

Competências Societais e Sustentabilidade segundo um grupo de gestores de uma instituição hospitalar pública

REGIS MAIA LUCCI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
regis.lucci@gmail.com

JANETTE BRUNSTEIN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
janette@mackenzie.br

ARILDA SCHMIDT GODOY

Universidade Presbiteriana Mackenzie
arilda-godoy@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um termo relativamente recente na administração e a sua definição, ainda nos dias de hoje, não se encontra muito clara. Etimologicamente, sustentabilidade, no latim, origina-se da palavra “*sustentare*”, que remete a algumas ideias como “suportar”, “defender”, “manter” e “conservar em bom estado”.

No âmbito das organizações o conceito de sustentabilidade sempre esteve mais relacionado ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente financeira das organizações associando-se à ideia de viabilidade econômica. Isso influenciou a forma como as organizações passaram a trabalhar esse conceito, preocupando-se em utilizar de forma efetiva qualquer tipo de recurso, sejam eles financeiros, materiais ou humanos. Posteriormente, fora do âmbito organizacional o tema da sustentabilidade passou a ocupar a agenda pública nacional e internacional, sobretudo a partir das discussões sobre o meio ambiente e com a evolução para o conceito de desenvolvimento sustentável. Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente publicou o “Relatório Brundtland” que se tornou uma das referências mais difundidas acerca da sustentabilidade que passou a ser considerada um conceito multidimensional incorporando, além dos aspectos ecológico e ambiental as dimensões econômica, política, cultural, social, temporal e espacial (MAGALHÃES et al., 2006). Nesse documento a sustentabilidade passa a ser entendida como a capacidade das organizações se desenvolverem em ambientes mutáveis de forma duradoura.

Entende-se aqui que a apropriação do conceito de sustentabilidade defendido pelo Relatório de Brundtland pelas organizações promoverão novos eventos, no sentido atribuído por Zarifian (2001), os quais influenciarão o aparecimento de novos modelos de gestão. Neste sentido, os profissionais de comando, entre outros, deverão estar atentos às modificações potenciais do ambiente e, a partir delas, pensar a respeito das mudanças necessárias para se atender às premissas e aos valores instituídos pela sustentabilidade.

Ainda baseando-se em Zarifian (2001) é possível imaginar que a presença de novos eventos, os quais exigirão, para o seu atendimento, procedimentos diferenciados e acompanhados por processos de comunicação mais efetivos, além de um foco mais definido de serviço, irão exigir dos gestores o desenvolvimento de competências complementares àquelas que já possuem. Deles será exigido maior iniciativa, novas responsabilidades, esperando-se que estejam em constante desenvolvimento e tornem-se mais participativos e aberto às modificações sociais e organizacionais. Competências estas capazes de sustentar os modelos gerenciais necessários à minimização de impactos promovidos pela ação humana no ambiente e ao avanço de ações consideradas sustentáveis. Em um ambiente envolvido por ações estratégicas e marcado pelo teor competitivo das organizações considera-se que uma vantagem competitiva sustentável dependa de um conjunto de habilidades, experiências, capacidade de inovação, conhecimentos e de informações (disponíveis e acessíveis) que, quando conectados às preocupações econômicas, sociais e ambientais vivenciadas, consigam promover o alinhamento entre os conceitos de competências e de desenvolvimento sustentável (MUNCK, GALLELI, SOUZA, 2013).

Como Brunstein e Rodrigues (2011) destacam, há necessidade de se estabelecer elos entre as preocupações socioeconômico ambientais e as atividades gerenciais. Esta capacidade dos gestores de mobilizar ações em busca de respostas às questões que envolvem a sustentabilidade nas organizações (responsabilidade social, diversidade, inclusão, qualidade de vida no trabalho, ética empresarial, entre outras); vem sendo proposta como “competências societais” em detrimento do uso da expressão “competências sociais”, para evitar confusões de sentido, já que na literatura corrente sobre competências o adjetivo social se refere a aspectos da socialização dos sujeitos no ambiente de trabalho (BRUNSTEIN, SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012). Os gestores organizacionais deverão se preparar para entenderem como

equilibrar suas ações gerenciais com os impactos na sociedade (competências societais), na busca por melhores resultados. Além disso, deverão estar se desenvolvendo no sentido explorar seus meios sociais para aprimorarem seus resultados, numa lógica mais propositiva do que reativa às demandas da sustentabilidade.

Examinar esse tipo de competência no contexto do corpo gerencial de uma instituição pública hospitalar parece ser uma questão de pesquisa relevante e instigadora uma vez que as organizações hospitalares apresentam características próprias no que se refere ao sistema que as gerencia. À primeira vista, se essa questão parece desafiadora para organizações com fins lucrativos, certa dúvida fica para Instituições de caráter público sem fins lucrativos como, por exemplo, os hospitais públicos. O hospital público é uma organização com características diferentes, pois sua existência deve-se a motivos não lucrativos com foco no atendimento de pacientes respeitando-se a dignidade e os direitos dos mesmos. Porém, uma análise apenas sob essa ótica seria equivocada, pois os hospitais podem, também, ser um importante cenário para o ensino e a pesquisa, além de oferecer apoio ao sistema de saúde de sua região (CALDAS, 2008). De acordo com Caldas (2008), a concentração de recursos humanos e de recursos tecnológicos e financeiros confere ao hospital uma complexidade, também, organizacional. Isso colabora para o interesse de pesquisadores, no âmbito nacional e internacional, no estudo da gestão dessas instituições. Atualmente a área de saúde convive com uma escassez de gerências profissionalizadas em gestão nos seus vários níveis de atuação, principalmente no que diz respeito ao planejamento, ao controle e a integração com o ambiente, por se encontrar tradicionalmente nas mãos da classe médica.

Com o crescimento da complexidade dos hospitais públicos crescem também os desafios para os seus executivos. A globalização, as transformações e o desenvolvimento em relação aos aspectos administrativos ocorrem de modo muito rápido e têm exigido uma preparação diferenciada de profissionais de qualidade gerencial para a área da saúde, com competências adicionais não exigidas anteriormente. Em particular, os desafios da sustentabilidade parecem ser um dos mais prementes a serem observados, assimilados e gerenciados. Atualmente, não é comum no Brasil a existência de administradores profissionais na gestão de organizações públicas o que parece impedir e/ou dificultar o processo de crescimento e adequação deste tipo de instituição às demandas externas.

Deste modo e neste contexto torna-se relevante estudar a visão de um grupo de gestores de um hospital público analisando se os mesmos se enxergam preparados para estes novos desafios e, na dúvida, como estão se preparando. Sendo assim, a pretensão deste estudo é entender como um grupo de gestores em um hospital público vem compreendendo e procurando se adaptar aos reflexos da sustentabilidade, por meio da adaptação e aprimoramento de suas competências, em especial aquelas denominadas societais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Noção de desenvolvimento sustentável

Sustentável significa o que pode ou deve se sustentar, sendo que o verbo sustentar é transitivo direto, o que remete à pergunta: sustentar o quê? Sustentar também significa alimentar, nutrir e manter. O substantivo abstrato sustentabilidade indica a qualidade ou característica do que é sustentável e desse modo também requer complemento para ter algum sentido. Em relação a uma organização pode-se, por exemplo, atribuir ao termo sustentável o significado de manter a sua capacidade de sobrevivência, continuar atuando no seu ramo de negócio ou, ainda, conseguir a continuidade dos recursos de que necessita para permanecer crescendo e existindo (BARBIERI, 2007).

A noção moderna de desenvolvimento sustentável tem sua origem no debate iniciado

em Estocolmo, em 1972, e consolidado 20 anos mais tarde no Rio de Janeiro tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que, desde o início dos anos de 1960, já começava a ser percebida como uma crise de dimensão planetária. Em que pese a variedade de interpretações existentes na literatura e no discurso político acerca da sustentabilidade, a definição que se adotou internacionalmente foi a da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development – WCED*), que recomendou a criação de uma carta ou declaração universal sobre a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável (WCED, 1987). Esta declaração, conhecida como Relatório de Brundtland, foi desenvolvida para que, de forma interdisciplinar, fossem abordadas preocupações mundiais relacionadas ao desenvolvimento sustentável. De acordo com o Relatório de Brundtland desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 14). Ele destaca a oposição que existe entre desenvolvimento sustentável e os padrões de consumo e produção, e defende a conciliação entre as questões ambientais e sociais.

Embora o conceito trazido pelo Relatório de Brundtland possua algumas críticas e limitações, em função da atual conjuntura da tecnologia e da organização social, ele é claro ao assumir que a humanidade é capaz de operar segundo a lógica do desenvolvimento sustentável, por meio de mudanças em que a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estejam de acordo com as necessidades atuais e futuras. O conceito de desenvolvimento sustentável do Relatório de Brundtland sugere uma transformação econômica e social em todos os países, sejam eles desenvolvidos, em desenvolvimento, com economia de mercado ou de planejamento central.

No âmbito dessa concepção ampla da sustentabilidade, afirmar que os seres humanos constituem o centro e a razão de ser do processo de desenvolvimento significa advogar um novo estilo de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável no acesso e no uso dos recursos naturais e na preservação da biodiversidade, socialmente sustentável na redução da pobreza e das desigualdades sociais e promotor da justiça e da equidade, culturalmente sustentável na conservação do sistema de valores, práticas e símbolos de identidade que aprofunde a democracia e garanta o acesso e a participação de todos nas decisões de ordem pública. A discussão e o conhecimento da sustentabilidade nos dias atuais tornam-se, portanto, extremamente relevantes (MELO NETO, BRENNARD, 2004). Para Barbieri (2007) operacionalizar o conceito de sustentabilidade implica desagregá-lo em diferentes dimensões passíveis de intervenções específicas e localizadas. Para alguns autores tais dimensões envolvem sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial, cultural, políticas e institucionais. De acordo com Elkington (2012) as discussões realizadas pelas Nações Unidas reafirmaram o conceito de desenvolvimento sustentável pautado em três dimensões da sociedade: econômica, social e ambiental. Esta ideia desenvolvida por Elkington em 1994 cunhou o termo “*Triple Bottom Line*” ou “*Tripé da sustentabilidade*”, criado por meio dos 3Ps: *People, Planet e Profit* (pessoas, planeta e lucro), gerando uma proposta com foco na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e na justiça social.

No âmbito organizacional, esse novo modo de compreender a sustentabilidade propiciou um contexto mais completo, pois antes o foco era quase exclusivamente na dimensão econômica e a partir da propagação do tripé da sustentabilidade, as organizações começaram a se posicionar diante das outras dimensões (ELKINGTON, 2012).

2.2. A noção de competências societais

A crescente utilização da noção do termo competência pelas organizações brasileiras

tem renovado o interesse pelo seu conceito. Frederick Taylor foi o primeiro profissional dos tempos modernos a se preocupar em identificar o que constitui competência no trabalho quando procurou entender as diferenças entre o trabalhador menos e mais competente na execução de suas tarefas. Seus estudos sobre tempos e movimentos publicados em 1911, no livro intitulado “Princípios da Administração Científica”, demonstraram que a competência do trabalhador se limitava a regras, leis e fórmulas. Existia a crença de que as atividades de treinamento e desenvolvimento eram suficientes para aperfeiçoar a competência do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar a efetividade das organizações (SANDBERG, 2000).

Já na década de 1990 o conceito de competência é associado, por autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), à ideia de agregação de valor e. Para Zarifian (2001) é possível perceber diversos conteúdos em relação às competências organizacionais, as quais acabam por configurar áreas diferentes de desenvolvimento de competências para as pessoas: competências sobre processos (conhecimentos sobre o processo de trabalho), competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho), competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho), competências de serviços (aliar a competência técnica à avaliação do impacto do produto ou serviço sobre o cliente) e competências sociais (saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas). Já para Le Boterf (2003), a competência aparece na ação do indivíduo e não existe antes dela. É o resultado do cruzamento das dimensões: sujeito (biografia, socialização), a situação profissional dele e a sua situação de formação.

Apesar das diferentes abordagens acerca do tema competência, Dutra (2001) entende que continuam a prevalecer três grandes eixos considerados como clássicos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir). Como a questão da pesquisa aqui desenvolvida foca as competências para a sustentabilidade e as competências societais, sob a perspectiva dos gestores, acredita-se que uma abordagem racionalista ou funcionalista (SANDBERG, 2000), baseada somente em um conjunto de atributos como conhecimento, habilidades e atitude, não seja suficiente. No sentido de conectar sustentabilidade e competências, num contexto de valorização do indivíduo e da devolução do trabalho ao homem, as preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social passam a ser mais importantes. Estes fatores são provenientes e influenciadores de uma realidade socialmente construída, em meio a qual empresas, pessoas e meio ambiente compartilham um mesmo território que, crescentemente, prima por ações interessadas em um desenvolvimento sustentável (MUNCK, GALLELI, SAGUI, 2011).

Conforme d’Angelo (2009) pode-se entender então que a gestão de projetos societais voltados à sustentabilidade é uma questão processual e contextual que depende da interação social e das relações das organizações com os seus diversos públicos de interesse (*stakeholders*) na sociedade. Portanto, para fins dessa pesquisa é importante destacar conceitos mais relacionais e de interação que se fundamentem em uma literatura mais interpretativista de competência.

Para Munck, Galleli e Sagui (2011), a aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. Para eles uma melhor consciência da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite uma maior participação dos *stakeholders* em circunstâncias envoltas por condicionantes sustentáveis. Os funcionários, por exemplo, tendo seus respectivos comportamentos avaliados e valorizados por processos transparentes inseridos e disseminados pela aplicabilidade de um modelo de gestão de competências, quando solicitados a participar de realidades amparadas por premissas sustentáveis estarão mais conscientes e preparados para exercer seu papel. Neste

caso vale lembrar algumas das principais características do modelo de competência de Zarifian (2001), coerente em vários aspectos ao modelo proposto por Le Boterf (2003), por exemplo, assumir a competência é ser responsável por uma situação de trabalho, tomar a iniciativa é modificar algo que existe, introduzir algo novo, começar algo novo e criar, e assumir responsabilidade é responder pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, suas consequências.

Compartilhar as implicações de uma situação é importante porque os indivíduos só se comunicarão e disponibilizarão suas competências se experimentarem o sentimento de participar das implicações de uma situação e se forem avaliados em função delas. Neste caso, Munck, Galleli e Sagui (2011) mostram que ao interligar e aproximar indivíduos e empresas, a gestão baseada em competências propiciará uma ambiência facilitadora de discussões sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas às responsabilidades econômicas quanto às socioambientais. Nesse sentido, o modelo abrirá espaço e até mesmo exigirá conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não poderão mais ser explicados por um corpo teórico neutro ou único.

A visão gerencial das organizações passa a ter foco, sob a influência da sustentabilidade, em novos paradigmas de gestão socialmente responsável. Daí a pertinência do conceito aqui definido como competências societais, ou seja, aquelas necessárias para tratar assuntos mais abrangentes como responsabilidade social, diversidade, inclusão, qualidade de vida no trabalho e ética empresarial, entre outros. Para Brustein, Scartezini e Rodrigues (2012), a competência societal deve ser entendida por sua natureza política destacando que os interesses empresariais e os impactos em *stakeholders* precisam ser balanceados. Além disso, cabe discuti-la enquanto objeto de preocupação das ações educacionais corporativas, ressaltando as autoras que as pessoas precisam estar preparadas para promoverem respostas adequadas aos estímulos sociais. Além disso, Brustein, Scartezini e Rodrigues (2012) mostram que o corpo gerencial das organizações deve possuir competência para entender a interdependência entre as empresas e a sociedade, para interpretar os sinais que interagem com a organização e com o mercado, para lidar com a diversidade interna e externa, para saber ouvir buscando uma melhor tomada de decisão, para aprimorar o engajamento com grupos de interesse. Em suma, o conceito de competência societal, aparece em trabalhos que tratam das temáticas sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. Trata-se da capacidade de lidar com os impactos social e ambiental da gestão das organizações, considerando múltiplos grupos de interesses envolvidos, e de estabelecer um diálogo entre empresas e sociedade com vistas à uma nova ordem mundial. A questão do desenvolvimento sustentável em organizações é, eminentemente, um tema imerso em paradoxos e tensões. Assim, encerram que desenvolver gestores para sustentabilidade implica desafiar o pensamento dominante, o modo convencional como se entende o que é e o que não é de responsabilidade das empresas.

Se a articulação entre sustentabilidade, competência e competência societal parece ser desafiadora no âmbito das organizações com fins lucrativos, também o é para instituições de caráter público, sem fins lucrativos como, por exemplo, os hospitais públicos. Conforme já ressaltado por Caldas (2008) a área de saúde convive com uma escassez de gerências profissionalizadas em gestão nos seus vários níveis de atuação, principalmente no que diz respeito ao planejamento, ao controle e a integração com o ambiente, por se encontrar tradicionalmente nas mãos da classe médica. De acordo com este autor os profissionais médicos ao desempenharem o papel de dirigente hospitalar, agem mais como diretor clínico do que como executivo organizacional. Considera ainda o autor que com o crescimento da complexidade dos hospitais públicos crescem também os desafios para os seus executivos. Para ele os profissionais que administram os hospitais públicos necessitarão dominar conteúdos da área de gestão e conhecer, em profundidade, os aspectos específicos de

atendimento gerencial à saúde. Para eles não bastará um curso formal de administração ou um curso de medicina especializada, mas serão necessários conhecimentos nessas duas áreas do saber.

De acordo com Caldas (2008), os gerentes que atuam nas organizações de saúde têm quatro grandes funções, que englobam um conjunto de papéis e responsabilidades: motivar e liderar pessoas e grupos, por intermédio da satisfação de valores e necessidades individuais, da determinação da direção a seguir e do estímulo à cooperação; operar o sistema técnico por meio da determinação de uma estrutura adequada de trabalho, do estabelecimento da comunicação e de mecanismos de coordenação e do exercício da influência política; renovar a organização por intermédio da determinação de uma estrutura organizacional adequada, da aquisição de recursos, do gerenciamento do ambiente, do gerenciamento da mudança e do cumprimento de metas; e ainda, prever o futuro por meio de uma gestão estratégica.

Portanto, considerando o contexto dos hospitais públicos e de seus executivos, qualquer proposta de mudança ou solução de problema exigirá dos mesmos a capacidade de buscar a conciliação entre distintos interesses. Buscar recursos ou advogar em prol do hospital, quando se espera que defenda com firmeza os interesses da instituição. Em particular, os desafios da sustentabilidade parecem ser um dos mais prementes a serem observados, assimilados e gerenciados. Deste modo e nesse contexto cabe reafirmar que a pesquisa aqui relatada procurou examinar a visão de um grupo de gestores de um hospital público analisando se os mesmos se enxergam preparados para esses novos desafios e de que forma pretendem enfrentá-los.

3. METODOLOGIA

O tipo de investigação realizado foi o estudo qualitativo interpretativo básico que, segundo Merriam (2002), permite ao pesquisador o entendimento do significado que as pessoas constroem sobre seus mundos, a partir das experiências vivenciadas. Busca pela compreensão da situação estudada, em sua singularidade. No caso da pesquisa realizada a situação estudada envolveu a compreensão de um grupo de gestores de uma instituição hospitalar pública a respeito das competências societárias e da sustentabilidade neste ambiente de trabalho.

Como principal estratégia de obtenção dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade com informantes-chave que, de acordo com Merriam (2002), permitem ao pesquisador expandir seus entendimentos por meio de comunicações verbais e não verbais assim como a clarificação de pontos potencialmente mal compreendidos e a exploração de respostas não usuais. Como apresenta Mason (2002), recomenda-se a estratégia de entrevista para estudos nos quais os conceitos a serem pesquisados apresentam certo grau de complexidade e a participação pessoal dos indivíduos – em suas formas de colocações, expressões e diálogos - tornam-se fundamentais. As entrevistas foram conduzidas junto a um grupo de cinco principais gerentes administrativos da instituição hospitalar objeto de pesquisa, tendo como critério de seleção, os profissionais com maior contato com os “*stakeholders*” da referida instituição.

O roteiro de entrevistas com os respectivos gestores procurou considerar: (i) o conceito e o significado da sustentabilidade; (ii) a preocupação dos gestores e do hospital para com a sustentabilidade; (iii) a adaptação dos gestores às diretrizes da sustentabilidade; (iv) as competências gerenciais necessárias para o contexto da sustentabilidade; (v) treinamento e desenvolvimento dos gestores para os desafios colocados pela sustentabilidade; (vi) o impacto da sustentabilidade na forma de gerenciar e; (vii) a disseminação conceitual da sustentabilidade para todos integrantes da instituição. Os dados foram separados, tratados e

preparados para sua respectiva análise a fim de que uma interpretação mais ampla do seu significado pudesse ser realizada. Como mostra Creswell (2010), o processo de análise dos dados representa uma fase muito importante no estudo uma vez que envolve uma contínua reflexão sobre as informações coletadas, transformando os dados em blocos ou segmentos de texto (codificação), que uma vez inter-relacionados permitirá a interpretação de resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo os aspectos focados no roteiro das entrevistas os resultados estão dispostos em seis categorias analíticas. Para ilustrar tais categorias foram utilizados trechos das entrevistas procurando registrar funcionalmente os participantes: Diretor de Planejamento Estratégico (S1), Diretor Administrativos (S2), Diretor Jurídico (S3), Diretor de Assistência em Saúde (S4) e Diretor de Operações de Ensino (S5).

4.1. O conceito e o significado da sustentabilidade

O aspecto mais importante é a ligação da palavra sustentabilidade com os aspectos gerenciais voltados para as práticas sociais, ambientais e econômicas dentro da organização. Porém, o econômico é o que possui maior representatividade e é o que vem primeiro à mente das pessoas quando se busca o significado de gestão sustentável para os sujeitos entrevistados, por exemplo:

“Sustentabilidade, para mim, é um conjunto de vários conceitos que resultam nos seguintes adjetivos como social, ambiental e a econômico. Uma das primeiras vezes que ouvi falar sobre sustentabilidade foi quando a nossa liderança informou que a sua maior missão era garantir a sustentabilidade financeira do Hospital (S1)”

A Instituição promove estratégias e operações sociais, ambientais e econômicas de forma pontual e isoladas, ou seja, não integradas sob um conceito de gestão sustentável. Quando se pergunta da palavra sustentabilidade aos gerentes, os adjetivos social, ambiental e econômico vem imediatamente a mente, e quando se pergunta de forma isolada, não se observa uma conexão dos mesmos com conceito da sustentabilidade.

4.2. A preocupação dos gestores e do Hospital para com a sustentabilidade

De forma corporativa, no momento todos os gestores estão com foco em que a Instituição seja sustentável na vertente econômica. Existe um alinhamento de cobrança que parte do Governo do Estado de São Paulo e chega a cada um dos gestores, para que todos mantenham o foco no equilíbrio econômico-financeiro da Instituição, por exemplo:

“Hoje é fácil observar a dimensão financeira quando temos os eixos estratégicos sustentado por iniciativas com foco em um equilíbrio de contas [...]. Lembro que Hospital concebeu seu Plano Estratégico 2020 na linha financeira e portanto as pessoas têm acompanhado esta linha para nos manter sustentáveis [...](S2)”

“Vejo que o primeiro dano de imagem e de operações que a Instituição pode sofrer vem quando da existência de uma crise em seu sistema de contas monetárias [...]. Daí a importância do equilíbrio das contas para a sua sustentabilidade [...](S3)”

Está claro para todos os gestores que as ações e os esforços direcionados para a dimensão financeira não impede de que outras ações isoladas sejam desenvolvidas

considerando as outras dimensões da sustentabilidade. Por exemplo, fruto de alguns programas desenvolvidos no passado de gestão pela qualidade na área de saúde, várias ações pontuais e espalhadas pela organização ainda são introduzidas no sentido de buscar operar o Hospital tendo o meio ambiente como um dos pilares de responsabilidade social. O atual programa de gestão nominado ‘Brilho nos Olhos’ tem procurado resgatar vários destes pontos, no sentido de que a Instituição se torne uma referência em excelência gerencial, por exemplo:

“Apesar dos aspectos financeiros servirem da principal base para conduzirmos nossa gestão, observo que graças aos preceitos colocado pelo Programa Nacional de Qualidade na Saúde, plano de gerenciado utilizado por 8 anos e onde os aspectos ligado ao meio ambiente é um dos pilares, e ainda reforçado pelo atual modelo ‘Brilho nos Olhos’, existem bolsões internos de projetos voltados para o foco na preocupação ambiental das operações do Hospital [...] (S5)”

Todos possuem consciência que na atualidade, graças às iniciativas inovadoras, pontuais, mas muito importantes em algumas áreas e em sintonia com o modelo de gestão em implementação, alguns pontos adicionais ligados à sustentabilidade já estão em implementação ou sendo aprimorados. Já é possível ver algumas preocupações com resíduos alimentares e hospitalares (coleta, tratamento e descarte), com os efluentes líquidos como o tratamento do esgoto hospitalar, com a economia de energia, palestras institucionais referenciando o tema, controle de medicamentos fora de uso, entre outras. Além disso, algumas ações sociais também estão em curso, como procurar atender a sociedade no limite da capacidade e promover ações de voluntariado entre seus integrantes, por exemplo:

“Acredito que tenho um bom exemplo de um ação social sob um conjunto de voluntariado. Chegamos a implementar um projeto nomeado “o projeto de ressonância solidária” onde cada profissional doava parte do seu tempo, por exemplo, os profissionais clínicos parte do seu domingo para a realização de exames, os médicos para a emissão dos respectivos laudos e os laboratórios entram com os medicamentos e os aparelhos sem custos. Foi um sucesso [...] (S4)”

“[...] temos um programa de recebimento de medicamentos fora de uso diferenciado. Quando um paciente vem a falecer e ou recebe alteração em dosagem e recomendação, ficamos com os medicamentos anteriormente disponibilizados [...] (S2)”

O grande significado proporcionado pela Instituição à sustentabilidade está na vertente econômico-financeira, pois existe uma grande preocupação gerencial em garantir um equilíbrio nas contas. Para questões de sustentabilidade seriam programas de longo prazo e conduzidos por alguns programas pontuais, muito importantes, inovadores e proativos, por exemplo:

“No momento não temos uma atual proposta colocada de forma clara e prioritária no aspecto sustentabilidade. Isto acontece fortemente no aspecto econômico-financeiro. (S3)”

Aparentemente é difícil encontrar uma grande preocupação com a sustentabilidade entre os gestores, pois as cobranças estão concentradas em trabalhar para não faltar recursos financeiros, existe a crença de que praticar a responsabilidade social já pertence à razão de ser da Instituição por ser uma organização pública de saúde, a visão de resultado é de curto prazo e ainda, porque a maior preocupação sobre meio ambiente se restringe a um bom controle do lixo hospitalar.

4.3. A adaptação dos gestores às diretrizes da sustentabilidade

Não existe uma adaptação exclusiva dos gestores da Instituição pesquisada para com

os impactos das diretrizes colocadas pela sustentabilidade. Além da forte pressão pelo equilíbrio econômico-financeiro das contas, as respostas do corpo gerencial estão ocorrendo com base em um comportamento reativo.

Os aspectos da sustentabilidade, nas vertentes meio ambiente e social, são observados a partir da participação dos gestores em cursos de formação ou informação sob auto patrocínio e externamente à Instituição. Aparentemente, quase a metade do total de gestores busca um aprimoramento profissional nos aspectos de excelência no atendimento, gestão financeira hospitalar e impactos ao meio ambiente, de forma isolada e independente, não sob o 'guarda-chuva' da sustentabilidade. Por exemplo:

“Todos os gestores que buscam por aprimoramento são por iniciativas próprias e externas ao Hospital. (S1)”

“Trazemos das formações externas, conceitos e experiências nos temas da sustentabilidade (responsabilidade social, financeiro, ambiental), de forma segmentada e não sob um único 'guarda-chuva' nomeado de sustentabilidade. (S3)”

A adaptação às necessidades tem sido por pressão, por exemplo, organizacional e hierárquica (diretrizes definidas a serem cumpridas), social externa (a sociedade tem cobrado mais por repostas mais imediatas e convincentes), institucional externa (por exemplo no aspecto jurídico) ou funcional interna onde cada gestor precisa se apresentar mais conhecedor deste assunto de equilíbrio econômico-financeiro que o outro para demonstrar alinhamento institucional interno.

Em todo o caso, para os gestores, esta cobrança na vertente econômico-financeira tem promovido um desconforto no grupo gerencial, seja por precisarem atender a uma demanda formal ou seja pela preocupação em não ser o único entre os pares que não está conseguindo entregar o solicitado, por exemplo:

“Hoje os gestores têm sofrido com algumas preocupações de cobrança externa e interna por resultados equilibrados em suas contas. Uns mais preocupados com a sustentabilidade de sua área, outros apenas para atender uma cobrança formal, e ainda outros sentindo ameaças pela exposição do seu desconhecimento junto ao seu grupo. (S5)”

A Instituição possui um curso específico para profissionais da área médica, em parceria com Instituições de Ensino de capital privado, para formar profissionais clínicos com capacidade de gerenciar Instituições Hospitalares; porém não possui os conceitos de sustentabilidade em sua grade curricular. Durante o decorrer do programa alguns temas são debatidos por meio de encontros específicos.

4.4. As competências gerenciais necessárias para o contexto da sustentabilidade

O corpo gerencial encontra-se unânime em apontar algumas competências fundamentais e necessárias para a promoção de suas atividades gerenciais sob o impacto das diretrizes da sustentabilidade. Competências que sustentam os modelos decisórios, tais como, o senso crítico sobre seus procedimentos gerenciais, o uso da pro-atividade no modelo de atuação, a assunção de riscos em seu processos decisórios, o desenvolvimento de habilidades para relacionamentos interpessoais, um comportamento aberto para novos conhecimentos, uma capacidade de liderança, uma forma transparente e participativa de atuar e a capacidade de mediar e negociar; permitirá adquirir um outro conjunto de competências mais amplas onde conjuntamente conseguirão sustentar os gestores em seus processos de trabalho sob o

impacto da sustentabilidade. Para estes desafios, parte do corpo gerencial tem buscado promover a sua adaptação por meio do autodesenvolvimento.

4.5. O impacto da sustentabilidade na forma de gerenciar

O foco permanece no equilíbrio nas contas orçamentárias por uma prioridade de manter a Instituição equilibrada em suas contas financeiras. Estes movimentos têm influenciado a forma de gerenciar dos executivos bem como a forma de escolher os líderes mais capacitados, e ainda, a forma de estruturar as equipes de trabalho. por exemplo:

“Não há uma cobrança específica sobre sustentabilidade, mas sim sobre a sua componente econômica. Por exemplo, hoje sou cobrado fortemente pela saúde financeira, seja para não gastar, seja para elevar o nível de outros tipos de arrecadação fora orçamento [...] (S2)”

“[...] hoje o meu chefe me cobra mais sobre novas formas eficientes de gerenciar do que fui cobrada no passado [...] (S4)”

Outro ponto que tem exigido uma alteração na forma de atuar do corpo gerencial da Instituição, incluindo pessoas e estruturas, está no programa de gestão ‘Brilho nos Olhos’, que preconiza por um comportamento, por parte de todos os colaboradores, centrado no orgulho de fazer o melhor para as pessoas; o que acaba influenciando as formas de entender e trabalhar outras vertentes da sustentabilidade tais como a ambiental, social e ética, por exemplo, por meio de diretrizes, políticas de trabalhos e procedimentos de atuação, por exemplo:

“[...] temos o modelo gerencial da alta administração, “Brilho nos Olhos” que preconiza que todos temos que ter, pela auto conscientização, a energia positiva de fazer o melhor para as pessoas [...] (S5)”

4.6. A disseminação conceitual da sustentabilidade para todos Integrantes da Instituição

Pelos pontos coletados, não há uma disseminação conceitual no sentido de formação educacional bem como diretrizes de trabalho sobre os conceitos da sustentabilidade entre a liderança e seus grupos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade ganhou ímpeto com a eclosão de alguns temas emergentes como ecologia, meio ambiente e voluntariado, debatidos por diferentes atores sociais. O seu conceito mais amplo afirma que os seres humanos constituem o centro e a razão de ser do processo de desenvolvimento e, com isso, exige um novo estilo de gerenciamento que seja ambientalmente, culturalmente, politicamente e socialmente sustentável; além de norteador por atuações éticas onde os objetivos econômicos do progresso estejam subordinados às leis de funcionamento dos sistemas naturais, aos critérios de respeito à dignidade humana e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Neste contexto, os modelos gerenciais são conduzidos, nos aspectos da sustentabilidade, sob o guarda-chuva do ‘triple bottom line’, ou seja, uma proposta para que as instituições empresariais iniciem seus primeiros passos para uma conduta sustentável que atenda às dimensões econômicas, sociais e ambientais.

Neste contexto e a partir do estudo realizado, observa-se o quanto uma instituição pública hospitalar está desconectada das premissas e dos impactos proporcionados pelas exigências da prática de uma gestão sustentável. Apesar das pressões internas e externas, e da literatura mostrar a importância da sustentabilidade com uma visibilidade além dos aspectos

econômicos e financeiros, o corpo gerencial aqui estudado encontra-se com foco em apenas nesta vertente; deixando as preocupações sociais e ambientais para ações pontuais ao invés de integradas.

Observa-se no estudo efetuado que a dimensão econômica é a que possui a maior representatividade, e é a que vem primeiro à mente das pessoas quando se menciona uma gestão sustentável. A pesquisa mostra que existe uma cobrança institucional acentuada e específica para que toda a liderança mantenha suas atenções exclusivamente para as diretrizes econômico-financeiras, não se preocupando com possíveis conexões aos conceitos de sustentabilidade. Um ponto de atenção para a instituição pois o uso de um modelo de gestão com um foco acentuando nesta vertente, poderá comprometer avanços nos aspectos sociais e de equilíbrio ambiental.

As narrativas obtidas mostram uma grande dificuldade por parte dos gestores em entender os conceitos e a abrangência da sustentabilidade como impacto em seus processos gerenciais. Apesar dos profissionais buscarem aplicar suas competências sobre os processos de trabalho e sobre a organização, como mostra Zarafian (2001) e Le Boterf (2003), quando o assunto é sustentabilidade os gestores entrevistados apenas tem conhecimento da existência de atividades pontuais espalhadas pelo complexo hospitalar nos aspectos sociais e ambientais.

Para o desenvolvimento de suas competências, os gestores utilizam o processo do autodesenvolvimento com base, apenas, em seus sentimentos sobre o que está sendo demandado momentaneamente pela instituição, onde neste caso, os conceitos sobre sustentabilidade tornam-se irrelevantes. Este ponto torna-se ratificado quando afirmam que não há uma preocupação em aprimorar os processos institucionais de formações administrativas, bem como, envolver toda a força de trabalho com os conceitos da sustentabilidade.

Um ponto interessante é que apesar das cobranças por uma gestão sustentável impactarem diretamente o corpo gerencial, estes acabam delegando à instituição a obrigação pelo estabelecimento de políticas e de procedimentos neste sentido. Todos os gestores encontram-se cientes da importância na aquisição de competências voltadas a execução de um gestão com base na sustentabilidade, porém aguardam as iniciativas do hospital para com este assunto.

Pode-se concluir que a instituição pública hospitalar tem um longo caminho para compreender e adaptar seus processos e seus colaboradores às necessidades dos conceitos de uma gestão sustentável. Isto torna-se mais premente neste tipo de organização em virtude da representatividade de uma instituição pública hospitalar nos aspectos de complexidade e impacto social, e em particular, por concentrar políticas e recursos com características diferentes da iniciativa privada.

São organizações gerenciadas por médicos, ou seja, com alguma deficiência de profissionalização específica, e que exigem uma preparação diferenciada de profissionais de qualidade gerencial com foco na saúde, e com competências adicionais não exigidas anteriormente. Esta situação torna-se mais crítica quando se observa até o momento por meio do estudo efetuado, uma posição bastante passiva por parte da instituição e de seus integrantes, para com os seus processos gerenciais à luz da sustentabilidade; considerando o grau de responsabilidade que os mesmos apresentam para o universo social.

Fica como desafio, a continuidade do estudo no sentido de procurar entender os motivos que levam a instituição e o seu corpo gerencial, a se posicionarem desconectados dos conceitos de uma gestão baseada nas premissas das diretrizes societais.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J.C. Organizações Inovadoras e Sustentáveis. In: BARBIERI, J.C; SIMANTOB,

M.A. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**: Uma reflexão sobre o Futuro das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007. p 85-101.

BRUNSTEIN, J; RODRIGUES, A.L. Sustentabilidade, sentido e ação: contribuições para o desenvolvimento da competência Societal. 2011. Trabalho apresentado no III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A.L. Sustentabilidade na Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Competências Societais. **Organizações & Sociedade**, v.19, n. 63, p. 583-598, out-dez 2012.

CALDAS, B.N. **O papel do dirigente hospitalar**: A percepção de diretores de Hospitais Universitários vinculados às Instituições Federais de Ensino Superior. São Paulo: FGV/EAESP. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da FGV/EAESP. 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-43.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. M.Books do Brasil: São Paulo, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAGALHÃES, O.A. et al. (Re) Definindo a Sustentabilidade no complexo da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.4, n. 2. jun. 2006.

MASON, J. **Qualitative Researching**. London: SAGE Publications, 2002.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J.M. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. New York: Jossey-Bass, 2002.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Produção**. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000004&script=sci_arttext. Acesso em 03 mai. 2013.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SAGUI, C. A Gestão por competências e a sua relação com as ações de sustentabilidade. **Revista Pretexto**, v.12, n.4, p. 55-79, out/dez. 2011.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

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

WCED – World Commission on Environment and Development. Our common Future (Brundtland Report). **World Commission on Environment and Development**. Nova York: Oxford University Press, 1987.