas atitudes para cada mudança de maneira mais profunda e singular. Assim, estudar a percepção do gerente frente ao processo de mudança, e suas experiências ajuda a compreender suas estratégias para os mais diversos obstáculos e desafios.

A aprendizagem gerencial surge a partir da quebra entre a teoria e a prática da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial, tendo seu início de aplicação na teoria da aprendizagem, na psicologia, na pesquisa educacional e na sociologia, onde os processos em que os gerentes aprendiam por meio da ação ou em treinamentos específicos, teve forte contribuição para o surgimento da aprendizagem gerencial, como também para o próprio gerenciamento e os estudos sobre a teoria da organização. Sendo assim a aprendizagem gerencial é o estudo voltado a aprendizagem do gerenciamento como também do gerenciamento da aprendizagem. (FOX, 1997 *apud* SILVA, 2008)

Para Silva (2008) a aprendizagem do gerenciamento tem como principal objetivo desenvolver as competências gerenciais necessárias, como por exemplo o conhecimento, as habilidades e os valores morais, através de atividades relacionadas a educação e ao desenvolvimento. E o gerenciamento da aprendizagem diz respeito aos processos que ocorrem em toda a prática gerencial, como também em experiências vividas no contexto do trabalho e na vida pessoal.

Dessa forma, se tornam relevantes os estudos voltados para as diversas formas de aprendizagem gerencial. No entanto em razão de sua peculiaridade e difícil mensuração, ainda são escassos os estudos sobre o tema. Alguns autores se destacam, dentre eles: Antonello (2005, 2011), Closs (2009), Flach (2010), Silva (2009) e Silva (2012).

A aprendizagem gerencial pode ser dividida entre duas vertentes, a formal e a informal. Sendo a formal responsável pelo aprendizado mais estruturado, baseado em estudos e teorias, enquanto a informal ocorre várias vezes no próprio ambiente de trabalho, ou em uma simples conversa, por exemplo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Apesar dos esforços para definir essas duas vertentes serem relevantes, mais ainda assim bem confusos, Antonello (2005) relata que o interesse maior deve se alojar na integração entre as duas formas de aprendizagem e como elas se relacionam.

Nesse sentido, considerando os meios formais e informais de aprendizagem, voltados para o âmbito da formação profissional, entender como acontece o desenvolvimento de competências pode auxiliar os gerentes em suas diferentes tomadas de decisão e as habilidades necessárias para agir.

Para Miranda (2006) competência é a ligação entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, ou seja, o saber, o saber-fazer, e o agir; são estes então recursos profissionais que o indivíduo possui, sabe como manuseá-lo e como colocá-lo em prática. Araújo (2003) defende que o critério mais adequado para se avaliar a carreira e a remuneração profissional se faz através de análise das competências e não por sua formação ou pelo tempo de serviço.

Assim é possível conceber que o processo de aprendizagem gerencial tem sua base nas competências desenvolvidas através da junção entre as aprendizagens formais e informais, sendo esta, segundo Antonello (2011) a forma de tornar a prática gerencial mais eficiente.

Com base no exposto, este estudo busca compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família (USF) na cidade de João Pessoa, capital paraibana. Tendo como uma das peculiaridades mais significativas esse estudo, o fato desse gerenciamento ser realizado por pessoas de diversas formações acadêmicas, em sua maioria voltada para a área de saúde, sem nenhuma base teórica sobre processos gerenciais e tão pouco formação em administração.

Assim, o objetivo também, através das trajetórias de vida, das experiências e dos relatos desses profissionais, visa buscar caracterizar as experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais, identificar as competências desenvolvidas no processo gerencial. E da mesma forma identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores.

1.1 Objetivos

Visando atender à questão central da pesquisa, busca-se atingir os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por pessoas sem formação em administração na cidade de João Pessoa - PB.

1.1.2 Objetivo Específicos

- Caracterizar as experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais;
- Identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial;
- Identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores.

1.2 Justificativa

Diante de um alto grau competitivo, o capital humano vem recebendo ainda mais importância para as organizações, e é na área gerencial que estão as pessoas responsáveis pela harmonia dos processos que levarão a organização a enfrentar a grande concorrência do mundo globalizado.

Entender como as relações sociais dentro do ambiente de trabalho interferem no processo de aprendizagem gerencial dessas pessoas, como também as experiências vividas através de relatos, podem nos ajudar a criar estratégias voltadas a desenvolver e maximizar as competências dos gerentes, e assim auxiliar no desenvolvimento da organização.

Segundo Closs e Antonello (2009), os meios informais de aprendizagem, que muitas vezes acontecem no ambiente de trabalho, são os maiores responsáveis pelo processo de aprendizagem gerencial, em que também estão incluídas as experiências vividas no decorrer da carreira, ou até mesmo ocorridas na própria convivência em família.

Isso não significa que a aprendizagem formal não tenha importância. Mas ao trabalhar com foco em pessoas ocupando cargo gerencial sem formação em administração, o presente estudo buscará entender como acontece o processo de aprendizagem gerencial, o qual ocorre inúmeras vezes por meio da aprendizagem informal, e quais são as competências desenvolvidas por essas pessoas.

A relevância do estudo se baseia nas constantes críticas levantadas na literatura sobre os processos de aprendizagem formal, como cursos de gerenciamento entre outros do tipo, os distanciando da aprendizagem informal, em que a maior importância está em encontrar um elo de ligação entre a aprendizagem formal e a informal (ANTONELLO, 2005).

Santos e Silva (2012) afirmam que a aprendizagem ocorre através das experiências vividas, ou seja, o quanto experiências anteriores tem total relevância para a criação de conhecimento dos profissionais, sendo o conhecimento parte fundamental para a aprendizagem, revelando que o processo da aprendizagem tem origens nos campos formais da educação e nos informais provenientes das experiências profissionais e sociais.

Silva (2009) deixa claro que compreender como a aprendizagem ocorre nas organizações é fator determinante para o gerente. Constatando assim a importância do tema, que também é relevante para a organização estudada.

A escolha para tal estudo ocorreu por observações do autor, o qual faz parte do quadro da instituição pública, e este como estudante em Administração, observou que os cargos considerados como gerenciais dentro da Unidade de Saúde da Família são ocupados por pessoas de áreas completamente distintas as administrativas. Então, a partir desta experiência pessoal se viu a necessidade de entender como essas pessoas se adaptaram as novas exigências do mercado, e quais competências foram desenvolvidas a partir das experiências vividas. Além disso, espera-se que o estudo contribua para a temática da aprendizagem gerencial que ainda é pouco estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A história da função gerencial

Silva (2009) conta que a função gerencial tem seu surgimento na Mesopotâmia, por volta de 3000 a.C onde surgiram os primeiros dirigentes e funcionários administrativos. Para Drucker (1999) a função gerencial é uma atividade milenar, evidenciada através das pirâmides egípcias onde foram necessárias a concepção, o planejamento e posteriormente a supervisão.

Silva (2009) relata que a formação do significado da expressão “gerência” tem sua derivação do verbo inglês to manage (administrar, gerenciar), onde sua origem vem da palavra em latim manus, que em sua tradução para o português tem significado de “mão”. Praticar o Manège, antigamente remetia seu significado ao adestramento de cavalos, sendo o controle o objetivo final.

Segundo Leite (2004) a sistematização da função gerencial com definições, tarefas e competências do cargo, tem início com a Escola Científica da Administração em 1920 por Henry Fayol, em que administrar é o mesmo que: planejar, organizar, coordenar e controlar.

Para Silva (2009) os contextos atuais da definição das características da função gerencial sofreram importantes mudanças oriundas desde o início da década de 80, em que empresas tiveram que se ajustar a um mercado altamente instável e competitivo, o que ocasionou gestões mais flexíveis e dinâmicas deixando o trabalho gerencial antes visto como tático, agora sendo tratado como algo mais estratégico, complexo e de estrutura multifacetada.

Atualmente ser competitivo significa introduzir novas práticas de aprendizagem, visando atender as mais variadas necessidades contemporâneas (CLOSS; ANTONELLO, 2009).

2.2 A aprendizagem gerencial

Segundo Leite (2004) a aprendizagem acontece através da percepção que o indivíduo tem do mundo, incorporando o que antes era desconhecido em seu complexo conhecimento, o transformando na hora de agir e de raciocinar. Sendo a reflexão componente chave, responsável pelo modo de perceber, pensar e agir. Obtendo por meio da aprendizagem a aquisição de novas habilidades, comportamentos e conhecimentos.

Para Silva (2009) a aprendizagem não acontece apenas de maneira individual, e sim de forma coletiva, ocorrendo através de um contexto de participação social, em que as experiências sociais que o indivíduo teve oportunidade de vivenciar acontecidas fora de seu contexto profissional, em outras palavras, as experiências vividas no contexto da vida pessoal, têm influência direta no conteúdo e no processo da aprendizagem gerencial.

Assim, para Silva (2009), a aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem diretamente relacionados a prática gerencial, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial.

Conforme Antonello (2005) o processo de aprendizagem gerencial pode ser dividido em formal e informal, podendo ocorrer aprendizagem informal em situações formais de ensino, como também ocorrer nos processos informais o surgimento de características oriundas dos processos de aprendizagem formal. O relacionamento entre as duas formas de aprendizagem não necessariamente significa que haja diferença entre elas, tendo que se analisar o contexto para que se torne possível sua caracterização. A autora ainda relata que 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 os esforços em analisar e identificar a sua integração.

Bitencourt (2005) ressalta que a aprendizagem gerencial é um processo que faz parte do próprio indivíduo e envolve conteúdos relativos as várias circunstâncias de vida. Antonello (2011) complementa que deve-se focalizar o exercício da função gerencial em um conjunto de capacidades aprendidas nos métodos de aprendizagens formais e informais de maneira a torná-lo mais efetivo.

É importante relatar que o método formal de aprendizagem recebe diversas críticas em sua utilização, onde se propõem a utilização de práticas de aprendizagem mais atuais, o que torna necessário a integração entre as novas teorias educacionais voltadas ao aprender fazendo, com os cursos de especialização gerenciais (GROHMANN, 2005).

Closs e Antonello (2011) relatam que os processos de aprendizagem gerencial têm total relação com o indivíduo e suas interações, pois o gestor pratica a interação com diversos *stakeholders*, dos quais possuem as mais diversas personalidades, criando uma interação coletiva com o ambiente, logo uma interseção psicológica e social relacionada a aprendizagem.

Silva (2009) afirma que o contexto social da aprendizagem gerencial tem significativa importância, pois os gerentes não precisam apenas de um currículo de aprendizagem, mas sim de um currículo estruturado a partir do momento de sua legitimação para com os integrantes do grupo social a que fazem parte na determinada organização. A legitimação oferecerá ao gerente a oportunidade de interagir de maneira mais efetiva, tendo como base todo seu conhecimento conquistado durante sua vida e ligados ao contexto de sua atuação, consolidando assim a aprendizagem e a aprendizagem gerencial.

Para Queiroz (1998) o meio sociocultural onde o indivíduo está inserido, onde ele cresce e se desenvolve, tem forte influência em seu aprendizado. Para Closs e Antonello (2011) o processo de aprendizagem não é criado apenas na mente humana, ele surge da participação e interação do homem com atividades sociais, onde trabalhar e organizar são práticas sociais com contextos próprios de interação, estando diretamente ligadas a conceitos de flexibilidade, dessa forma o indivíduo assim que certa atividade é interrompida passa a refletir sobre o conhecimento adquirido, o que possibilita a sua institucionalização.

Closs e Antonello (2011) mencionam que através dos relatos da vida do indivíduo, com base nos processos de aprendizagem por meio da reflexão, é possível entender como o processo acontece, sendo preciso uma análise do contexto grupal, cultural, ideológico e histórico, visto que as experiências pessoais são fruto de todo um contexto, e não acontece de forma exclusivamente individual.

Para Silva (2009) existe forte ligação entre as palavras “experiências” e “aprendizagem”, onde as experiências vividas geram significativo aprendizado, ocorrendo na própria vivência em uma determinada situação profissional, onde o processo de compreensão contribui diretamente para as mudanças na ação do profissional, atribuindo novo significado a situação, a transformando-a, ocorrendo então a aprendizagem, não sendo mais o gerente e a situação percebidos da mesma forma. O gerente após ter vivenciado a experiência e a ocorrência de mudança de significado, visualiza a situação de maneira diferente da anterior.

2.3 Aprendizagem gerencial através do relato de história de vida

Closs e Antonello (2011) alegam que ao relatar sua vida o indivíduo remete a questões de cunho profundo no âmbito das emoções, e isso, deixa transparecer sentimentos relacionados

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.

Para uma boa compreensão sobre o universo do informante em seu relato de vida, se faz necessário que o pesquisador busque através 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, se faz necessário ter também sensibilidade, uma boa afetividade e principalmente respeito para com o entrevistado, o deixando em situação confortável para o relato de suas experiências vividas.(FERNANDES, 2010).

Closs e Antonello (2011) salientam que o desafio em compreender através dos relatos de histórias de vida, têm total concordância com os desafios encontrados nos estudos sobre processo de aprendizagem gerencial, o qual envolve distintos processos de aprendizagem com um empenho capaz de captar toda a sua complexidade e diversidade em suas dimensões de forma simultânea. Assim sendo, através dos relatos de vida se torna possível a compreensão dos processos de aprendizagem que acontecem por meio de 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, e como resultado obtêm-se construções sociais e de sentido, que são inerentes tanto ao indivíduo com a coletividade ao quais estão situados em determinados contextos organizacionais.

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, sendo assim 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 a formação técnica-profissional, e a formação de conhecimentos e competências técnicas, orientadas para a prática gerencial, com contribuição direta a 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.

2.4 As competências no processo de aprendizagem gerencial

É ainda difícil conceituar o termo competência em uma simples e única definição. Para Le Boterf (2003) o conceito de competência encontra-se em atual construção, sendo uma prática observada no que se sabe em relação a um contexto específico, acontecendo normalmente em relação de trabalho, ou até pela própria cultura determinada pela organização, e outros diversos fatores externos e internos, sendo então competência a ação em saber ser, direcionando da melhor forma todo potencial de conhecimento em determinadas situações.

Zarifian (2001) trata competência como algo que vai muito além de sua qualificação, sendo a capacidade que o indivíduo tem em tomar a iniciativa, estando acima do que foi predeterminado, compreendendo e tendo total domínio sobre a situação que se encontra em constate mutação, sendo responsável e ganhando o reconhecimento de outras 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. Sendo competência um saber agir responsável, incorporando a integração, a mobilização e transmissão de conhecimento, recurso e habilidade, para fim de um determinado contexto, gerando consequentemente o reconhecimento alheio.

Para se considerar o processo de construção das competências gerenciais, é necessário observar duas perspectivas, onde no âmbito da atribuição organizacional temos o desenvolvimento gerencial, e no campo da responsabilidade individual observamos o autodesenvolvimento. As organizações devem investir nesse desenvolvimento gerencial, pois o desempenho de seus gestores está diretamente ligado 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 se limitando exclusivamente aos métodos formais do desenvolvimento, visto que, nos meios informais observamos o auto direcionamento, resultado de vivências, experiências e de necessidades próprias.

Para Mintzberg e Quinn (2001) é através de experiências profissionais anteriores que o indivíduo desenvolve determinados conhecimentos e atitudes os transformando em um conjunto de modelos mentais, onde com base nesses modelos acontece a interpretação do mundo, definindo assim a sua própria maneira de atuar.

É comum que indivíduos reúnam competências gerais e específicas, vinculadas fortemente ao seu setor de ocupação, como também a possibilidade de se aplicar de diversas formas os diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes em determinada tarefa, assim, conclui-se que a junção das diferentes competências necessárias para o efetivo papel gerencial se dá de maneira completamente abrangente, com seu desenvolvimento embasado nas características pessoais, muitas vezes decorrentes da própria formação do gerente, como também ao devido aproveitamento das diversas experiências anteriores no ambiente profissional. E infelizmente não existe forma de afirmar com exatidão que conjuntos de competências gerenciais são universalmente necessárias, como também se torna impossível, chegar a uma conclusão definitiva sobre quais as capacidades necessárias aos gerentes, visto que são genéricas e se desenvolvem diferentemente em cada contexto organizacional (GODOY, A. S.; D'AMELIO, M., 2012).

Godoy e D'Amelio (2012) ressaltam ainda que a interferência na construção das competências para o gerente, possivelmente são resultados dos aprendizados obtidos em curso de graduação, como também nas experiências ocorridas no exercício de sua profissão. Para Ruas (2005) a competência pode ser dividida em duas dimensões, a coletiva, que abrangem todas as competências organizacionais, e a dimensão individual que envolve competências de cunho individual e gerenciais.

Ruas (2005) trata a competência de maneira fundamentada em um conjunto de capacidades, que somente atingem o patamar de competência no momento em que estas capacidades são utilizadas em alguma tarefa específica. Zarifian (2001) entende que essa mobilização de certas capacidades, ocorre de forma diferenciada, e recebe influência a partir das especificidades e necessidades encontradas no problema a ser atendido.

Silva (2008), entende que para uma competência ser desenvolvida, não se faz necessário apenas ter o conhecimento, mas sim a experiência. A experiência acontece não apenas no âmbito profissional, mas no contexto totalitário de sua vida, como as experiências vivenciadas

na escola, em relacionamentos sociais e afetivos, como também no ambiente profissional e em família.

Para este estudo, o qual temos como um dos objetivos, identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial, tomaremos como base o modelo criado por Cheetham e Chivers (1996) modelo teórico intitulado de *Modelo de Competência Profissional*, onde os autores buscam integrar diversas abordagens, organizando as competências da seguinte forma: em seu núcleo encontramos 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) na segunda temos a Competência Funcional (onde fazem parte as funções específicas, organizacional / processo / gerenciamento, mental e física) a terceira refere-se a Competência Pessoal / Comportamental (relacionadas ao social / vocacional e a intraprofissional) e a quarta titulada de Competência de Valores / Ética (formada pelo pessoal e o profissional).

Sobre esses quatro grupos tem-se uma supervisão realizada por meio das Metacompetências que nada mais é do que 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 e 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, como por exemplo, se um médico receita determinado medicamento para um paciente o retorno reflexivo seria saber se o paciente melhorou, e foi através dessa reflexão que se viu a necessidade de atualizar o modelo para estudos posteriores buscando ativamente a avaliação crítica de pares. Então, os autores analisaram respostas de 80 profissionais em um todo de 20 profissões diferentes, incorporando o *feedback* ao modelo revisado (Cheetham e Chivers, 1996).

Cheetham e Chivers (1998, 2000) adicionaram ainda quatro melhorias significativas ao Modelo de Competências Profissionais anterior, 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. Como exemplo de contexto o autor cita um advogado que pode trabalhar para uma pequena causa, como também para uma autoridade local, uma grande empresa, ou até mesmo um departamento

governamental, embora possa ser considerado competente em um, possa estar faltando determinada competência em outro contexto. Em relação ao ambiente o autor toma como exemplo 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 refere ao nível de comunicação e capacidade de agilidade mental, que de certa forma são competências que abrangem outras competências (Cheetham e Chivers, 1998, 2000).

A terceira atualização retoma a importância da Reflexão, que agora é tratada duas vezes no modelo, uma vez ao fundo como fonte de *feedback* como no modelo anterior de 1996, mas agora também utilizada do topo como uma Super-Meta-Competência, essa diferença é bem sutil, a qual o autor exemplifica da seguinte forma, onde um professor universitário tem uma breve reflexão sobre a entrega de cada sessão imediatamente após o evento, ou seja, acontece de forma completamente rotineira, e tem a tendência de acontecer com base em conjuntos de critérios avaliativos. Em outras palavras, um médico em estado totalmente reflexivo estará verificando os efeitos colaterais dos fármacos que foram receitados por ele, e ao mesmo tempo estará procurando tratamento alternativos e inovadores para que sejam utilizados no futuro (Cheetham e Chivers, 1998, 2000).

A quarta e última alteração ao modelo reflete os aspectos de Personalidade e Motivação, onde a personalidade pode interferir significativamente em aspectos da competência profissional limitando consideravelmente o seu potencial, 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 exemplo a possibilidade de aprender com a reflexão, ou parar para refletir em primeiro lugar (Cheetham e Chivers, 1998, 2000).

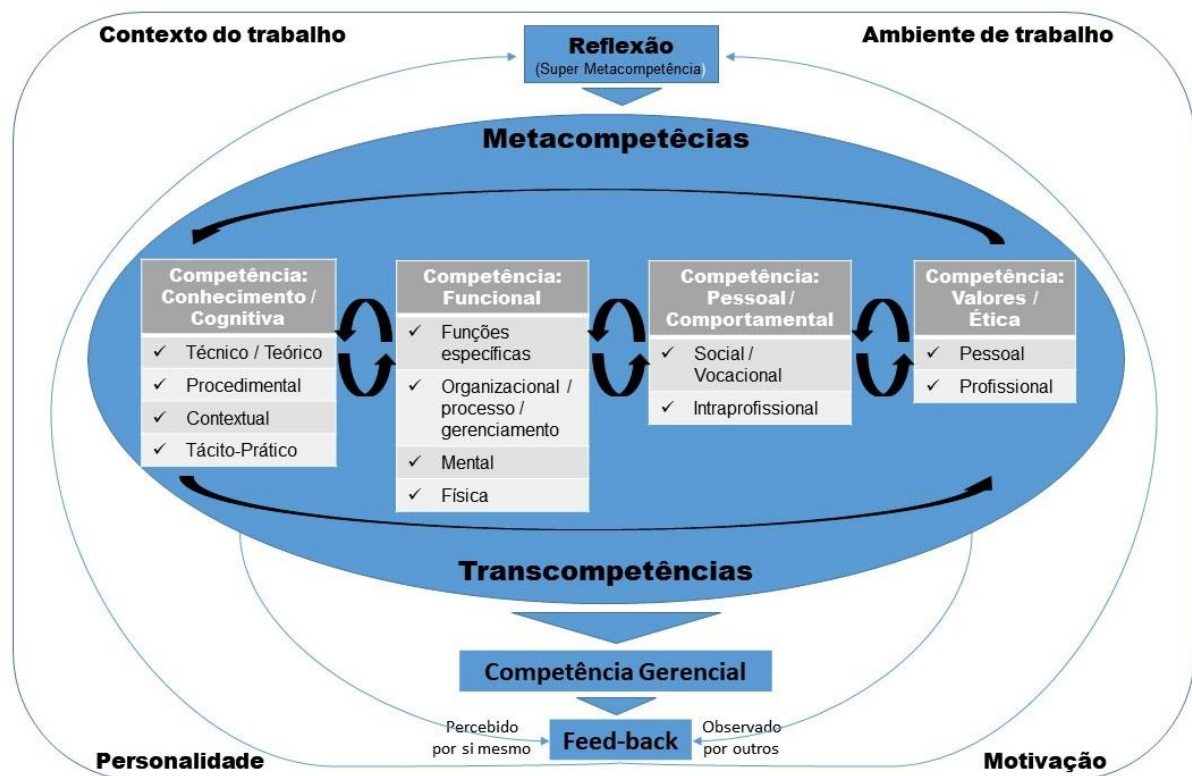


Figura 1 – Modelo de competência profissional adaptado de Cheetham e Chivers (2005)

Fonte: Adaptado Cheetham e Chivers (2005)

Para Silva (2009), 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. O processo de aprendizagem está ligado a construção de um processo de renovação de valores, atitudes e da conduta profissional. Simultaneamente ao ato de viver, experimentar e aprender na prática social, mais especificamente na ação. As sensações vivenciadas em experiências ocorridas em determinado evento, terão cunho educativo, mesmo que não percebida em um primeiro momento, a aprendizagem será percebida facilmente por meio do processo de reflexão.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentaremos os meios utilizados para desenvolvimento do estudo, ou seja, quais os métodos utilizados para alcançar o objetivo central.

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

O presente estudo tem sua natureza em uma pesquisa 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.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória. Pesquisa exploratória, utilizando de acervo bibliográfico, como também pesquisa em diversos periódicos, e fazendo uso de entrevista acerca da história de vida com pessoas que são a base do estudo e que tem experiência prática sobre o tema aqui levantado (PROVANOV; FREITAS, 2013).

Closs e Antonello (2011) demonstram que mesmo havendo diversas maneiras de interpretar e representar as vozes dos narradores, as pesquisas realizadas através da narrativa apresentam a peculiaridade de obter um reduzido número de participantes, em relação a outros métodos de pesquisa. Segundo 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.

Encontramos muita subjetividade na interpretação e na realização de uma entrevista com base no relato de história de vida, tendo a entrevista que se adequar a situação e a circunstâncias ambientais específicas. 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 a mesma se adapte as mais diversas situações, onde é impossível introduzir um roteiro rígido para analisar o contexto de histórias de vida, visto que tal contexto varia de acordo com o entrevistado (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

3.2 Instrumentos e procedimentos para coleta dos dados

Para obter os relatos, o pesquisador deve deixar explícito todos os objetivos referentes ao estudo para seu entrevistado, de forma a convidá-los a participar do estudo. Devendo a pesquisa ser aberta, de forma que o entrevistado possa falar abertamente sobre sua vida e

experiências, estando o pesquisador sempre atento a expressão ou estímulo do entrevistado (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Queiroz (1988) deixa claro que a interferência do pesquisador deve ser mínima, para que o entrevistado possa determinar os pontos relevantes ou não que serão relatados para a entrevista. Também se faz importante o uso de toda a entrevista, onde absolutamente nada poderá ser considerado supérfluo na história contada pelo entrevistado, visto que ela explica e compõe uma determinada existência, não podendo o pesquisador em nenhum momento tentar reavivar a memória do entrevistado, ou mesmo buscar estabelecer cronologia entre os fatos, visto que as falhas de memória e variações no tempo pode auxiliar na introdução de novas informações posteriores.

Demartini (1988) e, Closs e Antonello (2011) aproveitam para relatar a dificuldade na utilização do método histórias de vida, pois o método é pouco usado na área de Administração, e ainda tendo material escasso em literatura nacional, dos quais não se deixa claro as devidas orientações para a análise e transcrições dos materiais.

Sendo os depoimentos orais oriundos da memória individual, estando sujeitos a falhas como também a relatos de maneira fantasiosa, a sua credibilidade é questionável. Sendo a subjetividade inerente a todas as fontes históricas, os fatos lembrados e esquecidos fazem parte integrante da história, desta forma não é possível existir fonte oral falsa. Estando na subjetividade a força da história oral, onde o que o depoente acredita tem mais importância do que realmente acontece (GOMES; SANTANA, 2010).

Segundo Demartini (1988) se faz bastante necessário a revisão das entrevistas logo após sua realização ainda na fase de coleta de dados, de forma que as lembranças recentes obtidas no relato sejam registradas, verificando a possível necessidade de um melhor aprofundamento em aspectos mais significativos. Visto que mesmo tendo o pesquisador iniciado com uma problemática e possuindo vasto conhecimento sobre ela, são adicionados ali novos elementos ao decorrer da entrevista, como também novos temas, que devem então serem incorporados e adaptados para as novas entrevistas. Todas as entrevistas devem ser transcritas em sua integridade, para posteriormente serem trabalhadas de forma mais objetiva.

Nessa fase a maior dificuldade é transcrever o discurso do entrevistado da forma mais fiel possível em comparação ao discurso falado, em que uma simples pontuação errada mudará completamente o sentido de toda a colocação do que tenha sido relatado. Outros aspectos como

o clima em que a entrevista é realizada, a voz e sua entonação, e alguns gestos apresentam grande dificuldade em serem convertidos para a transcrição no papel (MAGESTE; LOPES, 2007).

Para atingir os objetivos desse estudo o pesquisador fez uso de uma entrevista semiestruturada, elaborada com base no referencial teórico aqui exposto, e dividida em duas partes, onde no primeiro momento o entrevistado teve que relatar livremente sobre sua história de vida e as várias experiências no decorrer de toda sua carreira, desde a infância até o presente, no segundo momento da entrevista o pesquisador fez uso de perguntas objetivas, buscando relacionar o relato da história de vida contada pelo entrevistado no primeiro momento com os objetivos específicos aqui trabalhados.

Assim, com base no relato da narrativa de sua história de vida, é possível caracterizar experiências profissionais e sociais dos entrevistados que atuam em cargo gerencial, e juntamente com o auxílio de um modelo consolidado para análise das competências, é possível identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial, buscando responder os dois primeiros objetivos específicos desse estudo.

Esse estudo foi realizado dentro de uma USF (Unidade de Saúde da Família) 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 presando por um atendimento mais humanizado a população. Essas unidades têm como base as políticas públicas de humanização do SUS (Sistema Único de Saúde). 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 com que cada usuário ao chegar na USF seja bem acolhido, e que assim 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.

Para efeitos do estudo, não será revelada aqui em qual USF o estudo foi realizado, procurando assim manter a integridade dos funcionários, como também os nomes dos

funcionários participantes do estudo serão mantidos em sigilo. Os entrevistados serão nominados E1 o primeiro entrevistado, e E2 o segundo entrevistado.

As entrevistas foram realizadas com dois profissionais os quais já foram gerentes da Unidade de Saúde da Família que serve de referência para este estudo, em horário e dia conveniente para cada entrevistado. Visando manter a integridade dos funcionários os dois entrevistados serão tratados nesse estudo por E1 e E2.

A primeira entrevista foi realizada com E1, uma mulher de 35 anos com formação em fisioterapia, e que trabalha no cargo gerencial de Unidade de Saúde Família da capital a um período de 5 anos, onde 2 anos foram de serviços prestados na unidade estudada. A entrevista teve uma duração total de 1 hora e 23 minutos, sendo registrada por gravação de áudio e posteriormente transcrita em toda a sua integridade, gerando um material de 17 laudas, que foi organizado e analisado.

Para a segunda entrevista, foi seguido o mesmo planejamento da primeira entrevista, tendo como entrevistado E2, um homem de 32 anos, coincidentemente também com formação em fisioterapia, estando como gerente de Unidade de Saúde da Família a 3 anos, e que por 1 ano e meio esteve como gerente da unidade estudada, ao todo, a gravação do áudio da entrevista teve uma duração de 1 hora e 7 minutos, gerando 10 laudas após a sua transcrição, a qual como na entrevista anterior também foi organizada e analisada em seguida.

O estudo almeja ainda um último objetivo específico que diz respeito a identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores, para isso, o estudo faz uso do relato do entrevistado sobre sua história de vida, onde se analisam, além das competências, se os meios de ensino formais e informais aos quais o entrevistado teve oportunidade de vivenciar em toda a sua vida, tem significativa importância para as suas atividades no gerenciamento da organização.

Assim o estudo vem ao encontro do objetivo central que é compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por pessoa sem formação em administração na cidade de João Pessoa, capital paraibana.

Buscando atingir o primeiro objetivo específico desse estudo que é, caracterizar as experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gerentes que aceitaram participar da pesquisa. Na primeira parte o entrevistado teve total liberdade para relatar sua trajetória de vida, relatando

todas as experiências vividas que estavam presentes em sua memória no momento da entrevista e que tiveram relevância significativa em sua vida, partindo desde a sua infância até o momento atual. Foi solicitado ainda que este relato focasse em pontos relevantes para o estudo cujo foco principal é compreender o processo de aprendizagem gerencial.

Na segunda parte da entrevista, o pesquisador se utilizou de um roteiro de entrevista semiestruturado a fim de responder aos outros dois objetivos específicos da pesquisa, que são o de identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial e identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores. Nas duas partes da entrevista foi possível encontrar elementos que caracterizavam a aprendizagem dos gerentes entrevistados.

Sendo assim, a análise das informações obtidas por meio da narrativa dos gerentes entrevistados ocorreu da primeira à última etapa de entrevista, não acontecendo nenhuma ruptura no levantamento das informações obtidas, como também em suas interpretações, envolvendo constante interação com referencial teórico utilizado e a técnica de pesquisa aplicada (GIL FLORES,1994).

Após a realização de diversas leituras do relato de cada entrevistado sobre suas histórias de vida, buscando interligar as experiências e significados relevantes do relato de cada entrevistado com os objetivos do estudo, partindo das proposições dos autores aqui referenciados, foi criada uma síntese da trajetória de vida de cada entrevistado, com caráter ilustrativo, visando analisar as informações obtidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Analisando as experiências vividas pelos gerentes

Nesta seção, serão apresentados os resultados que foram obtidos através das entrevistas realizadas com os gerentes na Unidade da Saúde da Família (USF) a fim de responder aos objetivos da pesquisa.

No que diz respeito a análise dos dados, Demartini (1978) aconselha que sejam realizadas várias leituras do conteúdo transcrito da entrevista de forma cuidadosa, para que o objetivo central da pesquisa seja alcançado. O envolvimento e questionamento do pesquisador deve acontecer de forma contínua durante todo o processo, se questionando constantemente com base no referencial teórico, onde desde a realização de sua primeira entrevista, o referencial deverá ser revisado objetivando uma inovação contínua que deve seguir até a última entrevista.

A análise dos dados que foram obtidos a partir de duas entrevistas realizadas com gerentes da USF, fez uso de uma categorização temática baseada na abordagem por descrita por King (2004). Nela a categorização e organização dos dados é feita com base em temas definidos com o critério de relevância estipulado pelo pesquisador, considerando todo o referencial teórico aqui apresentado.

4.1.1 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, e por isso ela teve que rodar o Brasil cada vez que o pai era transferido para outra cidade, já morou no Rio de Janeiro, Minas Gerais, Belém, Marabá e Belo Horizonte, e atualmente mora e trabalha em João Pessoa, capital da Paraíba.

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 mais um novo vestibular, foi aprovada para dois cursos, o de fisioterapia e o de terapia ocupacional, optando por fisioterapia, pois achava que tinha um

mercado de trabalho melhor e que iria lidar mais com a parte do paciente de modo mais hospitalar.

Acredita que perdeu um certo tempo nessas idas e vindas de faculdades, mas que serviu de aprendizagem, encontrando na fisioterapia a sua identidade e realização. 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, e o professor relatava que não era assim, e 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 a 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 onde foi crescendo profissionalmente.

Trabalhava muito, e não tinha tempo para outras coisas, como o amor por exemplo, ela sente que as pessoas têm medo ou se afastam por ela ser muito decidida e independente, e não viam que debaixo daquela pessoa forte, existe um coração humano, ela sempre teve esse problema com a questão amorosa, e isso, a possibilitou se dedicar aos trabalhos e aos estudos, não sobrando nem tempo para ela mesma, pois se dedicava muito aos outros.

Neste momento, seu pai recebe uma nova transferência, agora para a cidade de João Pessoa-PB e ela por ser muito família abandona o trabalho e viaja novamente. 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 saiu distribuindo currículo em todos os lugares, até que um dia fez uma prova de seleção em um Hospital de Trauma, passando, logo foi chamada, e dos muito currículos entregues ela é chamada também para fazer uma entrevista de seleção em uma USF, a qual nem esperava mais ser chamada. Fez a entrevista e passou.

Assumiu o cargo no Hospital de Trauma e o cargo da prefeitura 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, 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 NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da Família) como Apoiador Matricial, onde 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 aprendia muito a questão gerencial, pois essa colega a indicava algumas literaturas, 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 em uma reunião onde ninguém fala nada e ela assumir, tomar a frente. Ela considera que traz isso de nascença, lá do seu pai, um exemplo de grande líder para ela, que por ser um militar e comandar 130 homens teve sempre o dom da palavra na forma de 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, tendo sempre o pé no chão, sabendo que todos são iguais independente do patamar que estejam, tendo a consciência de que uma pessoa que esteja em um patamar inferior possa ter uma sabedoria até maior que a sua em função das experiências diferentes que ela já vivenciou.

A timidez foi rapidamente vencida e a facilidade na comunicação foi bem aprimorada, principalmente dentro da USF, onde chegando em sua primeira reunião de equipe, ela sentiu que: ou ela assumia ou perdia o controle da situação, e estando agora em um cargo gerencial tinha a obrigação de assumir certas responsabilidades. Mesmo não tendo uma formação específica em como lidar com as pessoas ela conta com a ajuda das experiências e com a comunicação para deixar a timidez de lado, que vem sendo vencida a medida que trabalha.

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 também sua amizade, tendo como grande desafio profissional o de agregar pessoas e tomar decisões.

Completamente avessa a mesmice, buscou sempre melhorar os processos de trabalho, conversando com os trabalhadores e buscando encontrar em conjunto os problemas, e estudando as melhores formas de superá-los, trabalhando um olhar mais humanizado, vivenciando de perto cada equipe, sempre chegando e oferecendo o seu bom dia juntamente com um belo sorriso, o que acabava atraindo as pessoas para perto dela, agindo sempre com sabedoria e em momentos de alegria, ou até mesmo em brigas, ocasionavam intensos momentos de reflexão sobre suas ações.

A experiência na USF a fez crescer muito no Hospital de Trauma, principalmente pela questão do gerenciamento, onde tinha que organizar escalas, 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 atualmente está bem difícil de articular com a vida corrida do trabalho. Profissionalmente se sente muito feliz, tendo diversos desejos de crescer dentro da profissão, almejando desafios como uma possível diretoria de distrito sanitário ou até uma secretaria de saúde municipal.

O grande problema mesmo seria a questão amorosa, na qual teve diversas frustrações e acabou se fechando, mas sente muita falta de ter uma pessoa ao seu lado, para poder crescer junto, a quem pudesse ensinar e também aprender, e com quem pudesse compartilhar tudo. Para ela talvez seja esse o maior desafio, o medo de terminar a vida sozinha, sem um companheiro.

4.1.2 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 6 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, e depois de um certo tempo viajou ao Canadá onde viveu por 1 ano e 3 meses, fazendo escola de postura e o doutorado sanduiche.

Seu pai é construtor e a sua mãe professora universitária aposentada. Ele considera que veio de uma família de classe média onde 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 de respeito. Assim, começou a estudar e a trabalhar muito cedo, e com 14 anos já ajudava seu pai nos negócios da construtora, onde fazia de tudo, organizava o pagamento da folha de pessoal, fazia compra de materiais, e era até mestre de obra.

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, já no segundo período começou a receber uma bolsa, onde começou a se sustentar

sozinho sem a ajuda dos pais, e após concluir o curso de fisioterapia imediatamente regressou a João Pessoa-PB.

Assim que chegou em João Pessoa-PB recebeu algumas propostas de trabalho em outros estados. Assim, trabalhou no NASF de Salvador-BA com a parte de atendimentos, indo para Brasília-DF onde fazia um trabalho voltado a prevenção e promoção a saúde pelo NASF, depois foi para o Amazonas-AM, trabalhando entre a fronteira do Brasil com a Colômbia no NASF, onde fez uma prova do exército e passou dois anos como primeiro tenente temporário, lá trabalhava 30 horas em um hospital na parte de UTI, a qual não era muito a sua área, visto que tinha preferência por trauma ortopédico, mas a necessidade do hospital era apenas para a UTI. Retornou a João Pessoa-PB para trabalhar também no NASF, aqui encontrou certa diferença no processo de trabalho em relação a 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, onde eles tinham 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 dos ramos gerenciais e administrativos, utilizou os conhecimentos adquiridos desde a infância com seu pai dentro da construtora, onde 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 dentro da 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 sendo barrado por profissionais sem competência, ou que realmente estavam ali sem querer trabalhar. Percebia que por melhor que ele conseguisse realizar determinada tarefa, nunca estava ao contento da gestão municipal, e sentia que era apenas uma mera engrenagem que poderia ser substituída a qualquer momento, por uma pessoa que não tinha experiência nenhuma, mas que era conhecida ou amiga de outra pessoa influente dentro da gestão e isso sempre o preocupava.

Do trabalho com seu pai, percebia que trabalhava com pessoas de classes sociais bem baixas, um pessoal bem sofrido, que tinha realmente a necessidade de trabalhar, querendo ou não, e que por mais que ele quisesse pagar bem a esse pessoal, o próprio mercado já determinava a base salarial deles, e que mesmo sabendo que era pouco, sendo também uma profissão

desgastante, sentia que não deveria cobrar demasiadamente daqueles funcionários. Tendo sempre a visão de que precisava do funcionário ao seu lado para o ajudar, sendo um líder e não apenas um chefe, os resultados poderiam ser bem melhores. Se fosse um chefe, os resultados não seriam tão expressivos. Enquanto em um líder, os resultados acabavam sempre superando as expectativas, além de deixar os funcionários trabalhando mais felizes, pois tendo mais liberdade, e determinada autonomia para fazer aquilo que era pedido, o seu desempenho era sempre bem maior.

Na USF trabalhou nesse mesmo sentido, pois percebia que os funcionários eram sempre muito cobrados, e pouco ou quase nunca ouvidos, então, praticou uma relação mais aberta com os funcionários, onde ouvindo os pontos positivos e negativos em relação ao trabalho, o retorno era sempre melhor, e tudo fluía com mais facilidade. 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 básico, onde uns fazem mais e outros menos, onde uns fazem bem feito e outros fazem mal feito, mas fazem, e ele sempre procurando fazer ali o seu melhor e melhorando a cada dia.

E2 busca hoje conseguir dar uma vida mais confortável a 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, onde, o certo é certo, e o errado é errado.

4.1.3 Análise das experiências profissionais e sociais dos gerentes

Apresentaremos uma análise das histórias relatadas pelos dois gerentes entrevistados, as quais foram sintetizadas na subseção anterior, com foco nos processos de aprendizagem gerencial, sobre diferentes perspectivas encontradas nos relatos obtidos, procurando responder o primeiro objetivo específico desse estudo que é o de caracterizar as experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais.

No nível pessoal de valores, interpretação e posicionamento, podemos observar que tanto no relato de E1 como em E2 existe forte influência em exemplos aprendidos com a família.

E1 traz do seu pai um exemplo de pessoa, de grande líder, que tinha o dom da palavra no sentido de respeito em relação ao tratamento com as pessoas, onde sabia falar as coisas

certas, e principalmente ouvi-las, tendo sempre o pé no chão, respeitando fielmente a relação de igualdade, sem distinção, tratando todos como iguais independente de seu patamar, onde a sabedoria poderia estar na pessoa mais humilde, e o que realmente deveria ser levando em consideração no saber, estava ligado as experiências vividas por aquela pessoa.

Em E2, mesmo tendo nascido em família de classe média, foi orientado logo cedo por seus pais a trabalhar e estudar, em pouco tempo já tinha graduação, mestrado e um doutorado com período sanduíche no exterior, e que somente com muito estudo e trabalho conseguiria ser um homem de verdade e ter uma família de respeito, ensinamento esse que é utilizado também na formação de sua nova família, em que através do trabalho busca garantir uma boa condição de estudo para sua filha e repassar os ensinamentos aprendidos com seu pai, do certo e do errado.

Com relação as emoções, o relato de E1 demonstra que ela se considera uma pessoa decidida e independente, e que isso gera medo nas pessoas as afastando dela, não as dando oportunidade de conhecer o lado humano. Isso gera um medo de um dia terminar sozinha, sem um companheiro. Por outro lado, E1 gosta de desafios, e isso a ajudou a superar algumas desavenças ocorridas durante seu trabalho gerencial, não a deixando se abalar facilmente, mas se percebe o cuidado especial em não deixar que os outros percebam as suas fragilidades emocionais em alguns momentos mais difíceis.

E2 percebia a fragilidade no trabalho pesado e mal remunerado dos empregados da construtora de seu pai, e que mesmo que não pudesse oferecer uma melhor condição de salário, tinha ali a sensibilidade de que não poderia cobrar demasiadamente de seus funcionários e que com um tratamento mais humanizado os seus funcionários trabalhariam melhor e renderiam mais.

No uso de uma análise reflexiva, onde se reflete sobre experiências passadas as transformando em uma compreensão mais aprofundada para utilizá-la em uma tomada de decisão mais cuidadosa, encontramos evidente no relato de E1 quando existe a preocupação em ouvir as pessoas, entender a situação, organizar os fatores no contexto, e assim estabelecer que decisão melhor tomar.

Da mesma forma E2, utilizando de suas experiências anteriores buscava manter o funcionário ao seu lado utilizando sua concepção de liderança, dando liberdade e autonomia, proporcionando assim trabalhadores mais produtivos.

Na dimensão sócio-histórica, buscando relação entre significados coletivos e as experiências individuais dos entrevistados, podemos citar 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 e onde poderia lidar com o paciente no âmbito hospitalar.

Para E2 o fator importante se deve ao fato de que ao conseguir a sua primeira bolsa em uma faculdade, o mesmo decretou sua independência financeira não recebendo mais ajuda de seus pais.

A respeito dos meios de aprendizagens formais, no relato de E1, a mesma considera ter perdido um certo tempo até conseguir sua formação em fisioterapia devido as diversas transferências de seu pai e a não identificação com outros cursos, mas que isso serviu de aprendizado, a fazendo escolher por um curso que realmente se identificasse. Ela relata também que a aprendizagem obtida durante a sua formação não a ajudava nos procedimentos gerenciais, apenas a fazia conhecer superficialmente o que era a atenção básica em relação a saúde pública, em que muitos conhecimentos foram obtidos através de estudos individuais para concursos públicos. No relato de E2 temos sua formação em fisioterapia, mestrado em estatística, e doutorado em osteopatia, que também não são citados como influenciadores diretos no processo de trabalho gerencial dentro da USF.

No âmbito relativo as aprendizagens informais encontradas nos relatos dos entrevistados, podemos 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, prezando por um tratamento igualitário na maneira de tratar e lidar com as pessoas. O aprendizado para E1 ocorria também dentro da USF através 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 dentro do Hospital de Trauma.

Para E2 que desde muito cedo, 14 anos, tinha contato com trabalhos gerenciais aprendidos apenas com a 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 na forma de lidar com os trabalhadores, e com isso mais tarde, mesmo não tendo formação acadêmica em gerenciamento, fez uso da formação aprendida com o senso comum, oriundo de

aprendizado constante obtido no processo de trabalho da prática do dia a dia, procurando melhorar a cada momento.

No que diz respeito a questões de desconforto e insegurança podemos citar no relato de E1, quando suas colegas de faculdade diziam que ela tinha um dom para a área respiratória, e o seu professor também percebia seu dom para o trabalho em UTI, mesmo relutante por preferir o trabalho de fisioterapia com crianças, acabou cedendo e aceitando um trabalho em uma UTI cardíaca sendo esse seu primeiro emprego, o que a fez crescer muito profissionalmente. E1 também sentiu certa insegurança após ser demitida de um Hospital, onde ao entregar diversos currículos, não tinha mais a esperança de ser chamada para a entrevista de seleção da USF. E por se considerar uma pessoa tímida, contradizendo ao seu jeito comunicativo, achava que a timidez seria um problema ao assumir um cargo de gerente dentro da USF, tendo em vista que não sabia realmente o que deveria ser feito nessa função.

Para E2 o desconforto é demonstrado ao chegar para trabalhar no NASF de João Pessoa e sabendo que seria responsável apenas pela parte gerencial, e principalmente também por não estar utilizando ali a sua formação em fisioterapia. A insegurança para E2 era estabelecida no sentindo de que por melhor que fosse realizado o seu trabalho, a qualquer momento ele poderia ser substituído do cargo por outra pessoa, simplesmente pelo fato dessa pessoa ser conhecida de alguém com influência dentro da gestão.

Finalizando a análise aqui proposta se faz importante citar a sobrecarga e também o pouco tempo disponível para família, evidente no relato de E1 que sempre trabalhou muito, onde a sobrecarga de trabalho a fazia deixar de lado outros fatores importantes, como por exemplo o relacionamento amoroso. Ela trabalhando sempre em dois empregos os quais ocupavam praticamente o seu dia inteiro, ficando a vontade de realizar um mestrado impedida pelo pouco tempo disponível.

Em E2 a sobrecarga de trabalho tinha forte relação a uma cobrança constante, a sua pouca autonomia oferecida, como também a falta de subsídios necessários para a realização satisfatória de seu processo de trabalho gerencial.

4.2 Identificação das competências desenvolvidas

Segundo Ruas (2005) a competência individual se espalhou nas organizações por ser uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho, onde o desempenho das pessoas não tem mais ligação direta com o resultado de acúmulos de conhecimentos, mas sim com a possibilidade de enfrentar diversos desafios e resolver os mais variados problemas, superando a necessidade organizacional de enfrentar a competitividade do mercado, lidando com riscos e incertezas, onde o profissional em uma perspectiva do negócio, articula suas capacidades ao longo de sua trajetória profissional.

Seguiremos o 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 as mobilizando de acordo com as diferentes necessidades e desafios encontrados, objetivando o alcance das estratégias organizacionais.

Utilizaremos o modelo idealizado por Cheetham e Chivers (2005), para buscar responder o segundo objetivo específico desse estudo que é de identificar as competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial. O Modelo de Competências Profissionais é comumente utilizado por autores que buscam identificar as competências gerenciais entre pessoas de diferentes formações profissionais, como fez o trabalho de Godoy e D'Amelio (2012), que nesse estudo será utilizado como principal norteador para responder o segundo objetivo específico, salvo algumas adaptações.

Para Godoy e D'Amelio (2012), o exercício da atividade gerencial dá a entender que o gerente administra um determinado grau de conhecimento do segmento do negócio, baseando suas tomadas de decisões em uma junção de outras capacidades e conhecimentos, variando em razão das diferentes dimensões organizacionais, das mais especializadas as mais abstratas, indo até as mais abrangentes e estratégicas.

Com base nas entrevistas realizadas e fazendo a relação com o modelo de Cheetham e Chivers (2005) buscaremos interligar cada competência encontrada com o modelo utilizado.

4.2.1 Competência de conhecimento / cognitiva

Sobre a Competência de Conhecimento/Cognitiva que diz respeito aos conhecimentos técnicos, teóricos, procedimentais, contextuais e tácito-prático relativos a área de

gerenciamento, observa-se que os conhecimentos ainda não foram completamente dominados. Principalmente no início do processo gerencial, existe ainda a preocupação dos dois gerentes 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, de algumas leis eu preciso estudar quando eu 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 eu tenho que saber sobre aquele tema, eu 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 as vezes eu ficava lendo alguma coisinha 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 por que eu não tenho ainda uma formação na questão de gerência, mas que eu tinha vontade de trabalhar isso em mim [...] todos os dias nós estamos 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 haver, e eu não tinha domínio daquela situação, então eu tive que trabalhar isso comigo, do que é do passado para agora eu aprendi muita coisa, e hoje eu 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 tem 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[...].

Segundo Zarifian (2001) os gerentes precisam ter conhecimento técnico para suas tomadas de decisões de forma a solucionar os mais diversos problemas da organização, isso seria uma abrangência da competência, diferentemente das formas padronizadas demandadas pela organização e necessidades dos clientes, onde um gerente competente tem noção dos reflexos gerados por ele em seu ambiente de trabalho.

4.2.2 Competência funcional

Diz respeito as habilidades responsáveis pelo planejamento e controle das atividades, 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 auto confiança, então, ele era auto confiante, 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 Zarifian (2001) a gestão de processos é a capacidade de fazer frente a situações ou eventos imprevisíveis, requerendo uma visão mais aprofundada do ambiente de trabalho como também de suas atividades. 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 aos 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, por que 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.

4.2.3 Competência pessoal / comportamental

No campo intraprofissional, que diz respeito ao próprio gerente e suas atividades combinadas com suas características pessoais, como comprometimento, autoconfiança, saber ouvir, determinação, entre outros. Onde 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 a partir de vivências particulares frente a desafios por eles enfrentados.

Podemos interligar esses dois lados, o pessoal e o social, 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.

Para Zarifian (2003) as competências relacionais dizem respeito ao relacionamento dos gerentes com seus superiores, subordinados e com outros funcionários da organização, da mesma forma com os clientes e com a comunidade.

4.2.4 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 no que diz respeito a sua finalidade, como também ao tipo de ação mais adequada a se chegar a ela. Ainda assim, é através dos valores pessoais e profissionais que se estabelece a coerência e o equilíbrio na relação do gerente consigo mesmo e com a organização.

Pelo relato apresentado por E2, podemos notar a dificuldade encontrada em conseguir estabelecer os seus valores pessoais para dentro da organização, encontrando barreiras que muitas vezes o impossibilita 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 tem 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. Sendo os valores e crenças das pessoas e das organizações, importantes ponderadores nas decisões a serem tomadas, permeando as responsabilidades e corresponsabilidades, as relacionando diretamente com as conquistas dos objetivos do grupo. (ZARIFIAN, 2001).

4.2.5 Metacompetências e Transcompetências

Para Godoy e D’Amelio (2012), o monitoramento e o desenvolvimento de outras competências, chamadas de metacompetências, e a possibilidade de auxiliar a manifestação de outras capacidades, intitulada de transcompetências, são fatores determinantes para as ações do gerente.

A metacompetência, que é basicamente o aprender a aprender, pode ser observado nos relatos dos gerentes entrevistados e percebida facilmente em sua concentração de esforços

direcionados no início de sua carreira gerencial, com o objetivo de conhecer mais a fundo as funções do cargo por eles ocupados.

No relato de E1, podemos constatar os esforços da entrevistada para aprender o que era e quais as exigências que o cargo gerencial demandava.

Eu fui, elas me fizeram várias perguntas, que são da atenção básica, como eu sempre estudei para concurso, então na hora eu não sabia bem o que é que era, eu coloquei meu currículo na prefeitura e esperei, jamais imaginei que era para isso, porque o meu currículo é todo na área hospitalar, [...] eu não conhecia ninguém em João Pessoa, não tinha ninguém, nem uma família, [...] e eu fui com a cara e a coragem, quando eu sentei a menina disse assim, é pra apoiador NASF [...] eu sabia mais ou menos, então ela me fez várias perguntas, o que é que era o NASF, o que é que era atenção básica, o que compunha a equipe da atenção básica, então assim algumas coisas eu sabia, então eu respondia algumas coisas para ela, e quando ela terminou ela disse, E1 você quer que eu entregue seu currículo numa área hospitalar, então pra mim ela não ia me chamar, e fui chamada! [...] primeiro dia que eu cheguei, reunião de equipe, aí você sabe, eu não sabia de nada, nada versus nada, eu comecei a estudar, e eu tinha ajuda muito grande da outra pessoa que gerenciava comigo, porque assim como ela falava comigo, eu não entendia, ela dizia E1 vá ler isso aqui, aí eu lia, e o temperamento dela é forte, então eu tinha que estudar (*risos*).

A transcompetência conforme definida por Cheetham e Chivers (2005), referentes a comunicação e a criatividade, agregando outras capacidades funcionais no processo de serviços prestados, como também na interação com as pessoas, com trabalhadores, e com a comunidade.

Uma coisa eu tinha sabe, eu sempre tive a questão, assim, da comunicação, então quando eu chego num lugar, quando ninguém assume que vai fazer alguma coisa, eu assumo, já é meu, então eu sempre brinco, aonde chegar num lugar, tá numa reunião e ninguém tá falando nada, eu sempre vou assumir isso, isso eu acho que já é de nascença, isso eu trago do meu pai, por ser militar e por comandar 120 homens, 130, e sempre ele teve o dom da palavra, essas coisas, e o pessoal até hoje diz que ele foi um grande líder, e isso, meu pai sempre ensinou a gente, de que a gente tem que ouvir mais, ele sempre me falou isso, emitir menos opiniões, você tem que ouvir mais, perguntar o que está acontecendo com aquela pessoa, ganhar aquela pessoa para você, e aí sim, depois você, decide o que vai ser feito, ele sempre falou isso que a gente tem que ter pé no chão, ter comunicação. [...] eu acho que tenho a facilidade da comunicação, e eu aprimorei muito na USF, porque a primeira vez que eu vi uma reunião de equipe, ou eu assumia, ou eles iam tomar conta, e você tá num cargo que você tem que assumir algumas coisas, em algumas coisas você tem que ceder, mais em algumas você tem que assumir, então eu fui trabalhar isso comigo, ao ponto de se você me falasse que eu tinha que fazer uma palestra amanhã eu me tremia todinha hoje, e passava mal, hoje se você me dar um microfone, e me der um tema, às vezes eu não sei de nada, mas eu não consigo mais largar (*risos*). Eu não tenho formação nenhuma na questão de lidar com pessoas, o que eu tenho é essa experiência.

Para E1 a questão da comunicação, possivelmente herdada do pai, a ajudou significativamente na maneira de interagir e entender os diferentes contextos, assumindo responsabilidades, e tomando a liderança.

4.2.6 Feedback

O cotidiano das interações dentro do trabalho nos diversos níveis, relatados pelos gerentes criavam um ambiente de *feedback* induzido, propiciando uma auto avaliação de suas ações. Como apresentado no relato extraído da entrevista de E2.

Então, pra mim era melhor, a gente fazer essa de uma mão lava a outra, eu te ajudo, tu me ajuda e, hoje eu vejo que no posto de saúde, como gerente eu vejo muito isso, eu tenho uma certa relação mais aberta com o funcionário, onde ele era muito sugado, por uns, muito sugado por outros, e ele nunca era ouvido. E quando você dá liberdade para ele se expressar, pra ele pontuar pontos negativos e positivos, a gente consegue ter um *feedback* melhor, a gente consegue ter um relacionamento melhor, quando você tem um relacionamento melhor, tudo flui.

Segundo Godoy e D'Amelio (2012) o *feedback* induzido pode ocorrer das relações com superiores ou subordinados, ou ainda de atividades estruturadas de desenvolvimento gerencial.

4.2.7 Reflexão (*super metacompetência*)

Através dos relatos dos entrevistados é possível perceber que o processo de reflexão ocorre tanto durante como também após a ação, o que torna possível uma análise mais detalhada dos erros, como também dos acertos, buscando o aprimoramento contínuo de suas atividades.

Para E1 na grande maioria de suas tomadas de decisões eram feitas com base em reflexões, buscando minimizar os erros em seus processos de escolha relacionados a que atitudes tomar.

Eu sempre em minhas tomadas de decisões eu sempre refleti, eu nunca fiz coisas do coração, apesar que já aconteceu, não vou mentir, de eu falar alguma coisa explosivo, na emoção, e não raciocinei, mas sempre todas as minhas decisões, todos os meus trabalhos, tudo que eu faço atualmente, eu estudo antes, eu penso no que eu vou fazer [...] se eu não tivesse refletido, tivesse agido com a minha emoção, talvez eu tivesse tomado as piores decisões em uma administração, então sempre na minha vida eu refleti do que eu poderia melhorar, do que eu posso fazer, como é que eu posso ganhar aquela pessoa, como é que eu posso trabalhar aquele usuário, como é que eu posso ajudá-lo, e às vezes os usuários e os profissionais vêm com a carga dos trabalhos e dos problemas de casa, quando a grande maioria também é isso, por que às vezes não é nem brigado comigo, ele estão brigados com alguém de casa e vem descontar em alguém, e sempre geralmente é com a gente, que está à frente da administração. E eu

sempre pensava de como é que eu podia trabalhar tudo isso, então eu acredito que a reflexão precisa fazer parte de todos os momentos de nossa vida, principalmente no gerenciamento, por que se você toma uma atitude com emoção, muitas das vezes você deixa seu trabalho cair por água a baixo.

No relato de E2, a reflexão acontece dentro do processo de trabalho, e vai se aprimorando a partir das experiências, muitas vezes repetitivas, o antecipando a possíveis erros, ou melhoras no processo que possam facilitar seu desenvolvimento gerencial.

A gente sempre para pra refletir, porque quando você entra nessa parte gerencial, e você não tem experiência, você acaba indo pelo impulso, mas aí com a convivência e aquela repetitividade que eu te falei, que você começa a fazer tudo, começa a repetir, e vai se tendo experiências diferentes, você reflete, você começa a refletir mais, e começa a pensar um pouco mais na frente, vamos supor, eu tenho 3 funcionários que eles chegam atrasados, e quando eu entrei na parte gerencial, eu não tinha experiência de lidar com isso, então basicamente eu conversava e via qual era o perfil deles, o por que estavam fazendo isso, mas eu não me aprofundava, e aí acabava colocando falta, gerando uma intriga com aquele funcionário, o que não era necessário. Hoje em dia, eu acabo refletindo mais, escutando mais eles, começa a ver mais qual a dificuldade, qual o problema, e assim eu comecei a ter mais *feedbacks* positivos, mais do que eu tinha antigamente quando eu entrei.

Igualmente como apresentado nos trabalhos de Cheetham e Chivers (2005) onde a reflexão ocorre de maneira não sistemática, durante ou após as ações, sendo possível avaliar os erros e acertos.

4.2.8 *Personalidade e Motivação*

Segundo Cheetham e Chivers, (2005), tanto a personalidade como a motivação não são tratadas como competências, mas sim como fatores que interferem no potencial de desenvolvimento de competências, e afetam diretamente o desempenho de determinada competência. Comprovadas nas falas de E2 como a questão de motivação proveniente do desejo de fazer o SUS funcionar.

Eu quando estava na faculdade, eu escutava muita gente falando do SUS e um dia eu estava discutindo com um colega de sala e ele me falou que não acreditava no SUS e eu falei que acreditava no SUS e que tinham diretrizes e ele falou assim. Ah! Mas o SUS não funciona, e eu dizia não, o SUS funciona, se cada um fizer um pouquinho funciona. E hoje em dia o que me motiva é que eu tô vendo cada dia pessoas mais motivadas a fazer com que o SUS funcione, fazer com que essa coisa pequenininha que vem se arrastando a um tempinho comece a se fortalecer e fazer uma coisa grande, fazer uma coisa que a gente consiga ter uma visibilidade e, querendo ou não a gente faz a parte gerencial não só aqui no posto de saúde, mas a gente faz a parte gerencial 24 horas em qualquer coisa, porque a gente gerencia a vida da gente.

E no relato de E1, possuidora de uma personalidade forte e amante de desafios, busca motivação no novo, tentando sempre melhorar as interações com o ambiente, além da motivação relacionada com o desejo de entender o ser humano em suas singularidades, gerando ainda constante reflexão, tentando assim melhorar a si própria.

Eu adoro desafio, eu não gosto das coisas fáceis. [...] Eu só gosto das coisas difíceis, as mesmas coisas todos os dias eu não gosto, eu gosto de chegar dentro do USF, o que eu posso fazer para melhorar na USF, aonde tá tendo problema, então eu vou estudar aquilo ali, para que eu possa atuar naquilo dali e eu ganhar ou melhorar. [...] Outra coisa que me motiva é o olhar do ser humano, eu me identifiquei muito na USF, eu amo trabalhar com o ser humano, eu gosto de chegar e dar um bom dia, dar um sorriso, não vou aqui dizer que eu sou 100% boazinha, mas eu gosto de ter o ser humano comigo, e assim, eu aprendo muito, desde um sorriso a uma briga, até na briga eu vou refletir o que aconteceu comigo, em saber o que eu posso melhorar ali, então assim eu me identifico muito nisso.

Segundo Cheetham e Chivers (2005) tanto a personalidade como a motivação exercem bastante impacto no tocante a formação da competência profissional.

4.3 Os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento gerencial

Finalizando as análises e buscando responder ao último objetivo específico desse estudo que é identificar os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores, vamos ao encontro aos relatos diretos de cada entrevistado.

Para E1, o amor pelo trabalho é um importante fator facilitador, como também 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 também a falta de autonomia em suas ações frente a 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 vem 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 ainda no tempo que trabalhou na construtora de seu pai, a experiência foi um fator facilitador, mas a comunicação é citada como peça chave nesse processo, criando uma união entre a experiência e a comunicação, gerando um relacionamento mais próximo com os trabalhadores, onde todos se ajudam. Com relação ao fator limitante, é citada a forma engessada do processo de trabalho, e também as pessoas sem motivação ou que estão ali puramente para apenas 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 às 7 horas da manhã na unidade, mas se você chegar às 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 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 através da comunicação e experiências vividas anteriormente. Mas que ainda encontram barreiras difíceis de serem superadas como a enorme burocracia ainda hoje presente 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 dificultando o andamento do processo de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de aprendizagem gerencial acontece tanto de maneira formal quanto informal. A literatura sobre o tema busca muitas vezes encontrar formas de separá-las, as dividindo ainda mais. No entanto os maiores esforços devem se concentrar no sentido contrário, ou seja, no de entender como elas se fundem e como esse processo é entendido pelos gerentes que constantemente aprimoram seus conhecimentos e habilidades no momento em que precisam utilizar determinada competência.

Para esse estudo definiu-se que a melhor maneira de se compreender como surgiram determinados conhecimentos e habilidades no indivíduo, seria por meio do relato de suas experiências de vida, podendo assim analisar e identificar as competências adquiridas no decorrer da vida e das quais faz uso atualmente, como deslumbrar ainda novas competências desenvolvidas durante o processo gerencial.

Neste estudo, foi analisado o processo de aprendizagem gerencial em profissionais sem formação em Administração, que trabalham como gerentes de uma USF da capital paraibana. Assim, além do interesse em caracterizar através dos relatos de suas experiências profissionais e sociais, como também as competências desenvolvidas nesse processo de gerenciamento, se viu a necessidade de identificar os fatores facilitadores e limitadores enfrentados por esses gerentes que não tem formação em administração.

Entre as possíveis limitações encontradas nesse trabalho, está o tempo necessário para a realização da pesquisa, a sua transcrição e análise. Como também na concordância dos gerentes em participar do estudo e a duração da entrevista, tendo em vista o pouco tempo disponível pelos gerentes diante das diversas atividades assumidas no gerenciamento da USF.

Não se faz possível a utilização das análises aqui encontradas, de maneira a serem replicadas a outras instituições, por ser uma realidade inerente apenas ao contexto da USF estudada, mas que esperamos abrirem caminhos para que novos estudos sejam realizados 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 Administração e ao processo de aprendizagem gerencial.

Algumas críticas são levantadas ao método de uso de narrativas, onde o pesquisador possivelmente tem o controle do que entra e do que sai, ocasionando risco de edição nos relatos a fim de atender aos interesses do pesquisador. Outra crítica bastante relevante diz respeito a

generalização dos fatos narrados serem de difícil compreensão, necessitando de total transparência e nível elevado de reflexão na análise dos dados obtidos (LEWIS, 2008).

Apesar das críticas ao método, o estudo se utilizou da narrativa de história de vida por entender que ele é capaz de auxiliar na compreensão de diferentes processos de aprendizagem, frente a vasta dimensões e influências envolvidas simultaneamente na aprendizagem, possibilitando a análise da trajetória de vida dos gerentes entrevistados no tocante a aprendizagem gerencial.

A utilização de um modelo de competências profissionais, aliada ao relato das experiências vividas pelos gerentes, possibilitou a identificação de que os entrevistados vivenciaram situações favoráveis a aprendizagem de capacidades, que em um momento mais adiante em suas vidas, se mostraram importantes no exercício de sua função gerencial, onde as capacidades desenvolvidas no exercício de suas profissões, juntamente com suas características pessoais, formam um fator determinante para o cargo gerencial, tendo nas competências o ponto de partida na formação da carreira gerencial iniciada.

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 se juntaram 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 através de uma formação mais específica em administração, reconhecem que a maior influência das aprendizagens é oriunda dos acontecimentos informais do cotidiano. Para Antonello (2011) a efetivação no processo de aprendizagem não depende da aceitação da aprendizagem formal ou da informal, mas sim do estabelecimento de uma ponte que interligue as duas através das experiências.

Foi possível constatar ainda que o eixo do desenvolvimento gerencial está na combinação de capacidades interacionais, nos conhecimentos técnicos, e na gestão de resultados, totalmente apoiadas em sistemas de valores. Sendo o fator de diferenciação a ênfase com que são utilizadas no gerenciamento. Constatando que a competência gerencial inclui

diversas capacidades, classificadas nas mais diversas abordagens, como conceituadas no modelo de Cheetham e Chivers (2005).

Portanto, podemos concluir 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 importante significado na formação dos gerentes, onde a troca de experiências e práticas proporcionou uma melhor compreensão aos entrevistados, o possibilitando um melhor aprendizado frente as situações mais desafiadoras da função gerencial.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n.2, p. 183-209, fev. 2005.

ANTONELLO, C. S. Contextos do saber. A aprendizagem informal. In: _____; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 139-159

ARAÚJO, R. M. de L. A articulação Teoria e Prática nas Políticas de Formação de Professores da Educação Básica. In: Encontro de pesquisa educacional do Norte e Nordeste, 26, 2003, **Anais...** São Cristóvão, v. 1, n. 1, 2003.

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.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. 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, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff E. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar Publishing, 2005.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Transformações Contemporâneas: Implicações em Processos de Aprendizagem Gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCI-AÇÃO

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S.. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 44, 2011.

CUNHA, M. S. Prática gerencial: uma abordagem fenomenológica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 111, 2005.

DEMARTINI, Z. B. F. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 15-31, jul. 2010.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 193-208, 2010.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 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**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-18, mar. 2010.

GROHMANN, M. Influências de um Curso de Pós-Graduação "*Lato Sensu*" na aprendizagem Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PRO-GRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

JOÃO PESSOA. Thibério Rodrigues. Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa. **PMJP capacita servidores da Saúde para melhorar atendimento na Atenção Básica**. 2017. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/pmjp-capacita-servidores-da-saude-para-melhorar-atendimento-na-atencao-basica/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publicationa, 2004

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano**. São Paulo, n. 109, p. 33-35, 1996.

LEITE, I. C. B. V. **O aprendizado da função gerencial**: Um estudo sob a ótica de gerentes de agências de bancos de varejo. São Paulo, 2004.

LEWIS, D. Using life histories in social policy research: the case of third sector/public sector boundary crossing. **Journal of Social Policy**, Cambridge, v. 37, n. 4, p. 559-578, Sept. 2008.

MAGESTE, G.; LOPES, F. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. **Anais...Recife: EnEPQ**, 2007. p. 1-16.

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**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”**. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). *Experimentos com histórias de vida*: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988.

RUAS, R. L. 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.

SANTOS, G. T.; SILVA, A. B. O papel da experiência na aprendizagem de alunos do curso de administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCI-AÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

SILVA, A. B. da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, set./out. 2008.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, C. 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**, São Paulo, v. 2, n. 37, p. 119-26, jun. 2003.

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

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

As perguntas a seguir irão contribuir para a coleta de dados para o trabalho de conclusão de curso do aluno Edilson Alcântara de Oliveira, que têm como tema: “O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: um estudo com profissionais sem formação em Administração”, com o objetivo de atender os requisitos para conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Vale ressaltar que esta pesquisa possui caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

1ª Parte da entrevista:

Questão aberta: Faça um relato de sua história de vida desde a infância até hoje: (idade, família, nascimento, origem dos pais, educação, valores morais, costumes, crenças, formação educacional, formação profissional, classe social, amigos, relação com vizinhos, mercado de trabalho, independência, primeiro emprego, emprego atual, experiências profissionais, sonhos, metas para o futuro, finanças, vocação, amores, medos, desejos, dificuldades, viagens, oportunidades, promoções, concorrência, vida social, trabalho, pontos fortes e fracos, prêmios, vitórias, perdas, motivações e etc.) Focando em experiências que trouxeram aprendizagens importantes para a sua atuação profissional.

2ª Parte da entrevista:

1. Aprofundar detalhes das experiências de aprendizagem relatadas na primeira entrevista. O que você aprendeu com essas experiências? Como você aprende?
2. Em sua trajetória de vida, ocorreu alguma mudança expressiva na sua convicção, em suas perspectivas pessoais ou profissionais? Como isso ocorreu?
3. Em que situações específicas em seu ambiente de trabalho você percebe a necessidade de novas aprendizagens que o auxiliariam a atuar frente a diversas mudanças no contexto atual de trabalho.
4. Que fatores favorecem e dificultam seus processos de aprendizagem? Exemplifique.

5. Você considera a experiência importante para assumir um cargo gerencial? Por que?
6. O que facilita o seu trabalho gerencial, não tendo formação em Administração? E o que o limita?
7. Como aconteceu a sua adaptação frente ao processo gerencial? Fez ou faria algum curso específico em gerenciamento?
8. Suas formações atuais são importantes no processo de gerenciamento? Como você as utiliza nesse processo?
9. Com base em que acontece a sua tomada de decisão para as demandas decorrente no seu processo de gerenciamento? Você tem total confiança em suas decisões tomadas?
10. Você tem visão completa a ponto de entender hoje como funciona todos os processos de trabalho dentro da organização, e no começo qual sua maior dificuldade?
11. Você acredita que apenas uma boa formação é suficiente para assumir um cargo de gerência? Se não, quais seriam os outros fatores? Você poderia dar exemplos?
12. Ter certos conhecimentos específicos o ajudou diante da equipe? Você sente que contribuiu com seus ensinamentos para os demais? Isso retornou algum novo ensinamento para você?
13. Como a reflexão pode contribuir no processo de aprendizagem gerencial?
14. Você acredita que a reflexão é um fator relevante para a sua aprendizagem? Por quê?