

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

CLARICE MARIELE DE ANDRADE PAMPLONA

**PROPRIOCEPÇÃO: UMA EXPLICAÇÃO DAS AÇÕES DOS FISIOTERAPEUTAS-
GERENTES POR MEIO DA *GROUNDING THEORY***

BIGUAÇU

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLARICE MARIELE DE ANDRADE PAMPLONA

**PROPRIOCEPÇÃO: UMA EXPLICAÇÃO DAS AÇÕES DOS FISIOTERAPEUTAS-
GERENTES POR MEIO DA *GROUNDING THEORY***

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Administração do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-De-Mello

BIGUAÇU

2005

CLARICE MARIELE DE ANDRADE PAMPLONA

**PROPRIOCEPÇÃO: UMA EXPLICAÇÃO DAS AÇÕES DOS FISIOTERAPEUTAS-
GERENTES POR MEIO DA *GROUNDED THEORY***

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 29 de julho de 2005.

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.
UNIVALI – CE Biguaçu – Orientador

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer pol.
PPGEP – UFSC

Profa. Christiane Kleinubing Godoi, Dra.
UNIVALI – CE Biguaçu

Prof. Cleverson Renan da Cunha, Dr.
UNIVALI – CE Biguaçu

Ao meu pai **Luiz**, pela minha formação e por ter me ensinado a ter disciplina nas simples atividades da vida;

À minha mãe **Edi**, por ter me despertado o gosto pelos estudos e pelo exemplo de mulher a ser seguido;

Ao meu esposo **Emmanuel**, pelos gestos e palavras de incentivo que foram fundamentais nessa fase das nossas vidas;

Aos meus familiares e amigos, por compreenderem minhas ausências;

À **Deus**, por iluminar os meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a quem acreditou em mim, propiciando a realização deste trabalho, o meu orientador Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello, por todos os ensinamentos, pela experiência, pela confiança, pela orientação científica e pela cativante disposição em dar crédito para quem, como eu, tem muito a aprender;

Aos membros da banca avaliadora, Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Profa. Dra. Christiane Kleinubing Godoi, Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha, pelas preciosas colaborações na elaboração deste trabalho;

Aos meus pais Luiz Gonzaga Pamplona e Edi de Andrade Pamplona, onde tudo começou;

Ao meu esposo Emmanuel Alvarenga Panizzi, por todo amor e carinho;

Ao amigos de Mestrado, Ricardo Boeing da Silveira, Fabíola Meazza Meneghini de Moraes, Alexandre Magalhães e Luciana Schroeder, pelos momentos compartilhados ;

A Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, pelo apoio financeiro;

A todos os professores e mestres que participaram na minha formação;

Aos entrevistados participantes da pesquisa, que são o sentido dela existir.

"Tentar e falhar é, pelo menos, aprender; não chegar a tentar é sofrer a perda incalculável do que poderia ser conseguido."

Chester Barnard

RESUMO

PAMPLONA, Clarice Mariele de Andrade. **Propriocepção: uma explicação das ações dos fisioterapeutas-gerentes por meio da *Grounded Theory***, 2005, 136p. Dissertação de Mestrado - Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí.

As atividades administrativas são complexas para os profissionais da saúde, haja vista que esses profissionais têm formação técnica para a atuação específica na área e possuem visão gerencial restrita. Esta pesquisa teve como objeto a ação de fisioterapeutas na gestão de clínicas de fisioterapia atuantes na cidade de Florianópolis - SC. Por meio da *Grounded Theory*, foram formuladas explicações, a partir da percepção dos envolvidos, sobre como e sob quais influências ocorre a ação gerencial desses profissionais. Buscou-se descrever o contexto no qual os gestores das clínicas de fisioterapia agem, além de identificar e analisar as principais estratégias dos fisioterapeutas no papel de gerentes e propor uma teoria substantiva da ação de profissionais de fisioterapia na gestão, conforme a percepção dos envolvidos. Os dados revelaram que a ação gerencial é representada por um fenômeno marcado pela manifestação da interação entre o contexto organizacional e as características particulares do indivíduo, com o predomínio da influência das características individuais. O fenômeno foi denominado de "Propriocepção", pois não foi ignorada a influência contextual, somente enfatizado o predomínio das características pessoais. Essa evidência possibilitou a elaboração da hipótese fundamental da teoria: na gestão de clínicas de fisioterapia, os fisioterapeutas agem, principalmente, em função de suas características particulares. Uma série de técnicas foi utilizada para que os critérios de coerência com a realidade dos entrevistados pudessem ser satisfeitos. Mostrou-se válida a hipótese de que as características pessoais predominam na causa dessas ações, refletindo a relevância da utilização dos traços pessoais do gerente na forma como realiza sua ação gerencial. Este estudo contribui para a ciência da administração no sentido de prover densidade empírica a uma população específica de estudo a qual ainda se mostra incipiente. Isso é demonstrado pela ligação entre os estudos sobre gerentes, já bastante difundidos na comunidade acadêmica, e a área de gestão em organizações de pequeno porte da área da saúde. Outra contribuição oferecida é a de sugerir a reflexão sobre os níveis de atenção dispensados ao ensino da administração na matriz curricular dos cursos de fisioterapia, a qual contempla uma carga-horária mínima para essas práticas.

Palavras-chave: ação gerencial, clínicas de fisioterapia, *grounded theory*.

ABSTRACT

PAMPLONA, Clarice Mariele de Andrade. **Selfception: a explication of action of manager-physical therapists by means of the Grounded Theory**, 2005, 136p. Dissertação de Mestrado - Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí.

The managerial activities are complex to the health professionals. These professionals have technical degree to the specific actuation in the area; they have restricted managerial vision. The acting of physical therapists in administration of physiotherapy clinics is a typical case of this situation. This research had as its object the action of physical therapists in the administration of physiotherapy clinics acting in Florianópolis/SC city. By means of the Grounded Theory, explanations were formulated, from the involved ones perception, about how the action of these professionals occurs, and under which influences. It was sought to describe the context in which the managers of the physiotherapy clinics act, besides identifying and analyzing the main strategies of physical therapists action before the managers role, and to propose a substantive theory of the physiotherapy professionals in management, according to the involved ones perception. The data revealed that the managerial action is represented by a phenomenon characterized by the appearing of the interaction between the organizational context and the particular characteristics of the individual, with the influence predominance of these individual characteristics. This phenomenon was named "Acting by Selfception", because it was not ignored the contextual influence, only emphasized the predominance of the personal characteristics. This evidence made possible the elaboration of the fundamental hypothesis of the theory: in organizations of professional services, managers without technical formation in Management act, mainly, according to their particular characteristics. A series of techniques was used in order to satisfy the coherence criteria with the reality of the researched ones. So, it was validated the hypothesis in which personal characteristics prevail in the cause of these actions, reflecting the importance of using the manager's personal lines in the way they achieve their managerial actions. This study contributes to the administration science in order to provide empirical density to a specific study population, which still is incipient. This is demonstrated by the linking between the studies about managers, already well diffused in the academic community, and the management area in small organizations of the health area. Another contribution offered is one that suggests the reflexion about the attention levels addressed to the management teaching on the curricular table of the physiotherapy courses, which considers a minimum schedule for these practices.

Keywords: managerial action, physiotherapy clinical, grounded theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papéis do executivo.....	21
Figura 2 – Habilidades relativas aos diferentes níveis de gerência.....	24
Figura 3 – Conceito de serviços: duas perspectivas.....	37
Figura 4 – Delimitação da área substantiva.....	45
Figura 5 – Ilustração do processo de coleta e análise.....	54
Figura 6 – Esquema teórico da teoria substantiva.....	60
Figura 7 – Esquema teórico do contexto organizacional percebido.....	65
Figura 8 – Esquema teórico das particularidades do gerente.....	71
Figura 9 – Esquema teórico das ações gerenciais.....	77
Figura 10 – Esquema teórico das conseqüências gerenciais.....	81
Figura 11 – Ilustração da intensidade das influências na ação gerencial.....	83
Figura 12 – Esquema Teórico da Proposição 1.....	85
Figura 13 – Esquema Teórico da Proposição 2.....	85
Figura 14 – Esquema Teórico da Proposição 3.....	86
Figura 15 – Esquema Teórico da Proposição 4.....	86
Figura 16 – Esquema Teórico da Proposição 5.....	87
Figura 17 – Esquema teórico da teoria substantiva sobre gestão de clínicas de Fisioterapia	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Significado e objetivo das habilidades gerenciais.....	26
Quadro 2 – Tipologias sobre setores organizacionais.....	38
Quadro 3 – O design da pesquisa: fases, atividades e objetivos.....	44
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas.....	50
Quadro 5 – Principais elementos do ATLAS/ti.....	55
Quadro 6 – Símbolos representantes dos relacionamentos entre os códigos no ATLAS/ti.....	56
Quadro 7 – Como a <i>Grounded Theory</i> interpreta os cânones da ciência.....	57
Quadro 8 – Critérios para avaliação da teoria substantiva.....	58
Quadro 9 – Relação entre infra-estrutura e estrutura hierárquica.....	62
Quadro 10 – Relação entre ligação afetiva e relacionamento.....	65
Quadro 11 – Tipos de contexto organizacional percebido.....	65
Quadro 12 – Relação entre curiosidade, iniciativa e busca de conhecimento.....	70
Quadro 13 – Tipos de gerente.....	71
Quadro 14 – Relação entre crescimento e implementação.....	76
Quadro 15 – Tipos de ações gerenciais.....	77
Quadro 16 – Tipos de conseqüências gerenciais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cursos superiores e cursos de fisioterapia no Brasil.....	32
Tabela 2 – Concluintes de cursos superiores e de cursos de fisioterapia no Brasil 1998-2003.....	32
Tabela 3 – Registros de empresas de fisioterapia.....	33
Tabela 4 – Cobertura populacional de planos privados de assistência à saúde – Brasil – 2002.....	34
Tabela 5 – Relação entre a carga-horária da disciplina de administração em fisioterapia e a carga-horária total dos cursos de fisioterapia de Santa Catarina.....	36
Tabela 6 - <i>Ranking</i> quanto às atividades do administrador.....	48
Tabela 7 - <i>Ranking</i> quanto aos papéis do administrador.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
2 AÇÃO GERENCIAL: O FOCO DE ESTUDO.....	16
2.1 O GERENTE COMO ELEMENTO DA ORGANIZAÇÃO	16
2.2 AS FUNÇÕES DO GERENTE.....	17
2.3 OS PAPÉIS DO GERENTE.....	20
2.4 AS HABILIDADES DO GERENTE.....	23
2.5 A ATUAÇÃO DOS GERENTES NOS SERVIÇOS DE SAÚDE	26
3 CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA: O CONTEXTO DE ESTUDO	31
3.1 O PROFISSIONAL FISIOTERAPEUTA.....	31
3.2 A ADMINISTRAÇÃO NA FORMAÇÃO DO FISIOTERAPEUTA.....	35
3.3 A NATUREZA DA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA	36
4 METODOLOGIA.....	41
4.1 O MÉTODO DA <i>GROUNDED THEORY</i>	42
4.2 DESIGN DE PESQUISA.....	44
4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	45
4.4 FONTES E COLETA DE DADOS.....	46
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	51
5. AGINDO PELA PROPRIOCEPÇÃO: UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA AÇÃO GERENCIAL	59
5.1 CATEGORIA 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO.....	60
5.2 CATEGORIA 2: PARTICULARIDADES DO GERENTE	66
5.3 CATEGORIA 3: AÇÕES GERENCIAIS	72
5.4 CATEGORIA 4: CONSEQUÊNCIAS GERENCIAIS	78
5.5 TEMA CENTRAL: AGINDO PELA PROPRIOCEPÇÃO	82
6 O QUE PODEMOS APRENDER COM OS FISIOTERAPEUTAS-GERENTES?..	89
6.1 AVALIANDO A QUALIDADE DA TEORIA.....	89
6.2 REENCONTRO COM A LITERATURA	91
6.2.1 O Conceito de Particularidades dos Gerentes.....	92
6.2.2 Habilidades Gerenciais e Aquisição do Conhecimento	94
6.2.3 A Questão da Identidade	96

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
7.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	101
REFERÊNCIAS.....	103
ANEXOS	108
ANEXO A: Histórico da Análise	109
ANEXO B: Elementos da Teoria.....	115

1 INTRODUÇÃO

As organizações de serviços de assistência à saúde são caracterizadas pela atuação de profissionais liberais, legalmente habilitados na promoção, proteção e recuperação da saúde (Portaria nº 2.224/GM, de 5 de dezembro de 2002).

O setor de serviços está suscetível a transformações e aperfeiçoamentos que resultam da própria evolução sócio-econômica mundial, embasada particularmente nas constantes mudanças tecnológicas, que levam as atividades de serviços a papéis diferenciados no contexto da dinâmica de desenvolvimento das organizações (KON, 2004).

A transformação empresarial ocorrida no setor da saúde, cuja ênfase original consistia na oferta de serviços autônomos, foi acelerada pela introdução de mecanismos de intermediação entre os usuários, chamados de pacientes, e as entidades prestadoras de serviços de saúde, tais como hospitais, clínicas, laboratórios e consultórios, os quais são denominados planos ou seguros de saúde, gerando, assim, um ambiente de competição entre os profissionais, requerendo dos gestores a prática de técnicas administrativas para se manterem no mercado.

Nesse contexto, as profissões relacionadas aos cuidados da saúde exigem, além da incumbência da prestação dos serviços técnicos, a visão do negócio que elas representam para esses profissionais.

Convém salientar que o bacharel em fisioterapia tem a possibilidade de prestar os seus serviços profissionais como autônomo, contratado ou empresário. Aqui serão abordadas somente as questões relacionadas ao fisioterapeuta empresário.

As clínicas de fisioterapia prestam serviços de reabilitação e podem ser caracterizadas, com base nos conceitos de Stoner e Freeman (1999), por possuírem uma estrutura organizacional achatada e informal, com uma ampla participação do grupo de profissionais atuantes na supervisão e na tomada de decisões, com poucos níveis hierárquicos, podendo-se dizer que o gerente é responsável por todas as funções e papéis administrativos.

Considerando que a maioria das clínicas de fisioterapia são classificadas como empresas de pequeno porte (Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004), geralmente encontra-se o próprio fisioterapeuta – profissional com conhecimentos

técnicos na área da saúde – frente às atividades de gerente desses serviços, além da atuação na sua área técnica. A forma de pensar (interpretar) e agir do gerente, resultado da ação frente aos papéis a ele designados e da habilidade administrativa, caracterizam estas organizações (BARNARD, 1938; KATZ, 1974; MINTZBERG, 1975; MOTTA, 1997).

Os estudos sobre a ação do profissional da saúde na gestão de negócios têm sido amplamente difundidos pela *American College of Physician Executives*, exemplificada no mais recente artigo publicado por Gorton (2004), que trata do precipício existente entre as culturas médicas e gerenciais.

Nos Estados Unidos, as publicações nacionais relacionadas a esse assunto, conforme Yamamoto (2002) descreve em sua obra, priorizam a visão do médico como gerente, deixando de contemplar as outras profissões da área da saúde que se deparam com rotinas semelhantes.

Brito et al. (2002) descreveram os principais fatores que interferem no cotidiano das enfermeiras-gerentes. Se, por um lado, esse trabalho se diferencia dos demais, enfocando a ação gerencial de um profissional de outra área além da medicina, por outro, se assemelha, demonstrando uma tendência de pesquisa no Brasil: o contexto hospitalar como cenário empírico.

Pode-se perceber, em alguns trabalhos sobre gestão estratégica em estruturas hospitalares funcionais (LIMA-GONÇALVES, 1998), custo-eficácia nas organizações de saúde (LIMA e LIMA, 1998) e sobre a aplicação estratégica em gestão em saúde (PEREIRA, 2000), que ocorre uma relativa preferência pela abordagem científica das empresas de grande porte na saúde, principalmente dos hospitais, salientando a relevância da realização de estudos referentes à ação de gerentes em pequenas empresas, caso das clínicas de fisioterapia.

As atividades administrativas, representadas pela ação gerencial, são complexas para os profissionais da saúde, uma vez que tais profissionais possuem uma formação técnica para a atuação específica, com uma visão gerencial restrita. Isso os impele a adquirir novos conhecimentos e habilidades inerentes a tal atividade, que é diferente da prática de sua profissão original.

Considerando esses apontamentos, surge o seguinte questionamento: *como os fisioterapeutas atuam na gestão das clínicas de fisioterapia segundo a percepção desses profissionais?*

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Em decorrência das questões de pesquisa, objetiva-se explicar a ação gerencial de fisioterapeutas em clínicas de fisioterapia, a partir da percepção dos envolvidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para este fim, tem-se o intuito de:

- descrever o contexto no qual os gestores das clínicas de fisioterapia agem;
- analisar as principais estratégias dos fisioterapeutas no papel de gerentes;
- propor uma teoria substantiva da ação de profissionais de fisioterapia conforme a percepção dos envolvidos.

Para a realização deste trabalho, será aplicada a *Grounded Theory*, que, segundo Strauss e Corbin (1998), consiste em um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais ou processos sociais abrangentes.

2 AÇÃO GERENCIAL: O FOCO DE ESTUDO

O termo gerente, gestor ou administrador é muito amplo. E pode-se afirmar que quase todas as pessoas, independente da posição que ocupam, desempenham tarefas administrativas (DRUCKER, 1978).

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (MOTTA, 1997).

Neste capítulo serão abordados conceitos relacionados às funções, papéis e habilidades dos gerentes, considerando a sua grande relevância dentro da organização.

2.1 O GERENTE COMO ELEMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Uma organização pressupõe duas ou mais pessoas trabalhando juntas, de forma estruturada, com objetivos específicos. As mais diversas organizações, formais ou informais, possuem um conjunto de características – normas, regras, doutrinas, entre outras – que define o seu modelo. Com isso, a Teoria das Organizações, a qual espelha as formas de ver e pensar sobre as organizações, emergiu com o direcionamento dos estudos para a profunda e acurada análise organizacional (CAMPOS, 1978).

Na obra de Morgan (1996), as metáforas são empregadas para interpretar a vida organizacional e a as formas de gerenciá-la. Com a utilização das imagens da máquina, dos organismos, do cérebro, da cultura, da política, das prisões psíquicas, das transformações e das inovações, são exploradas diferentes maneiras de pensar a organização, a partir de idéias e perspectivas que geralmente a consideram complexa, ambígua e paradoxal.

Ao discorrer sobre a teoria das organizações, Motta (1997) e Morgan (1996) convergem no sentido de que uma teoria generalizada requer rigor científico. Isto se

justifica pela não satisfação somente da coerência interna; é preciso que haja coerência com a realidade a que se propõe descrever, explicar, modificar ou aperfeiçoar. A teoria generalizada evolui, correspondendo à superação de desafios relacionados à adaptação, inovação, abrangência e solidez, exemplificados nas metáforas de Morgan (1996).

A compreensão dos processos organizacionais de ação e decisão é importante para a ação gerencial no meio organizacional. A essência do trabalho gerencial consiste em fazer as organizações operarem com eficiência e eficácia, o que não constitui tarefa simples, pois exige conhecimentos e habilidades no trato das questões sociais e técnicas que formam os processos organizacionais (MOTTA, 1997).

2.2 AS FUNÇÕES DO GERENTE

Embora exista algum consenso sobre o trabalho gerencial, seus papéis e funções, não existe uma unanimidade quanto ao que é, de fato, ser gerente, que tipo de perfil é desejado e se a cultura organizacional estabelece distinções.

A definição da ação gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos, permanece ainda um tanto ambígua e, até mesmo, misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo (BARNARD, 1938; MINTZBERG, 1975; HILL, 1993; MOTTA, 1997).

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afete materialmente a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados (DRUCKER, 1978).

De acordo com Fayol (1960), as ações realizadas em uma organização estão, muitas vezes, concentradas nas mãos dos gerentes que têm como funções primárias o planejamento, a organização, a coordenação e o controle das atividades. O gerente, na perspectiva de Fayol, é aquele que ocupa um cargo formal na burocracia de Weber, ou seja, é o indivíduo que detém uma especialização e autoridade formal – o poder legítimo (CAMPOS, 1978).

Peter Drucker (1978) propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas “certas” – e eficiência – a capacidade de proceder de maneira “correta”. Destes dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, nem o maior, irá compensar a escolha dos objetivos errados.

Estes dois critérios seguem paralelos aos dois aspectos do planejamento: determinar os objetivos certos e, em seguida, escolher os meios adequados de alcançá-los (STONER e FREEMAN, 1999).

Além de ser um processo de tomar decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. Para a moderna psicologia, planejar consiste em uma função cognitiva superior, um tipo refinado de habilidade. A decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio do planejamento refletem, portanto, uma forma de inteligência (MAXIMIANO, 2004).

Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões da organização (MAXIMIANO, 2004).

Assim, a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (STONER e FREEMAN, 1999).

Sem coordenação, as pessoas e os departamentos perdem a visão de seus papéis dentro da organização e são tentados a buscar seus próprios interesses pessoais, freqüentemente às expensas dos objetivos organizacionais. Isso ocorre porque a coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com vistas a realizar com eficácia os objetivos da organização (MOONEY, 1947).

A capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo de coordenação, mas deve-se ter cautela, pois não podem ser considerados sinônimos. Ambos possuem sistemas de ação distintos e complementares – enquanto o gerenciamento coordena as pessoas na organização para a direção correta, a liderança as motiva pela satisfação das necessidades humanas básicas – necessárias para o sucesso e desenvolvimento da organização (KOTTER, 1990; ZALEZNIK, 1997).

Lustri et al. (2004) verificaram que as influências do estilo de liderança sobre o comportamento e o desempenho de uma equipe de profissionais no processo de implementação de um programa de ações orientadas para o cliente tiveram um peso fundamental nos resultados desse programa, mesmo tendo sido constatada a resistência à liderança.

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informação, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, além de iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa (MOCKLER, 1984).

O trabalho de Barnard (1938), que atuou como gerente durante muito tempo, propõe algumas funções para o ocupante do cargo, que se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão em que o sistema de comunicação deve ser realizado através da formalidade.

Desde que os elementos da organização são inter-relacionados e interdependentes, as funções executivas se assemelham; não obstante elas estão sujeitas a considerável especialização e, como funções, são em grau substancial separáveis na prática (BARNARD, 1938, p. 215).

As funções executivas essenciais devem corresponder aos elementos da organização, constituindo o processo executivo desempenhado e formando um sistema cooperativo racional, as quais Barnard (1938) descreveu da seguinte forma:

- *Manutenção das comunicações na organização*: é a primeira tarefa do gerente e constitui a origem imediata da organização executiva. Envolve a conjugação de um esquema de organização e de um pessoal executivo. Se a comunicação será realizada apenas através da atividade de pessoas, a seleção de pessoas para as funções executivas é o método concreto de estabelecer os meios de comunicação, embora ela precise ser imediatamente seguida pela criação de posições, isto é, um sistema de comunicação.

- *Asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos*: esta função assegura os serviços pessoais que constituem o material das organizações e se divide em duas partes – a atração das pessoas para a área de alcance do esforço específico para assegurar serviços (recrutamento) e a aplicação desse esforço quando essas pessoas tenham sido trazidas (seleção).
- *Formulação e definição de propósitos e objetivos*: o aspecto crítico desta função é a determinação de responsabilidade – a delegação de autoridade objetiva. Torna-se mais aparente aqui, do que em outras funções executivas, que é uma organização executiva no todo que formula, define, fraciona em seus detalhes e decide sobre as inumeráveis ações simultâneas e progressivas, formando a corrente de sínteses que constituem o propósito ou ação.

2.3 OS PAPÉIS DO GERENTE

Desde que Fayol introduziu as quatro atividades do administrador, já descritas na seção anterior, discute-se a limitação imposta por essas funções adotadas pelos gerentes na sua rotina (MINTZBERG, 1975).

Conforme Maximiano (2004), o gerente assume uma variedade de papéis para conduzir a organização aos seus objetivos. Esses papéis são padrões de comportamentos esperados de um indivíduo na sua unidade funcional, portanto, inerentes às suas funções.

Na visão de Mintzberg (1975), o executivo atua respondendo aos estímulos temporais e ambientais e desempenha dez papéis agregados em três categorias, originados de sua autoridade formal e *status*. Sob a ótica desse autor, esta proposição se afasta das funções propostas por Fayol, apresentando uma descrição “mais adequada e mais útil”, desmistificando o trabalho do executivo.

Sendo assim, a autoridade formal e o *status* dão origem a três papéis interpessoais, que originam três papéis informacionais, e estes dois capacitam o executivo a desempenhar os papéis decisoriais, como é demonstrado na Figura 1.

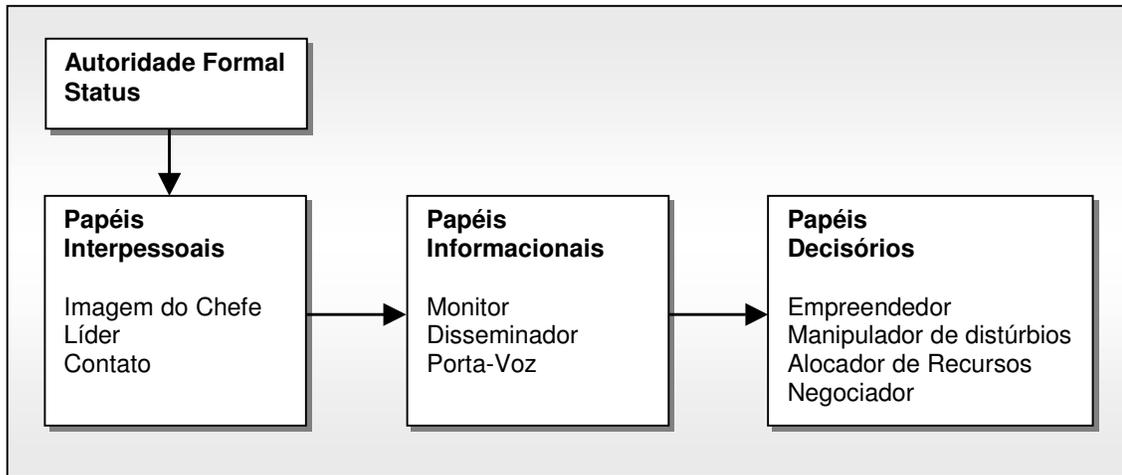


Figura 1 – Papéis do Executivo
Fonte: Mintzberg (1975).

Os papéis interpessoais envolvem os relacionamentos interpessoais básicos e estão divididos da seguinte forma:

- *Papel ligado à Imagem do Chefe:* São rotineiros e estão relacionados ao *status*, resultando em obrigações de natureza cerimonial. Geralmente não envolvem nenhuma decisão importante, mas são de muita relevância para o funcionamento da organização, não podendo ser ignorados.
- *Papel do Líder:* Relacionadas à autoridade formal, algumas dessas ações envolvem a liderança direta, como nos casos em que o executivo é responsável pelo seu pessoal. No exercício indireto da liderança, o executivo motiva e encoraja os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa.
- *Papel do Contato:* Destina-se ao estabelecimento do sistema de informações externas do próprio executivo. Devido aos contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos que mantém fora de sua cadeia vertical de comando, o executivo é o centro nervoso de sua unidade organizacional.

O processo da informação é uma peça fundamental no trabalho do executivo, pois se trata de um insumo para a tomada de decisões. Os três papéis descritos a seguir caracterizam esses aspectos informacionais do trabalho administrativo:

- *Papel Monitor*: É através desta função que o executivo alcança uma vantagem natural na obtenção de informações, realizando investigações através de interrogatórios informais com seus contatos e subordinados.
- *Papel Disseminador*: Nesse papel, o executivo transmite algumas das suas informações privilegiadas, que podem ser necessárias dentro da organização, diretamente aos seus subordinados que, de outra forma, não teriam acesso a elas.
- *Papel de Porta-Voz*: Desta vez, o executivo transmite algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade, ou seja, diferentes grupos de interesse ligados à organização.

Dotado de uma autoridade formal, o executivo pode introduzir novos e importantes métodos de ação em uma unidade, desempenhando a principal função no sistema decisório, definidos pelos seguintes papéis:

- *Papel de Empreendedor*: Através das informações coletadas como monitor, o executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-a às alterações do meio ambiente, promovendo voluntariamente mudanças.
- *Papel Manipulador de Distúrbios*: Nenhuma organização é tão bem dirigida, tão padronizada, que possa prever todas as contingências típicas em um meio ambiente incerto. O executivo realiza este papel quando responde involuntariamente a essas pressões, e as mudanças ocorrem sem o seu controle.
- *Papel de Alocador de Recursos*: Frente a este papel, o executivo projeta a estrutura da sua unidade e o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido e coordenado. É em decorrência

a esta prerrogativa que o executivo assegura uma interligação nas decisões, concentrando-as em suas mãos.

- *Papel de Negociador*: O executivo realiza este papel através das negociações que são partes integrais de seu trabalho. Somente a figura do executivo tem autoridade para comprometer recursos da empresa e somente ele possui informações que estas negociações exigem.

Os dez papéis formam um *gestalt* (todo integrado) e isto não significa que todos os gerentes dão igual importância a todos os papéis. A capacidade de reconhecer o papel apropriado que deve representar em cada situação e a flexibilidade para trocar prontamente de papéis são características do gerente eficaz (MINTZBERG, 1975; DRUCKER, 1978; HILL, 1993).

Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso (MOTTA, 1997, p. 19).

Por fim, Mintzberg (1975) conclui que a eficiência do executivo é consideravelmente influenciada pela sua compreensão do próprio trabalho e o seu desempenho depende da maneira como ele entende e responde às pressões e dilemas de sua função.

2.4 AS HABILIDADES DO GERENTE

Habilidade é uma capacidade desenvolvida, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial; ou a capacidade de transformar conhecimento em ação, apontando que existem diferenças entre as qualidades requeridas para os gerentes nos diversos níveis hierárquicos organizacionais (KATZ, 1974).

As habilidades do gerente, sugeridas na obra de Mintzberg (1975), são as seguintes: desenvolvimento de relações com seus pares, negociações, motivação dos subordinados, solução de conflitos, estabelecimento de redes de informações, tomada de decisões e alocamento de recursos. O autor demonstra ainda que os

executivos trabalham num ritmo inexorável em tarefas breves, variadas e descontínuas, firmemente orientados para a ação, utilizando julgamento e intuição.

Katz (1974), no seu trabalho sobre as habilidades do administrador eficiente, identificou um conjunto de três habilidades básicas necessárias a todos os administradores, relacionadas ao nível hierárquico: a técnica, humana e a conceitual (Figura 2).

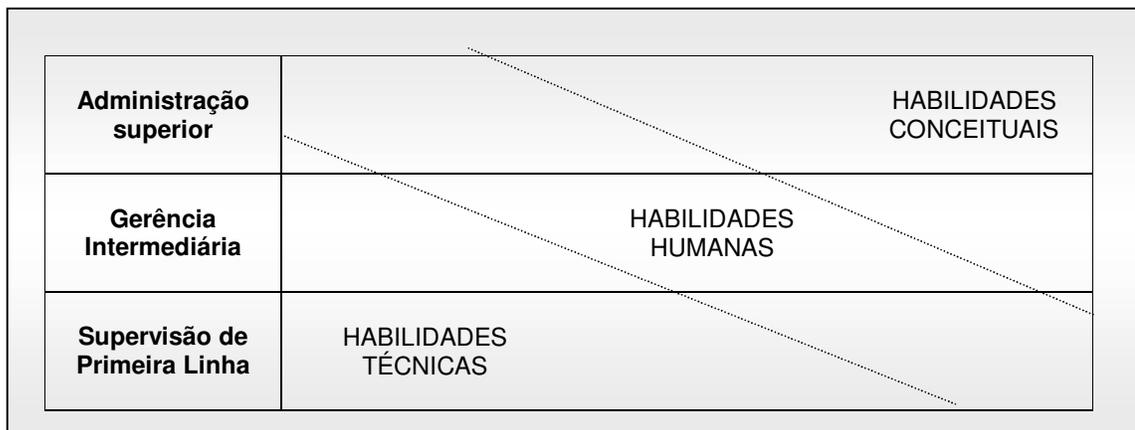


Figura 2 – Habilidades Relativas aos Diferentes Níveis de Gerência

Fonte: Maximiano (2004).

Sobre o trabalho de Katz (1974), convém destacar os seguintes pontos:

- A habilidade técnica subentende compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas – compreende o conhecimento especializado.
- O desenvolvimento da habilidade técnica se dá através do ensino profissional, que deve ter uma base sólida, apoiada nos princípios, estruturas e processos da especialidade de cada um, juntamente com a prática e a experiência durante as quais o indivíduo é observado e orientado por um superior.
- A Habilidade Humana diz respeito à habilidade das pessoas trabalharem com os outros, ou seja, a qualidade do executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo. Essa aptidão deve ser uma atitude natural e

constante, uma vez que ela envolve sensibilidade não apenas no momento de tomar as decisões, mas também na conduta cotidiana do indivíduo.

- Para desenvolver esta habilidade, o executivo precisa aprimorar o seu próprio discernimento a respeito das atividades humanas, de modo que reconheça os anseios e sentimento que traz consigo; tome uma atitude acerca de sua experiência que lhe permita reavaliar e aprender todos os dias; desenvolva a aptidão de “ouvir” e transmitir com eficiência as suas idéias atitudes aos outros.
- A aptidão constitui um ingrediente unificador e coordenador do processo administrativo, pois se refere a uma habilidade de considerar a empresa como um todo, é a habilidade conceitual. Inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem umas das outras e de que modo as mudanças, em qualquer uma das partes, afetam as demais.
- A habilidade conceitual pode ser estimulada através da “orientação” dos subordinados por seus próprios superiores ou através da troca de cargos, dando ao indivíduo a possibilidade de “sentir-se na pele dos outros”.

Ao ter discorrido sobre as habilidades do administrador eficiente, Katz (1974) concluiu que os requisitos do executivo são determinados pela suficiente aptidão técnica para entender a mecânica do cargo específico pelo qual é responsável; suficiente habilidade humana no trato com os outros, para ser um membro eficiente de um grupo e ser capaz de cooperar no esforço comum da equipe que dirige; e ainda, suficiente habilidade conceitual para distinguir o relacionamento entre os vários fatores ligados à sua condição que o façam agir de maneira a conseguir o máximo de vantagem para a organização que representa.

Motta (1997), por sua vez, descreve o desenvolvimento de quatro habilidades gerenciais, explicadas no quadro a seguir (Quadro 1). Comparando as definições citadas por Motta (1997) com as descrições das habilidades estudadas por Katz (1974), verifica-se que as habilidades gerenciais são múltiplas, envolvem os mais diversos aspectos formais e informais, e que o desenvolvimento destas, por parte do gerente, é determinante para o melhor desempenho da organização.

Tipo de habilidade	Significado	Objetivo
COGNITIVA	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral.	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
ANALÍTICA	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
COMPORTAMENTAL	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
DE AÇÃO	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

Quadro 1 – Significado e Objetivo das Habilidades Gerenciais

Fonte: Motta (1997).

Mesmo com tantos estudos referentes ao tema, Melo (1999) aponta a ausência de consenso sobre o perfil gerencial entre os gerentes. Na verdade, há uma grande diversidade de opiniões a propósito dos desafios impostos aos gerentes e as características e habilidades que eles precisam ter para exercer suas funções.

2.5 A ATUAÇÃO DOS GERENTES NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

As organizações que atuam na área da saúde, incluindo hospitais, clínicas, laboratórios, empresas de assistência médica, de seguro-saúde e entidades afins,

necessitam do trabalho de profissionais com conhecimento administrativo para a condução das mesmas.

A tomada de decisões acertadas torna a missão do profissional da saúde mais coerente com as premissas de sua origem e, em virtude das proporções que os serviços de saúde e seu universo vêm tomando, com inúmeros pacientes assistidos, a figura do administrador tornou-se indispensável, a fim de manter a “saúde” das empresas, que precisam de sustentação econômico-financeira para se manter no mercado.

Geralmente, em decorrência das dificuldades financeiras, quando a escassez de recursos disponíveis impossibilita a contratação de um profissional administrador, o fisioterapeuta assume a gerência da clínica onde atua (PAMPLONA e FERREIRA, 2004), tornando-se uma tarefa difícil, principalmente quando essa transição representa afastar-se de uma área já conhecida e enveredar por uma atividade com outras necessidades.

Ao atuar na função gerencial, o fisioterapeuta necessita de conhecimentos muito diferentes daqueles adquiridos durante a sua formação. Precisa desenvolver habilidades que lhe são, se não completamente desconhecidas, absolutamente novas e distintas do seu contexto de trabalho, passando a ter novas tarefas em sua rotina diária, muito diferentes das que exercia quando estava em sua atividade fisioterapêutica.

Além dessa mudança relacionada a sua rotina, o fisioterapeuta tem passado a conviver com outra mudança em sua profissão – o crescente número de profissionais formados a cada ano. A oferta maior de profissionais fisioterapeutas fez com que aumentasse a competição pelos melhores empregos e vagas disponíveis no mercado, o que os obrigou a vislumbrar novos nichos de atuação.

Com isso, para verificar a contribuição deste trabalho, torna-se relevante a interpretação dos recentes temas abordados pela comunidade científica sobre a administração dos serviços de saúde, correlacionando-os com a ação do gerente.

Foram pesquisados, para este fim, bibliografias específicas de administração em saúde, os Anais do Enanpad e do EnEO, Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) dos anos de 1998 a 2004; Anais do SLADE/2004; Revista de Administração em Saúde e Revista de Administração Hospitalar, de 1987 a 1992; *The Physician Executive Review* de 2000 a 2004.

Lima e Lima (1998) estudaram a avaliação do custo-eficácia das intervenções em organizações da saúde. Nesse trabalho, concluíram que a administração das organizações de saúde pode ser otimizada se for baseada nas necessidades e problemas de grupos sociais e sub-populações, já que essas organizações executam intervenções de promoção, proteção e recuperação da saúde.

Citam, ainda, que os procedimentos de avaliação, como as pesquisas do custo-eficácia, são também a expressão dos seus conflitos de poder em torno do valor funcional das tecnologias da medicina clínica e das outras acumulações do saber. Os médicos clínicos buscam conservar a sua autonomia na determinação das intervenções, entretanto, é cada maior o número de clientes usuários, tomadores de decisão das organizações de saúde e de governos que estão aceitando ou legitimando a determinação das intervenções apenas em função dos juízos de valor dos médicos (LIMA e LIMA, 1998).

Uma estrutura de hospital moderno, baseada em estruturas funcionais, geográficas ou de produto sob forma de gerência foi proposta por Lima-Gonçalves em 1998. Nesse estudo, o autor descreve que o hospital é um exemplo típico de serviço de saúde, que envolve desde pequenos grupos estruturados informalmente até as grandes e complexas organizações dos dias atuais.

As modificações observadas nos hospitais buscaram sempre a racionalização dos esforços humanos, procurando atingir os objetivos definidos inicialmente. Para tanto, o hospital deve ser administrado segundo critérios absolutamente racionais, essencialmente baseados nos pressupostos que caracterizam a moderna administração empresarial (LIMA-GONÇALVES, 1998).

Para contribuir nesse sentido, Lima-Gonçalves e Aché (1999) examinam, ao discorrer sobre o planejamento e a conquista do mercado do hospital-empresa, os diferentes momentos que envolvem a preparação e a posterior atividade do hospital, que precisa ser administrado de maneira profissional-empresarial para ser bem-sucedido.

Outro estudo que trouxe subsídios para esse tema consistiu em verificar como ocorreu o processo de mudança estratégica em uma organização hospitalar. Foram identificadas as condições do setor e a rede de colaboradores que dá suporte às atividades do hospital e detectou-se que a coalizão dominante do hospital sofre apenas influência externa em razão das mudanças tecnológicas e que,

internamente, o corpo clínico tem controle sobre o processo de tomada de decisões (PEREIRA, 2000).

Brito et al. (2002), tendo em vista as mudanças observadas nesse tipo de organização e a ocupação de cargos gerenciais por enfermeiras, buscaram identificar os determinantes internos e externos à organização que influenciam os modos de gestão e conhecer os principais fatores que interferem no cotidiano das gerentes. Puderam perceber que a rotina das enfermeiras-gerentes é influenciada por fatores organizacionais – relativos à modalidade de trabalho em equipe, ao sistema de comunicação e às relações interpessoais - e fatores profissionais - vinculados à formação básica das gerentes.

Na obra sobre os novos médicos administradores, Yamamoto (2002) cita que já vai longe o tempo em que os hospitais eram administrados por médicos cheios de boa vontade e poucos conhecimentos administrativos. A grande quantidade de empresas que atua no setor requer o trabalho de profissionais tanto com conhecimentos médicos quanto com conhecimentos administrativos para o gerenciamento acertado.

Os médicos-administradores de hoje precisam não só manter a saúde dos pacientes, mas também manter a saúde das empresas (YAMAMOTO, 2002, p. 15).

Para atuar como administrador, sendo um profissional da saúde, é necessária uma fase de transição com o objetivo de reconhecer as diferenças entre a cultura dos negócios e a cultura da clínica médica, a qual é a chave para a boa condução do gerenciamento das organizações de saúde (GORTON, 2004).

Gorton (2004) cita também que a medicina e o gerenciamento têm diferentes culturas, mas praticantes astutos aprendem a conviver confortavelmente em ambos os mundos e a usar seu bom senso para conduzirem suas organizações ao sucesso.

Em relação à atuação de fisioterapeutas na gerência de serviços de saúde, Muniz e Teixeira (2003) escreveram sobre os fundamentos de administração em fisioterapia, mas não enfatizaram a problemática de um profissional da saúde envolvido com as atividades administrativas. Esses autores se detiveram na abordagem dos conhecimentos técnicos e não oportunizaram uma discussão em profundidade, a qual tem se mostrado necessária.

A propósito dos conhecimentos de fisioterapia e administrativos, foi encontrado um estudo em torno das estratégias genéricas de Mintzberg, que buscou identificar os fatores considerados críticos de sucesso pelos profissionais atuantes no setor de fisioterapia, com o objetivo de indicar quais as estratégias mais indicadas para as pequenas empresas neste ambiente (LAGUNA et al., 2004).

Laguna et al. (2004) divagaram acerca das condições das pequenas empresas e utilizaram a clínica de fisioterapia como objeto do seu estudo. Foram deixadas de lado nesse trabalho as narrativas das características dessas organizações de serviços de saúde, as quais influenciam na utilização das estratégias gerenciais.

A partir desses trabalhos citados, os quais não enfatizam a ação gerencial do profissional de saúde em organizações que não sejam hospitais, mostra-se relevante este estudo sobre fisioterapeutas-gerentes, suas relações com o ambiente organizacional e sobre a forma como percebem sua ação gerencial.

3 CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA: O CONTEXTO DE ESTUDO

A empresa de fisioterapia é a organização onde o fisioterapeuta exerce as atividades concernentes a sua profissão de prestador de serviços da saúde, e também, muitas vezes, trata-se do ambiente no qual o fisioterapeuta-administrador realiza suas atividades gerenciais.

Este capítulo tem como objetivo descrever esse contexto, desde as habilitações do fisioterapeuta, o ensino da administração na sua formação profissional, a classificação das clínicas de fisioterapia quanto aos serviços de saúde, assim como alguns aspectos jurídicos, tributários e trabalhistas de tal atuação.

3.1 O PROFISSIONAL FISIOTERAPEUTA

O fisioterapeuta é um profissional de saúde, com formação acadêmica superior, habilitado à construção do diagnóstico dos distúrbios cinéticos funcionais (diagnóstico cinesiológico funcional), a prescrição das condutas fisioterapêuticas, a sua ordenação e indução no paciente, bem como o acompanhamento da evolução do quadro clínico funcional e as condições para alta do serviço, devidamente regulamentado pelo Decreto-Lei 938/69, Lei 6.316/75, Resoluções do COFFITO, Decreto 9.640/84 e Lei 8.856/94 (COFFITO, 2004).

O exercício da profissão de fisioterapia está sob a supervisão e fiscalização do Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional – COFFITO e Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional – CREFITO, que possuem os objetivos de normatizar e exercer o controle ético, científico e social das atividades da Fisioterapia e da Terapia Ocupacional e das empresas prestadoras de tais tipicidades assistenciais (COFFITO, 2004).

Com 35 anos de reconhecimento profissional no Brasil, em 2004, a fisioterapia alcança uma difusão no meio acadêmico e social, atingindo valores expressivos quanto ao número de cursos criados, indivíduos matriculados em

processos seletivos e vestibulares, e, logo, acadêmicos egressos encaminhados ao mercado de trabalho.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2004), foram criados 181 cursos de fisioterapia no Brasil nos últimos 5 anos, demonstrando a diferença de 20,66 pontos percentuais a mais do que a quantidade de outros novos cursos superiores que passaram a ser oferecidos, de forma geral (Tabela 1).

ANO	OUTROS CURSOS		FISIOTERAPIA	
	V.A.	%	V.A.	%
1998	6.950	...	115	...
1999	8.878	27,74	146	26,96
2000	10.585	19,23	177	21,23
2001	12.155	14,83	210	18,64
2002	14.399	18,46	255	21,43
2003	16.453	14,26	296	16,08
1998-2003	9.503	136,73	181	157,39

V.A. = valores absolutos; % = diferença relativa ao ano anterior

Fonte: MEC/INEP/Deaes (2004)

Como pode ser observado a seguir (Tabela 2), houve uma aceleração significativa no ritmo de crescimento do número de concluintes (egressos) dos cursos de fisioterapia, quando comparado à proporção do número de concluintes de todos os cursos superiores no Brasil (INEP, 2004). Em cinco anos, o aumento foi de 3.087 para 12.443 bacharéis graduados, formalizando a progressão de 303%, o que demonstra um grande contingente de novos profissionais lançados no mercado de trabalho.

ANO	OUTROS CURSOS		FISIOTERAPIA	
	V.A.	%	V.A.	%
1998	274.384	...	3.087	...
1999	300.761	9,61	4.202	36,12
2000	324.734	7,97	5.085	21,01
2001	352.305	8,49	6.451	26,86
2002	466.260	32,35	10.472	62,33
2003	528.102	13,26	12.443	18,82
1998-2003	253.718	92,46	9.356	303,07

V.A. = valores absolutos; % = diferença relativa ao ano anterior.

Fonte: MEC/INEP/Deaes (2004).

Vale demonstrar ainda que, paralelamente a esses níveis de crescimento já citados, pode ser percebido, também, um aumento nos números de registros de novas empresas junto ao COFFITO (Tabela 3).

Tabela 3 – Registros de Empresas de Fisioterapia¹.

ANO	V.A.	%
1998	387	...
1999	411	6,20
2000	479	16,54
2001	551	15,03
2002	571	3,62
2003	633	10,85
1998-2003	246	63,56

V.A. = valores absolutos; % = diferença relativa ao ano anterior.

Fonte: CREFITOs (2004)

Sem a pretensão de estabelecer uma relação de causa-efeito, pois esse não é o objetivo deste trabalho, pode ser observada, nos dados apresentados, uma transformação no setor da saúde, especificamente na área de fisioterapia, onde há uma oferta cada vez maior de novos profissionais disputando as vagas disponíveis no mercado.

Assim, os profissionais, principalmente os recém-formados, deparam-se com um cenário de poucas oportunidades explícitas, de um mercado retraído e de salários rebaixados, em função do grande número de competidores, corroborando a hipótese de que o profissional fisioterapeuta busca, na implantação do seu negócio, a garantia de estar trabalhando.

Diante de um mercado de trabalho competitivo, o profissional de fisioterapia, em muitos casos, pode se sujeitar à remuneração e atividades inadequadas para galgar sua colocação no mercado. Nesse panorama, a abertura de novas vagas depende muito da capacidade empreendedora de cada profissional para descobrir novos nichos de mercado, ou seja, havendo a necessidade do redirecionamento da

¹ Estes números não são referentes ao Brasil como um todo por corresponderem somente aos Estados de São Paulo (CREFITO 3), Rio Grande do Sul e Santa Catarina (CREFITO 5), Ceará e Piauí (CREFITO 6), Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre e Rondônia (CREFITO 9), cujos Conselhos Regionais enviaram as devidas informações até o encerramento deste trabalho.

nova geração de fisioterapeutas, com competências diferenciadas, desde a escolha da área de atuação até a construção de uma estrutura pessoal e profissional.

É interessante salientar ainda que, considerando que os planos privados de assistência à saúde credenciam como prestadores de serviços de fisioterapia somente pessoas jurídicas, e não pessoas físicas, caso dos serviços médicos, e considerando a cobertura dessas operadoras de serviços, principalmente nos grandes centros (Tabela 4), justifica-se a opção do fisioterapeuta de constituir uma empresa ao invés de prestar serviços em um consultório, para ser passível de credenciamento dos seus serviços, e assim poder implementar suas possibilidades de parcerias, logo aumentando a rentabilidade do negócio.

Tabela 4 – Cobertura Populacional de Planos Privados de Assistência à Saúde – Brasil – 2002

Porte populacional	Número de Municípios	Beneficiários (a)	População (b)	Cobertura (a)/(b) (%)
Até 5.000 habitantes	1.372	84.981	4.588.215	1,85
De 5.001 a 10.000	1.314	235.822	9.426.713	2,50
De 10.001 a 20.000	1.357	581.478	19.427.860	2,99
De 20.001 a 50.000	977	1.565.540	29.334.582	5,34
De 50.001 a 100.000	310	2.435.767	21.778.833	11,18
De 100.001 a 200.000	119	2.795.883	16.828.497	16,61
Mais de 200.000	112	24.762.870	73.248.232	33,81
TOTAL	5.561	32.462.341	174.632.932	18,59

Fonte: Pinto e Soranz (2004)

Esse ambiente de oferta de serviços, superior à necessidade da demanda, resultado do aumento no número de constituições de novas clínicas de fisioterapia, provoca uma competição entre os profissionais, requerendo conhecimento e habilidade gerencial para garantir uma posição diferenciada em relação aos concorrentes.

Os crescentes desafios do setor de saúde vêm conduzindo as organizações a buscarem aprimoramento constante na forma de gerir seus negócios para garantir o sucesso e, muitas vezes, sua própria sobrevivência (YAMAMOTO, 2002, p. 15).

3.2 A ADMINISTRAÇÃO NA FORMAÇÃO DO FISIOTERAPEUTA

De acordo com o Parecer CNE/CES 1210/2001, sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Fisioterapia, estabelecido pelo Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior, são necessárias habilidades e competências específicas para a formação do perfil profissiográfico do egresso (CNE/CES, 2001).

Uma das competências, por esse documento descrita, traduz a atuação do fisioterapeuta na administração e gerenciamento, citando que os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativa, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a ser empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde (CNE/CES, 2001).

Ainda de acordo com o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior (2001), o curso de graduação em fisioterapia deve assegurar, também, a formação de profissionais com competências e habilidades específicas para desempenhar atividades de planejamento, organização e gestão de serviços de saúde públicos ou privados, além de assessorar, prestar consultorias e auditorias no âmbito de sua competência profissional.

Com esta finalidade, os conteúdos essenciais para a elaboração do currículo do curso de graduação em fisioterapia devem contemplar, além da aquisição de amplos conhecimentos na área de formação específica da fisioterapia, conhecimentos básicos da área de Ciências Sociais e Humanas, os quais abrangem o estudo do homem e de suas relações sociais, as políticas de saúde, educação, trabalho e administração (CNE/CES, 2001).

Utilizando como fonte de dados os 15 cursos de fisioterapia em funcionamento no estado de Santa Catarina, instalados em 11 instituições, pode ser notado que é disponibilizada, para o acadêmico ao longo do seu curso, uma carga-horária média de 2,81 horas/aula da disciplina de administração em fisioterapia, representando, em média, 0,068% da carga-horária total do curso (Tabela 5).

Sendo assim, é notável que, mesmo tendo nas atividades administrativas uma competência específica necessária para a atuação profissional, preconizadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Fisioterapia, existem

algumas instituições de ensino superior que não dão a devida importância para o ensino dessas premissas, no que diz respeito ao volume de carga-horária disponível na matriz curricular.

Em relação aos conteúdos abordados na disciplina de Administração em Fisioterapia, são tratados temas de planejamento, marketing, gestão de serviços, dentre outros das ementas disciplinares, sendo salientada a relevância ao tema de empreendedorismo (CNE/CES, 2001), o que pode estimular o questionamento em torno do próprio conceito do empreendedor.

Tabela 5 – Relação entre a Carga-Horária da Disciplina de Administração em Fisioterapia e a Carga-Horária total dos Cursos de Fisioterapia de Santa Catarina

<i>INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</i>	<i>CARGA-HORÁRIA (horas/aula)</i>		
	<i>ADM. EM FISIOTERAPIA</i>	<i>TOTAL</i>	<i>RELAÇÃO</i>
Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ	3	3.945	□0,076
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL	4	3.690	□0,108
Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina - FESSC	3	4.766	□0,062
Faculdade de Ciências da Saúde de Joinville - FCSJ	2	3.924	□0,050
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI	3	4.155	□0,072
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	2	3.705	□0,053
Universidade Regional de Blumenau - FURB	2	4.230	□0,047
Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC	4	3.640	□0,109
Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC	4	5.514	□0,072
Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis - IESGF	2	3.620	□0,055
Universidade do Contestado - UnC	2	3.750	□0,053
MÉDIA	2,818	4.085,36	□0,068

Relação = % estabelecida entre a carga-horária total e a carga-horária da disciplina de Administração em Fisioterapia; Média = valor médio obtido dentre os cursos.

Fonte: Instituições envolvidas (2005).

3.3 A NATUREZA DA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

Nesta seção, serão tratados alguns conceitos referentes à natureza das clínicas de fisioterapia, enquanto organizações do setor de serviços da saúde.

O termo “serviço” é entendido de maneira bastante diversa de acordo com o contexto de análise, e as tipologias desenvolvidas a partir destes diferentes

enfoques apresentam diversidades básicas que continuam sendo motivo de polêmicas encontradas na literatura mais recente sobre o tema (KON, 1999).

Uma série de propostas de classificação tem sido elaborada com o objetivo de discutir as funções ou a natureza das atividades do setor de serviços, em relação às suas transformações e a partir da introdução de inovações tecnológicas que afetam os seus elementos. Essa classificação deve auxiliar na organização da discussão sobre administração de serviços com a troca de conhecimentos.

Uma organização de prestação de serviços produz, por meio de operações de serviço, predominantemente, bens intangíveis, que não podem ser armazenados, nem tampouco realizados sem o contato e a participação do cliente (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

O conceito de serviço também pode ser descrito, conforme a Figura 3, em um panorama organizacional, através de duas perspectivas: a proposição do negócio e a percepção do cliente, que deveriam representar a mesma visão, o que na realidade não ocorre freqüentemente, cabendo ao conceito de marketing conciliar tais visões (SCHMENNER,1999; STONER e FREEMAN,1999; JOHNSTON e CLARK, 2002).



Figura 3 – Conceito de Serviço: Duas Perspectivas

Fonte: Johnston e Clark (2002)

Segundo Kon (2004), dos conceitos tradicionais referentes a instituições fornecedoras de serviços, alguns sistemas de classificações alternativas sobre tipos de organizações sócio-econômicas, encontradas na literatura, assumem a forma de setores de atividades, resumidos no Quadro 2. Das classificações mencionadas, as tipologias mais conhecidas e utilizadas mundialmente são os sistemas de Fisher-Clark e de Fuchs.

A maior parte dos dados estatísticos mundiais é encontrada na forma da primeira classificação, pois as informações não são fornecidas de uma maneira a permitir uma subdivisão mais detalhada. A classificação de Singer focaliza o tipo de

consumo ao invés do método de produção, mas esta tipologia não foi utilizada com frequência devido à dificuldade na disponibilidade de dados (KON, 2004).

Base da Classificação	Tipologia
Produção	
<i>Fisher-Clark (1935/40)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Primário (agricultura e mineração) • Secundário (manufatura) • Terciário (resíduo)
Sabolo (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • Primário (agricultura, criação de gado e pesca) • Não-primário (a) Transporte, mineração e manufatura (alto uso de capital e qualificações); (b) Comércio (baixo uso de capital e qualificações); (c) Financeiros (alto uso de qualificações, baixo uso de capital)
<i>Fuchs (1968)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura • Indústria (mineração, manufatura, transportes, utilidades) • Serviços (comércio, empresariais, governo)
Banco Mundial (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Primário (agricultura e mineração) • Secundário (manufatura, mineração, construção de serviços de utilidade pública compostos por serviços de provisão de gás, eletricidade e água) • Terciário (resíduo)
Função	
Foot e Hatt (1953)	<ul style="list-style-type: none"> • Terciário (restaurantes, hotéis, reparação e manutenção, lavanderia) • Quaternário (transportes, comunicações, comércio, financeiros) • Quinário (saúde, educação, recreação)
ONU (1968)	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio, alojamento e alimentação • Transportes e comunicações • Atividades financeiras, bens imóveis, serviços às empresas • Serviços comunitários, sociais e pessoais
Katouzian (1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços complementares (financeiros, transportes, comércio) • Serviços novos (saúde, educação, entretenimento) • Serviços antigos (domésticos).
Browning e Singleman (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços distributivos (transportes, comunicações, comércio) • Serviços às empresas (financeiros, imobiliários, legais, contábeis, etc.) • Serviços sociais (saúde, educação, defesa, correio, governo e outros) • Serviços pessoais (domésticos, hotéis/restaurantes, lazer, reparação, etc.)
Consumo	
<i>Singer (1981)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços às empresas • De consumo coletivo • De consumo individual

Quadro 2 – Tipologias sobre Setores Organizacionais

Fonte: Kon (1999)

Os serviços privados de assistência à saúde caracterizam-se pela atuação, por iniciativa própria, de profissionais liberais, legalmente habilitados, e de pessoas jurídicas de direito privado na promoção, proteção e recuperação da saúde, com finalidade lucrativa ou não (Portaria nº 2.224/GM, de 5 de dezembro de 2002).

Com o intuito de enquadrar os Serviços de Saúde nas classificações descritas nas páginas anteriores, faz-se necessário distinguir brevemente dois tipos de

estruturas organizacionais de prestação de serviços em saúde: os hospitais e as clínicas.

Os hospitais, independente do porte², caracterizam-se por possuírem estruturas organizacionais altas, identificadas por um alcance de gerência pequeno, muitos níveis hierárquicos, departamentalização das atividades de trabalho e especialização das tarefas. De acordo com o modelo de Linkert, geralmente, a estrutura baseia-se no Sistema 1 – o poder e a autoridade são distribuídos estritamente de acordo com o relacionamento gerente-subordinado (LIMA-GONÇALVES, 1998; STONER e FREEMAN, 1999).

É importante citar ainda que um hospital é uma estrutura “viva”, de alto dinamismo operacional, de elevado ritmo, desenvolvendo atividades caracteristicamente variáveis, que envolvem uma gama muito diversificada de aspectos. Em termos gerais, basta dizer que, além da atividade propriamente médica que se desdobra no hospital, funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dele, com amplas possibilidades de viabilidade econômico-operacional, mas envolvendo, cada qual, aspectos especializados de funcionamento e, por conseguinte, de problemas a serem enfrentados. Quatro desses setores são caracterizados pela possibilidade de existência autônoma que apontamos: o hospital engloba simultaneamente um hotel, uma farmácia, uma lavanderia e um restaurante (LIMA-GONÇALVES e ACHÉ, 1999).

Ao invés disso, as Clínicas de Saúde possuem uma estrutura organizacional achatada e informal, com uma ampla participação do grupo de profissionais atuantes na supervisão e na tomada de decisões (grande alcance de gerência), possuindo poucos níveis hierárquicos. Segundo os conceitos de Stoner e Freeman (1999), pode-se dizer que o administrador (gerente) é responsável por todas as atividades – incluindo operações, recursos humanos, marketing e finanças.

Conforme Yamamoto (2002), as instituições de serviços de saúde dividem-se em dois grandes grupos: os prestadores de serviços (como hospitais, laboratórios e clínicas) e os compradores de serviços, atualmente denominados de operadoras, que podem ser divididas em planos de assistência médica, seguradoras de saúde, cooperativas médicas e empresas de autogestão da saúde.

² Os hospitais se classificam em quatro portes, através da pontuação obtida pela avaliação da Secretaria de Assistência à Saúde: I (1 a 5 pontos), II (6 a 12 pontos), III (13 a 19 pontos) e IV (20 a 27 pontos), segundo a Portaria nº 2.224/GM, em 5 de dezembro de 2002.

As entidades consideradas compradoras de serviço surgiram para complementar a assistência médica governamental, em decorrência da incapacidade do sistema único de saúde de suprir as necessidades nacionais (YAMAMOTO, 2002).

A partir do final da década de 1980 e início dos anos 90, a dificuldade de acesso e a baixa qualidade atribuída ao sistema público de saúde vêm sendo consideradas fatores importantes na determinação do crescimento dessa modalidade (MÉDICI, 1991, p. 4).

Essas empresas adquiriram robustez em decorrência da conveniência oferecida ao indivíduo pela opção do pagamento programado mensalmente das despesas de assistência médica, beneficiando-se em relação aos pagamentos particulares realizados diretamente ao prestador de serviços, cujos valores são cada vez mais expressivos (PINTO e SORANZ, 2004).

Já nas empresas prestadoras de serviços são encontrados os profissionais atuando conforme a sua formação técnica, desenvolvendo as atividades inerentes à sua profissão.

Convém destacar que as clínicas de fisioterapia são caracterizadas como organizações prestadoras de serviços da saúde por realizarem operações, através da atuação de profissionais habilitados, que incluem o diagnóstico dos distúrbios cinéticos funcionais, a prescrição das condutas fisioterapêuticas, a sua ordenação e indução no paciente, bem como o acompanhamento da evolução do quadro clínico funcional e as condições para alta do serviço.

Em um trabalho realizado nas clínicas de fisioterapia do município de Florianópolis, Pamplona e Ferreira (2004), verificou-se que a maioria destas organizações (57%) possui como atividade econômica exclusivamente a fisioterapia e/ou terapia ocupacional, prestando serviços somente para pessoas físicas (64%). Isto as caracteriza como prestadoras de serviço focalizado, ou seja, possuem uma visão bem definida do serviço que oferecem e o segmento de mercado que contemplam (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

4 METODOLOGIA

A escolha do método de pesquisa deve considerar a natureza do conhecimento que se deseja obter, pois as características do método empregado devem se adequar à compreensão do conhecimento que esclarece o problema de pesquisa e a natureza do fenômeno a ser investigado (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

Este capítulo objetiva expor os fundamentos metodológicos adotados na realização deste trabalho. Para isso, são realizadas breves reflexões sobre os pressupostos epistemológicos assumidos, abordando as características do método utilizado – a *Grounded Theory*. Também é discutida a delimitação da pesquisa, bem como o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados. Isso deve contribuir para a avaliação mais criteriosa do leitor acerca da confiabilidade e rigor científico deste estudo (MERRIAM, 1998).

A pesquisa realizada é do tipo qualitativa, construída a partir da preocupação com a compreensão dos fenômenos, considerando que os paradigmas da pesquisa científica qualitativa relacionam-se com a subjetividade, com o foco nas essências e causas do fato inserido no contexto (SCHWANDT, 2000; VALLES, 1997).

Segundo Strauss e Corbin (1998), existem muitas razões válidas para se fazer pesquisa qualitativa. Um motivo é a preferência e/ou experiência dos pesquisadores, uma vez que algumas pessoas são mais orientadas e temporalmente feitas para esse tipo de trabalho. Uma outra razão e, talvez, a mais provável por escolher métodos qualitativos é a natureza do problema da pesquisa.

A preferência pela pesquisa qualitativa surgiu em decorrência da natureza do problema de pesquisa. Métodos qualitativos são indicados quando o objetivo é explorar áreas substantivas sobre as quais pouco se conhece, como ocorre a respeito da ação gerencial de profissionais sem formação técnica em administração. Essa indicação sobrevém porque deixa transparecer detalhes sobre o fenômeno estudado através dos processos e emoções, os quais são dificilmente extraídos ou entendidos pelos métodos quantitativos (STRAUSS e CORBIN, 1998).

A expressão pesquisa qualitativa assume diferentes técnicas de interpretação que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de

significados. Este tipo de pesquisa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação do objeto de estudo (MERRIAM, 1998).

Os pressupostos epistemológicos adotados neste estudo permeiam o interacionismo simbólico. Nessa perspectiva, a realidade é vista como um domínio do discurso simbólico e a ênfase é dada aos símbolos através dos quais os indivíduos negociam significados e relacionamentos (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

Moraes et al. (2004) citam Taylor e Bogdan (1984) afirmando que, ao lidar com diferentes situações, as pessoas estão constantemente interpretando e definindo as coisas. Com base no interacionismo simbólico, pode-se afirmar que as organizações e grupos sociais são constituídos de atores que permanentemente interpretam o meio que os cerca.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são inerentes à maioria das suas tradições, das quais merecem destaque: (1) a pesquisa é comparável a um guarda-chuva, cobrindo várias tradições de pesquisa; (2) baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seu mundo social; (3) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; (4) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador.

4.1 O MÉTODO DA *GROUNDING THEORY*

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a *Grounding Theory*, que segundo Strauss e Corbin (1998), é um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais ou processos sociais abrangentes.

A *Grounding Theory* surgiu nos Estados Unidos na década de 60, concebida por Barney Glaser e Anselm Strauss. Foi divulgada por esses dois autores, pela primeira vez, em *The Discovery of Grounding Theory*, de 1967, como uma alternativa

às abordagens de pesquisa mais tradicionais, baseadas em testes de hipóteses e formas quantitativas de análise. Nesse aspecto, a *Grounded Theory* representou um movimento alternativo para a condução da pesquisa sociológica, que ia à contramão do modelo dominante da época (GOULDING, 2002; MERRIAM, 2002).

Esse método é, geralmente, apresentado como uma abordagem de pesquisa qualitativa. No entanto, há duas linhas divergentes quanto a isso. Uma delas é defendida por Glaser (1992) e dá ênfase à característica emergente do método e aos processos indutivos desenvolvidos pioneiramente pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Columbia nos anos 50 e 60. A outra linha — considerada por Glaser a antítese da *Grounded Theory*, pois, segundo o autor, permite a influência de preconceções do pesquisador — foi desenvolvida por Strauss (1987) e consolidada em Strauss e Corbin (1998), com primeira edição em 1990, livro que tornou o método, suas técnicas e procedimentos populares na comunidade acadêmica (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2003).

Conhecida no Brasil como teoria embasada ou teoria fundamentada, a *Grounded Theory* possui suas raízes no interacionismo simbólico, que parte do princípio de que todas as teorias são construções simbólicas da realidade, criando uma concepção abstrata dos fenômenos do mundo empírico, através do uso de símbolos. Dentro dessa visão, uma teoria está relacionada tanto ao mundo abstrato quanto com o mundo empírico e serve para interpretar ou explicar e prever fenômenos. Guia, assim, a ação em relação aos fenômenos. O pressuposto chave do interacionismo simbólico é que “os seres humanos agem em direção às coisas, com base nos significados que as coisas têm para eles” (KOOLS et al., 1996).

Para a metodologia da *Grounded Theory*, a teoria indutivamente derivada dos dados é a teoria substantiva, ou seja, aquela representativa da realidade dos sujeitos estudados. O pesquisador deve começar a pesquisa apenas com um modelo parcial de conceitos “locais”, isto é, conceitos que indicam alguns aspectos principais da estrutura e processos da situação que será estudada. Portanto, ele não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (ICHIKAWA e SANTOS, 2001; MERRIAM, 2002).

Nesse método, um pesquisador não inicia um projeto com uma teoria preconcebida em mente. Mais que isso, o pesquisador começa com uma área de estudo e permite que a teoria nasça dos dados. Strauss e Corbin (1998) afirmam que a teoria derivada de dados tem mais tendência a parecer-se com a “realidade”

do que uma teoria derivada da junção de uma série de conceitos básicos na experiência ou somente através da especulação. Esses autores observaram que a maior diferença entre esta metodologia e outras próximas da pesquisa qualitativa é a ênfase do desenvolvimento da teoria.

Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), a diferença entre as teorias formal e substantiva consiste no seguinte: enquanto a primeira é mais geral e aplica-se a um espectro maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva.

4.2 DESIGN DE PESQUISA

O design da pesquisa compreende um conjunto de procedimentos e técnicas, embasados nos roteiros propostos por Eisenhardt (1989) e Strauss e Corbin (1998), resgatados por Bandeira-de-Mello (2002).

FASES	ATIVIDADES	OBJETIVOS
I. Início	Revisão da literatura Definição da questão de pesquisa	Focalizar os esforços de pesquisa
II. Delimitação	Identificação do objeto de estudo Identificação dos limites do fenômeno estudado	Delimitar a área substantiva para melhorar o poder explicativo dos resultados
III. No Campo	Definição das técnicas de coleta Sobreposição de coleta e análise	Coletar os dados e validar as interpretações
IV. Análise	Identificação das categorias conceituais Compreensão das relações entre as categorias Teste das proposições Amostragem teórica	Construir proposições válidas e confiáveis Tentar atingir a saturação teórica
V. Literatura	Comparação das proposições com a literatura existente	Aprimorar as validades interna e externa
VI. Fechamento	Confecção do relatório final	Expor os resultados de forma clara e passível de análise pelo leitor

Quadro 3 – O Design da Pesquisa: Fases, Atividades e Objetivos

Fonte: Bandeira-de-Mello (2002)

É importante salientar que as fases mencionadas se sobrepuseram, não constituindo uma seqüência linear necessariamente, sendo essa uma característica do método.

4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, é identificado o objeto e delimitado o fenômeno, definindo seu centro e limites, elementos os quais demarcam a área substantiva do estudo (Figura 4).

O interesse por pesquisar sobre as atividades dos fisioterapeutas-gerentes foi despertado em decorrência da escassez de produções científicas que objetivassem explicar a ação de gerentes sem formação técnica em administração.

Esse objeto é particularmente merecedor de investigação, sobretudo em uma área substantiva caracterizada pelas organizações que prestam serviços de profissionais, como é o caso das clínicas de fisioterapia.

Geralmente os pesquisadores adotam a *Grounded Theory* quando o objeto de interesse tem sido relativamente ignorado na literatura ou tem sido dada somente uma superficial atenção (GOULDING, 2002, p. 55).

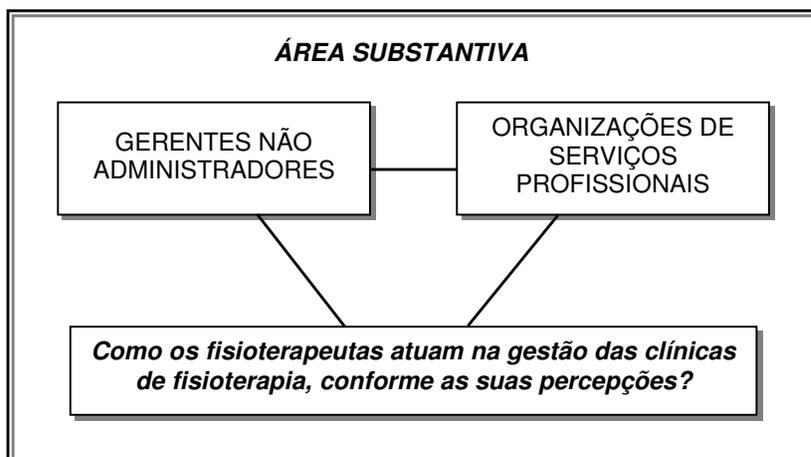


Figura 4 – Delimitação da Área Substantiva
 Fonte: Adaptada de Strauss e Corbin (1998)

O foco principal desta pesquisa é a ação dos fisioterapeutas frente às atividades gerenciais decorrentes da rotina da clínica de fisioterapia, conforme a percepção dos envolvidos, dentro de um estudo de caráter exploratório.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) ressaltam que o problema inicial deve servir como ponto de partida, contudo, o fenômeno que explica a ação ou o processo social identificado nos dados somente é revelado ao longo da emergência da teoria.

4.4 FONTES E COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta as fontes de dados, as técnicas de amostragem e coleta de dados que foram utilizadas no decorrer desta pesquisa.

As fontes forneceram dois tipos de dados:

- *dados primários*: obtidos no campo pelo pesquisador através, principalmente de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas;
- *dados secundários*: obtidos em revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados e base de dados de órgãos responsáveis.

Para a seleção intencional das fontes de dados primários, foram utilizados os resultados da pesquisa realizada por Pamplona e Ferreira (2004), que teve como objetivo caracterizar a atuação e as dificuldades dos fisioterapeutas-gerentes de clínicas de fisioterapia no município de Florianópolis.

Pamplona e Ferreira (2004) estudaram os gerentes das clínicas de fisioterapia da cidade de Florianópolis que possuíam registro junto ao Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 5ª. Região – CREFITO 5 até a data de 31 de outubro de 2003.

A população foi composta por cinquenta (50) clínicas de fisioterapia e os critérios de exclusão para o estudo foram: a formação superior do administrador em outra área que não fosse a fisioterapia, a inatividade da clínica e o não desejo da participação no estudo por parte do administrador. Dessa forma, ficaram excluídos

36 gerentes pelos seguintes motivos: gerentes não-fisioterapeutas (27); clínicas que deixaram de existir (5) e profissionais que não aceitaram participar do estudo (4).

Participaram do estudo, realizado durante o mês de agosto de 2004, quatorze (n=14) fisioterapeutas-gerentes (6 do sexo masculino e 8 do sexo feminino), sem restrição de sexo, limite de idade, e atuantes na cidade de Florianópolis – SC.

A pesquisa realizada foi essencialmente quantitativa e teve caráter formal e descritivo. O questionário utilizado visou descrever a atuação dos fisioterapeutas frente ao papel de gerentes de organizações prestadoras de serviços em fisioterapia, assim como suas fragilidades, contendo questões classificadas em quatro seções:

- *Atividades do Administrador:*

- quanto ao planejamento organizacional (pensamento antecipado nos objetivos e ações, atos baseados em algum método ou plano, alcance das metas estabelecidas);
- quanto à organização (organização e distribuição do trabalho, acompanhamento das atividades dos funcionários, departamentalização das atividades);
- quanto à liderança organizacional (influência e motivação dos funcionários, realização de atividades de estímulo à coesão do grupo, posicionamento perante situações de conflito e competição no grupo de funcionários);
- quanto ao controle (estabelecimento de padrões de desempenho para a empresa, verificação do desempenho, comparação dos desempenhos estabelecidos e verificados, execução de ações corretivas – caso sejam detectados desvios).

- *Papéis do Administrador:*

- quanto ao papel interpessoal (representação da empresa – a personificação da organização, atuação como exemplo de realizações para seus subordinados, possibilidade de “fazer política” dentro da empresa para obter cooperação e apoio para suas propostas e atividades);
- quanto ao papel informacional (busca de informações dentro e fora da empresa, distribuição das informações colhidas aos seus subordinados e representação da opinião da empresa ao lidar com clientes ou fornecedores);

- quanto ao papel decisório (responsabilidade pela iniciação dos processos de mudança dentro da empresa, indicação e implementação das soluções para os prováveis problemas empresariais rotineiros, ordenação das tarefas dos funcionários, negociação de contratos e prestações de serviços para a empresa, mediação de negociações internas entre os funcionários);
- *Dados Pessoais do Entrevistado*: sexo, idade, universidade que concluiu a graduação em fisioterapia, tempo desde a conclusão da graduação, formação complementar, área de formação complementar, posição na empresa, se recebe auxílio na administração da empresa, outras experiências administrativas e o tempo que exerce esta função;
- *Dados da empresa*: atividade econômica, tempo de constituição da empresa, média de atendimentos/dia, tipos de serviços prestados, principal serviço prestado, prestação de serviços para outra empresa, número de funcionários, números de fisioterapeutas funcionários, tipo de vínculo fisioterapeutas/empresa, valor salarial médio dos funcionários fisioterapeutas.

Os resultados das questões foram convertidos em uma escala de notas e, logo em seguida, em um *ranking*, no qual pode ser verificado o destaque das organizações que obtiveram as duas maiores e as duas menores notas (Tabelas 6 e 7).

Tabela 6 – Ranking quanto às Atividades do Administrador (nota máxima: 65)

<i>Clínicas</i>	<i>Planejamento</i>	<i>Organização</i>	<i>Liderança</i>	<i>Controle</i>	<i>Nota</i>
IOT	15	14	11	20	60
Sr. Jesus dos Passos	13	15	12	20	60
Aprimore	13	15	11	18	57
Florianópolis	13	10	10	19	52
Articulação	13	11	11	16	51
Dermato-Funcional	12	11	11	16	50
Apoio	13	12	10	15	50
Cliref	12	11	11	16	50
Reabilitação Física	10	11	10	18	49
Franzoni	13	10	5	20	48
Funcional	12	14	10	10	46
Hospital de Caridade	12	12	9	12	45
ULLIS	12	12	10	10	44
Kinesis	10	11	8	12	41

Fonte: Pamplona e Ferreira (2004)

Tabela 7 – Ranking quanto aos Papéis do Administrador
(nota máxima: 55)

<i>Clínicas</i>	<i>Interpessoal</i>	<i>Informacional</i>	<i>Decisório</i>	<i>Nota</i>
IOT	15	14	24	53
Dermato-Funcional	12	15	25	52
Cliref	12	15	25	52
Articulação	11	14	24	49
Florianópolis	15	11	23	49
Funcional	10	14	24	48
Aprimore	11	15	21	47
Reabilitação Física	9	14	23	46
Sr. Jesus dos Passos	10	13	22	45
Kinesis	8	15	21	44
Apoio	9	11	23	43
Franzoni	12	9	21	42
Hospital de Caridade	8	13	20	41
ULLIS	9	14	16	39

Fonte: Pamplona e Ferreira (2004)

Para a interpretação do *ranking*, é importante salientar que quanto mais ao alto a organização estiver localizada, maior é a freqüência de realização das atividades e maior a atuação frente aos papéis do administrador por parte do fisioterapeuta-gerente.

Considerando que a maior variabilidade na amostra demonstra uma maior abrangência, favorecendo a captura das informações pela teoria gerada e aumentando, assim, o poder explicativo da teoria, foram escolhidos cinco fisioterapeutas-gerentes, de acordo com os resultados mais discrepantes, ou seja, as clínicas destacadas nas tabelas anteriores.

A Clínica Ullis e o Instituto de Ortopedia e Traumatologia foram selecionados por estarem em destaque nos dois *rankings*.

Em relação às outras clínicas, que obtiveram destaque no *ranking* das atividades (Kinesis e Sr. Jesus dos Passos) ou no dos papéis do administrador (Dermato-Funcional, Hospital de Caridade e Cliref), foram excluídas a partir do critério de dificuldade de acesso aos dados para a coleta, pois esse é um fator muito importante para o desenvolvimento de uma teoria substantiva de qualidade.

A partir daí, a escolha dentre as outras fontes disponíveis levou em consideração não mais o ranking inicial, e sim a demonstração de interesse em

participar do estudo. Desta forma, além da Clínica Ullis e o Instituto de Ortopedia e Traumatologia, foi selecionada também a Clínica Funcional.

Foram três os representantes das Clínicas selecionadas para fazerem parte do estudo. Os entrevistados são identificados, ao longo deste estudo, por algarismos arábicos (de 1 até 3). O quadro abaixo mostra as principais características dos dados primários.

Características do Gerente	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	Mais de 40 anos	Mais de 40 anos	Até 25 anos
Tempo de atuação	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos	Até 5 anos
Posição na empresa	Funcionário	Sócia	Sócio
Experiência anterior	Mais de 15 anos	Mais de 15 anos	Até 5 anos
Entrevista	1 (50 min)	2 (45min)	3 (40 min)

Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados e Duração das Entrevistas

Fonte: Pamplona e Ferreira (2004) e pesquisa de campo.

Passado o processo de seleção da amostra, esta pesquisadora realizou contato telefônico com os fisioterapeutas-gerentes a fim de marcar as entrevistas. Nesse momento, a pesquisadora expôs o seu projeto e esclareceu as questões éticas sobre o desenvolvimento do estudo.

As seções de entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. As entrevistas foram não-estruturadas, porém dentro dos limites da questão de pesquisa. No decorrer das atividades, outras questões surgiram e as entrevistas tornaram-se mais estruturadas. Foram resgatados os significados atribuídos pelos entrevistados às suas experiências em eventos mais relevantes durante o período de atuação como fisioterapeuta-gerente. Todos esses aspectos foram considerados nos dados que serviram de base para a construção da teoria.

A primeira entrevista, realizada no dia 28 de janeiro, às 15 horas, no Instituto de Ortopedia e Traumatologia, contou com a presença e a participação do orientador desta pesquisa.

As outras duas entrevistas, realizadas nos dias 24 de fevereiro (17 horas) e 17 de março (14 horas), foram, em seguida, transcritas na íntegra. Os dados primários utilizados, coletados nas sessões de entrevistas, foram, essencialmente,

as versões dos participantes sobre eventos percebidos como relevantes para eles e relacionados à questão de pesquisa.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise concentrou-se no período entre fevereiro e junho de 2005, com a utilização do software para análise qualitativa de dados ATLAS/ti.

Nesse período, além das atividades de análise realizadas exclusivamente pela pesquisadora, representadas por cerca de quatro horas semanais, foram realizadas sessões semanais em grupo, com a presença do orientador deste estudo, Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello, e de uma colega mestranda, a qual também utilizou a *Grounded Theory* para a sua pesquisa.

As sessões em grupo duravam em média duas horas por semana, resultando em aproximadamente 25 horas de atividades. Ao término da análise dos dados, pode-se afirmar que foram realizadas, ao todo, em torno de 105 horas de atividades.

Utilizou-se o *software* para análise qualitativa de dados ATLAS/ti, criado, principalmente, para auxiliar o gerenciamento dos dados textuais e nas interpretações, visando à construção de teorias, o qual será abordado posteriormente, ainda nesta seção.

Visto que no método da *Grounded Theory* a teoria emerge dos dados, a análise dos dados passa a ser uma fase de extrema importância. Strauss e Corbin (1998) ressaltam duas tarefas fundamentais que o pesquisador deve realizar nas análises dos dados: elaborar questionamentos sobre os possíveis significados e fazer comparações.

Diferentes questionamentos e assuntos levantam diferentes pontos de investigação. No princípio, por exemplo, o pesquisador pode estar muito preocupado sobre qual pode ser o foco adequado da investigação, o que significa o fenômeno central dessa área de pesquisa. Depois disso, existirão outros questionamentos específicos sobre o fenômeno e como ele se relaciona com os eventos e acontecimentos que são observados (STRAUSS e CORBIN, 1998, p. 75).

Strauss e Corbin (1998) citam, ainda, que esses questionamentos são frutos da sensibilidade teórica do pesquisador. A sensibilidade teórica se refere à habilidade de dar significado aos dados, à capacidade para entender e à capacidade para separar o que é pertinente do que não é para a pesquisa. Tal sensibilidade é desenvolvida a partir do conhecimento científico acumulado pelo pesquisador e pela sua experiência pessoal e profissional.

Para evitar as distorções e atenuar a determinação de preconceitos do pesquisador na interpretação dos dados (*forcing*), são realizadas as comparações, técnicas que utilizam o conhecimento do pesquisador para descobrir o que não está revelado nos dados.

Conforme Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), as comparações podem ser realizadas de duas formas:

- *Comparações teóricas*: Têm o objetivo de contribuir com a identificação de categorias conceituais, suas propriedades e dimensões. São realizadas no início das análises, ou sempre que surgir algo novo nos dados. É nessa hora que o pesquisador exerce sua sensibilidade teórica e utiliza seu conhecimento para interpretar, da forma mais isenta possível, o significado dos dados. Especificamente, a utilização de figuras de linguagem, como as comparações e as metáforas, é fundamental, pois ressalta propriedades conhecidas e compara-as com as características dos dados. As comparações teóricas são predominantes durante os exercícios de microanálise dos dados nas fases iniciais.
- *Comparação incidente-incidente*: Tem o objetivo de verificar se um dado novo, ou uma citação, possui as mesmas propriedades de alguma categoria já identificada. No caso de possuir, este novo dado torna-se associado dessa categoria, aumentando a fundamentação empírica. É realizada, então, somente quando já existem possíveis categorias definidas em suas propriedades e dimensões.

Durante as comparações, no processo de codificação, a atenção do pesquisador é guiada pela amostragem teórica. As unidades amostrais são representadas por trechos das entrevistas ou observações selecionadas pelo

pesquisador visando melhorar o poder explicativo da teoria que está sendo construída (STRAUSS e CORBIN, 1998).

A codificação é a parte central da análise dos dados e pode ser dividida em três fases: codificação aberta, axial e seletiva (Figura 5). A codificação aberta envolve a quebra, a análise, a comparação, a conceituação e a categorização dos dados. Nesta fase, são descobertas propriedades e dimensões das categorias, e os incidentes ou eventos são agrupados em códigos (ou construtos ou conceitos) através da comparação incidente-incidente (STRAUSS e CORBIN, 1998).

O pesquisador deve procurar por incidentes ou padrões de ocorrência da categoria nos dados. Cada incidente deve ser agrupado ao longo das dimensões de cada propriedade para fins de classificação. O resultado é uma categoria com propriedades bem definidas e padrões de ocorrência efetivamente encontrados nos dados.

A classificação dos incidentes ao longo das dimensões das propriedades foi realizada, neste estudo, utilizando-se os sinais de + (mais) ou - (menos), ou as palavras “alto” e “baixo”, conforme possuíssem muita ou pouca relação com a propriedade na qual estavam sendo agrupadas.

A intenção consiste em realizar amostragens teóricas suficientes e obter as evidências necessárias para formar uma categoria conceitual fundamentada nos dados. Os códigos podem ser classificados em categorias — que representam um fenômeno — ou subcategorias associadas, tais como condições de ocorrência do fenômeno, ações e conseqüências. Se esses códigos estiverem diretamente associados às citações, são classificados como de primeira ordem; mas se estiverem associados a outros códigos, sem a necessidade de estar ligado a uma citação, são códigos abstratos ou teóricos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2003).

Após a identificação de categorias conceituais pela codificação aberta, a codificação axial examina as relações entre categorias e subcategorias. Explicitam-se causas e efeitos, condições intervenientes e estratégias de ação, em proposições que devem ser testadas novamente nos dados (STRAUSS e CORBIN, 1998).

Finalmente, Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) citam que a codificação seletiva refina todo o processo, identificando o tema central da teoria, com a qual todas as outras estão relacionadas. O tema central deve ser capaz de integrar todas

as outras categorias e expressar a essência do processo social que ocorre entre os envolvidos.

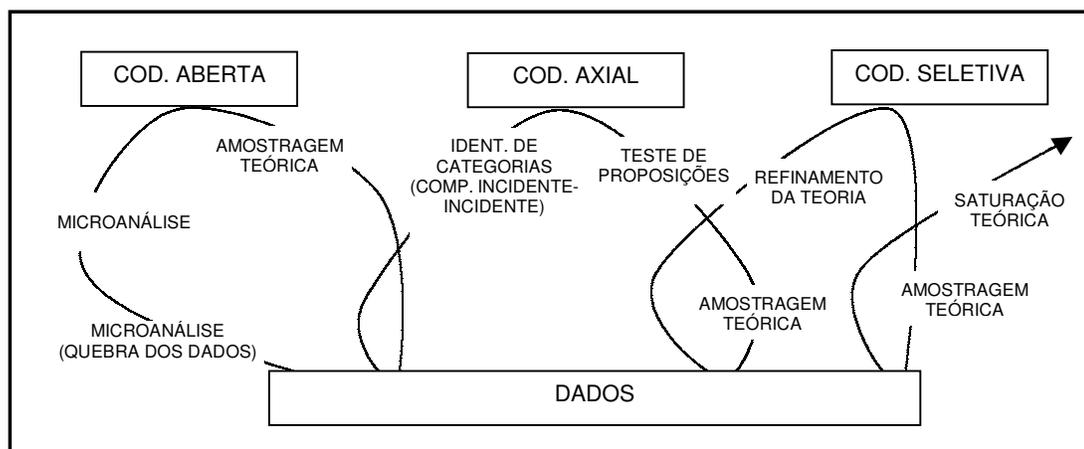


Figura 5 – Ilustração do Processo de Coleta e Análise

Fonte: Bandeira-de-Mello (2002)

A análise dos dados nesta pesquisa seguiu o processo descrito nesta seção. A figura anterior ilustra esquematicamente como se deu a análise dos dados.

O ciclo ilustrado continuou até que os ganhos marginais no poder explicativo da teoria, para mais evidências coletadas, fossem aproximadamente nulos. Quando isso aconteceu, atingiu-se a saturação teórica das categorias (STRAUSS e CORBIN, 1998). A saturação teórica deve ser entendida como uma meta que o pesquisador deve perseguir. Nesse momento, tomou-se a decisão de interromper o processo e iniciar a fase de confecção dos relatórios.

A utilização de um *software* para tratamento dos dados qualitativos também se mostrou extremamente importante para a qualidade desta pesquisa. O *software* utilizado, ATLAS/ti versão WIN 4.1 (*Build* 5.1), desenvolvido pela *Scientific Software Development*, foi criado, principalmente, visando à construção de teorias, e auxiliou no gerenciamento dos dados textuais e nas interpretações.

O quadro a seguir apresenta os principais elementos (*objects*) do ATLAS/ti, cuja compreensão é necessária para o entendimento dos relatórios gerados em anexo.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	Reúne todos os dados e os demais elementos. Foi denominada de Gestão de Fisioterapeutas.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	São os dados primários relativos às três entrevistas transcritas. Foram denominados de P1 até P3.
Citações (<i>Quotes</i>)	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência contém o número do documento primário onde está localizado seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.
Códigos (<i>Codes</i>)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e o de densidade (<i>density</i>) do código.
Notas de análise (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.
Esquemas (<i>Netview</i>)	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
Comentário (<i>Comment</i>)	Todos os elementos foram comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Quadro 5 – Principais Elementos do ATLAS/ti

Fonte: Bandeira-de-Mello (2002)

Os símbolos contidos nos esquemas, que representam as relações entre os códigos, estão listados no quadro a seguir.

SÍMBOLOS	DESCRIÇÃO DAS RELAÇÕES
Ph	O código-origem é a categoria principal do fenômeno estudado.
*}	O código-origem é propriedade da categoria (código-destino)
isa	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino encontrada nos dados, e possui um padrão determinado de variação dimensional ao longo das propriedades da categoria (código destino)
=>	O código-origem (condição causal), quando presente, causa a ocorrência do código-destino.
=>!	O código-origem (condição interveniente), quando presente, modifica a ação da condição causal.
[]	O código-origem é uma parte, que compõe juntamente com outras partes o código destino.

Quadro 6 – Símbolos Representantes dos Relacionamentos entre os Códigos no ATLAS/ti

Fonte: Bandeira-de-Mello (2002)

Pode-se questionar se o método da *Grounded Theory* produz realmente uma boa ciência. Strauss e Corbin (1998) alertam que os cânones de uma boa ciência não devem ser interpretados à luz de uma visão positivista, mas repensados em uma base fenomenológica.

O quadro a seguir compara as interpretações dos cânones validade interna, confiabilidade e validade externa interpretados para o método da *Grounded Theory*.

CÂNONES	VISÃO POSITIVISTA	GROUNDLED THEORY
VALIDADE INTERNA	É o grau de ajustamento (<i>fit</i>), ou coerência, da teoria com a realidade.	A realidade é socialmente construída através da percepção dos indivíduos. O pesquisador deve identificar a realidade observada a partir dos dados coletados.
CONFIABILIDADE (Replicabilidade)	Quando os resultados de um experimento são alcançados em outras tentativas, dado que existe uma única realidade, são considerados mais válidos.	Impossibilidade de recriar experimentos controlados nos contextos organizacionais. O comportamento humano não é regido por leis universais que geram resultados iguais. A confiabilidade é o grau de consistência entre os resultados do estudo e os dados coletados.
VALIDADE EXTERNA (Generalização)	Refere-se à medida na qual os resultados podem ser aplicados a outros contextos (inferidos para populações).	A proposta da <i>Grounded Theory</i> é especificar as condições em que ocorrem, em geral, determinados eventos, e suas conseqüências. Quanto maior as variações incorporadas nos dados, mais diferentes são as condições contempladas e mais geral é a teoria substantiva.

Quadro 7 – Como a *Grounded Theory* Interpreta os Cânones da Ciência

Fonte: Adaptado de Merriam (1998) e Strauss e Corbin (1998) por Bandeira-de-Mello (2002)

Este estudo adota os critérios propostos por Kelly (1997), citados em Bandeira-de-Mello (2002), para avaliar a qualidade de uma teoria substantiva. O quadro 8 traz a descrição e contribuição para a qualidade da teoria de cada critério.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO
Grau de coerência (<i>fit</i>)	As categorias da teoria devem ser derivadas dos dados e não de preconceitos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que seja entendida por terceiros que não participaram do estudo.
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e as inter-relações dos construtos, de forma a fornecer capacidade preditiva acerca do fenômeno explicado.	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida como uma teoria útil para os envolvidos.
Relevância	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central, mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias.	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento da sua capacidade de generalização.
Densidade	A teoria deve possuir poucos elementos-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos construtos da teoria.
Integração	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.

Quadro 8 – Critérios para Avaliação da Teoria Substantiva

Fonte: Adaptado de Scherman e Webb (1988) por Kelly (1997)

Além dos critérios acima, foram utilizados os critérios sugeridos por Strauss e Corbin (1998). Esses autores colocam que os trabalhos que visam gerar e elaborar uma teoria substantiva devem considerar também os seguintes critérios: adequação do processo de pesquisa utilizado e fundamentação empírica da pesquisa.

O próximo capítulo expõe a ação dos fisioterapeutas-gerentes, conforme percebido pelos envolvidos.

5. AGINDO PELA PROPRIOCEPÇÃO: UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA AÇÃO GERENCIAL

Com os procedimentos metodológicos determinados, e seguidos com veemência, surge o resultado da pesquisa. Emerge a teoria substantiva. Mas o processo desta pesquisa não consistiu somente na execução de uma seqüência de procedimentos; as emoções não puderam deixar de ser consideradas.

O jargão que me acompanhou durante esses meses de análise foi “manter-me fiel aos dados”, mas cabe registrar que a escrita deste trabalho limita a manifestação das sensações que as descobertas do estudo me despertaram. Posso afirmar que a formulação da questão de pesquisa iniciou muito antes do princípio desse estudo. Isso ocorreu em decorrência das dificuldades percebidas durante minha atuação como fisioterapeuta-gerente num período de cinco anos. Foi, em última instância, o desejo pela descoberta dos significados e da interpretação dos gerentes das clínicas de fisioterapia acerca das suas atividades que me impulsionou para a realização desse trabalho.

O processo de pesquisa foi desenvolvido através da minha busca por tal objetivo. Segundo Merriam (1998), os pesquisadores estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas, ou seja, compreender como os indivíduos formam suas respectivas visões de mundo. Sob esta perspectiva, concebe-se que os indivíduos constroem, socialmente, múltiplas interpretações acerca da realidade social.

Cada categoria concebida, cada propriedade estabelecida foi fruto da comparação entre o que os dados me mostravam e as experiências por mim vividas durante o período de atividade gerencial. Apesar da relevância desse aspecto, tive que ter a precaução de não influenciar a análise, preocupando-me em “manter-me fiel aos dados”.

Neste capítulo, apresento os elementos dessa teoria que explica a ação gerencial de profissionais da saúde, a partir do estudo da gestão de clínicas de fisioterapia.

Os incidentes analisados indicaram que a explicação da maneira como os gerentes das clínicas de fisioterapia atuam deve considerar as condições

relacionadas ao contexto organizacional percebido e as características individuais de cada gerente, pois suas possíveis fontes de variação conduzem as ações gerenciais no seu dia-a-dia.

Os elementos do esquema teórico que explica quando, por que e como os gerentes de clínicas de fisioterapia atuam são ilustrados na figura a seguir.

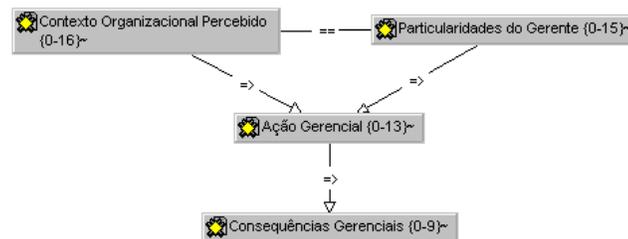


Figura 6 – Esquema Teórico da Teoria Substantiva

A partir das descrições dos envolvidos caracterizei as ações gerenciais e as conseqüências gerenciais percebidas, as quais entendo como reflexos da ação gerencial para o gerente.

Nas seções seguintes apresento, de forma sistematizada, as categorias desse esquema teórico, suas propriedades, bem como os tipos de cada elemento que emergiram da percepção dos entrevistados.

Na última seção deste capítulo, exponho a construção das proposições que compõem a teoria e proponho uma avaliação da teoria substantiva gerada, com relação, principalmente, a sua fundamentação empírica.

5.1 CATEGORIA 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Caracterizei o contexto organizacional percebido pela estrutura da organização e pelos fenômenos internos e externos que exercem influência sobre esse, o que o torna uma condição da ação gerencial.

As comparações teóricas geraram as seguintes propriedades, que dimensionei e, posteriormente, validei: a infra-estrutura da empresa, a estrutura hierárquica

organizacional, as características da comunicação interna, a autonomia do gerente, o enfrentamento de situações adversas, a ligação afetiva e o relacionamento entre os envolvidos.

Nesta seção, conceituo, dimensiono e exemplifico, através da demonstração de incidentes, as propriedades do contexto organizacional percebido das clínicas de fisioterapia.

a. **Infra-estrutura (IES)**

Esta propriedade está relacionada com a estrutura de funcionamento da empresa, ou seja, número de funcionários, quantidade de atendimentos e porte da estrutura física. Se os incidentes demonstram que a empresa possui vários funcionários, formais e informais, elevado número de atendimentos e estrutura física de grande porte, a dimensão é “alta”, já se a empresa possui poucos funcionários, baixo número de atendimentos e estrutura física de pequeno porte, a dimensão é “baixa”.

Isto se mostra relevante nos incidentes, pois sugere a atividade gerencial mais intensa àquele gerente que atua numa empresa com infra-estrutura “alta”.

[...] 15 funcionários, 10 médicos, faz-se fisioterapia, consultas, radiografias e pequenos procedimentos como injeções, infiltrações, suturas (Entrevistado 1, 96:99).

[...] a nossa clínica está no limite máximo da capacidade de atendimento. Não há mais espaço para atender. As agendas estão lotadas todos os dias, e também estão lotadas para até daqui um mês. Temos uma procura muito grande. A nossa fisioterapia tem fila de espera (Entrevistado 1, 538:544).

b. **Estrutura Hierárquica (HIE)**

A estrutura hierárquica é a propriedade que determina como se apresenta estruturalmente o organograma da empresa. Os extremos dimensionados representam os organogramas verticalizados, com diversos níveis de autoridade – para “alto” – e horizontalizados, onde a autoridade se concentra na mão de poucos – para “baixo”.

É bom, é diferente do hospital que trabalhei. No hospital tinha o Presidente, depois vinha o diretor, os chefes, os encarregados, e aí vinha os subordinados [...] aqui não (Entrevistado 1, 128:131).

[...] um ficou com relações pessoais, ver as relações com os funcionários, fazer uma parte de recursos; um dos outros sócios ficou com a parte de manutenção; eu fiquei com a parte de compras e de divulgação da clínica; e o outro sócio ficou com a parte de convênios (Entrevistado 3, 45:51).

Pode ser percebido, nos dados, que a estrutura hierárquica está diretamente relacionada à infra-estrutura da empresa.

Incidentes	Infra-estrutura	Estrutura Hierárquica
[...]15 funcionários, 10 médicos, faz-se fisioterapia, consultas, radiografias e pequenos procedimentos como injeções, infiltrações, suturas (Entrevistado 1, 96:99).	Dimensão Alta	Dimensão Alta
[...] só trabalhávamos nós dois. Eu ficava mais no telefone, atendendo, marcando, como secretária, e ele atendendo com as próteses, fazendo atendimento ao cliente (Entrevistado 3, 87:91).	Dimensão Baixa	Dimensão Baixa

Quadro 9 – Relação entre Infra-estrutura e Estrutura Hierárquica

Fonte: Dados primários (2005)

c. Comunicação (COM)

O processo de comunicação compreende a transmissão de informações e significados. A eficácia da comunicação estabelecida entre os envolvidos na organização, assim como o nível de formalidade desta comunicação interna, é um fator facilitador das ações gerenciais.

Para dimensioná-la, foi considerado num extremo (alto) o estabelecimento formal de comunicação, muitas vezes associado às reuniões previamente marcadas, e no outro extremo (baixo), a comunicação desprovida de formalidades.

Os incidentes demonstraram os dois extremos dimensionais desta propriedade, mas não estabelecem nenhum indício na relação entre formalidade e eficácia na comunicação organizacional.

Uma por mês ou a cada dois meses, para discutir como está situação financeira da clínica, se tem necessidade de mudar alguma coisa ou não (Entrevistado 1, 584:587).

É conversa de corredor. Normalmente não existe uma voz direta. (Entrevistado 3, 156:157).

d. Autonomia (AUT)

A autonomia diz respeito à liberdade de ação, ao poder de escolha na conduta do gerente em relação ao contexto organizacional percebido.

Quando o gerente tem total liberdade de ação, isto é, possui autonomia para a realização das suas atividades gerenciais, a dimensão é “alta”. Já quando o gerente possui algum grau de dependência gerencial, apresenta uma “baixa” dimensão.

A dependência na ação gerencial mostrou-se, muitas vezes, enraizada nos fatores contextuais, não estando somente relacionada aos níveis de autoridade na organização.

Qualquer mudança que eu queira fazer na clínica eu tenho total autonomia para fazer (Entrevistado 1, 137:138).

[...] às vezes tem alguma coisa que tem que ser feita, e tu achas que tem que fazer, na clínica, para a clínica funcionar, daí não precisa marcar uma reunião, daí eu vou e faço. (Entrevistado 1, 147:150).

e. **Enfrentamento de Adversidades (ADV)**

Esta propriedade está relacionada ao enfrentamento de situações, de origem interna ou externa ao ambiente organizacional, que ofereçam resistência à ação gerencial.

Os dados sugerem que essas situações são fatores dificultadores para as atividades do gerente, representando contrariedades, aborrecimentos.

Os extremos dimensionados representam o enfrentamento freqüente de situações adversas – para “alto” – e o não enfrentamento freqüente destas situações pelo gerente – para “baixo”.

[...] muitas vezes a enfermagem falha, acaba esquecendo de anotar alguma coisa, de cobrar, daí eu tinha que ir atrás e questionar se o paciente não havia utilizado tal medicamento (Entrevistado 1, 241:244).

Eu havia pedido demissão do serviço público para poder cobrir essa licitação, acabei ficando sem emprego e não tinha mais serviço (Entrevistado 2, 189:192).

f. **Ligação Afetiva (LAF)**

Refere-se à existência de ligação de ordem familiar ou de amizade entre os envolvidos na empresa. As ligações de amizade surgem porque seus integrantes

descobrem que têm interesses comuns, ou alguma espécie de afinidade, ou porque a proximidade física facilita a interação e a convivência é agradável.

Os incidentes demonstraram que a ligação afetiva foi estabelecida antes do início das atividades da organização.

Para dimensionar esta propriedade, foi utilizada a existência de relação afetiva de ordem familiar ou de amizade entre os indivíduos envolvidos na organização (alta) e o seu inverso (baixa).

[...] quem fazia a parte contábil era um parente do meu marido e nós nos decepcionamos muito (Entrevistado 3, 255:257).

Na realidade nós nem fizemos contratos. Só emitimos notas fiscais, porque é bem esporádico, não é fixo e eles são nossos amigos (Entrevistado 3, 428:430).

[...] eu e mais um colega, depois entraram mais dois, um fisioterapeuta formado de Porto Alegre e um outro colega da sala que nós chamamos para abrir a clínica, ficando num total de quatro pessoas (Entrevistado 3, 10:14).

g. **Relacionamento (REL)**

O tipo de relacionamento entre os envolvidos no contexto organizacional percebido caracteriza esta propriedade. Se os incidentes demonstram que os envolvidos se relacionam de forma harmoniosa e integrada, a dimensão é considerada “alta”, já se o relacionamento entre os envolvidos é turbulento, gerando ênfase no individualismo, a dimensão é “baixa”.

Então como nós nos damos muito bem em todas estas questões, brigamos um monte, mas nós nos acertamos e chegamos num denominador comum (Entrevistado 2, 504:507).

A divergência entre os sócios. Esta divergência veio à tona em novembro e eu não vejo muito futuro para a sociedade (Entrevistado 3, 267:269).

A percepção dos entrevistados não sugeriu que houvesse uma relação direta entre a existência de ligação afetiva e o relacionamento harmonioso e integrado. Isso indica que o tipo de relacionamento opera de forma independente de relações de amizade ou laços familiares entre os envolvidos.

Incidentes	Ligação Afetiva	Relacionamento
A gente aprendeu a se respeitar naquilo que cada um gosta e isto acabou passando para a empresa (Entrevistado 2, 495:497).	Dimensão Alta	Dimensão Alta
Podemos dizer que esta não é uma sociedade harmoniosa. Cada um tem seus planos e estes são diferentes entre si, não existindo assim uma projeção para a Clínica (Entrevistado 3, 206:210).	Dimensão Alta	Dimensão Baixa

Quadro 10 – Relação entre Ligação Afetiva e Relacionamento

Fonte: Dados primários (2005)

Essas propriedades me ajudaram a determinar quando e como a infraestrutura, a estrutura hierárquica, as características da comunicação interna, a autonomia do gerente, o enfrentamento de situações adversas, a ligação afetiva e o relacionamento entre os envolvidos influenciam nas ações gerenciais do gerente, auxiliando na explicação de como os fisioterapeutas exercem a gerência.

Através de comparações teóricas e comparações incidente-incidente, validei as propriedades, quando emergiram três tipos (“is a”) de contextos organizacionais.

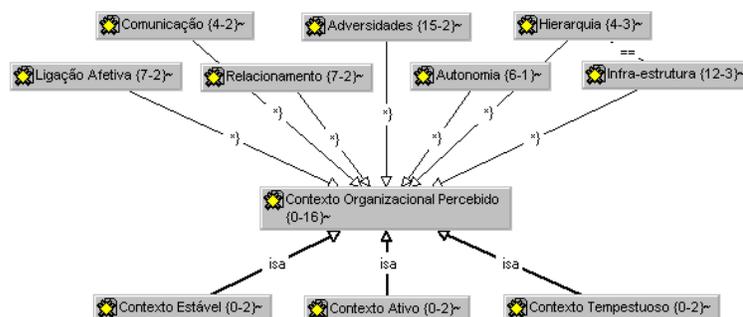


Figura 7 - Esquema Teórico do Contexto Organizacional Percebido

Os tipos de contextos organizacionais, representados graficamente no esquema anterior, podem ser dimensionados ilustrativamente, conforme suas propriedades, no quadro a seguir.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	IES	HIE	COM	AUT	ADV	LAF	REL
Contexto Estável	+	+	+	+	-	-	+
Contexto Ativo	-	-	-	+	+	+	+
Contexto Tempestuoso	-	-	-	+	+	+	-

Quadro 11 – Tipos de Contexto Organizacional Percebido

Fonte: Dados primários (2005)

A partir do relato dos gerentes sobre as organizações onde atuam, emergiu um contexto que denominei *contexto estável*. Esse contexto é caracterizado por diversos funcionários, distribuídos verticalmente em níveis de autoridade, que se comunicam formalmente e se relacionam de forma harmoniosa e integrada. Não há indícios de uma ligação afetiva de origem familiar ou de amizade. Não é notada a ocorrência de situações que ofereçam resistência à ação gerencial, a qual é realizada com autonomia. A principal característica deste tipo de contexto consiste na estabilidade organizacional oriunda do nível de organização da empresa. Este ambiente uniforme oferece uma rotina de atividades sem incertezas para o gerente.

A ocorrência de situações que oferecem resistência à ação gerencial é a característica mais marcante percebida pelos gerentes que atuam em um contexto que designei *contexto ativo*. Nesse contexto, o gerente atua com autonomia num ambiente dinâmico, com número de atendimentos não muito expressivo e estrutura física de médio porte. Mesmo assim, esse contexto apresenta elevado grau de perplexidade, representada na atividade intensa do ambiente externo e interno. Os envolvidos neste contexto organizacional, representados por poucos funcionários, dispostos numa estrutura hierárquica achatada, se comunicam informalmente. O relacionamento interpessoal ocorre de forma harmoniosa e integrada, com ligação afetiva de origem familiar ou de amizade estabelecida na maioria dos casos.

Partindo das semelhanças com o contexto ativo, no que tange ao elevado grau de incerteza e dinâmica do ambiente organizacional, foi percebido pelos gerentes um tipo de contexto que denominei *contexto tempestuoso*. A principal disparidade, a qual se torna o traço fundamental desse tipo de contexto percebido, é o relacionamento turbulento e divergente entre os envolvidos, mesmo tendo como base uma ligação afetiva de amizade.

5.2 CATEGORIA 2: PARTICULARIDADES DO GERENTE

No decorrer deste estudo, os incidentes sugeriram uma importante influência da personalidade do gerente nas ações gerenciais. A personalidade do indivíduo abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa.

Sendo assim, refleti e considerei que as características particulares de cada gerente são fatores condicionantes da ação gerencial, uma vez que o gerente se utiliza dos seus traços pessoais para classificar e executar, de uma forma ou de outra, as ações gerenciais.

As pessoas são singulares e, ao mesmo tempo, compartilham características. Para o reconhecimento das propriedades e dimensões das características individuais do gerente, objetivei investigar quais delas facilitaram ou dificultaram a ação gerencial e quando tais propriedades estiveram presentes.

Para essa categoria, propus e validei as seguintes propriedades: autoconfiança, experiência administrativa, curiosidade, iniciativa, busca pelo conhecimento e sensibilidade ao contexto organizacional percebido.

A seguir, descrevo os conceitos, dimensões e exemplos das propriedades das particularidades dos gerentes deste estudo.

a. Autoconfiança (ACO)

A autoconfiança é o sentimento de segurança e bom conceito que o indivíduo atribui a si próprio. Esta propriedade está relacionada à convicção, à certeza do indivíduo na realização das suas atividades.

Se a dimensão for “alta”, os incidentes demonstram que o gerente se sente seguro e confiante nas suas atitudes, já se for “baixa”, o gerente se sente inseguro e desacreditado nas suas atitudes.

Eu acho que foi uma coisa boa, uma coisa que teve que ser conquistada. Devido ao meu esforço, a minha dedicação (Entrevistado 1, 353:355).

[...] de lá para cá eu sempre dei certo (Entrevistado 1, 26).

b. Experiência (EXP)

A experiência revela a competência que se adquire pela prática anterior de alguma atividade administrativa. Os dados indicaram que esta competência pode ter sido objeto de experimentação ou observação de atividades exercidas anteriormente que, na atual ocupação, agregam conhecimentos para a ação gerencial.

Para dimensioná-la, foi considerado para um extremo (alto) o caso de o gerente possui experiência administrativa, e para o outro extremo (baixo) a inexistência de experiência administrativa por parte do gerente.

[...] desde os meus 14 anos [...] eu comecei com esta idade como *office-boy* e de lá para cá eu sempre dei certo, passei a trabalhar em escritório como escriturário, passei a supervisor, passei a analista e hoje cheguei ao cargo de gerente (Entrevistado 1, 24:29).

Eu tinha uma chefia. Tinha coisas de administração porque você tinha que “administrar” funcionários, faltas, substituições, férias e estas coisas. Eu trabalhei nisso uns 5 anos (Entrevistado 2, 76:79).

Quem tinha alguma experiência era este sócio de Porto Alegre, porque o irmão dele tinha uma clínica em Porto Alegre, na qual ele fazia parte como fisioterapeuta (Entrevistado 3, 18:21).

Os incidentes demonstrados expressaram que a vivência anterior não ocorreu necessariamente na gestão de uma organização, mas em atividades correlatas que favoreceram a captação de informações que norteiam a ação gerencial atual. Essas atividades são determinadas pelo exercício de funções administrativas, como por exemplo, analista de faturamento.

c. **Curiosidade (CUR)**

A manifestação do desejo de ver, saber, informar-se, obter informações a respeito dos assuntos organizacionais caracteriza esta propriedade dos gerentes.

Esta é uma propriedade, bem como a iniciativa, interesse e busca pelo conhecimento, que se relaciona com o traço de proatividade do gerente. Essas características, quando presentes no indivíduo, são estimulantes, incitam à ação imediata no ambiente organizacional.

Os extremos dimensionados representam a curiosidade a respeito dos assuntos organizacionais – para “alto” – e a indiferença a respeito dos assuntos organizacionais – para “baixo”.

Quando eu cheguei aqui eu comecei a questionar, por exemplo, eu recebia uma DARF, de INSS, eu perguntava: “por que eu tenho que pagar este valor?” (Entrevistado 2, 655:658).

Ele trabalhou com órteses e próteses durante uns 3 ou 4 anos e então eu resolvi também começar atuar: “Por que eu, como fisioterapeuta, também não entrava junto no negócio?” Então uns 4 anos depois do início da empresa, eu comecei a realizar atendimentos fisioterapêuticos. (Entrevistado 2, 20).

d. Iniciativa (INI)

A iniciativa diz respeito ao ato de pôr em prática as idéias que surgem durante a ação gerencial e é decorrente do empenho do gerente ao longo do exercício das atividades.

Quando o gerente está empenhado no exercício das suas atividades organizacionais, isto é, demonstra interesse pela organização e coloca em prática suas idéias, a dimensão é “alta”. Já quando o gerente não se mostra atraído pelas ações gerenciais e realiza estritamente o necessário no que diz respeito às suas atividades, apresenta uma “baixa” dimensão.

[...] eu nunca fui uma pessoa, aquela pessoa que fica sentado esperando que as coisas chegassem. Se me mandassem: “tu tens que fazer isto”, daí eu ia atrás para saber como é que as coisas tinham que ser feitas (Entrevistado 1, 190:194).

Então é muito mais interessante abrir um consultório, porque imediatamente eu vou ter um lucro maior. Eu já fiz os cálculos para isto e irá ser mais rentável. Lógico que a clínica tem um potencial muito maior para ser explorado. E ainda, se eu tiver interesse em montar outra clínica, eu começo tudo de novo (Entrevistado 3, 371:378).

e. Busca pelo Conhecimento (CON)

Esta categoria refere-se ao interesse pela busca de novos conhecimentos relativos à atividade gerencial.

Os incidentes demonstraram que esses conhecimentos ora eram adquiridos formalmente, como cursos e palestras, ora informalmente, ou seja, as fontes de conhecimento eram representadas por situações rotineiras de erro e acerto.

Para dimensionar esta propriedade, foi estabelecido que se o gerente procura estar atualizado sobre os conhecimentos inerentes, a atuação é considerada alta, caso o gerente ignore a necessidade de estar atualizado sobre esses conhecimentos, é considerada baixa.

Aparecia um exame diferente, o qual não conhecia, eu procurava o laboratório para me informar a respeito. O lance era se empolgar e ter interesse em buscar saber como fazer o faturamento (Entrevistado 1, 294:298).

Aprendi dando cabeçada, dando cabeçada. Hoje eu faço cursos. [...] E agora estou participando de todos os cursos que tenho conhecimento para poder melhorar a qualidade da administração (Entrevistado 2, 271:276).

A percepção dos entrevistados sugere uma relação entre as características do gerente, como a curiosidade, iniciativa e busca pelo conhecimento. Essa relação, muitas vezes, é a origem da aprendizagem da ação gerencial, conforme demonstrado no quadro a seguir³.

Incidentes	CUR	INI	CON
Eu sempre fui uma pessoa que nunca fui parado no tempo. Eu sempre procurei cada vez mais ir conhecendo tudo o que acontecia dentro de um hospital (Entrevistado 1, 175:178).	+	+	+
[...] resolvemos fazer, meio sem experiência, quebramos a cara algumas vezes pq não sabíamos exatamente como fazer e, principalmente especializar. Nós buscamos fazer vários cursos (Entrevistado 2, 203:207).	+	+	+

Quadro 12 – Relação entre Curiosidade, Iniciativa e Busca de Conhecimento

Fonte: Dados primários (2005)

f. Sensibilidade ao contexto organizacional percebido (SEN)

A "permeabilidade", o nível de percepção do gerente sobre o contexto organizacional percebido caracteriza esta propriedade⁴.

Se a dimensão for "alta", os incidentes demonstram que o envolvido é muito sensível aos fenômenos organizacionais, já se for "baixa", o gerente é anestesiado, está alheio aos fenômenos organizacionais.

Na área de próteses e órteses, como nós víamos que as pessoas faziam muito o "feijão com arroz", nós começamos a fazer cursos de joelhos diferenciados, de tecnologia de encaixe de prótese com mais sofisticação (Entrevistado 2, 210:214).

Estou com uma cliente de estética que está adorando o tratamento. Então, nós optamos por diversificar. Nós pegamos uma sala para esta finalidade (Entrevistado 2, 609:612).

³ É importante salientar que o aprendizado tem relevância na investigação sobre como os fisioterapeutas gerentes atuam, mas não é o foco deste estudo.

⁴ Os dados evidenciam que a sensibilidade ao contexto organizacional percebido é uma propriedade relevante das características particulares do gerente por estar associada ao processo implementação da empresa.

Ao definir quando e como a autoconfiança, a experiência administrativa, a curiosidade, a iniciativa, a busca pelo conhecimento e a sensibilidade ao contexto organizacional percebido moderaram as ações gerenciais do gerente, pude perceber que estas características se mostraram bastante evidentes.

Através de comparações, testei e validei essas propriedades, que levaram a emergência de três tipos (“is a”) de gerentes. Os tipos de gerentes, a relação entre as categorias, assim como suas propriedades estão representados graficamente na figura a seguir.

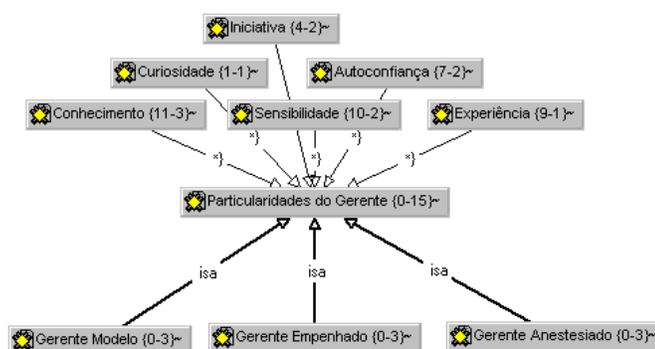


Figura 8 – Esquema Teórico das Particularidades do Gerente

Esses três tipos de gerentes identificados são dimensionados conforme suas propriedades, de forma ilustrativa, no quadro a seguir.

GERENTE	ACO	EXP	CUR	INI	CON	SEN
Gerente Modelo	+	+	+	+	+	+
Gerente Empenhado	+	-	+	+	+	+
Gerente Anestesiado	-	-	-	-	+/-	+/-

Quadro 13 – Tipos de Gerente

Fonte: Dados primários (2005)

As entrevistas mostraram evidências de que o *gerente modelo* apresenta experiência administrativa. Além disso, é seguro, curioso, interessado e empenhado em suas atividades, sensível ao contexto organizacional percebido e busca conhecimentos (formal e informalmente).

Denominei de *gerente empenhado* um tipo de gerente muito parecido com o gerente modelo, que possui como diferenciação a inexistência de experiência na atividade de gerência. A iniciativa e a busca de conhecimentos são as características mais marcantes desse tipo de gerente. O gerente empenhado possui, ainda, mais uma propriedade muito forte: a sensibilidade ao ambiente organizacional, mostrando-se sensível aos fenômenos que ocorrem na organização.

Pode ser observado nos dados mais um tipo de gerente, o qual designei de *gerente anestesiado*. Esse tipo de gerente difere dos gerentes modelo e empenhado na maioria das propriedades, pois demonstra características de apatia, de inércia, quanto às ações gerenciais, além de ser inexperiente, evidenciando a sua característica principal de ser alheio aos fenômenos organizacionais.

5.3 CATEGORIA 3: AÇÕES GERENCIAIS

As ações gerenciais são fenômenos decorrentes da interação do gerente, através de suas particularidades, com o contexto organizacional percebido, em busca da realização das atividades gerenciais.

Tendo como principal objetivo deste estudo a investigação de como os gerentes fisioterapeutas atuam, se não possuem conhecimento técnico para isto, procurei desvendar quais as propriedades e dimensões das ações gerenciais, buscando responder à seguinte pergunta: quais ações gerenciais os incidentes demonstram e sob que condições elas ocorrem?

Enfocando as ações gerenciais, me interessou saber quais propriedades estiveram presentes na ação destes gerentes. Isto sugeriu a necessidade de investigação a respeito de como foram percebidas pelos entrevistados. Assim, foram detectadas as seguintes propriedades: operações, planejamento, crescimento, recursos humanos, soluções alternativas e implementação.

Nesta seção, conceituo as propriedades das ações gerenciais e dimensiono e exemplifico, através da demonstração de incidentes, como emergem os tipos de ações gerenciais.

a. Operações (OPE)

Esta propriedade está relacionada à redução das atividades gerenciais a meras atividades operacionais do funcionamento da empresa.

Se a dimensão for “alta”, os incidentes demonstram que o gerente reduz suas atividades às ações operacionais, já se for “baixa”, o gerente não reduz suas atividades às ações operacionais, ou seja, atua nos níveis gerenciais mais estratégicos. Isto se mostra relevante nos incidentes, pois sugerem que esta é a característica mais marcante nas ações gerenciais.

O que mais me chama a atenção é cuidar do funcionamento da clínica, verificar se não está faltando nada, materiais, ver se está funcionando certo, se os atendimentos estão sendo corretos, se as secretárias estão atendendo de acordo, se não está faltando nenhum material na área de curativo, controlar funcionários, material de limpeza, estas coisas assim (Entrevistado 1, 85:93).

Quando chegam as contas a pagar, eu catalogo tudo certinho nas datas por que eu tenho uma agenda específica para isto. Sou eu que faço os pagamentos também [...] Eu ficava mais no telefone, atendendo, marcando, como secretária, e ele atendendo com as próteses, fazendo atendimento ao cliente (Entrevistado 2, 449:453).

b. Planejamento (PLA)

O planejamento é a propriedade que trata das ações do gerente relacionadas à elaboração de planos futuros. Estas ações foram identificadas, também, pelo planejamento financeiro e de mercado, mas os dados não demonstraram relevância na determinação destas propriedades separadamente.

Puderam ser identificados incidentes que caracterizaram o planejamento operacional, que consiste numa cadeia de meios e fins voltados para a ação de resultados.

Os extremos dimensionados representam quando o gerente realiza o planejamento – para “alto” – e quando o gerente não planeja – para “baixo”.

[...] tudo o que eu compro, eu compro a prazo, não compro nada à vista, tudo é negociação com o fornecedor, então eu planejo tudo, vejo tudo o que entra, tudo que tem que pagar, tudo que tem de cobrar... (Entrevistado 1, 623:628).

Neste momento nós estamos sendo obrigados a planejar. O meu marido resolveu restringir um pouco a oficina e abrir mais a fisioterapia, pois hoje nós estamos com uma fisioterapia muito forte (Entrevistado 2, 566:571).

c. Crescimento (CRE)

O processo de crescimento refere-se à execução de planos que complementem o negócio, ou seja, a ação que favorece o crescimento organizacional.

Para dimensioná-la, foi considerado num extremo (alto) a busca pelo crescimento do negócio, e no outro extremo (baixo), a não relevância do crescimento da empresa.

Os incidentes demonstraram que esta propriedade esteve relacionada à propriedade descrita anteriormente, o planejamento. Quando o gerente planeja, invariavelmente realiza esta ação com visão no crescimento da empresa.

O espaço era precário, era uma casa pequena, aliás, nós começamos numa casa de madeira, depois fomos para a Agronômica, também uma casa pequena, mas era de material [...], a Clínica ocupou a casa toda, e hoje a gente está com uma Clínica boa, no Estreito, com um prédio de 2 andares (Entrevistado 3, 26:34).

[...] nós já tínhamos um contato com a Cardiosport, pois a Cardiosport é de um grupo de médicos, tratamos com a Cardiosport para montar um posto de atendimentos aqui (Entrevistado 3, 93:97).

d. Recursos Humanos (RHU)

Os recursos humanos dizem respeito à ação de lidar diretamente com a gestão de pessoas, envolvendo atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada e vão até depois que a pessoa se desliga da organização.

Estas ações foram percebidas pelos envolvidos através de atividades relacionadas à remuneração, higiene, saúde, segurança, recrutamento e administração burocrática, ignorando o planejamento da mão-de-obra, treinamento e a avaliação do desempenho.

Quando o gerente lida diretamente com a gestão de pessoas, a dimensão é “alta”. Já quando o gerente não lida diretamente com a gestão de pessoas, apresenta uma “baixa” dimensão.

A seleção de funcionários é realizada por nós mesmos, geralmente fazemos uma entrevista com a pessoa, verifica os principais pontos, e a partir disto, contrata a pessoa ou não. O valor salarial tem base no valor de mercado (Entrevistado 3, 101:106).

Nas questões de como fazer para fechar uma folha, a parte mais técnica do RH, por exemplo... ponto, férias, faltas. [...] Eu admito. Eu que faço entrevista e recrutamento. Mas, desde que eu entrei aqui, os funcionários já são antigos. Eles já estavam antes de mim (Entrevistado 1, 378:392).

Esta propriedade está relacionada à propriedade operações, mas os dados se mostraram relevantes, de forma que preferi determiná-los distintamente.

e. Soluções Alternativas (SAL)

A propriedade em questão se vincula à característica da ação em gerar uma solução alternativa para solucionar adversidades. Estas atividades podem estar ligadas a uma característica criativa do gerente, mas os dados não evidenciaram tal hipótese.

Os extremos dimensionados representam que o gerente pratica ações alternativas que transpõem barreiras de adversidades – para “alto” – e que o gerente não pratica ações alternativas, ou seja, tenta resolver a adversidade com ações rotineiras.

Ele vem de vez em quando, passa 3 ou 4 dias e faz alguns serviços para nós. Isto ocorre quando nós estamos com muito serviço (Entrevistado 2, 130:132).

Todos os sócios trabalham muito, atendem muito e a parte administrativa ficou meio de lado. Eu sugeri chamar um profissional, um administrador, mas houve divergências e nós acabamos não adotando esta proposta (Entrevistado 3, 114:119).

f. Implementação (IMP)

Refere-se às ações onde o gerente teve que dar efeito prático, executando uma ação objetiva de maneira concreta.

Para dimensionar esta propriedade, foi verificado se o gerente costuma implementar as suas ações (alta) ou se o gerente não as implementa e simplesmente deixa-as acontecer (baixa).

Dáí chegou a hora que eu disse que não dava mais. Cheguei à conclusão que nós teríamos que abrir uma agenda (Entrevistado 1, 508:510).

Com o crescimento já não dava para comprar por serviço porque acabava ficando muito caro. Então começamos comprar em quantidade e montar estoque (Entrevistado 2, 160:164).

Percebe-se que ao implementar as ações, um novo cenário é criado, e esse cenário pode gerar uma nova condição que exige implementação. Isso acaba se tornando um ciclo que, se bem conduzido, resulta no crescimento da organização. A percepção dos entrevistados sugeriu a existência de uma relação direta entre o crescimento do negócio e a implementação.

Incidentes	Crescimento	Implementação
Uma coisa que a gente mudou foi a estrutura da clínica. A estrutura física. A gente reformou a clínica toda. A parte de pintura, resolvemos aumentar o espaço físico (Entrevistado 1, 407:410).	Dimensão Alta	Dimensão Alta
Nós queríamos o convênio da GEAP, e eu estava atendendo um paciente influente neste convênio, então, através deste paciente, eu negocieei o convênio da GEAP para a clínica (Entrevistado 3, 187:191).	Dimensão Alta	Dimensão Alta

Quadro 14 – Relação entre Crescimento e Implementação

Fonte: Dados primários (2005)

As propriedades denominadas operações, planejamento, crescimento, recursos humanos, soluções alternativas e implementação servem para caracterizar as ações gerenciais, que são o objeto deste estudo, explicando como os gerentes fisioterapeutas atuam.

Através de comparações teóricas e comparações incidente-incidente, validei as propriedades, quando foram identificados três tipos (“is a”) de ações gerenciais.

Os tipos de ações gerenciais, a relação entre suas propriedades e categorias são representados graficamente na figura a seguir.

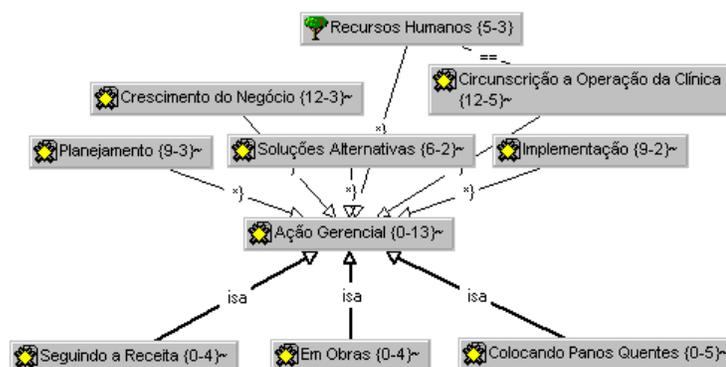


Figura 9 - Esquema Teórico das Ações Gerenciais

O próximo quadro ilustra esses três tipos de ações gerenciais, assim como as dimensões de suas propriedades, que surgiram conforme a percepção dos entrevistados.

AÇÕES GERENCIAIS	OPE	PLA	CRE	RHU	SAL	IMP
Seguindo a Receita	+	+	-	+/-	-	-
Em Obras	-	+	+	-	+	+
Colocando "panos quentes"	+	-	-	+	-	-

Quadro 15 – Tipos de Ações Gerenciais

Fonte: Dados primários (2005)

Denominei ações do tipo *segundo a receita* quando os gerentes se utilizam da redução das atividades gerenciais como meras atividades operacionais para o funcionamento da empresa. Acredito que a característica maior das ações desse tipo pode ser percebida por não haver indícios significativos de tomada de decisão para a implementação do negócio e soluções alternativas. Assim, essas ações são realizadas de forma planejada, sistemática, sem o interesse do gerente em adicionar algum “ingrediente extra”, nem aperfeiçoar a “receita”.

As ações que designei do tipo *em obras* têm como principal característica o emprego do planejamento, isto é, a implementação desses planos de forma que haja crescimento do negócio, associada à tomada de decisão freqüente por parte do

gerente. Esse tipo de ação ainda se relaciona à prática de soluções alternativas para as adversidades encontradas, demonstrando o dinamismo nas atividades gerenciais.

A união da redução das atividades gerenciais, da não ocorrência de indícios significativos de elaboração de planos futuros, bem como da ausência da tomada de decisão para implementação do negócio e a inexistência da prática de soluções alternativas foi utilizada pelos gerentes entrevistados e me levou a denominá-la de ações do tipo *colocando “panos quentes”*. Essas ações são reativas, ou seja, os gerentes as praticam em resposta a um estímulo do contexto, sem planejamento, muitas vezes com o intuito de resolver problemas somente a curto prazo.

5.4 CATEGORIA 4: CONSEQUÊNCIAS GERENCIAIS

As conseqüências gerenciais dizem respeito ao resultado que a ação de gerenciar traz para o gerente. Melhor dizendo, são os reflexos da ação gerencial para os gerentes.

Se o objetivo deste estudo é explicar como os gerentes atuam, considere importante discorrer também sobre os efeitos que esta ação lhes proporciona. Procurei investigar a respeito das propriedades e dimensões destas conseqüências, objetivando identificar quais conseqüências gerenciais percebidas os incidentes apontam e quando os gerentes perceberam tais conseqüências.

A partir das comparações, validei as propriedades: ascensão na carreira, experiências positivas, insatisfação, ruptura e significado de ser gerente.

A seguir, conceituo, dimensiono e exemplifico, através da demonstração de incidentes, as propriedades das conseqüências gerenciais percebidas pelos gerentes envolvidos neste estudo.

a. **Ascensão na Carreira (CAR)**

Tal propriedade está relacionada aos incidentes que demonstram a idéia da ascensão profissional do gerente e diz respeito à percepção do posicionamento do gerente em relação aos outros envolvidos na organização, em decorrência da sua ocupação profissional. Se a dimensão for “alta”, os incidentes demonstram que o gerente percebe sua ascensão na carreira, já se for “baixa”, o gerente não percebe sua ascensão na carreira.

[...] hoje nós entendemos que ele foi um trampolim para nós (Entrevistado 2, 232:233).

Esta minha trajetória de office-boy a gerente-geral [...] eu acho que foi em virtude do meu interesse em aprender (Entrevistado 1, 174:176).

b. Experiências Positivas (EPO)

As experiências positivas dizem respeito às vivências, pelo gerente, de acontecimentos profissionais gratificantes, de êxitos nas ações gerenciais. Os extremos dimensionados representam se o gerente obteve experiências positivas com o gerenciamento – para “alto” – e se o gerente não obteve experiências positivas – para “baixo”.

Eu comecei a participar e começou entrar mais dinheiro na empresa, nós começamos a ficar mais conhecidos (Entrevistado 2, 182:185).

Para mim foi bom, fui na prefeitura, eles parcelaram em várias vezes, ainda me deram desconto, pois é do interesse deles receber, e o resto eu vendi a minha casinha e paguei as moças (Entrevistado 2, 341:345).

c. Insatisfação (INS)

A insatisfação é a propriedade que se refere ao descontentamento do gerente quanto as suas atividades gerenciais. Os gerentes percebem a ação gerencial com desgosto ou desapontamento, sugerindo que há uma relação inversa entre a vivência de experiências positivas e a insatisfação do gerente.

Para dimensioná-la, foi considerado num extremo (alto) se o gerente é insatisfeito com a atividade de gerenciar, e no outro extremo (baixo), se o gerente se mostra satisfeito com a ação gerencial.

Podemos dizer que esta não é uma sociedade harmoniosa. Cada um tem seus planos e estes são diferentes entre si, gerando uma insatisfação (Entrevistado 3, 206:210).

Daí surge um ambiente que não me agrada para trabalhar (Entrevistado 3, 343:344).

d. Ruptura (RUP)

A ruptura trata da cisão no relacionamento pessoal entre o gerente e os demais componentes do contexto organizacional, podendo ser sócios, funcionários,

fornecedores ou clientes. Os dados apontam que a ruptura entre os envolvidos quebra o laço de confiança e pode gerar reflexos negativos para a empresa.

Quando ocorre estremecimento e a ruptura no relacionamento entre os envolvidos, a dimensão é “alta”. Já quando os envolvidos demonstram coesão no relacionamento, apresenta uma “baixa” dimensão.

A sociedade é fraca. Eu vejo que não é isto que eu quero para o resto da minha vida. Tenho a idéia de que talvez haja o desmembramento desta sociedade (Entrevistado 1, 269:273).

Existe uma regra, que agora vai ser quebrada, e por isso que eu estou descontente [...]. Existe uma vontade de quebrar este acordo por um dos sócios (Entrevistado 1, 312:319).

e. Ser Gerente (SEG)

O significado de ser gerente traduz o sentido, o valor e a importância da ocupação do cargo de gerente. Pode ser observado nos dados que os entrevistados agregam conceitos e valores às atividades gerenciais muito diferentes entre si, pois não obtiveram conhecimentos formais a respeito do que significa realmente gerenciar.

Para dimensionar esta propriedade, foi utilizada a valorização da atividade gerencial (alta) e a irrelevância desse significado pelo gerente (baixa).

[...] eu acho que é comandar, gerenciar tudo o que acontece dentro da clínica. Eu gerencio tudo, desde a parte de compra, a parte de atendimento, a parte de limpeza, a parte de agenda de médicos (Entrevistado 1, 71:75).

[...] lá eu fazia parte de faturamento. Lá o paciente fazia cirurgia, eu fazia a cobrança daquela cirurgia para o convênio. Eu faturava e mandava cobrar do convênio. Aqui não, aqui eu só administro (Entrevistado 3, 343:347).

Hoje eu sou gerente, sou um administrador. E então eu tenho que comandar, tenho que dar ordens. Basicamente isto. Eu tenho que chamar a atenção dos funcionários (Entrevistado 3, 451:454).

Determinadas as características destas propriedades, validei através de comparações teóricas e comparações incidente-incidente, quando emergiram dois tipos (“is a”) de conseqüências gerenciais percebidas.

Os tipos de conseqüências gerenciais são representados graficamente, bem como a relação entre as propriedades e categorias, na figura a seguir.

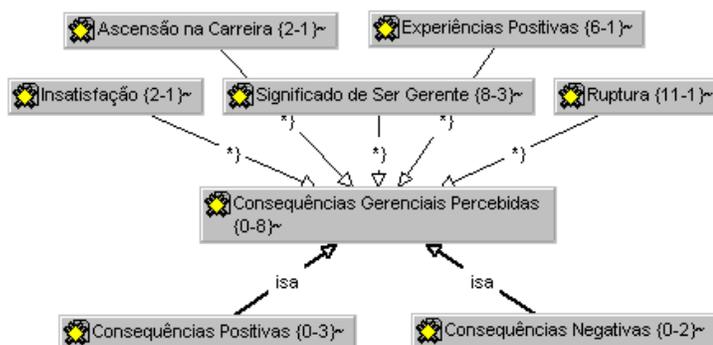


Figura 10 - Esquema Teórico das Conseqüências Gerenciais

Os dois tipos de conseqüências que emergiram são dimensionados conforme suas propriedades, de forma ilustrativa, no quadro a seguir.

CONSEQÜÊNCIAS GERENCIAIS	CAR	EPO	INS	RUP	SEG
Conseqüências Positivas	+	+	-	-	+
Conseqüências Negativas	-	-	+	+	-

Quadro 16 – Tipos de Conseqüências Gerenciais

Fonte: Dados primários (2005)

Designei *conseqüências positivas* as que demonstram que o gerente percebe sua ascensão na carreira, tendo vivido experiências profissionais gratificantes, tornando-se satisfeito com a sua atividade gerencial e com a boa relação estabelecida entre os envolvidos na gestão. Considero as conseqüências positivas como objetivos, visões do futuro que impulsionam a ação do gerente, o que fornece sentido, valor e importância à ocupação do cargo.

Quando há insatisfação com a atividade gerencial e com o relacionamento interpessoal na gestão, ocorre estremecimento e, muitas vezes, ruptura entre os envolvidos, característica marcante das conseqüências as quais denominei *negativas*. Essas conseqüências demonstram que o gerente não percebe sua ascensão na carreira, pois suas experiências profissionais não foram positivas. Ainda, o gerente que as percebe não dá sentido, valor e importância à ocupação do

cargo gerencial, sofrendo as conseqüências negativas de não possuir perspectivas de futuro.

5.5 TEMA CENTRAL: AGINDO PELA PROPRIOCEPÇÃO

A análise de dados consiste num processo complexo que envolve movimentos de “ir e vir” entre incidentes e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação. Dar sentido aos dados envolve a consolidação, redução e interpretação do que as pessoas disseram e daquilo que o pesquisador viu e ouviu (MERRIAM, 1998). Assim, esse processo também envolveu questões éticas, já que decidir aquilo que é relevante nos dados dependeu da minha posição particular.

No processo de análise da inter-relação das categorias e suas propriedades, pude observar que a ação gerencial é realizada pelos fisioterapeutas a partir da interação entre o contexto organizacional e suas particularidades.

Nessa dinâmica, alguns incidentes me chamaram a atenção. Inicialmente, creditei a principal causa da ação do gerente à influência do ambiente, do contexto organizacional, a qual designei de estímulo externo (EE), por ser externa ao indivíduo. Logo na seqüência, pude observar que as características particulares de cada envolvido, que denominei estímulo interno (EI), também norteavam a atividade gerencial. E de uma maneira mais intensa ($EI > EE$), conforme ilustra a figura a seguir.

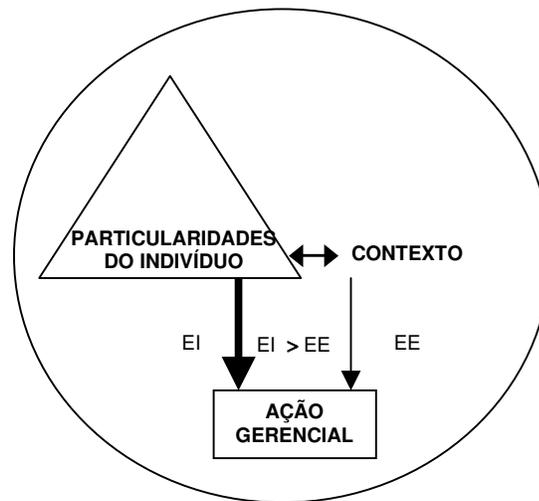


Figura 11 – Ilustração da Intensidade das Influências das Particularidades do Indivíduo e Contexto na Ação Gerencial

A manifestação da interação entre o contexto organizacional e as características particulares do indivíduo com o predomínio da influência dessas particularidades gera um fenômeno percebido pelos entrevistados.

Utilizei como metáfora um termo neurofisiológico e denominei esse fenômeno de *Agindo pela Propriocepção*. Para justificar essa analogia, conceituarei e explicarei o que significa propriocepção para a área da saúde.

A maioria dos movimentos do indivíduo, controlada pelo sistema nervoso, é iniciada pela experiência (estímulo) sensorial emanada a partir dos receptores sensoriais. Esse estímulo pode provocar reação imediata, ou sua memória pode ser armazenada no cérebro para auxiliar a determinar as reações em data futura.

Os estímulos percebidos pelas vias neurológicas são os *inputs* sensoriais. O bom funcionamento da cinética humana está condicionado à integralidade dessas vias, as quais possuem receptores de estímulos internos (proprioceptores) e externos (exteroceptores). Os exteroceptores são excitados a partir de sensações externas ao corpo humano, como as percebidas pelos do tato, olfato, visão, audição e paladar. Já os proprioceptores “percebem” sensações internas, por exemplo, a dor ocasionada pelo excesso de tensão realizado no tendão muscular durante um exercício de alongamento exagerado.

O movimento humano, então, ocorre plenamente sob influência da interação entre as percepções sensoriais internas e externas. Da mesma forma, atua o

fisioterapeuta-gerente em decorrência da influência contexto-particularidades. Nessa metáfora, a percepção do gerente acerca do contexto organizacional é entendida como a exterocepção, e a influência das características particulares do indivíduo como a propriocepção.

Pude observar que a ação gerencial realizada pelos fisioterapeutas é resultado dos seus princípios pessoais, do conjunto de características que permitem identificá-lo, conforme demonstra a categoria das particularidades do gerente.

Em virtude disso, não posso deixar de relevar a evidência maior para os traços pessoais do gerente. Por isso, nomeei esse fenômeno de *Agindo pela Propriocepção*, pois não ignoro a influência contextual, somente enfatizo o predomínio das características pessoais.

Eu acho que foi em virtude do meu interesse em aprender. Eu sempre fui uma pessoa que nunca fui parado no tempo. Eu sempre procurei cada vez mais ir conhecendo tudo o que acontecia dentro de um hospital, por exemplo, eu trabalhei num hospital – no Incor, que você conhece. São dois prédios de 14 andares, eram atendidos, na época, em média 50.000 consultas por mês, fora os exames, todos os tipos de exames, de raio X até os mais complexos como medicina nuclear e outros mais, e eu sempre procurei conhecer, ir atrás sempre me informando por que é feito isto porque é feito aquilo, por que acontece isto (Entrevistado 1, 174:187).

Assim, os dados me permitem construir uma hipótese nesse sentido. Essas reflexões são válidas somente se a seguinte asserção for verdadeira: os fisioterapeutas-gerentes atuam, principalmente, em função das suas características particulares. Essa asserção emergiu dos dados e consiste no que denominei de hipótese fundamental da teoria.

H₁: Na gestão de clínicas de fisioterapia, os fisioterapeutas agem, principalmente, em função de suas características particulares.

A decisão de denominá-la hipótese surgiu, pois caso seja satisfeita, pode-se deduzir um conjunto de proposições específicas a partir dela. É fundamental, haja vista constituir-se um pressuposto para a validação da teoria, visto que atribui sentido a todas as proposições específicas que compõem o esquema teórico.

As proposições a seguir emergiram do cruzamento da hipótese fundamental com as categorias determinadas nas seções anteriores deste capítulo. Os dados me mostraram como se comportou cada tipo de gerente no seu tipo de contexto

específico e quais as conseqüências das ações por ele realizadas. Isso resultou nas seguintes proposições:

P₁: Quando um fisioterapeuta, com características de “gerente modelo”, percebe um “contexto estável”, ele tende a agir “seguindo a receita”.



Figura 12 – Esquema Teórico da Proposição 1

Eu acho que administrar é comandar, gerenciar tudo o que acontece dentro da clínica. Eu gerencio tudo, desde a parte de compra, a parte de atendimento, a parte de limpeza, a parte de agenda de médicos (Entrevistado 1, 67:75).

Eu tenho que fazer a conferência do caixa diariamente, pagamentos das contas – boletos bancários, depósitos bancários, controle de frequência de funcionários, compra de material, distribuição da limpeza (Entrevistado 1, 154:158).

P₂: Quando um fisioterapeuta, com características de “gerente empenhado”, percebe um “contexto ativo”, ele tende a agir como se a clínica estivesse sempre “em obras”.



Figura 13 – Esquema Teórico da Proposição 2

Na área de próteses e órteses, como nós víamos que as pessoas faziam muito o “feijão com arroz”, nós começamos a fazer cursos de joelhos diferenciados, de tecnologia de encaixe de prótese com mais sofisticação. Incluímos no preço da prótese a fisioterapia pré e pós-protetização que ninguém tinha, então nós fomos buscar diferenciais para atrair o nosso cliente, para o cliente pagante viesse para nós (Entrevistado 2, 210:218).

P₃: Quando um fisioterapeuta, com características de gerente do tipo “anestesiado”, percebe um “contexto tempestuoso”, ele tende a agir “colocando panos quentes”.

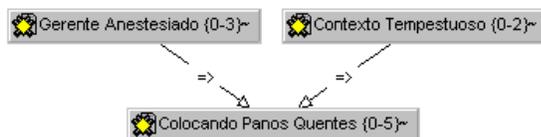


Figura 14 – Esquema Teórico da Proposição 3

A parte administrativa da clínica é bem jogada. Bem pouco administrada. Até porque hoje nós não temos como fazer, nós temos nos irritado. Todos os sócios trabalham muito, atendem muito e a parte administrativa ficou meio de lado. [...] O que eu faço de controle da clínica, eu tenho controle de gastos, tudo que sai, eu tenho despesas fixas, custo de manutenção e investimentos, numa tabela que criei (Entrevistado 3, 111:129).

P₄: Fisioterapeutas com características de gerentes “modelos” e “empenhados” tendem a perceber “conseqüências positivas” das suas ações.

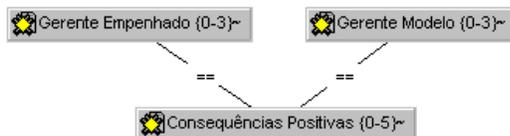


Figura 15 – Esquema Teórico da Proposição 4

[...] pela posição que eu estou assumindo. Hoje eu sou gerente, sou um administrador. E então eu tenho que comandar, tenho que dar ordens. Basicamente isto. Eu tenho que chamar a atenção dos funcionários. [...] Eu era um funcionário como outro qualquer. Então o relacionamento era normal. Era um relacionamento entre funcionários. Hoje não. Hoje eu sou o administrador (Entrevistado 1, 450:461).

A empresa cresceu a ponto de montarmos mais duas lojas: uma em São José e outra em Balneário Camboriú. Isto ocorreu porque eu tenho a necessidade, em cima da minha empresa, de oferecer produtos ortopédicos que não são fabricados por nós (Entrevistado 2, 450:461).

P₅: *Fisioterapeutas com características de gerentes gerentes “anestesiados” tendem a sofrer com as “conseqüências negativas” das suas ações.*

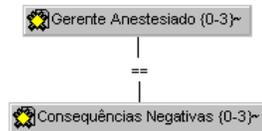


Figura 16 – Esquema Teórico da Proposição 5

Então, isto vai contra aquilo que nós pensamos no início, daí inicia a discordância. Daí surge um ambiente que não me agrada para trabalhar (Entrevistado 3, 341:344).

Os meus sócios não têm essa visão administrativa. Como eles não pensam como empresa, não compensa, para mim, manter essa estrutura. Então é muito mais interessante abrir um consultório, porque imediatamente eu vou ter um lucro maior (Entrevistado 3, 367:373).

Ao longo das análises e interpretações sobre a percepção dos gerentes das clínicas de fisioterapia, a hipótese de *Agindo pela Propriocepção* foi sendo confirmada e refinada. Por representar o fenômeno de estudo, denominei *Agindo pela Propriocepção* como o tema central da teoria.

Na codificação seletiva pude finalmente responder à questão que acompanha o pesquisador no método da *Grounded Theory*: sobre qual fenômeno tratam os dados? Mais especificamente, qual o processo social que explica a ação dos fisioterapeutas-gerentes se não possuem conhecimento técnico para essa atividade?

Mostrou-se válida a hipótese de que as características pessoais predominam na causa dessas ações. *Agindo pela Propriocepção* reflete a relevância da utilização dos traços pessoais do gerente na forma como realiza sua ação gerencial.

Nós sempre tivemos muitos problemas desta origem, em decorrência do jeito e gênio de cada um (Entrevistado 3, 160:162).

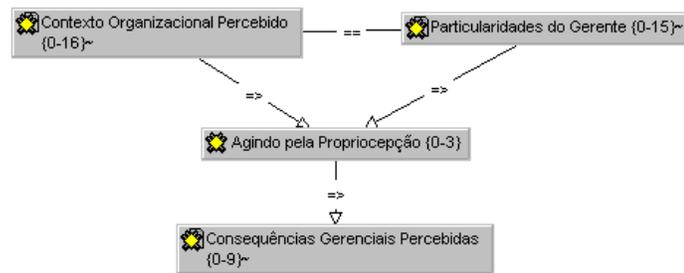


Figura 17 – Esquema Teórico da Teoria Substantiva sobre a Gestão de Clínicas de Fisioterapia

Contudo, o termo *Agindo pela Propriocepção* não consegue captar toda a essência do fenômeno, e esse não pode ser restrito às peculiaridades do gerente. Deve ser entendido como o conjunto de ações implementadas para conduzir administrativamente a clínica de fisioterapia, partindo do pressuposto de que o gerente não possui formação técnica para isso.

Revelada pelas condições contextuais percebidas pelos dirigentes, a dinâmica do ambiente gerencial significou para os gerentes situações desafiadoras, elevando a necessidade de ações apuradas, a qual passou a ser relevante para a gestão das clínicas de fisioterapia.

6 O QUE PODEMOS APRENDER COM OS FISIOTERAPEUTAS-GERENTES?

Pode-se afirmar que as atividades administrativas são complexas para os profissionais da saúde. Tais profissionais têm formação técnica para a atuação específica na área e possuem visão gerencial restrita. A atuação de fisioterapeutas na gestão de clínicas de fisioterapia é um caso típico dessa situação.

Após o desenvolvimento da teoria a respeito da ação dos fisioterapeutas-gerentes, este capítulo discute as contribuições da teoria substantiva desenvolvida para a literatura específica da área. Antes, porém, é necessário avaliar a qualidade dessa teoria.

6.1 AVALIANDO A QUALIDADE DA TEORIA

Durante as análises, uma série de técnicas foi utilizada para que os critérios de coerência com a realidade dos entrevistados – (*fit*), funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade, integração e fundamentação empírica, conforme descritos no capítulo 4 – pudessem ser satisfeitos.

Todos os códigos emergiram exclusivamente dos dados. As categorias foram definidas em propriedades identificadas por meio do exame detalhado dos dados, possibilitado pelas técnicas de sensibilização teórica às quais me submeti.

Esses cuidados conferiram o grau de coerência (*fit*) à teoria. Nas sensibilizações teóricas utilizei o meu conhecimento para interpretar o significado dos dados da forma mais isenta possível. A utilização de figuras de linguagem, como as comparações e as metáforas foram fundamentais, pois ressaltaram propriedades conhecidas quando comparadas com as características dos dados.

Todas as proposições estão organizadas em torno do tema central *agindo pela propriocepção*, o qual auxilia na explicação do fenômeno, e anunciam como e sob quais influências os fisioterapeutas-gerentes atuam.

A formulação do esquema teórico constituído pelas proposições específicas visou a funcionalidade da teoria. Isso pode ser analisado ao correlacionar o tema “Agindo pela Propriocepção” às propriedades e dimensões de cada categoria.

Esses procedimentos realizados para avaliar a qualidade da teoria substantiva concederam coerência ao resultado, evitando preconceitos por parte do pesquisador e permitindo o entendimento por terceiros que não participaram do estudo.

O critério de relevância é particularmente importante para os estudos de caráter qualitativo. O reconhecimento pelos envolvidos é uma forte evidência da qualidade da teoria, sua coerência e utilidade. Esse critério ainda não foi verificado devido a não realização da checagem dos resultados junto dos envolvidos, revelando uma limitação do estudo, até o momento.

Por fim, a densidade e a fundamentação empírica dos construtos que compõem a teoria devem ser avaliadas. Ao todo, foram gerados 57 códigos, 237 citações e 15 notas de análise. Desses, 42 são códigos de primeira ordem, diretamente ligados às citações, e 15 são construtos teóricos abstratos.

A relação entre códigos abstratos, códigos de primeira ordem e citações, da ordem de 15/57/237, respectivamente, fornece evidências do grau de densidade teórica, em que poucos construtos teóricos estão relacionados a um número significativo de outras categorias e citações. Isso reflete duas características desta teoria substantiva que são fundamentais para a pesquisa indutiva: parcimônia e escopo.

Quando uma teoria substantiva possui parcimônia e escopo, ela explica grande parte da variação do fenômeno com o menor número possível de categorias (GLASER, 1992, p. 118).

A relação entre número de códigos e citações, da ordem de 57/237, respectivamente, é uma evidência do grau de fundamentação empírica da teoria.

Todas as categorias têm tipos, ou formas, que representam padrões de variação dimensional ao longo de suas propriedades. As condições causais e a estratégia de ação têm três cada uma e as conseqüências, duas formas. A explicação sobre a ocorrência das variações é explicitada pelas proposições.

Convém salientar que todas as categorias foram dimensionadas para que as comparações pudessem ser feitas de forma mais objetiva, validando a categoria. Como resultado, as proposições foram explicitadas formal e claramente, sendo mais fácil a sua validação em outros estudos.

Finalmente, o fenômeno da ação dos fisioterapeutas-gerentes, entendido a partir da influência predominante das suas características particulares – *agindo pela propriocepção* – pode contribuir para o conhecimento científico da área, como mostrarei a seguir.

6.2 REENCONTRO COM A LITERATURA

Nesta seção, a teoria substantiva é contrastada com a literatura específica, através da discussão com outras perspectivas teóricas e com resultados de outros estudos.

A comparação dos resultados com a literatura existente aumenta a qualidade da teoria, segundo Eisenhardt (1989). A autora afirma que:

- caso a teoria existente seja convergente com a teoria construída: ajuda a aumentar o poder explicativo da teoria e a validade interna, associando contextos diferentes que aparentemente não tinham relação. Isso aumenta a confiança do leitor nos resultados;
- caso a teoria existente seja divergente da teoria construída: pode ser considerada uma oportunidade para o trabalho, no sentido de conseguir explicar o fenômeno de outra forma e de auxiliar na delimitação da abrangência da pesquisa e da área substantiva. A não-consideração desses conflitos pode gerar problemas de validade interna, na medida em que os leitores tendem a julgar que os resultados não estão corretos, considerando-os arbitrários, e comprometimentos para o poder explicativo da teoria.

Para Strauss e Corbin (1998), a comparação com a literatura pode ser útil tanto para confirmar os resultados quanto para mostrar que a literatura está incorreta ou muito simplificada para explicar suficientemente o fenômeno na área substantiva.

Resgatar a literatura nos relatórios, além de demonstrar o nível acadêmico do pesquisador, contribui para validar, refinar e abranger o escopo da teoria (STRAUSS e CORBIN, 1998, p. 52).

A seção é iniciada com a análise dos textos clássicos sobre gerentes; em seguida, discutem-se as questões mais atuais. São utilizados nesta discussão artigos que se mostraram relevantes para o assunto, à medida que a análise foi se desenvolvendo.

6.2.1 O Conceito de Particularidades dos Gerentes

Para os fisioterapeutas-gerentes, a interação entre o contexto organizacional e as características particulares (individuais) do indivíduo, com o predomínio da influência dessas particularidades, contribui na explicação de suas ações no dia-a-dia.

Mas, o que significam essas características individuais? O que são particularidades do gerente? Nesta pesquisa, defino as particularidades do gerente como as características singulares do indivíduo que resultam nos traços do seu comportamento, enraizadas na personalidade do indivíduo.

Os diversos tipos de personalidade podem ser chamados de tipos e suas raízes remontam há mais de 70 anos aos trabalhos do psiquiatra suíço Carl G. Jung (1875-1961). Jung classificou as diferenças no comportamento, que parecem tão óbvias aos olhos, pelo resultado das preferências individuais na utilização das diversas funções e atitudes mentais básicas. Essas preferências emergem cedo na vida, constituindo as fundações das nossas personalidades e logo se tornam o centro de muitas das nossas atrações e repulsões por pessoas, tarefas e eventos durante toda a vida (SAMPLE, 2004).

Fayol (1960), ao propor os quatorze princípios que a empresa deve seguir, descreve essas preferências enquanto qualidades morais. A energia, a firmeza, a honestidade e a iniciativa são qualidades morais que, no conjunto, formam o caráter do indivíduo e são descritos como elementos do valor dos chefes, corroborando a hipótese fundamental deste estudo, a qual atribui valor às características pessoais do gerente frente as suas ações.

Além das qualidades morais, são citados os valores como a saúde e vigor físico, a inteligência e vigor intelectual, cultura geral, conhecimentos administrativos, noções sobre outras funções e competência profissional na especialidade característica da empresa (FAYOL, 1960). Alguns desses valores também foram

percebidos pelos indivíduos deste estudo e se fizeram presentes nos incidentes como condicionantes à ação gerencial, mas de uma forma mais branda.

É notório e reconhecido o trabalho de Barnard (1938) que, tendo trabalhado como executivo durante muito tempo de sua carreira, propõe algumas funções para o ocupante do cargo: manutenção das comunicações na organização; asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos e formulação de propósitos e objetivos. Em conjunto, Barnard as considera como constituindo o processo executivo, desempenhado dentro da organização, que ele vê como um sistema cooperativo racional. Cita, ainda, que é inevitável a referência à dependência em que a ação se acha em relação às escolhas pessoais, motivos, valor de atitudes, avaliações de utilidades, normas de conduta e ideais (BARNARD, 1938).

As funções propostas por Barnard, com fundamental importância da referência à dependência das escolhas pessoais, vêm ao encontro proposições identificadas e testadas por esta pesquisa. A questão da comunicação na organização, bem como a formulação de propósitos e objetivos – planejamento – citados por Barnard, são propriedades dimensionadas e validadas para as categorias: contexto organizacional e ação gerencial.

E sobre as reuniões, quando existe alguma idéia nova nós discutimos e eventualmente, bem eventualmente mesmo, marcamos uma reunião (Entrevistado 1, 165:169).

A gente discute, por exemplo, sobre um convênio, como é que está o seu atendimento, os custos financeiros da clínica, a previsão de pagamentos, o saldo de caixa, as aplicações possíveis, a possível uma implantação de uma filial no outro local, a necessidade de melhorias na clínica (Entrevistado 1, 597:603).

Algum tempo depois, Mintzberg (1975) analisou o trabalho de cinco executivos de uma empresa e identificou aquilo que nomeou de o folclore e o fato do trabalho executivo. Nessa análise, sugeriu uma série de importantes papéis administrativos relacionados ao desenvolvimento de relações com seus pares, às negociações, à motivação dos subordinados, à solução dos conflitos, ao estabelecimento e a disseminação de redes de informações, à tomada de decisões diante de condições ambíguas e à alocação de recursos.

O apontamento de Mintzberg sobre o desempenho desses papéis é relevante para esta pesquisa. Num exame minucioso das propriedades e dimensões da ação

gerencial, pode ser ressaltado que o conteúdo essencial do trabalho dos executivos fortalece as proposições 1, 2 e 3.

Isso ocorre porque os tipos de ações gerenciais identificadas nessas proposições possuem propriedades que se relacionam com os papéis apresentados. Como exemplo, a propriedade “crescimento do negócio” tem relação com o papel decisório (empreendedor) e a propriedade “soluções alternativas” se relaciona com papel manipulador de recursos.

Ainda, nesse estudo de Mintzberg, são abordadas habilidades do gerente. Nesse momento, Katz (1974) já havia discorrido sobre as habilidades do administrador eficiente e concluiu que os requisitos do executivo se determinam através das aptidões técnicas, humanas e conceituais. Motta (1997), por sua vez, descreveu o desenvolvimento de quatro habilidades gerenciais: cognitiva, analítica, comportamental e de ação.

Essas habilidades puderam ser percebidas em alguns incidentes os quais constituem uma conexão entre as habilidades propostas e as propriedades dos tipos de gerentes. A citação a seguir é um exemplo da habilidade de ação.

Quando percebemos que não conseguiríamos, nós já tínhamos um contato com a Cardiosport, pois a Cardiosport é de um grupo de médicos, tratamos com a Cardiosport para montar um posto de atendimentos aqui. (Entrevistado 3, 92:97).

6.2.2 Habilidades Gerenciais e Aquisição do Conhecimento

Correlacionando as habilidades propostas pelos autores anteriormente citados, pode-se concluir que as habilidades gerenciais adquiridas são múltiplas e possuem aspectos formais e informais.

Neste estudo, pude perceber vestígios da aprendizagem do fisioterapeuta-gerente quando os entrevistados citaram as fontes de conhecimento. A percepção dos indivíduos sugeriu uma inter-relação entre as características do gerente, como a curiosidade, iniciativa e busca pelo conhecimento.

Essa relação, muitas vezes, é a fonte da aquisição das habilidades para a ação gerencial. O incidente citado abaixo demonstra essa inter-relação entre as propriedades das particularidades do fisioterapeuta-gerente.

[...] pelo meu interesse, eu sempre fui correndo atrás. Aparecia um exame diferente, o qual não conhecia, eu procurava o laboratório para me informar a respeito. O lance era se empolgar e ter interesse em buscar saber como fazer o faturamento (Entrevistado 1, 293:298).

A literatura indica a aprendizagem gerencial como um crescente interesse no campo das organizações. Moraes et al. (2004) apresentam uma revisão da literatura que consolida a aprendizagem gerencial como uma área emergente de pesquisa e prática organizacional.

Nesta pesquisa, emergiram alguns indícios de que uma das influências marcantes na ação do fisioterapeuta-gerente é a aquisição de conhecimento. A exemplo disso, a busca pelo conhecimento foi considerada uma propriedade da categoria “particularidades do gerente”. Essa propriedade se apresentou, para os três tipos de gerentes descritos, como forte distinção, e foi validada com uma alta dimensão.

A aprendizagem é entendida como um processo, ao invés de um produto final, pois isso implica em levar em conta o que acontece quando ela ocorre. (MORAES et al., 2004). Dessa forma, a aprendizagem gerencial não foi considerada enquanto categoria nessa teoria substantiva. Esse fato é justificado pela característica transversal deste estudo, o qual não visou analisar o processo.

Com o objetivo de analisar o processo de aprendizagem gerencial, Bonazina (1999) buscou compreender como ocorre o trabalho de um grupo de gerentes de uma organização hospitalar, focalizando interações estabelecidas no cotidiano de trabalho. As sínteses finais mostram que a construção do processo de trabalho para esse grupo de gerentes ocorre pela particularidade da organização hospitalar pesquisada, pelas características enquanto organização, pelas características de cada sujeito participante e pela própria história de vida de cada sujeito.

Moraes et al. (2004) também realizaram um estudo com resultados relevantes para esta pesquisa. Partindo de um mesmo contexto ambiental, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem gerencial dos executivos de uma organização hospitalar. Esse estudo assumiu os pressupostos metodológicos da pesquisa qualitativa, especialmente da *Grounded Theory*, do qual emergiram oito categorias: contexto de aprendizagem, sentimentos relacionados à aprendizagem, conteúdos de aprendizagem, formas de

aprendizagem, fatores que facilitam e fatores que dificultam a aprendizagem, resultados da aprendizagem e recomendações.

O estudo concluiu que a aprendizagem gerencial: transcende à classificação formal e informal; não se restringe ao domínio instrumental de conhecimento; media-se pelo contexto organizacional e social; e pode ocorrer pela mudança de consciência (MORAES et al., 2004).

Essa pesquisa resgata que as demandas profissionais de aprendizagem se originam quando os sujeitos sentem falta de conhecimentos, atitudes e/ou habilidades adequadas para o exercício da função gerencial naquele estágio de suas carreiras. Nesse caso, os sujeitos procuram aprender para satisfazer um anseio pessoal, tendo em vista aquilo que eles acreditam ser uma prática profissional eficiente (MORAES et al., 2004).

Esse é um ponto convergente com esta teoria substantiva, pois, mesmo não me preocupando em determinar uma causalidade específica, mas no esforço de estabelecer relações sobre as propriedades e as condições contextuais, a propriedade “busca pelo conhecimento” foi revelada como incremento das características pessoais do indivíduo.

No caso das demandas institucionais, a necessidade de aprender tem origem na organização, que passa a exigir dos executivos novos conhecimentos, habilidades ou atitudes para que eles possam, por exemplo, adotar um novo modelo de gestão hospitalar ou atender novas exigências do setor da saúde (MORAES et al., 2004).

Neste estudo, notei que se mostraram evidentes as influências do contexto organizacional e das características individuais dos gerentes, a partir da interação das categorias. *Agindo pela Propriocepção* é uma teoria substantiva que explica como se dá essa interação e resgata o conceito de Identidade Pessoal através da predominância percebida nas particularidades do gerente.

6.2.3 A Questão da Identidade

Machado (2003) aborda a temática da identidade, apontando suas correlações com o ambiente organizacional. Ao descrever os diferentes níveis do

fenômeno da identidade, relata que esse tema tem sido bastante enfatizado em estudos relativos a fenômenos sociais contemporâneos.

O estudo da identidade envolve múltiplos níveis de análise – pessoal, social, do trabalho e organizacional. Conforme abordado por Gioia et al. (2000), Brown e Starkey (2000), Howard (2000), Machado (2003), Carneiro e Nepomuceno (2004), essa classificação auxilia para distinguir o fenômeno em seus níveis de percepção.

No nível pessoal, a identidade, ou o conceito de si mesmo, orienta a ação individual e é fruto de uma construção psicológica. Trata-se de um fenômeno que se processa ao longo da vida do indivíduo, atuando como mecanismo regulador das interações sociais e da presença do outro na vida pessoal. É uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal (MACHADO, 2003).

A capacidade de ação estratégica, ou seja, a capacidade de perceber as oportunidades de ação, prever as conseqüências e os riscos de cada alternativa, e assumir estes riscos executando a decisão, varia de pessoa a pessoa, sendo influenciada pelo seu presente e pelo seu passado.

Boudon (1991), citado por Vasconcelos e Vasconcelos (2001), chamou de “efeito de posição”, ou seja, depende da posição que o indivíduo ou o ator social ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes. A decisão depende também de um efeito de disposição, ou seja, das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada.

Esses efeitos podem ser percebidos nos tipos de gerentes que emergiram desta pesquisa. O gerente modelo é um exemplo disso. Ele percebe sua posição perante os outros indivíduos envolvidos na organização e se utiliza desse posicionamento para nortear as suas ações. O efeito de disposição pode ser percebido no gerente do tipo ativo. Esse tipo demonstra uma forte tendência ao envolvimento afetivo durante suas atividades gerenciais, o qual exerce influências, ora positivas, ora negativas, na gestão.

A luta entre os desejos dos diferentes indivíduos envolve uma relação social cujo objeto é o reconhecimento de si próprio pelos outros. É vencendo esse conflito que o ser humano pode obter o reconhecimento de sua individualidade. A identidade do ser humano não é o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social,

mas ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito por ele vivenciadas a cada momento (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001).

A teoria construída por esta pesquisa explica que a ação gerencial dos fisioterapeutas é impulsionada pela identidade pessoal do indivíduo. Dessa forma, pode ser inferido que as variáveis que influenciam essa ação derivam dos diversos níveis de análise da identidade.

No caso das percepções dos fisioterapeutas-gerentes estudados, a identidade individual se confunde com a identidade organizacional, por se tratar de uma pequena empresa, onde o gerente é a imagem da organização. A identidade no trabalho aponta a empresa como espaço de socialização que modela comportamentos e atitudes, além de promover a construção da identidade pelo exercício de papéis (CARNEIRO e NEPOMUCENO, 2004).

Por fim, vale uma última lembrança sobre a ação gerencial em organizações de serviços profissionais. Charles Handy (1994) aborda a cultura existencial, representada pela figura do deus Dionísio, a qual representa a ideologia existencial entre os deuses. É o deus do indivíduo, da liberdade de espírito. Nessa cultura, a organização se caracteriza pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato de o empregado administrar seu próprio destino. As organizações de Dionísio são organizações democratas no seu sentido puro. O administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada pelo proprietário. A cultura de Dionísio é excelente, onde o recurso crucial da organização é o talento ou a habilidade do indivíduo. Trata-se da cultura preferida pelos profissionais liberais, artistas e artesãos, pois eles podem preservar sua própria liberdade sem sentir-se como propriedade de alguém.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objeto a ação de fisioterapeutas na gestão de clínicas de fisioterapia atuantes na cidade de Florianópolis - SC. Por meio da *Grounded Theory*, formulei explicações, a partir da percepção dos envolvidos, sobre como e sob quais influências ocorre a ação gerencial desses profissionais.

Busquei descrever o contexto no qual os gestores das clínicas de fisioterapia atuam, além de identificar e analisar as principais estratégias de ação dos fisioterapeutas frente ao papel de gerentes e propor uma teoria substantiva da ação de profissionais de fisioterapia na gestão, conforme a percepção dos envolvidos.

Os dados me revelaram que a ação gerencial é a manifestação da interação entre o contexto organizacional e as características particulares do indivíduo, com o predomínio da influência dessas características individuais. Dessa forma, nomeei tal fenômeno de *Agindo pela Propriocepção*, pois não ignoro a influência contextual, somente enfatizo o predomínio das características pessoais.

Essa evidência possibilitou a elaboração da hipótese fundamental da teoria, a partir da qual se derivaram suas proposições. A hipótese fundamental e seus corolários estão descritos abaixo.

H₁: Na gestão de clínicas de fisioterapia, os fisioterapeutas agem, principalmente, em função de suas características particulares.

P₁: Quando um fisioterapeuta, com características de “gerente modelo”, percebe um “contexto estável”, ele tende a agir “seguindo a receita”.

P₂: Quando um fisioterapeuta, com características de “gerente empenhado”, percebe um “contexto ativo”, ele tende a agir como se a clínica estivesse sempre “em obras”.

P₃: Quando um fisioterapeuta, com características de gerente do tipo “anestesiado”, percebe um “contexto tempestuoso”, ele tende a agir “colocando panos quentes”.

P₄: Fisioterapeutas com características de gerentes “modelos” e “empenhados” tendem a perceber “conseqüências positivas” das suas ações.

P₅: Fisioterapeutas com características de gerentes “anestesiados” tendem a sofrer com as “conseqüências negativas” das suas ações.

Por representar esse fenômeno de estudo, denominei *Agindo pela Propriocepção* como o tema central da teoria. Mostrou-se válida a hipótese de que as características pessoais predominam na causa dessas ações. *Agindo pela Propriocepção* reflete a relevância da utilização dos traços pessoais do gerente na forma como realiza sua ação gerencial.

Contudo, convém destacar que o termo *Agindo pela Propriocepção* não consegue captar toda a essência do fenômeno e este não pode ser restrito às peculiaridades do gerente. Deve ser entendido como a explicação, em relação ao indivíduo, para o conjunto de ações implementadas a fim de conduzir administrativamente a clínica de fisioterapia, partindo-se do pressuposto que o gerente não possui formação técnica para tal atuação.

Os resultados desta pesquisa foram comparados com a literatura. Após as análises, pude constatar que a literatura clássica e a atual apontam evidências empíricas que explicam que profissionais não administradores podem utilizar conhecimentos e características da sua identidade pessoal para atuarem como gerentes nas organizações de serviços profissionais.

O método da *Grounded Theory* forneceu um conjunto de técnicas que aumentaram a credibilidade dos resultados, tornando-os passíveis de escrutínio público e de avaliação pelos leitores.

Este estudo contribui para a ciência da administração no sentido de fornecer densidade empírica a uma população específica de estudo a qual ainda se mostra incipiente. Isso é demonstrado pela ligação entre os estudos sobre gerentes, já bastante difundidos na comunidade acadêmica, e a área de gestão em organizações de pequeno porte da área da saúde.

Outra contribuição oferecida é a de sugerir a reflexão sobre os níveis de atenção dispensados ao ensino da administração na grade curricular dos cursos de fisioterapia, o qual contempla uma mínima carga-horária para essas práticas.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Sempre é válido salientar que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto. Uma teoria substantiva deve ser aberta e preparada para incorporar novas descobertas, aumentando o espectro de variações e, conseqüentemente, seu poder explicativo.

A continuidade desta pesquisa está assegurada pela objetividade garantida pelo método utilizado. As técnicas utilizadas no método da *Grounded Theory* e a profundidade das análises lhes conferiram validade interna. Sugere-se, portanto, que outros pesquisadores continuem o trabalho, expandindo essa teoria substantiva para outros indivíduos.

Futuras pesquisas poderão explorar o desenvolvimento de uma teoria contemplando intencionalmente indivíduos inseridos no mesmo contexto organizacional. O objetivo desta proposta consistiu em verificar a influência das características individuais, já que neste estudo os indivíduos pesquisados estavam em ambientes distintos - o que maximizou a variabilidade do contexto organizacional. Para isso, *designs* de pesquisa adequados devem ser utilizados.

Outra sugestão para novos estudos é a de observar como se desenvolve o processo de aprendizagem dessa população, visto que a busca pelo conhecimento se mostrou evidente nos incidentes.

Nesse sentido, sugerem-se algumas questões de pesquisa para aprofundar os resultados encontrados e contribuir para compreender melhor a dinâmica e as especificidades desses gerentes:

- Quais são as influências na ação gerencial de organizações de serviços profissionais, quando os indivíduos se encontram num mesmo contexto?
- Quais são as principais fontes de conhecimento utilizadas na gestão de organizações de serviços profissionais?
- Como ocorre o processo de aprendizagem gerencial nas organizações de serviços profissionais?
- Qual a influência da identidade no trabalho acerca da ação gerencial de organizações de serviços profissionais?

- Qual a relação entre identidade pessoal e identidade organizacional percebidas pelos gerentes de pequenas empresas como no caso de organizações de serviços profissionais?

Finalmente, qualquer que seja a pesquisa, principalmente a que utiliza o método da *Grounded Theory*, trabalhos em grupo são extremamente mais eficientes do que o esforço de um pesquisador único. A formação de grupos de pesquisa, orientados por uma linha definida claramente, torna o trabalho intelectualmente superior e mais robusto. *Softwares* de análise qualitativa de dados, como o ATLAS/ti, utilizado nesta pesquisa, permitem de forma simplificada a multiautoria nas análises e a interação com pacotes de análise estatística.

Enfim, almeja-se que este trabalho represente o início de uma caminhada e que o despertar da curiosidade de outros pesquisadores acerca deste assunto os incentive a participar dessa jornada em busca do conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental:** o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. 372 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Operacionalizando o Método da *Grounded Theory* nas Pesquisas em Estratégia: Técnicas e Procedimentos de Análise com Apoio do *Software* ATLAS/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3ES, 2003. CD-ROM.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BONAZINA, M.C.R. **A construção do processo de trabalho dos gerentes nas relações do cotidiano de uma organização hospitalar.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRASIL. **Decreto nº 5.028**, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2004/Decreto/D5028.htm#art1> Acesso em: 06 outubro 2004.

BRASIL. Ministério do Estado da Saúde. **Portaria nº 2.224/GM**, de 5 de dezembro de 2002. Estabelece o sistema de Classificação Hospitalar do Sistema Único de Saúde. Disponível em: < <http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2002/Gm/GM-2224.htm>> Acesso em: 10 julho 2004.

BRITO, M.J.M. et al. Interfaces da Mudança e dos Modos de Gestão na Rede Hospitalar Privada de Belo Horizonte: Caminhos e Descaminhos na Ótica da Gerente-Enfermeira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002, CD-ROM.

BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational Identity and Learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102-118, 2000.

CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia.** 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

CARNEIRO, C.; NEPOMUCENO, L.H. Dimensões Esquecidas da Identidade do Trabalhador e Conflitos Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de médio porte no setor da saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004, CD-ROM.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL – COFFITO. **Leis e Decretos**. Disponível em: < <http://www.coffito.org.br/leis.asp?id=Leis%20e%20Decretos>> Acesso em: 5 outubro 2004.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE / CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – CES. **Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em fisioterapia, fonoaudiologia e terapia ocupacional**. PARECER Nº CNE/CES 1210/2001. Brasília, 2001.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out, 1989.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1960.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOIA, D.; et al. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. **The Academy of Management Review**, v. 25, n.14, p. 63-81, out, 2000.

GLASER, B. G. **Basics of grounded theory analysis**. Ca: Sociology Press, 1992.

GORTON, C. Crossing the Culture Chasm: Making the Jump from Medicine to Management. **The Physician Executive**. p. 6-9, Jul/Aug, 2004.

GOULDING, C. **Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers**. London: Sage Publications, 2002.

HANDY, C. **Deuses da administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOWARD, J.A. Social psychology of Identities. **Annual Review of Sociology**, n. 26, p. 367-393, 2000.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L.W. Apresentando a Grounded Theory: Uma Nova Proposta de Abordagem Qualitativa na Pesquisa Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopses estatísticas da educação superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>> Acesso em: 9 out. 2004.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, p. 90-103, Sep/Oct, 1974.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2(74), abr/jun. 1999.

KON, A. A Pesquisa sobre Organizações de Serviços: Conceitos e Classificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004, CD-ROM.

KOOLS, S. et al. Dimensional analysis: broadening the conception of Grounded Theory. **Qualitative Health Research**, v. 6, n. 3, p.312-330, August, 1996.

KOTTER, J.P. What Leaders Really Do? **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 103-111, May/Jun, 1990.

LAGUNA, G.L. et al. Análise da Indústria de Fisioterapia em Porto Alegre/RS – Identificação de Estratégias Genéricas para Pequenas Empresas que Atuam no Setor. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 3, 2004, Itapema. **Anais...** Itapema: SLADE, 2004, CD-ROM.

LIMA, C.R. M.; LIMA, C.R.M. A Avaliação do Custo-eficácia das Intervenções em Organizações da Saúde. **Revista de Administração de Empresas**. v. 38, n. 2, p. 62-73, abr/jun, 1998.

LIMA-GONÇALVES, E. Estrutura organizacional do Hospital Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.1, p. 80-90, jan./mar. 1998.

LIMA-GONÇALVES, E; ACHÉ, C. A. O Hospital-Empresa: do Planejamento à Conquista do Mercado. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.1, p. 84-97, jan./mar. 1999.

LUSTRI, D.A.; et al. Influência no Estilo de Liderança nos Resultados Organizacionais:Um Estudo de Caso em Empresa de Consultoria Jurídica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004, CD-ROM.

MACHADO, H.V. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**. ed. esp. p. 51-73, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MÉDICI, A.C. **A medicina de grupo no Brasil**. Série: Desenvolvimento de Políticas Sociais. n. 1. Brasília: Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), 1991.

MELO, M.C.O.L. O Gerente e a Função Gerencial nas Organizações Pós-reestruturação Produtiva. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, 6. **Anais...** São Paulo: ABET, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

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

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, p. 49-61, Jul/Aug. 1975.

MOCKLER, R.J. **The management control process**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MOONEY, J. **The principles of organization**. New York: Harper & Brothers, 1947.

MORAES, L.V.S.; et al. A Dinâmica da Aprendizagem Gerencial em um Hospital. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 18, jul./dez. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**. v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MUNIZ, J.W.C.; TEIXEIRA, R.C. **Fundamentos de administração em fisioterapia**. São Paulo: Manole, 2003.

PAMPLONA, C.M.A.; FERREIRA E. Características e Dificuldades da Atuação do Fisioterapeuta frente às Atividades Gerenciais nas Clínicas de Fisioterapia de Florianópolis. **Relatório de Pesquisa**. Programa Integrado de Pós-Graduação e Graduação – PIPG/UNIVALI. Biguaçu, 2004.

PEREIRA, M.P. Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.3, p. 83-96, jul./set. 2000.

PINTO, L.F.; SORANZ, D.R. Planos privados de assistência à saúde: cobertura populacional no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 9, p. 85-98, 2004.

SAMPLE, J. The Myers-Briggs type Indicator and OD: Implication for practice from research. **Organization Development Journal**. v. 22, n. 1, p. 67-75, spr, 2004.

SCHMENNER, R. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHWANDT, T. A. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics and Social Constructionism. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing Grounded Theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

VALLES, M. S. Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa. In: __. **Técnicas cualitativas de investigación social**: reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis, 1997.

VASCONCELOS, I.F.G.; VASCONCELOS, F.C. Identidade e Mudança: o Passado como Ativo Estratégico. **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 45-57, Maio/Ago. 2001.

YAMAMOTO, E. **Os novos médicos administradores**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

ZALEZNIK, A. Real Work. **Harvard Business Review**, p. 53-62, Nov/Dec.1997.

ANEXOS

ANEXO A: Histórico da Análise

HU: GT_Gestao Fisio

File: [h:\pma\dissertação\dados\primarios\GT_Gestao Fisio]

Edited by: Clarice Pamplona

Date/Time: 2005/07/15 - 18:51:31

All objects sorted by creation date

Editing period : 132 Tage

1. Object created: 2005/02/20 - 23:05:27 (HU: GT_Gestao Fisio)

Last object created: 2005/07/02 - 14:14:30 (Network View: Teoria Substantiva 2)

(05/02/20 23:05) HU: GT_Gestao Fisio
(05/02/20 23:06) Primary Doc: P 1: Entrevista 1.txt
(05/02/22 17:18) Quotation: 1:1 Eu trabalho na área hospitalar.. (10:12)
(05/02/22 17:20) Quotation: 1:2 desde os meus 14 anos [...] eu.. (24:29)
(05/02/22 17:21) Quotation: 1:3 lá para cá eu sempre dei certo.. (26:26)
(05/02/22 17:21) Code: Experiências Positivas {6-1}~
(05/02/22 17:22) Code: Autoconfiança {7-2}~
(05/02/22 17:22) Memo: MA/Estratégias contextuais {0/Co} - Super
(05/02/22 17:38) Code: Formação Acadêmica {4-1}~
(05/02/22 17:53) Memo: MA/Interação entre saúde e gestão {0/Co} - Super
(05/02/22 18:08) Quotation: 1:5 o pessoal disse: "tu já conheç.. (61:65)
(05/02/22 18:08) Code: Peculiaridades da Gestão em Saúde {15-6}~
(05/02/22 18:09) Quotation: 1:6 Eu falei para eles que eu nunc.. (57:61)
(05/02/22 18:09) Code: Significado de Ser Gerente {8-3}~
(05/02/22 18:16) Code: Enfrentamento de Novos Desafios {9-1}~
(05/02/22 18:16) Quotation: 1:7 eu acho que é comandar, gerenc.. (71:75)
(05/02/22 18:18) Memo: MA/Significado de ser gerente {0/Co} - Super
(05/02/22 18:30) Quotation: 1:8 O que mais me chama a atenção .. (85:93)
(05/02/22 18:30) Code: Circunscrição a Operação da Clínica {12-5}~
(05/02/22 18:32) Code-Link: Circunscrição a Operação da Clínica <is part of> Significado de Ser Gerente
(05/03/02 09:52) Quotation: 1:9 15 funcionários, 10 médicos, f.. (96:99)
(05/03/02 09:52) Code: Infra-estrutura {12-3}~
(05/03/02 09:52) Quotation: 1:10 6 sócios e 4 pagam aluguel (107:107)
(05/03/02 09:53) Quotation: 1:11 É bom, é diferente do hospital.. (128:131)
(05/03/02 09:53) Code: Hierarquia {4-3}~
(05/03/02 09:55) Quotation: 1:12 Eu tenho toda autonomia (134:134)
(05/03/02 09:55) Code: Autonomia {6-1}~
(05/03/02 09:56) Quotation: 1:13 Algumas coisas eu nem discuto,.. (143:144)
(05/03/02 09:56) Quotation: 1:14 Eu tenho que fazer a conferênc.. (154:158)
(05/03/02 09:57) Quotation: 1:15 Eu sempre fui uma pessoa que n.. (175:178)
(05/03/02 09:58) Quotation: 1:16 eu nunca fui uma pessoa, aquel.. (190:192)
(05/03/02 09:59) Quotation: 1:17 eu ia atrás para saber como é .. (193:194)
(05/03/02 10:21) Quotation: 1:19 perguntando como é que funcion.. (201:203)
(05/03/02 10:21) Quotation: 1:20 busca de conhecimento (222:222)
(05/03/02 10:21) Code: Conhecimento {11-3}~
(05/03/02 10:23) Quotation: 1:21 a fisioterapia me ajudou muito.. (229:238)
(05/03/02 10:26) Quotation: 1:22 teve uma época que eu fazia o .. (265:273)
(05/03/02 10:26) Quotation: 1:23 eu fui aprendendo ao longo do .. (290:290)
(05/03/02 10:39) Quotation: 1:24 eu sempre fui correndo atrás (293:294)
(05/03/02 10:39) Quotation: 1:25 O lance era se empolgar e ter .. (296:298)
(05/03/02 10:39) Quotation: 1:26 eu trabalho com ou todo, eu to.. (303:306)
(05/03/02 10:40) Quotation: 1:27 Controle de frequência, de fér.. (313:313)
(05/03/02 10:40) Code: Recursos Humanos {5-3}
(05/03/02 10:41) Quotation: 1:28 lá eu fazia parte de faturamen.. (343:347)
(05/03/02 10:41) Quotation: 1:29 Eu acho que foi uma coisa boa,.. (353:355)
(05/03/02 10:42) Quotation: 1:30 eu acho que pela experiência d.. (364:369)
(05/03/02 10:43) Quotation: 1:31 através disto, você determina .. (372:376)
(05/03/02 10:44) Quotation: 1:32 Uma coisa que a gente mudou fo.. (407:416)
(05/03/02 10:44) Code: Implementação {9-2}~
(05/03/02 10:45) Quotation: 1:33 Hoje eu sou gerente, sou um ad.. (451:454)
(05/03/02 10:45) Quotation: 1:34 Hoje não. Hoje eu sou o admini.. (460:463)
(05/03/02 10:46) Quotation: 1:35 Daí chegou a hora que eu disse.. (508:510)
(05/03/02 10:47) Quotation: 1:36 a nossa clínica está no limite.. (538:544)
(05/03/02 10:49) Quotation: 1:37 A intenção é futuramente adqui.. (572:574)
(05/03/02 10:49) Code: Planejamento {9-3}~
(05/03/02 10:51) Quotation: 1:38 A gente discute, por exemplo, .. (597:603)
(05/03/02 10:52) Quotation: 1:39 tudo o que eu compro, eu compr.. (623:628)
(05/03/02 10:52) Code: Planejamento Financeiro {4-1}~

(05/03/02 10:53) Quotation: 1:40 Estava faltando eu conhecer ma.. (635:636)
(05/03/02 10:54) Quotation: 1:41 na faculdade é que eu estou co.. (663:665)
(05/03/04 18:40) Code: Formas de Aprendizado {11-1}~
(05/03/04 18:46) Quotation: 1:42 Qualquer mudança que eu queira.. (137:138)
(05/03/04 18:47) Memo: MA/Relação entre autonomia e hierarquia achatada {0/Co} - Super
(05/03/06 08:01) Primary Doc: P 2: Entrevista 2.txt
(05/03/06 08:16) Code: Ascensão na Carreira {2-1}~
(05/03/06 09:56) Quotation: 2:1 ela foi aberta em março de 198.. (13:20)
(05/03/06 09:56) Code: Constituição da Empresa {3-1}
(05/03/06 16:20) Quotation: 2:2 O espaço era precário, era uma.. (26:34)
(05/03/06 16:20) Code: Evolução da Estrutura Física {2-2}
(05/03/06 16:21) Quotation: 2:3 Então alguns pacientes deste m.. (52:55)
(05/03/06 16:22) Quotation: 2:4 nós entendemos que seria neces.. (62:66)
(05/03/06 16:24) Quotation: 2:5 seria necessário alguém na áre.. (63:66)
(05/03/06 16:25) Quotation: 2:6 administrar as duas coisas, pa.. (67:69)
(05/03/06 16:26) Quotation: 2:7 Eu tinha uma chefia. Tinha coi.. (76:79)
(05/03/06 16:47) Quotation: 2:8 O nosso foco principal era pró.. (102:105)
(05/03/06 16:48) Quotation: 2:9 E deu certo. (105:105)
(05/03/06 16:49) Quotation: 2:10 O Valter ficou bem preocupado .. (100:102)
(05/03/06 16:52) Quotation: 2:11 Aí a gente sentiu na responsab.. (117:119)
(05/03/06 16:53) Quotation: 2:12 Ele vem de vez em quando, pass.. (130:132)
(05/03/06 16:53) Code: Soluções Alternativas {6-2}~
(05/03/06 16:54) Quotation: 2:13 Tínhamos poucos funcionários. .. (137:139)
(05/03/06 16:54) Quotation: 2:14 Eu não tinha experiência nenhu.. (156:157)
(05/03/06 16:54) Code: Eu não tinha experiência nenhuma. {5-0}~
(05/03/06 16:55) Quotation: 2:15 Eu tinha todas as dificuldades.. (149:155)
(05/03/06 16:56) Quotation: 2:16 pq eu não aprendi nada na facu.. (149:151)
(05/03/06 16:57) Quotation: 2:17 Com o crescimento já não dava .. (160:164)
(05/03/06 17:02) Quotation: 2:18 A gente foi sentindo a necessi.. (167:171)
(05/03/06 17:04) Quotation: 2:19 E também ocorreu que em 1995 n.. (173:175)
(05/03/06 17:21) Quotation: 2:20 eu fiz um curso de licitações... (179:180)
(05/03/06 17:22) Quotation: 2:21 eu comecei a participar e come.. (182:185)
(05/03/06 17:23) Quotation: 2:22 Foi muito difícil aprender com.. (175:179)
(05/03/06 17:42) Code: Adversidades {15-2}~
(05/03/06 17:48) Quotation: 2:25 Eu havia pedido demissão do se.. (189:192)
(05/03/06 17:49) Quotation: 2:26 ocorreu mais uma reviravolta n.. (195:197)
(05/03/06 17:50) Quotation: 2:27 Nós começamos investir em prop.. (197:199)
(05/03/06 17:50) Quotation: 2:28 tivemos que buscar outras font.. (201:202)
(05/03/06 17:50) Quotation: 2:29 Nós buscamos fazer vários curs.. (206:207)
(05/03/06 18:07) Quotation: 2:32 hoje nós entendemos que ele fo.. (232:233)
(05/03/06 18:08) Quotation: 2:33 u fui fazer curso de neurologi.. (239:242)
(05/03/06 18:09) Quotation: 2:34 E a partir da oferta deste tip.. (242:244)
(05/03/06 18:10) Quotation: 2:35 quem fazia a parte contábil er.. (255:257)
(05/03/06 18:10) Code: Ligação Afetiva {7-2}~
(05/03/06 18:11) Memo: MA/Relacionamentos Afetivos {0/Co-F} - Super
(05/03/06 18:17) Quotation: 2:36 aprendi que vc tem que verific.. (264:268)
(05/03/06 18:20) Quotation: 2:37 Dando cabeçada, dando cabeçada.. (271:272)
(05/03/06 18:20) Quotation: 2:38 E agora estou participando de .. (274:276)
(05/03/06 18:22) Quotation: 2:39 Tenho dificuldades. (277:278)
(05/03/06 18:22) Code: Tenho dificuldades. {4-1}
(05/03/06 18:23) Quotation: 2:40 Então como nós não concordamos.. (295:298)
(05/03/06 18:24) Quotation: 2:41 quando eu solicitei Unimed for.. (288:291)
(05/03/06 18:25) Quotation: 2:42 eu não entendo que o médico te.. (304:307)
(05/03/06 18:25) Quotation: 2:43 eles encontraram várias situaç.. (311:313)
(05/03/06 18:26) Quotation: 2:44 nós resolvemos procurar outro .. (326:327)
(05/03/06 18:34) Quotation: 2:45 Meu marido teve uma experiênci.. (330:332)
(05/03/06 18:35) Quotation: 2:46 o prédio é meu, não é locado, .. (345:350)
(05/03/06 18:36) Quotation: 2:47 Eu gostaria de aproveitar melh.. (371:373)
(05/03/06 18:37) Quotation: 2:49 o meu marido, mais quatro func.. (383:387)
(05/03/06 18:38) Quotation: 2:50 atuam estas duas fisioterapeut.. (381:382)
(05/03/06 18:51) Quotation: 2:51 A empresa cresceu a ponto de m.. (397:399)
(05/03/06 18:52) Quotation: 2:52 Então Florianópolis está fican.. (407:410)
(05/03/06 18:52) Quotation: 2:53 nós prestamos serviços para ou.. (414:415)
(05/03/06 18:53) Quotation: 2:54 demos uma repensada pq passamo.. (431:435)
(05/03/06 18:53) Quotation: 2:55 Eu tenho um consultório, que v.. (438:440)
(05/03/06 18:54) Quotation: 2:56 Eu separei terças e quintas de.. (440:443)
(05/03/06 18:54) Quotation: 2:57 Quando chegam as contas a paga.. (449:453)
(05/03/06 18:55) Quotation: 2:58 Quando eu me casei eu fiz o cu.. (483:485)
(05/03/06 18:56) Quotation: 2:59 A gente aprendeu a se respeita.. (495:498)
(05/03/06 19:12) Quotation: 2:60 A segunda coisa que eu acho mu.. (498:501)
(05/03/06 19:13) Quotation: 2:61 Então como nós nos damos muito.. (504:509)
(05/03/06 19:13) Code: Relacionamento {7-2}~
(05/03/06 19:14) Quotation: 2:62 E estes projetos são muito pre.. (509:511)
(05/03/06 19:15) Quotation: 2:63 Eu passei um final de ano agor.. (511:514)
(05/03/06 19:15) Quotation: 2:64 E isto trouxe problemas para a.. (536:537)
(05/03/06 19:15) Quotation: 2:65 Ele fazia esta parte de órtese.. (540:543)
(05/03/06 19:16) Quotation: 2:66 Nós nunca passamos uma fase as.. (547:548)

(05/03/06 19:17) Quotation: 2:67 Então nessas horas eu fico sup.. (551:553)
(05/03/06 19:18) Quotation: 2:68 neste momento nós estamos send.. (566:571)
(05/03/06 19:18) Quotation: 2:69 Eu estou querendo montar a par.. (607:609)
(05/03/06 19:20) Quotation: 2:70 É engraçado que todos os nosso.. (622:625)
(05/03/06 19:20) Code: Planejamento de mercado {2-1}~
(05/03/06 19:21) Quotation: 2:71 O nosso cliente vai atrás, pq .. (634:636)
(05/03/06 19:21) Quotation: 2:72 Mas eu sempre tenho a pretensã.. (645:647)
(05/03/06 19:30) Network View: Estratégias (13)
(05/03/25 08:55) Code: Experiência {9-1}~
(05/03/25 09:00) Quotation: 1:44 Eu trabalhei 3 anos numa Mater.. (12:20)
(05/03/25 09:25) Quotation: 1:45 Eu estudei, na época, Raio X .. (29:38)
(05/03/25 10:24) Quotation: 1:46 tu já sabes como funciona um h.. (63:64)
(05/03/25 10:26) Quotation: 1:47 Eu gerencio tudo (72:73)
(05/03/25 10:30) Quotation: 1:48 Eles pagam referente ao alugue.. (116:121)
(05/03/25 10:34) Quotation: 1:49 às vezes tem alguma coisa que .. (147:150)
(05/03/25 10:38) Quotation: 1:50 Eu acho que foi em virtude do .. (174:175)
(05/03/25 19:45) Quotation: 1:51 Algumas coisas eu nem discuto,.. (143:144)
(05/03/25 19:46) Code: Iniciativa {4-2}~
(05/03/25 19:46) Quotation: 1:52 eu nunca fui uma pessoa, aquel.. (190:192)
(05/03/25 19:51) Quotation: 1:53 "se este paciente ficou dez di.. (215:217)
(05/03/25 19:52) Quotation: 1:54 então você cria uma noção de c.. (235:238)
(05/03/25 19:52) Quotation: 1:55 muitas vezes a enfermagem falh.. (241:244)
(05/03/25 19:53) Quotation: 1:56 se o paciente havia sido um in.. (245:254)
(05/03/25 19:54) Quotation: 1:57 Eu conferia para ver se estava.. (269:270)
(05/03/25 19:56) Quotation: 1:58 Antigamente não, antigamente e.. (306:309)
(05/03/25 19:56) Quotation: 1:59 Aqui temos os médicos, os enfe.. (320:323)
(05/03/25 19:57) Quotation: 1:60 Aqui não, aqui eu só administr.. (346:347)
(05/03/25 19:57) Quotation: 1:61 Devido ao meu esforço, a minha.. (354:355)
(05/03/25 19:59) Quotation: 1:62 pela experiência de vida que v.. (365:366)
(05/03/25 20:00) Quotation: 1:63 Eu que faço entrevista e recru.. (389:391)
(05/03/25 20:04) Quotation: 1:64 Quando a clínica foi montada, .. (430:436)
(05/03/25 20:04) Code: Histórico Administrativo da Empresa {1-1}~
(05/03/25 20:07) Quotation: 1:65 pela posição que eu estou assu.. (450:451)
(05/03/25 20:07) Code: Status Profissional {4-1}~
(05/03/25 20:09) Quotation: 1:66 Eu era um funcionário como out.. (458:459)
(05/03/25 20:09) Quotation: 1:67 Hoje eu sou o administrador (461:461)
(05/03/25 20:09) Quotation: 1:68 Daí sou eu que chamo a atenção.. (461:463)
(05/03/25 20:10) Quotation: 1:69 aqui sou eu como eles. E o nos.. (485:486)
(05/03/25 20:11) Quotation: 1:70 Tínhamos que marcar o horário,.. (511:518)
(05/03/25 20:11) Quotation: 1:71 Daí conseguimos implantar agen.. (518:519)
(05/03/25 20:12) Quotation: 1:72 No início foi. Hoje ele adora... (522:522)
(05/03/25 20:12) Quotation: 1:73 a gente procura sempre atender.. (552:554)
(05/03/25 20:13) Quotation: 1:74 eles não são aquela coisa de q.. (557:559)
(05/03/25 20:19) Quotation: 1:75 Uma por mês ou a cada 2 meses,.. (584:587)
(05/03/25 20:19) Code: Comunicação {4-2}~
(05/03/25 20:20) Quotation: 1:76 sobre um convênio, como é que .. (597:603)
(05/03/25 20:21) Quotation: 1:77 daí já levo algumas coisas que.. (611:614)
(05/03/25 20:31) Quotation: 1:78 aprender a melhor administrar (632:632)
(05/03/25 20:33) Quotation: 1:79 Antes eu fazia mais a parte de.. (636:638)
(05/03/25 20:34) Quotation: 1:80 Quando eu cheguei aqui eu come.. (655:658)
(05/03/25 20:36) Code: Curiosidade {1-1}~
(05/03/25 20:36) Quotation: 1:81 u trabalhava a forma faturamen.. (660:663)
(05/03/30 10:28) Quotation: 2:73 Pq eu como fisioterapeuta tamb.. (22:24)
(05/03/30 10:28) Code: Interesse {2-1}~
(05/03/30 10:37) Quotation: 2:74 Eu ficava mais no telefone, at.. (88:91)
(05/03/30 10:40) Code: Crescimento do Negócio {12-3}~
(05/03/30 10:43) Quotation: 2:75 e o meu marido nos acidentamos.. (109:111)
(05/03/30 10:56) Quotation: 2:76 Eu tinha todas as dificuldades.. (149:149)
(05/03/30 10:59) Quotation: 2:77 Em 1997, nós tivemos um concor.. (185:187)
(05/03/30 11:03) Memo: MA/Gestão feijão com arroz {0/Co} - Super
(05/03/30 11:04) Quotation: 2:78 nós começamos a fazer cursos d.. (212:214)
(05/03/30 11:04) Quotation: 2:79 Incluímos no preço da prótese .. (214:218)
(05/03/30 11:06) Code: Sensibilidade {10-2}~
(05/03/30 11:09) Quotation: 2:80 a área de próteses e órteses, .. (210:214)
(05/03/30 11:10) Quotation: 2:81 uma decisão entre eu e ele que.. (202:206)
(05/03/30 11:11) Quotation: 2:82 e nós percebemos que nós tinha.. (196:197)
(05/03/30 15:30) Quotation: 2:83 Nós descobrimos um funcionário.. (257:261)
(05/03/30 15:30) Quotation: 2:84 Nós acabamos saindo desta cont.. (261:264)
(05/03/30 15:31) Quotation: 2:85 Uma das coisas que eu tentei, .. (285:287)
(05/03/30 15:34) Quotation: 2:86 E, no fim, nós resolvemos proc.. (326:327)
(05/03/30 15:35) Quotation: 2:87 Para mim foi bom, fui na prefe.. (341:345)
(05/03/30 15:36) Quotation: 2:88 Aí eu fui na Unimed, só que aí.. (359:361)
(05/03/30 15:40) Quotation: 2:89 u tenho a necessidade, em cima.. (399:402)
(05/03/30 15:41) Quotation: 2:90 Na realidade nós nem fizemos c.. (428:430)
(05/03/30 15:43) Quotation: 2:91 No tapa!!! (457:457)
(05/03/30 15:45) Quotation: 2:92 houve um tempo, uns dois anos,.. (463:470)
(05/03/30 15:45) Code: Organização do Tempo {2-1}~

(05/03/30 15:47) Quotation: 2:93 le precisava ser polido na áre.. (519:521)
(05/03/30 15:48) Quotation: 2:94 nós somos prestadores de servi.. (522:527)
(05/03/30 15:50) Quotation: 2:95 Eu acho que, a partir do momen.. (558:564)
(05/03/30 15:51) Quotation: 2:96 Estamos ficando somente com aq.. (578:581)
(05/03/30 15:51) Quotation: 2:97 Hoje, como ele está sozinho e .. (572:578)
(05/03/30 15:54) Quotation: 2:98 Estou com uma cliente de estét.. (609:612)
(05/03/30 15:55) Quotation: 2:99 Mas eu sempre tenho a pretensã.. (645:648)
(05/03/30 19:23) Code-Link: Iniciativa <is associated with> Crescimento do Negócio
(05/03/30 19:24) Code-Link: Planejamento Financeiro <is part of> Planejamento
(05/03/30 19:25) Code-Link: Autoconfiança <is cause of> Crescimento do Negócio
(05/03/30 20:11) Network View: Condições Contextuais (20)
(05/03/30 20:23) Code-Link: Adversidades <is cause of> Sensibilidade
(05/03/30 20:26) Code-Link: Infra-estrutura <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
(05/03/30 20:26) Code-Link: Hierarquia <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
(05/03/30 20:26) Code-Link: Evolução da Estrutura Física <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
(05/03/30 20:26) Code-Link: Histórico Administrativo da Empresa <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
(05/03/30 20:35) Code-Link: Comunicação <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
(05/03/30 21:41) Network View: Consequências da Gestão (8)
(05/03/30 21:46) Code-Link: Tenho dificuldades. <is part of> Circunscrição a Operação da Clínica
(05/04/13 17:24) Primary Doc: P 3: Entrevista 3.txt
(05/04/14 11:15) Quotation: 3:1 começamos com a idéia na sexta.. (8:10)
(05/04/14 11:16) Quotation: 3:2 eu e mais um colega, depois en.. (10:14)
(05/04/14 11:17) Quotation: 3:3 Ninguém tinha experiência nenh.. (17:18)
(05/04/14 11:17) Quotation: 3:4 quem tinha alguma experiência .. (18:21)
(05/04/14 11:18) Quotation: 3:5 Ai, começamos com o primeiro p.. (21:25)
(05/04/14 11:18) Quotation: 3:6 Sendo assim, nós ficamos 6 mes.. (30:34)
(05/04/14 11:19) Quotation: 3:7 A princípio era eu e mais um c.. (10:14)
(05/04/14 11:22) Quotation: 3:8 Nós dividimos as tarefas da cl.. (44:51)
(05/04/14 11:23) Quotation: 3:9 Daí pra frente começou a ficar.. (43:44)
(05/04/14 11:24) Quotation: 3:10 Nós começamos com a idéia na s.. (8:16)
(05/04/14 11:25) Quotation: 3:11 Mas depois disso, ocorreram vá.. (51:53)
(05/04/14 11:25) Quotation: 3:12 Tínhamos também o controle fin.. (60:61)
(05/04/14 11:26) Quotation: 3:13 Eu faço a mesma coisa até hoje.. (64:65)
(05/04/14 13:40) Quotation: 3:14 um ficou com relações pessoais.. (45:51)
(05/04/14 13:42) Quotation: 3:15 Dois deles já montaram uma out.. (70:75)
(05/04/14 13:42) Code: Ruptura {1-1}~
(05/04/14 13:44) Quotation: 3:16 Nós tivemos um grande problema.. (81:83)
(05/04/14 13:44) Quotation: 3:17 Só que Unimed nós não temos. A.. (85:92)
(05/04/14 13:45) Quotation: 3:18 Quando percebemos que não cons.. (92:97)
(05/04/14 13:45) Quotation: 3:19 tratamos com a Cardiosport par.. (95:97)
(05/04/14 13:47) Quotation: 3:20 Tudo é discutido pelos sócios... (101:101)
(05/04/14 13:47) Quotation: 3:21 A seleção de funcionários é re.. (101:106)
(05/04/14 13:50) Quotation: 3:22 a parte administrativa da clín.. (111:112)
(05/04/14 13:50) Code: Administração "jogada" {3-1}~
(05/04/14 13:52) Quotation: 3:23 Até pq hoje nós não temos como.. (112:116)
(05/04/14 13:52) Quotation: 3:24 a parte administrativa ficou m.. (115:116)
(05/04/14 13:53) Quotation: 3:25 Eu sugeri chamar um profession.. (116:119)
(05/04/14 13:54) Quotation: 3:26 por limitação física, nós não .. (120:123)
(05/04/14 13:55) Quotation: 3:27 O que eu faço de controle da c.. (125:129)
(05/04/14 13:55) Quotation: 3:28 Existem serviços que são explo.. (129:137)
(05/04/14 13:55) Quotation: 3:29 Tem PJ, mas não existe uma div.. (140:142)
(05/04/14 13:56) Quotation: 3:30 É conversa de corredor. Normal.. (156:157)
(05/04/14 13:56) Quotation: 3:31 Nós sempre tivemos muitos prob.. (160:162)
(05/04/14 13:57) Quotation: 3:32 E sobre as reuniões, quando ex.. (165:169)
(05/04/14 13:57) Quotation: 3:33 Nós sempre tivemos muitos prob.. (160:162)
(05/04/17 09:40) Quotation: 3:34 Nós começamos diferente, ou se.. (177:180)
(05/04/17 09:40) Code: Ação, reação {1-1}
(05/04/17 09:41) Quotation: 3:35 Só que daí ocorreu que dois só.. (180:183)
(05/04/17 09:42) Quotation: 3:36 nós queríamos o convênio da GE.. (187:191)
(05/04/17 09:42) Quotation: 3:37 Já tivemos...e hoje não temos .. (205:206)
(05/04/17 09:43) Quotation: 3:38 Podemos dizer que esta não é u.. (206:210)
(05/04/17 09:47) Quotation: 3:39 a clínica tem aproximadamente .. (225:232)
(05/04/17 09:48) Quotation: 3:40 Até hoje a única divulgação fo.. (238:250)
(05/04/17 09:48) Code: Marketing {1-2}
(05/04/17 09:48) Quotation: 3:41 ainda hoje existem clientes qu.. (243:245)
(05/04/17 09:49) Quotation: 3:42 hoje a clínica está num estado.. (251:254)
(05/04/17 10:03) Quotation: 3:43 pode ser dito também que ainda.. (258:261)
(05/04/17 10:03) Quotation: 3:44 A divergência entre os sócios... (267:269)
(05/04/17 10:04) Quotation: 3:45 A empresa é forte, a sociedade.. (269:273)
(05/04/17 10:14) Quotation: 3:46 Ma se ninguém resolver sair, s.. (274:275)
(05/04/17 10:14) Quotation: 3:47 Se eles não forem, eu saio. (280:280)
(05/04/17 10:15) Quotation: 3:48 Quanto ao número de pacientes,.. (286:290)
(05/04/17 10:16) Quotation: 3:49 Pelo contrário, acho que vai a.. (291:296)
(05/04/17 10:17) Quotation: 3:50 É, se vc pensar no sentido de .. (304:305)

(05/04/17 10:19) Quotation: 3:51 cada um trabalha por si (309:309)
(05/04/17 10:20) Quotation: 3:52 Cada profissional monta uma re.. (309:312)
(05/04/17 10:20) Quotation: 3:53 Existe uma regra, que agora va.. (312:313)
(05/04/17 10:20) Quotation: 3:54 Existe uma vontade de quebrar .. (318:320)
(05/04/17 10:21) Quotation: 3:55 Acho uma falta de união neste .. (327:328)
(05/04/17 10:21) Quotation: 3:56 Outra coisa é a falta de colab.. (329:330)
(05/04/17 10:21) Quotation: 3:57 isto vai contra aquilo que nós.. (341:343)
(05/04/17 10:22) Quotation: 3:58 Daí surge um ambiente que não .. (343:344)
(05/04/17 10:22) Code: Insatisfação {2-1}~
(05/04/17 10:23) Quotation: 3:59 tenho vários colegas que traba.. (352:355)
(05/04/17 10:23) Quotation: 3:60 Eu acho interessante ter um ad.. (355:358)
(05/04/17 10:26) Quotation: 3:61 Meu pai sempre teve empresa, d.. (366:367)
(05/04/17 10:27) Quotation: 3:62 é muito mais interessante abri.. (371:373)
(05/04/17 10:36) Quotation: 3:63 Eu já fiz os cálculos para ist.. (373:376)
(05/04/17 10:36) Quotation: 3:64 se eu tiver interesse em monta.. (376:378)
(05/04/21 14:36) Memo: VP/Descobrimo e Validando Propriedades do Contexto Organizacional
{0/Me} - Super
(05/04/21 15:11) Memo Family: Condições (1)
(05/04/23 08:00) Memo: VP/Descobrimo e Validando Propriedades das Particularidades do Gerente
{0/Me} - Super
(05/04/23 11:41) Code: Contexto Estável {0-2}~
(05/04/23 11:42) Code: Contexto Tempestuoso {0-2}~
(05/04/23 11:47) Network View: Descobrimo e Validando Propriedades do Contexto Organizacional
(14)
(05/04/23 11:52) Code: Particularidades do Gerente {0-15}~
(05/04/23 11:53) Network View: Descobrimo e Validando Propriedades das Particularidades do
Gerente (14)
(05/04/26 16:32) Code-Link: Sensibilidade <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:32) Code-Link: Ligação Afetiva <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:32) Code-Link: Experiência <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:32) Code-Link: Autoconfiança <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:32) Code-Link: Relacionamento <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:32) Code-Link: Interesse <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:33) Code-Link: Curiosidade <is property of> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:35) Code: Gerente Empenhado {0-3}~
(05/04/26 16:35) Code: Gerente Modelo {0-3}~
(05/04/26 16:35) Code-Link: Gerente Empenhado <is a> Particularidades do Gerente
(05/04/26 16:35) Code-Link: Gerente Modelo <is a> Particularidades do Gerente
(05/05/01 16:18) Network View: Proposição (15)
(05/05/01 16:18) Code: Contexto Organizacional Percebido {0-16}~
(05/05/01 16:22) Code: Consequências Gerenciais Percebidas {0-9}~
(05/05/01 16:35) Code-Link: Relacionamento <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Infra-estrutura <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Hierarquia <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Evolução da Estrutura Física <is property of> Contexto
Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Recursos Humanos <is part of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Comunicação <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Constituição da Empresa <is property of> Contexto Organizacional
Percebido
(05/05/01 16:36) Code-Link: Adversidades <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/01 16:58) Memo: VP/Descobrimo e Validando Propriedades das Ações Gerenciais {0/Me} -
Super
(05/05/01 16:59) Memo: VP/Descobrimo e Validando Propriedades das Consequências Gerenciais
{0/Me} - Super
(05/05/03 18:47) Code-Link: Conhecimento <is property of> Particularidades do Gerente
(05/05/03 18:47) Code-Link: Iniciativa <is property of> Particularidades do Gerente
(05/05/03 18:50) Network View: Descobrimo e Validando Propriedades das Ações Gerenciais (18)
(05/05/18 08:29) Code: Contexto Ativo {0-2}~
(05/05/18 08:31) Code-Link: Autonomia <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/18 08:31) Code-Link: Ligação Afetiva <is property of> Contexto Organizacional Percebido
(05/05/18 08:36) Code: Gerente Anestesiado {0-3}~
(05/05/18 08:36) Code: Seguindo a Receita {0-4}~
(05/05/18 08:36) Code: Em Obras {0-4}~
(05/05/18 08:37) Code: Colocando Panos Quentes {0-5}~
(05/05/18 08:37) Code-Link: Gerente Anestesiado <is cause of> Colocando Panos Quentes
(05/05/18 08:38) Code-Link: Gerente Empenhado <is cause of> Em Obras
(05/05/18 08:39) Code-Link: Contexto Tempestuoso <is cause of> Colocando Panos Quentes
(05/05/18 08:39) Code-Link: Contexto Ativo <is cause of> Em Obras
(05/05/18 08:39) Code-Link: Gerente Modelo <is cause of> Seguindo a Receita
(05/05/18 08:39) Code-Link: Contexto Estável <is cause of> Seguindo a Receita
(05/05/18 08:44) Code: Consequências Positivas {0-5}~
(05/05/18 08:44) Code: Consequências Negativas {0-3}~
(05/05/18 08:45) Code-Link: Colocando Panos Quentes <is cause of> Consequências Negativas
(05/05/18 08:45) Code-Link: Seguindo a Receita <is cause of> Consequências Positivas
(05/05/18 08:45) Code-Link: Em Obras <is cause of> Consequências Positivas
(05/05/18 08:46) Code-Link: Gerente Anestesiado <is a> Particularidades do Gerente

(05/05/18 10:34) Network View: Descobrimo e Validando Propriedades das Consequências Gerenciais (10)

(05/05/18 10:35) Code-Link: Consequências Negativas <is a> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/18 10:35) Code-Link: Consequências Positivas <is a> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/22 09:31) Code-Link: Formas de Aprendizado <is part of> Conhecimento

(05/05/22 10:47) Code: Ação Gerencial {0-13}~

(05/05/22 10:48) Code-Link: Em Obras <is a> Ação Gerencial

(05/05/22 10:48) Code-Link: Colocando Panos Quentes <is a> Ação Gerencial

(05/05/22 11:02) Code-Link: Ação, reação <is associated with> Implementação

(05/05/22 11:07) Code-Link: Planejamento de mercado <is part of> Marketing

(05/05/22 11:08) Code-Link: Circunscrição a Operação da Clínica <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:09) Code-Link: Planejamento <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:09) Code-Link: Crescimento do Negócio <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:09) Code-Link: Recursos Humanos <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:09) Code-Link: Implementação <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:09) Code-Link: Marketing <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:20) Code-Link: Organização do Tempo <is part of> Planejamento

(05/05/22 11:23) Code-Link: Soluções Alternativas <is property of> Ação Gerencial

(05/05/22 11:23) Code-Link: Enfrentamento de Novos Desafios <is part of> Soluções Alternativas

(05/05/22 11:37) Code-Link: Peculiaridades da Gestão em Saúde <is associated with> Circunscrição a Operação da Clínica

(05/05/22 11:37) Code-Link: Administração "jogada" <noname> Colocando Panos Quentes

(05/05/26 20:26) Code-Link: Ascensão na Carreira <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/26 20:26) Code-Link: Experiências Positivas <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/26 20:26) Code-Link: Insatisfação <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/26 20:26) Code-Link: Ruptura <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/26 20:26) Code-Link: Significado de Ser Gerente <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/05/26 20:42) Code-Link: Status Profissional <is associated with> Significado de Ser Gerente

(05/06/05 09:42) Quotation: 2:100 só trabalhávamos nós dois. Eu .. (87:91)

(05/06/05 12:10) Network View: Contexto Organizacional (11)

(05/06/05 12:10) Code-Link: Infra-estrutura <is associated with> Hierarquia

(05/06/11 19:08) Network View: Particularidades do Gerente (10)

(05/06/11 19:10) Code-Link: Formação Acadêmica <is part of> Conhecimento

(05/06/12 14:35) Network View: Ações Gerenciais (10)

(05/06/15 09:39) Network View: Proposição Geral (4)

(05/06/15 09:43) Code-Link: Ação Gerencial <is cause of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/06/15 09:44) Code-Link: Particularidades do Gerente <is cause of> Ação Gerencial

(05/06/15 09:44) Code-Link: Contexto Organizacional Percebido <is cause of> Ação Gerencial

(05/06/15 10:41) Code-Link: Contexto Organizacional Percebido <is associated with> Particularidades do Gerente

(05/06/15 11:03) Code-Link: Contexto Estável <is a> Contexto Organizacional Percebido

(05/06/15 11:03) Code-Link: Contexto Ativo <is a> Contexto Organizacional Percebido

(05/06/15 11:03) Code-Link: Contexto Tempestuoso <is a> Contexto Organizacional Percebido

(05/06/16 09:21) Code-Link: Circunscrição a Operação da Clínica <is associated with> Recursos Humanos

(05/06/20 22:34) Network View: P1 (3)

(05/06/20 22:42) Network View: P2 (3)

(05/06/20 22:46) Network View: P3 (3)

(05/06/20 22:52) Network View: P4 (3)

(05/06/20 22:53) Code-Link: Gerente Empenhado <is associated with> Consequências Positivas

(05/06/20 22:53) Code-Link: Gerente Modelo <is associated with> Consequências Positivas

(05/06/20 23:00) Network View: P5 (2)

(05/06/20 23:00) Code-Link: Gerente Anestesiado <is associated with> Consequências Negativas

(05/06/22 13:55) Code-Link: Seguindo a Receita <is a> Ação Gerencial

(05/06/25 15:43) Code: Agindo pela Propriocepção {27-3}

(05/06/25 15:46) Network View: Teoria Substantiva (4)

(05/06/25 15:47) Code-Link: Contexto Organizacional Percebido <is cause of> Agindo pela Propriocepção

(05/06/25 15:47) Code-Link: Particularidades do Gerente <is cause of> Agindo pela Propriocepção

(05/06/25 15:48) Code-Link: Agindo pela Propriocepção <is cause of> Consequências Gerenciais Percebidas

(05/07/02 14:14) Network View: Teoria Substantiva 2 (4)

ANEXO B: Elementos da Teoria

HU: GT_Gestao Fisio
File: [h:\pma\dissertação\dados\primarios\GT_Gestao Fisio]
Edited by: Clarice Pamplona
Date/Time: 2005/07/15 - 18:56:46

List of all objects

HUs

===

GT_Gestao Fisio

Primary Docs

=====

P 1: Entrevista 1.txt

P 2: Entrevista 2.txt

P 3: Entrevista 3.txt

Quotations

=====

1:1 Eu trabalho na área hospitalar.. (10:12)
1:2 desde os meus 14 anos [...] eu.. (24:29)
1:3 lá para cá eu sempre dei certo.. (26:26)
1:5 o pessoal disse: "tu já conheç.. (61:65)
1:6 Eu falei para eles que eu nunc.. (57:61)
1:7 eu acho que é comandar, gerenc.. (71:75)
1:8 O que mais me chama a atenção .. (85:93)
1:9 15 funcionários, 10 médicos, f.. (96:99)
1:10 6 sócios e 4 pagam aluguel (107:107)
1:11 É bom, é diferente do hospital.. (128:131)
1:12 Eu tenho toda autonomia (134:134)
1:13 Algumas coisas eu nem discuto,.. (143:144)
1:14 Eu tenho que fazer a conferênc.. (154:158)
1:15 Eu sempre fui uma pessoa que n.. (175:178)
1:16 eu nunca fui uma pessoa, aquel.. (190:192)
1:17 eu ia atrás para saber como é .. (193:194)
1:19 perguntando como é que funcion.. (201:203)
1:20 busca de conhecimento (222:222)
1:21 a fisioterapia me ajudou muito.. (229:238)
1:22 teve uma época que eu fazia o .. (265:273)
1:23 eu fui aprendendo ao longo do .. (290:290)
1:24 eu sempre fui correndo atrás (293:294)
1:25 O lance era se empolgar e ter .. (296:298)
1:26 eu trabalho com ou todo, eu to.. (303:306)
1:27 Controle de frequência, de fér.. (313:313)
1:28 lá eu fazia parte de faturamen.. (343:347)
1:29 Eu acho que foi uma coisa boa,.. (353:355)
1:30 eu acho que pela experiência d.. (364:369)
1:31 através disto, você determina .. (372:376)
1:32 Uma coisa que a gente mudou fo.. (407:416)
1:33 Hoje eu sou gerente, sou um ad.. (451:454)
1:34 Hoje não. Hoje eu sou o admini.. (460:463)
1:35 Daí chegou a hora que eu disse.. (508:510)
1:36 a nossa clínica está no limite.. (538:544)
1:37 A intenção é futuramente adqui.. (572:574)
1:38 A gente discute, por exemplo, .. (597:603)
1:39 tudo o que eu compro, eu compr.. (623:628)
1:40 Estava faltando eu conhecer ma.. (635:636)
1:41 na faculdade é que eu estou co.. (663:665)
1:42 Qualquer mudança que eu queira.. (137:138)
1:44 Eu trabalhei 3 anos numa Mater.. (12:20)
1:45 Eu estudei, na época, Raio X (.. (29:38)
1:46 tu já sabes como funciona um h.. (63:64)
1:47 Eu gerencio tudo (72:73)
1:48 Eles pagam referente ao aluque.. (116:121)

1:49 às vezes tem alguma coisa que .. (147:150)
1:50 Eu acho que foi em virtude do .. (174:175)
1:51 Algumas coisas eu nem discuto,.. (143:144)
1:52 eu nunca fui uma pessoa, aquele.. (190:192)
1:53 "se este paciente ficou dez di.. (215:217)
1:54 então você cria uma noção de c.. (235:238)
1:55 muitas vezes a enfermagem falh.. (241:244)
1:56 se o paciente havia sido um in.. (245:254)
1:57 Eu conferia para ver se estava.. (269:270)
1:58 Antigamente não, antigamente e.. (306:309)
1:59 Aqui temos os médicos, os enfe.. (320:323)
1:60 Aqui não, aqui eu só administr.. (346:347)
1:61 Devido ao meu esforço, a minha.. (354:355)
1:62 pela experiência de vida que v.. (365:366)
1:63 Eu que faço entrevista e recru.. (389:391)
1:64 Quando a clínica foi montada, .. (430:436)
1:65 pela posição que eu estou assu.. (450:451)
1:66 Eu era um funcionário como out.. (458:459)
1:67 Hoje eu sou o administrador (461:461)
1:68 Daí sou eu que chamo a atenção.. (461:463)
1:69 aqui sou eu como eles. E o nos.. (485:486)
1:70 Tínhamos que marcar o horário,.. (511:518)
1:71 Daí conseguimos implantar agen.. (518:519)
1:72 No início foi. Hoje ele adora... (522:522)
1:73 a gente procura sempre atender.. (552:554)
1:74 eles não são aquela coisa de q.. (557:559)
1:75 Uma por mês ou a cada 2 meses,.. (584:587)
1:76 sobre um convênio, como é que .. (597:603)
1:77 daí já levo algumas coisas que.. (611:614)
1:78 aprender a melhor administrar (632:632)
1:79 Antes eu fazia mais a parte de.. (636:638)
1:80 Quando eu cheguei aqui eu come.. (655:658)
1:81 u trabalhava a forma faturamen.. (660:663)
2:1 ela foi aberta em março de 198.. (13:20)
2:2 O espaço era precário, era uma.. (26:34)
2:3 Então alguns pacientes deste m.. (52:55)
2:4 nós entendemos que seria neces.. (62:66)
2:5 seria necessário alguém na áre.. (63:66)
2:6 administrar as duas coisas, pa.. (67:69)
2:7 Eu tinha uma chefia. Tinha coi.. (76:79)
2:8 O nosso foco principal era pró.. (102:105)
2:9 E deu certo. (105:105)
2:10 O Valter ficou bem preocupado .. (100:102)
2:11 Aí a gente sentiu na responsab.. (117:119)
2:12 Ele vem de vez em quando, pass.. (130:132)
2:13 Tínhamos poucos funcionários. .. (137:139)
2:14 Eu não tinha experiência nenhu.. (156:157)
2:15 Eu tinha todas as dificuldades.. (149:155)
2:16 pq eu não aprendi nada na facu.. (149:151)
2:17 Com o crescimento já não dava .. (160:164)
2:18 A gente foi sentindo a necessi.. (167:171)
2:19 E também ocorreu que em 1995 n.. (173:175)
2:20 eu fiz um curso de licitações... (179:180)
2:21 eu comecei a participar e come.. (182:185)
2:22 Foi muito difícil aprender com.. (175:179)
2:25 Eu havia pedido demissão do se.. (189:192)
2:26 ocorreu mais uma reviravolta n.. (195:197)
2:27 Nós começamos investir em prop.. (197:199)
2:28 tivemos que buscar outras font.. (201:202)
2:29 Nós buscamos fazer vários curs.. (206:207)
2:32 hoje nós entendemos que ele fo.. (232:233)
2:33 u fui fazer curso de neurologi.. (239:242)
2:34 E a partir da oferta deste tip.. (242:244)
2:35 quem fazia a parte contábil er.. (255:257)
2:36 aprendi que vc tem que verific.. (264:268)
2:37 Dando cabeçada, dando cabeçada.. (271:272)
2:38 E agora estou participando de .. (274:276)
2:39 Tenho dificuldades. (277:278)
2:40 Então como nós não concordamos.. (295:298)
2:41 quando eu solicitei Unimed for.. (288:291)
2:42 eu não entendo que o médico te.. (304:307)
2:43 eles encontraram várias situaç.. (311:313)
2:44 nós resolvemos procurar outro .. (326:327)
2:45 Meu marido teve uma experiênci.. (330:332)
2:46 o prédio é meu, não é locado, .. (345:350)
2:47 Eu gostaria de aproveitar melh.. (371:373)
2:49 o meu marido, mais quatro func.. (383:387)

2:50 atuam estas duas fisioterapeut.. (381:382)
 2:51 A empresa cresceu a ponto de m.. (397:399)
 2:52 Então Florianópolis está fican.. (407:410)
 2:53 nós prestamos serviços para ou.. (414:415)
 2:54 demos uma repensada pq passamo.. (431:435)
 2:55 Eu tenho um consultório, que v.. (438:440)
 2:56 Eu separei terças e quintas de.. (440:443)
 2:57 Quando chegam as contas a paga.. (449:453)
 2:58 Quando eu me casei eu fiz o cu.. (483:485)
 2:59 A gente aprendeu a se respeita.. (495:498)
 2:60 A segunda coisa que eu acho mu.. (498:501)
 2:61 Então como nós nos damos muito.. (504:509)
 2:62 E estes projetos são muito pre.. (509:511)
 2:63 Eu passei um final de ano agor.. (511:514)
 2:64 E isto trouxe problemas para a.. (536:537)
 2:65 Ele fazia esta parte de órtese.. (540:543)
 2:66 Nós nunca passamos uma fase as.. (547:548)
 2:67 Então nessas horas eu fico sup.. (551:553)
 2:68 neste momento nós estamos send.. (566:571)
 2:69 Eu estou querendo montar a par.. (607:609)
 2:70 É engraçado que todos os nosso.. (622:625)
 2:71 O nosso cliente vai atrás, pq .. (634:636)
 2:72 Mas eu sempre tenho a pretensã.. (645:647)
 2:73 Pq eu como fisioterapeuta tamb.. (22:24)
 2:74 Eu ficava mais no telefone, at.. (88:91)
 2:75 e o meu marido nos acidentamos.. (109:111)
 2:76 Eu tinha todas as dificuldades.. (149:149)
 2:77 Em 1997, nós tivemos um concor.. (185:187)
 2:78 nós começamos a fazer cursos d.. (212:214)
 2:79 Incluímos no preço da prótese .. (214:218)
 2:80 a área de próteses e órteses, .. (210:214)
 2:81 uma decisão entre eu e ele que.. (202:206)
 2:82 e nós percebemos que nós tinha.. (196:197)
 2:83 Nós descobrimos um funcionário.. (257:261)
 2:84 Nós acabamos saindo desta cont.. (261:264)
 2:85 Uma das coisas que eu tentei, .. (285:287)
 2:86 E, no fim, nós resolvemos proc.. (326:327)
 2:87 Para mim foi bom, fui na prefe.. (341:345)
 2:88 Ai eu fui na Unimed, só que aí.. (359:361)
 2:89 u tenho a necessidade, em cima.. (399:402)
 2:90 Na realidade nós nem fizemos c.. (428:430)
 2:91 No tapa!!! (457:457)
 2:92 houve um tempo, uns dois anos,.. (463:470)
 2:93 le precisava ser polido na áre.. (519:521)
 2:94 nós somos prestadores de servi.. (522:527)
 2:95 Eu acho que, a partir do momen.. (558:564)
 2:96 Estamos ficando somente com aq.. (578:581)
 2:97 Hoje, como ele está sozinho e .. (572:578)
 2:98 Estou com uma cliente de estét.. (609:612)
 2:99 Mas eu sempre tenho a pretensã.. (645:648)
 2:100 só trabalhávamos nós dois. Eu .. (87:91)
 3:1 começamos com a idéia na sexta.. (8:10)
 3:2 eu e mais um colega, depois en.. (10:14)
 3:3 Ninguém tinha experiência nenh.. (17:18)
 3:4 quem tinha alguma experiência .. (18:21)
 3:5 Ai, começamos com o primeiro p.. (21:25)
 3:6 Sendo assim, nós ficamos 6 mes.. (30:34)
 3:7 A princípio era eu e mais um c.. (10:14)
 3:8 Nós dividimos as tarefas da cl.. (44:51)
 3:9 Daí pra frente começou a ficar.. (43:44)
 3:10 Nós começamos com a idéia na s.. (8:16)
 3:11 Mas depois disso, ocorreram vá.. (51:53)
 3:12 Tínhamos também o controle fin.. (60:61)
 3:13 Eu faço a mesma coisa até hoje.. (64:65)
 3:14 um ficou com relações pessoais.. (45:51)
 3:15 Dois deles já montaram uma out.. (70:75)
 3:16 Nós tivemos um grande problema.. (81:83)
 3:17 Só que Unimed nós não temos. A.. (85:92)
 3:18 Quando percebemos que não cons.. (92:97)
 3:19 tratamos com a Cardiosport par.. (95:97)
 3:20 Tudo é discutido pelos sócios... (101:101)
 3:21 A seleção de funcionários é re.. (101:106)
 3:22 a parte administrativa da clín.. (111:112)
 3:23 Até pq hoje nós não temos como.. (112:116)
 3:24 a parte administrativa ficou m.. (115:116)
 3:25 Eu sugeri chamar um profission.. (116:119)
 3:26 por limitação física, nós não .. (120:123)

3:27 O que eu faço de controle da c.. (125:129)
 3:28 Existem serviços que são explo.. (129:137)
 3:29 Tem PJ, mas não existe uma div.. (140:142)
 3:30 É conversa de corredor. Normal.. (156:157)
 3:31 Nós sempre tivemos muitos prob.. (160:162)
 3:32 E sobre as reuniões, quando ex.. (165:169)
 3:33 Nós sempre tivemos muitos prob.. (160:162)
 3:34 Nós começamos diferente, ou se.. (177:180)
 3:35 Só que daí ocorreu que dois só.. (180:183)
 3:36 nós queríamos o convênio da GE.. (187:191)
 3:37 Já tivemos...e hoje não temos .. (205:206)
 3:38 Podemos dizer que esta não é u.. (206:210)
 3:39 a clínica tem aproximadamente .. (225:232)
 3:40 Até hoje a única divulgação fo.. (238:250)
 3:41 ainda hoje existem clientes qu.. (243:245)
 3:42 hoje a clínica está num estado.. (251:254)
 3:43 pode ser dito também que ainda.. (258:261)
 3:44 A divergência entre os sócios... (267:269)
 3:45 A empresa é forte, a sociedade.. (269:273)
 3:46 Ma se ninguém resolver sair, s.. (274:275)
 3:47 Se eles não forem, eu saio. (280:280)
 3:48 Quanto ao número de pacientes,.. (286:290)
 3:49 Pelo contrário, acho que vai a.. (291:296)
 3:50 É, se vc pensar no sentido de .. (304:305)
 3:51 cada um trabalha por si (309:309)
 3:52 Cada profissional monta uma re.. (309:312)
 3:53 Existe uma regra, que agora va.. (312:313)
 3:54 Existe uma vontade de quebrar .. (318:320)
 3:55 Acho uma falta de união neste .. (327:328)
 3:56 Outra coisa é a falta de colab.. (329:330)
 3:57 isto vai contra aquilo que nós.. (341:343)
 3:58 Daí surge um ambiente que não .. (343:344)
 3:59 tenho vários colegas que traba.. (352:355)
 3:60 Eu acho interessante ter um ad.. (355:358)
 3:61 Meu pai sempre teve empresa, d.. (366:367)
 3:62 é muito mais interessante abri.. (371:373)
 3:63 Eu já fiz os cálculos para ist.. (373:376)
 3:64 se eu tiver interesse em monta.. (376:378)

Codes

=====

Ação Gerencial {0-13}~

"As ações gerenciais são fenômenos decorrentes da interação do gerente, através de suas particularidades, com o contexto organizacional, em busca da realização das atividades gerenciais."

Ação, reação {1-1}

Administração "jogada" {3-1}~

"Diz respeito a pouca importância dada às atividades administrativas."

Adversidades {15-2}~

"Trata de momentos hostis/contrário no gerenciamento."

Agindo pela Propriocepção {27-3}

Ascensão na Carreira {2-1}~

"Trata dos incidentes que resultaram na ascensão profissional do gerente."

Autoconfiança {7-2}~

"Trata da credibilidade que o indivíduo atribui a si mesmo."

Autonomia {6-1}~

"Refere-se à liberdade de atuação do entrevistado."

Circunscrição a Operação da Clínica {12-5}~

"Redução das atividades gerenciais à meras atividades operacionais do funcionamento da empresa."

Colocando Panos Quentes {0-5}~

"Este tipo de ação está relacionada a redução das atividades gerenciais à meras atividades

operacionais do funcionamento da empresa. Além disso, não há indícios significativos de elaboração de planos futuros e tomada de decisão para implementação do negócio e soluções alternativas."
Comunicação {4-2}~

"Está relacionado à forma de comunicação entre o gerente e os outros elementos constituintes da empresa."
Conhecimento {11-3}~

"Ações alternativas para aprender."
Consequências Gerenciais Percebidas {0-9}~

"As consequências gerenciais, aqui abordadas, dizem respeito aos resultados que a ação de gerência trazem para o gerente. Melhor dizendo, são os reflexos da atuação gerencial para os envolvidos."
Consequências Negativas {0-3}~

"Estas consequências demonstram que o gerente não percebe sua ascensão na carreira, pois suas experiências profissionais não foram positivas. Em decorrência disto, este gerente é insatisfeito com a sua atividade gerencial e com o relacionamento interpessoal na gestão, pois ocorre estremecimento e, muitas vezes, a ruptura entre os envolvidos. Ainda, este gerente não dá sentido, o valor e importância a ocupação do cargo de gerente."
Consequências Positivas {0-5}~

"Estas consequências demonstram que o gerente percebe sua ascensão na carreira, tendo vivido experiências profissionais gratificantes, tornando-se satisfeito com a sua atividade gerencial e com a boa relação estabelecida entre os envolvidos na gestão. Com isto, dá sentido, o valor e importância a ocupação do cargo de gerente."
Constituição da Empresa {3-1}
Contexto Ativo {0-2}~

"Neste tipo, existem poucos funcionários, um baixo número de atendimentos e uma estrutura física de médio porte. As situações que oferecem resistência à ação gerencial são frequentes, e esta ação é realizada com autonomia. Os envolvidos neste contexto organizacional se relacionam de uma forma harmoniosa e integrada, com uma habitual ligação afetiva de origem familiar ou de amizade; a comunicação é desprovida de formalidade e não há uma hierarquia estabelecida entre os componentes da organização."
Contexto Estável {0-2}~

"Existem vários funcionários, um elevado número de atendimentos e uma estrutura física de grande porte. Não é notada a ocorrência de situações que ofereçam resistência à ação gerencial, a qual é realizada com autonomia. Os envolvidos neste contexto organizacional se relacionam de uma forma harmoniosa e integrada, sem indícios de uma ligação afetiva de origem familiar ou de amizade; a comunicação é formal e há uma hierarquia estabelecida entre os componentes da organização."
Contexto Organizacional Percebido {0-16}~

"Relacionado ao somatório de fenômenos e situações que constituem o ambiente organizacional interno."
Contexto Tempestuoso {0-2}~

"Neste tipo, existem poucos funcionários, um médio número de atendimentos e uma estrutura física de médio porte. As situações que oferecem resistência à ação gerencial são frequentes, e esta ação é realizada com autonomia. Os envolvidos neste contexto organizacional se relacionam de uma forma turbulenta e sem concordância, tendo como base uma ligação afetiva de amizade; a comunicação é desprovida de formalidade e não há uma hierarquia estabelecida entre os componentes da organização."
Crescimento do Negócio {12-3}~

"Refere-se ao interesse do entrevistado em implementar o seu negócio."
Curiosidade {1-1}~

"Desejo de saber as coisas."

Em Obras {0-4}~

"Estas ações são caracterizadas pelo planejamento, pela execução destes planos de forma que haja melhoria (implementação) do negócio, associada a tomada de decisão frequente por parte do gerente. Este tipo de ação ainda se relaciona à prática de soluções alternativas para as adversidades encontradas."

Enfrentamento de Novos Desafios {9-1}~

"Presente nas citações que relatam a vivência de situações que incitam a transposição de barreiras."
Eu não tinha experiência nenhuma. {5-0}~

"Refere-se à experiência anterior como gerente."
Evolução da Estrutura Física {2-2}
Experiência {9-1}~

"Este código revela a prática em alguma atividade administrativa."
Experiências Positivas {6-1}~

"Diz respeito à vivências, pelo gerente, de acontecimentos profissionais gratificantes."
Formação Acadêmica {4-1}~

"Trata de fontes de conhecimento formal, obtidas por Instituições de Ensino."
Formas de Aprendizado {11-1}~

"Relata as maneiras que o entrevistado aprendeu."
Gerente Anestesiado {0-3}~

"Este tipo de gerente demonstra características de apatia, de inércia, quanto às ações gerenciais. Das propriedades propostas, somente pode ser dito que, além da indiferença demonstrada por este tipo de gerente, também é inexperiente."
Gerente Empenhado {0-3}~

"Como o tipo anterior, este gerente também é seguro, curioso, interessado/empenhado em suas atividades, sensível ao contexto organizacional, busca conhecimentos e tem iniciativa.
A diferença é que não possui experiência administrativa prévia."
Gerente Modelo {0-3}~

"Este tipo de gerente apresenta o diferencial de possuir experiência administrativa. Além disso, é seguro, curioso, interessado/empenhado em suas atividades, sensível ao contexto organizacional, busca conhecimentos e tem iniciativa."
Hierarquia {4-3}~

"Caracteriza a horizontalidade do organograma da empresa."
Histórico Administrativo da Empresa {1-1}~

"Descreve como era a administração da empresa antes da atuação do entrevistado."
Implementação {9-2}~

"Demonstra as ações determinantes realizadas pelo indivíduo."
Infra-estrutura {12-3}~

"Trata da estrutura funcional da empresa."
Iniciativa {4-2}~

"Refere-se às atitudes que o indivíduo tomou para ascender profissionalmente."
Insatisfação {2-1}~

"Refere-se ao descontentamento do gerente quanto as suas atividades gerenciais."
Interesse {2-1}~

"Neste código o entrevistado demonstra a visão pelo desenvolvimento de um negócio próprio."
Ligação Afetiva {7-2}~

"Relaciona-se ao envolvimento no

negócio de pessoas que tenham
relações de afeto com o entrevistado.
Este envolvimento foi fator de
desencadeamento de crise na empresa."

Marketing {1-2}

Organização do Tempo {2-1}~

"Trata das condições de escassez de tempo para
exercer duas atividades concomitantemente:
técnica e administrativa."

Particularidades do Gerente {0-15}~

"As características particulares e os sentimentos de cada
gerente são consideradas condições da atuação gerencial,
uma vez que o gerente se utiliza dos seus traços pessoais
para classificar e executar de uma forma ou de outra as
estratégias gerenciais."

Peculiaridades da Gestão em Saúde {15-6}~

"Se refere às atividades singulares que são
executadas na prática da administração de
estabelecimentos de saúde."

Planejamento {9-3}~

"Trata de atividades do indivíduo relacionada à
elaboração de planos futuros."

Planejamento de mercado {2-1}~

"Relata o processo de escolha para contruir a sede
da empresa."

Planejamento Financeiro {4-1}~

"Relativo às atividades de planejamento que
retratam a organização financeira da empresa."

Recursos Humanos {5-3}

Relacionamento {7-2}~

"Caracteriza o tipo de relacionamento existente
entre os indivíduos constituintes do quadro
societário."

Ruptura {11-1}~

"Trata da cisão no relacionamento pessoal entre o gerente e os
envolvidos no contexto organizacional."

Seguindo a Receita {0-4}~

"Este tipo de ação está relacionada a redução das atividades gerenciais à meras atividades
operacionais do funcionamento da empresa associada a elaboração de planos futuros. Ainda,
não há indícios
significativos de tomada de decisão para implementação do negócio e soluções alternativas."

Sensibilidade {10-2}~

"O indivíduo demonstra perceber que estratégias de
diferenciação são indispensáveis para a
implementação do negócio."

Significado de Ser Gerente {8-3}~

"Traduz o sentido, o valor e a importância da ocupação do
cargo de gerente."

Soluções Alternativas {6-2}~

"Formas alternativas de solucionar problemas
emergentes."

Status Profissional {4-1}~

"Diz respeito ao posicionamento do gerente em relação aos outros
envolvidos, em decorrência da sua ocupação profissional."

Tenho dificuldades. {4-1}

Memos

=====

MA/Estratégias contextuais {0/Co} - Super
Este nota trata das possíveis fontes de variação
nas estratégias da atuação dos gerentes na
condução do dia-a-dia da clínica.

Posso interpretar que a experiência profissional anterior, com resultados positivos, e carreira até o indivíduo tornar-se gerente têm algum impacto em qual estratégia utilizar na gestão.

Principalmente devido à obtenção ou à fonte de conhecimentos utilizados na gestão: se foram provenientes de suas experiências ao longo de sua carreira ou se vieram de livros ou cursos.

Outro ponto que deve ser observado é se a carreira é reduzida pelas experiências passadas.

Pode ser interveniente também a autoconfiança do indivíduo, que pode ter efeitos em maior ou menor capacidade dele em lidar com a autonomia inerente a um cargo de gestão.

São pontos que devo explorar posteriormente.

Em P2, posso confirmar a interpretação que a experiência profissional anterior interfere na opção estratégica gerencial do fisioterapeuta. Isto ocorre quando a entrevistada refere-se às suas experiências de funcionária na justificativa das suas ações de gerente.

Posso verificar que as várias situações adversas vividas por P2 estimulam a tomada de decisões de uma forma rápida, ou seja, a necessidade de controlar o rumo da empresa solicita ações derradeiras, pois senão poderá ficar tarde demais.

Pude perceber que em P2 a entrevistada se ateuve nas questões de evolução da empresa e deixou a desejar nas percepções de "como administra". Acho que devo retornar para uma próxima entrevista para questionar sobre isto, pois mostrou-se uma interessante fonte de dados.

MA/Gestão feijão com arroz {0/Co} - Super

Vou falar aqui sobre a limitação das atividades do gerente na saúde em atividades operacionais relatadas pelos entrevistados.

P1 deixa muito evidente que as suas atividades de gestão estão estreitamente relacionadas a atividades corriqueiras, triviais, sem necessidade de uma elaboração das atitudes a serem tomadas.

MA/Interação entre saúde e gestão {0/Co} - Super

Este memo trata da interação entre saúde e gestão. Parece-me um ponto importante para pesquisa, visto que, como identificado em P1, há uma interação entre as experiências administrativas e a necessidade de formação na área da saúde.

Essa interação pode vir a ser de várias formas: orientadas pela necessidade de evolução na carreira, como foi o caso em P1, ou pelas circunstâncias do resultado em uma ação empreendedora.

Será que as diferenças nessa interação exercem influências nas diferentes formas de gerenciar? Devo ficar atenta a essa questão em futuras análises.

Em P2 o entrevistado deixou explícita a necessidade da associação dos conhecimentos em fisioterapia para a melhor condução administrativa do negócio. Entendo, nesta entrevista, que o perfil empreendedor é visível nos sócios da empresa, exemplificado quando assumem riscos calculados e tomam decisões inusitadas para resolver situações

adversas de uma forma relativamente fácil.

MA/Relacionamentos Afetivos {0/Co-F} - Super

Este memo fala sobre as possíveis influências que o relacionamento afetivo entre os sócios, ou entre o corpo técnico e o gerente, pode exercer sobre a atividade gerencial.

Em P2 eu percebi uma grande influência dos relacionamentos familiares na administração da empresa. Começando pelos sócios que são marido e mulher, "um parente" foi responsável pela contabilidade durante muito tempo, os filhos do casal trabalham na empresa também.

Notei que, conforme a entrevistada cita várias vezes, o relacionamento marido e mulher trouxe benefícios. Já a experiência com a contabilidade realizada por um "parente" teve resultados negativos, assim como a atuação do filho mais velho na oficina da empresa.

Em P1, o relacionamento afetivo não tem analogia com familiares e sim com o corpo técnico da empresa. O entrevistado cita que tem um relacionamento amigável com os médicos e isto sugere que uma maior facilidade de lidar com os relacionamentos interpessoais da empresa.

MA/Relação entre autonomia e hierarquia achatada {0/Co} - Super

Eu imagino que P1 relate autonomia pq ele realiza atividades operacionais e a pessoa que deveria supervisioná-lo seja ele mesmo. Sua autonomia só é restrita quando se trata de estar relacionada a atividades de nível gerencial estratégico, pois abaixo deste P1 tanto é o "ator" quanto o "diretor".

Talvez haja tanta auto-confiança na realização das atividades devido a facilidade das mesmas, ou seja, pode ser que o que esteja significando gerência para P1 qualquer funcionário da linha operacional realize.

Posso sugerir que a autonomia de P2 é relativa a posição de sócia da empresa e ao bom relacionamento entre os sócios.

MA/Significado de ser gerente {0/Co} - Super

Aparentemente há uma desvinculação entre a experiência passada, que chamei de administrativa, mesmo em empresas de saúde, com as atribuições do cargo de gerente na saúde.

Em P1, o entrevistado parece ter um visão muito estreita do que deve fazer um gerente, quando menciona a execução de atividades operacionais, e contraditória, quando menciona o comando.

Ele não exerce autonomia, inerente a níveis estratégicos de gerência, mas um gerente de nível médio. Essa característica mostra um possível influência do contexto organizacional nas estratégias, i.e., se o indivíduo é o proprietário ou, se não é, até que ponto lhe é delegado autonomia.

Um ponto me chamou a atenção: será que ele, em P1, tem realmente aquela auto-confiança?

P1 relata inúmeras vezes que "toma conta de tudo". Será que é este o significado de ser gerente para o fisioterapeuta?

P2 demonstra uma capacidade significativa de perceber a necessidade de implementar o seu negócio para se diferenciar no mercado.

Isto pode sugerir que o significado da gerência para P2 esta mais relacionado com o seu "feeling".

VP/Descobrir e Validando Propriedades das Ações Gerenciais {0/Me} - Super
DESCOBRINDO AS PROPRIEDADES DAS AÇÕES GERENCIAIS

As ações gerenciais são fenômenos decorrentes da interação do gerente, através de suas particularidades, com o contexto organizacional, em busca da realização das atividades gerenciais.

Tendo como principal objetivo deste estudo a investigação de como os gerentes fisioterapeutas gerenciam, se não possuem conhecimento técnico para isto, procurei desvendar quais as propriedades e dimensões das ações gerenciais, buscando responder à seguinte pergunta: quais ações gerenciais os incidentes demonstram? Quando estes fenômenos foram percebidos pelo gerente?

Logo, enfocando as ações gerenciais, me interessa saber quais as propriedades destas manifestações estiveram presentes na atuação destes gerentes.

Sendo assim, posso propor para validação as seguintes propriedades:

1. operações; 2. planejamento; 3. implementação do negócio;
4. recursos humanos; 5. soluções alternativas; 6. tomada de decisão e 7. marketing.

Analisando dimensionalmente:

Operações (OPE)

CONCEITO: está relacionada a redução das atividades gerenciais à meras atividades operacionais do funcionamento da empresa.

ALTO (+): o gerente reduz suas atividades às ações operacionais

BAIXO (-): o gerente não reduz suas atividades às ações operacionais

Planejamento (PLA)

CONCEITO: trata de ações do gerente relacionadas à elaboração de planos futuros.

ALTO (+): ocorre a elaboração de planos futuros

BAIXO (-): não ocorre a elaboração de planos futuros

Implementação (IMP)

CONCEITO: refere-se a execução de planos que complementem o negócio.

ALTO (+): o gerente busca a implementação do negócio

BAIXO (-): o gerente não busca a implementação do negócio

Recursos Humanos (RHU)

CONCEITO: ação de lidar diretamente com a gestão de pessoas.

ALTO (+): o gerente lida diretamente com a gestão de pessoas

BAIXO (-): o gerente não lida diretamente com a gestão de pessoas

Soluções Alternativas (SAL)

CONCEITO: está relacionada à prática de ações alternativas para solucionar adversidades.

ALTO (+): o gerente pratica ações alternativas que transpõem barreiras de adversidades

BAIXO (-): o gerente não pratica ações alternativas, ou seja, tenta resolver a adversidade com ações rotineiras

Decisão (DEC)

CONCEITO: Demonstra as ações onde o gerente teve que escolher entre algumas possibilidades e colocar a escolha em prática.

ALTO (+): o gerente costuma tomar decisões e estas são programadas

BAIXO (-): o gerente toma decisões de forma não programada, ou seja, de forma reativa.

Marketing (MKT)

CONCEITO: refere-se a prática de ações relacionadas à função de marketing.

ALTO (+): o gerente realiza ações de marketing na empresa.

BAIXO (-): o gerente não realiza ações de marketing na empresa.

Estas propriedades me ajudarão a responder quando e como as ações de operações, planejamento, implementação do negócio, recursos humanos, soluções alternativas, tomada de decisão e marketing foram realizadas pelo gerente, auxiliando na explicação do fenômeno de gerenciar

540			+		+			+			hoje temos um
profissional para dar suporte em virtude da saída dele											
566			+		+			+			neste momento
nós estamos sendo obrigados a planejar											
607			+		+			+			estou querendo
montar a parte de estética, vou melhorar a parte de fisioterapia											
008			+		+			+			começamos com
a idéia na sexta fase da faculdade											
051					+				+		nós chamamos
uma consultora											
092			+		+			+		+	tratamos com a
Cardiosport para montar um posto de atendimentos aqui											
116			+		+			+		+	sugeri chamar
um administrador											
187					+			+		+	eu negociei o
convênio da GEAP para a clínica											
375			+		+			+		+	clínica tem um
potencial muito maior para ser explorado											

 Tipo: Operacionalização Não-Planejada

Características: Este tipo de ação está relacionada a redução das atividades gerenciais à meras atividades

operacionais do funcionamento da empresa. Além disso, não há indícios significativos de elaboração de planos

futuros e tomada de decisão para implementação do negócio e soluções alternativas.

REF	OPE	PLA	IMP	RHU	SAL	DEC	MKT	OBSERV/CONTEXTO	
085		+							cuidar do
funcionamento da clínica, ver se está funcionando certo									
154		+					+		conferência
do caixa, pagamentos, controle de funcionários, compra de material									
313		+					+		controle de
frequência, de férias, horários									
389		+					+		faço
entrevista e recrutamento									
461		+					+		eu que chamo
a atenção, sou eu quem orienta, sou eu quem cobra									
508		+			+			+	daí chegou a
hora que eu disse que não dava mais									
088		+		-				+	ficava mais
no telefone, atendendo, marcando, como secretária									
261		+						+	nós saímos
desta contabilidade e fomos para uma outra									
438		+						+	tenho um
consultório, que virou mais uma coisa administrativa, um escritório									
102		+			-		+		a seleção de
funcionários é realizada por nós mesmos									
177		+						+	quando
precisava de alguma coisa qualquer um ia lá e fazia									
187				+				+	eu negociei o
convênio da GEAP para a clínica									
205				-				-	já
tivemos...e hoje não temos mais planos									
274								+	se ninguém
resolver sair, saio eu									

VP/Descobrir e Validando Propriedades das Consequências Gerenciais {0/Me} - Super
 DESCOBRINDO AS PROPRIEDADES DAS CONSEQUÊNCIAS GERENCIAIS

As consequências gerenciais, aqui abordadas, dizem respeito ao resultado que a ação de gerenciar traz para o gerente. Melhor dizendo, são os reflexos da atuação gerencial para os envolvidos.

Se o objetivo deste estudo é explicar como os gerentes atuam, torna-se importante discorrer também sobre os efeitos que esta atuação proporciona ao gerente. Para isto, procurarei investigar a respeito das propriedades e dimensões destas consequências, objetivando responder às seguintes questões: quais consequências gerenciais os incidentes apontam? Quando os gerentes perceberam estas consequências?

Assim sendo, posso procurar validar a seguintes propriedades:

1. ascensão na carreira; 2. experiências positivas; 3. insatisfação; 4. ruptura e 5. significado de ser gerente.

Analisando dimensionalmente:

Carreira (CAR)

CONCEITO: trata dos incidentes que resultaram na ascensão profissional do gerente.

ALTO (+): o gerente percebe sua ascensão na carreira

BAIXO (-): o gerente não percebe sua ascensão na carreira

Experiências Positivas (EPO)

CONCEITO: diz respeito à vivências, pelo gerente, de acontecimentos profissionais gratificantes.

ALTO (+): o gerente obteve experiências positivas com o gerenciamento

BAIXO (-): o gerente não obteve experiências positivas com o gerenciamento

Insatisfação (INS)

CONCEITO: refere-se ao descontentamento do gerente quanto as suas atividades gerenciais.

ALTO (+): o gerente é insatisfeito com a atividade de gerenciar

BAIXO (-): o gerente é satisfeito com a atividade de gerenciar

Ruptura (RUP)

CONCEITO: trata da cisão no relacionamento pessoal entre o gerente e os envolvidos no contexto organizacional.

ALTO (+): ocorre estremecimento e a ruptura no relacionamento

BAIXO (-): demonstram coesão no relacionamento

Ser Gerente (SEG)

CONCEITO: traduz o sentido, o valor e a importância da ocupação do cargo de gerente.

ALTO (+): o gerente valoriza a atividade gerencial

BAIXO (-): o gerente despreza o significado da atividade gerencial

VALIDANDO AS PROPRIEDADES DAS CONSEQUÊNCIAS GERENCIAIS

Através de comparações "is a", testarei as propriedades para os tipos de ações gerenciais.

REF	CAR	EPO	INS	RUP	SEG	OBSERV/CONTEXTO
026		+	+		-	de lá para cá eu sempre dei certo
058		+				falei para eles que eu nunca
071		+				administrei
174		+	+		-	é comandar, gerenciar tudo o que
183		+	+		-	acontece dentro da clínica
232			+			foi em virtude do meu interesse em
303		+	+			aprender
343		+				comecei a participar e começou
451		+				entendemos que ele foi um trampolim
636		+	+			para nós
662		+	+			eu trabalho com o todo, eu tomo
341		+	+			conta de tudo
043			+			hoje não, hoje tenho que saber como
070			-		-	funciona
116			-		-	para mim foi bom, eles parcelaram em
140			-		-	daí pra frente começou a ficar um
160			-		-	pouco mais tranqüilo
206			-		-	dois deles já montaram uma outra,
243		+	+			mas eu não estou na sociedade, por divergências de idéias
						eu sugeri chamar um profissional
						mas houve divergências
						não existe uma divisão por hora
						de trabalho, a divisão é feita como se cada um fosse autônomo
						sempre tivemos muitos problemas
						desta origem, em decorrência do jeito e gênio de cada um
						esta não é uma sociedade
						harmoniosa, cada um tem seus planos
						ainda hoje existem clientes que
						chegam na clínica através do folder

269	-	-	-	-	-	a empresa é forte, a sociedade é fraca
309		-	-	-	-	cada profissional monta uma rede de indicações
312	-	-	-	-	-	existe uma regra, que agora vai ser quebrada, e por isso que eu estou descontente
318		-	-	-	-	quebrar este acordo por um dos sócios, e eu não concordo com isto
327		-	-	-	-	acho uma falta de união neste aspecto
341		-	-	-	-	isto vai contra aquilo que nós pensamos no início, daí inicia a discordância
343		-	-	-	-	daí surge um ambiente que não me agrada para trabalhar

DESCOBRINDO TIPO "IS A": COMPARAÇÕES INCIDENTE-INCIDENTE

Tipo: Consequências Positivas

Características: Estas consequências demonstram que o gerente percebe sua ascensão na carreira, tendo vivido experiências profissionais gratificantes, tornando-se satisfeito com a sua atividade gerencial e com a boa relação estabelecida entre os envolvidos na gestão. Com isto, dá sentido, o valor e importância a ocupação do cargo de gerente.

REF	CAR	EPO	INS	RUP	SEG	OBSERV/CONTEXTO
026		+	+		-	de lá para cá eu sempre dei certo
058		+				falei para eles que eu nunca administrei uma clínica, administrar mesmo, eu nunca administrei
071		+				é comandar, gerenciar tudo o que acontece dentro da clínica
174		+	+		-	foi em virtude do meu interesse em aprender
183		+	+		-	comecei a participar e comecei a entrar mais dinheiro na empresa
232			+			entendemos que ele foi um trampolim para nós
303		+	+			eu trabalho com o todo, eu tomo conta de tudo
343		+				aqui não, aqui eu só administro
451		+				sou gerente, sou um administrador
636		+	+			antes eu fazia mais a parte de faturamento, não aquela coisa da administração mesmo
662		+	+			hoje não, hoje tenho que saber como funciona
341		+	+			para mim foi bom, eles parcelaram em várias vezes, ainda me deram desconto
043			+			daí pra frente começou a ficar um pouco mais tranquilo
243		+	+			ainda hoje existem clientes que chegam na clínica através do folder

Tipo: Consequências Negativas

Características: Estas consequências demonstram que o gerente não percebe sua ascensão na carreira, pois suas experiências profissionais não foram positivas. Em decorrência disto, este gerente é insatisfeito com a sua atividade gerencial e com o relacionamento interpessoal na gestão, pois ocorre estresse e, muitas vezes, a ruptura entre os envolvidos.

Ainda, este gerente não dá sentido, o valor e importância a ocupação do cargo de gerente.

Com isto, dá sentido, o valor e importância a ocupação do cargo de gerente.

REF	CAR	EPO	INS	RUP	SEG	OBSERV/CONTEXTO
070		-	-		-	dois deles já montaram uma outra, mas eu não estou na sociedade, por divergências de idéias
116		-	-		-	eu sugeri chamar um profissional mas houve divergências
140		-	-		-	não existe uma divisão por hora de trabalho, a divisão é feita como se cada um fosse autônomo
160		-	-		-	sempre tivemos muitos problemas desta origem, em decorrência do jeito e gênio de cada um
206		-	-		-	esta não é uma sociedade harmoniosa, cada um tem seus planos
269		-	-		-	a empresa é forte, a sociedade é fraca

309	-	-	-	cada profissional monta uma rede
de indicações				
312	-	-	-	existe uma regra, que agora vai
ser quebrada, e por isso que eu estou descontente				
318	-	-	-	quebrar este acordo por um dos
sócios, e eu não concordo com isto				
327	-	-	-	acho uma falta de união neste
aspecto				
341	-	-	-	isto vai contra aquilo que nós
pensamos no início, daí inicia a discordância				
343	-	-	-	daí surge um ambiente que não me
agrada para trabalhar				

VP/Descobrir e Validando Propriedades das Particularidades do Gerente {0/Me} - Super
DESCOBRINDO AS PROPRIEDADES DAS PARTICULARIDADES DO GERENTE

As características particulares de cada gerente são considerados fatores condicionantes na atuação gerencial, uma vez que o gerente se utiliza dos seus traços pessoais para classificar e executar de uma forma ou de outra as ações gerenciais. Para tanto, esta condição deve ser examinada com atenção.

Para o reconhecimento das propriedades e dimensões particulares do gerente, que exercem influência sobre a sua ação gerencial, procurei responder ao seguinte questionamento: quais as características particulares dos gerentes que facilitaram ou dificultaram a ação gerencial? Quando estas ações estiveram presentes?

Assim, evidenciado as particularidades do gerente, parece-me importante saber quais destas propriedades influenciaram na ação gerencial exercida pelo entrevistado. Então, posso sugerir para posterior validação as seguintes dimensões: 1. autoconfiança; 2. curiosidade; 3. experiência administrativa; 4. interesse; 5. sensibilidade ao contexto organizacional e 6. busca pelo conhecimento.

Analisando dimensionalmente:

Autoconfiança (ACO)

CONCEITO: demonstração de segurança e bom conceito que o indivíduo atribui a si próprio.

ALTO (+): gerente seguro e confiante nas suas atitudes

BAIXO (-): gerente inseguro e desacreditado nas suas atitudes

Curiosidade (CUR)

CONCEITO: manifestação do desejo de conhecimento a respeito dos assuntos organizacionais

ALTO (+): alta manifestação do desejo de saber a respeito dos assuntos organizacionais

BAIXO (-): indiferente a respeito dos assuntos organizacionais

Experiência (EXP)

CONCEITO: revela a habilidade que se adquire pela prática anterior de alguma atividade administrativa

ALTO (+): possui experiência administrativa

BAIXO (-): não possui experiência administrativa

Interesse (INT)

CONCEITO: caracteriza o empenho do gerente em perante suas atividades

ALTO (+): o gerente é empenhado nas suas atividades organizacionais

BAIXO (-): o gerente não é empenhado nas suas atividades organizacionais

Sensibilidade (SEN)

CONCEITO: traduz a "permeabilidade", o nível de percepção do gerente sobre o contexto organizacional

ALTO (+): o gerente é muito sensível aos fenômenos organizacionais

BAIXO (-): o gerente é anestesiado quanto aos fenômenos organizacionais

Conhecimento (CON)

CONCEITO: diz respeito ao interesse pela busca de novos conhecimentos relativos a atividade

ALTO (+): o gerente procura estar atualizado sobre os conhecimentos inerentes à atuação

BAIXO (-): o gerente ignora a necessidade de estar atualizado sobre os conhecimentos inerentes à atuação

Iniciativa (INI)

CONCEITO: refere-se ao ato de pôr em prática as idéias da ação gerencial.

ALTO (+): o gerente é prático, com iniciativa
 BAIXO (-): o gerente não é prático, sem iniciativa

Estas propriedades devem me auxiliar a responder quando e como a autoconfiança, a curiosidade, a experiência administrativa, o interesse e a sensibilidade ao ambiente organizacional influenciam positivamente ou negativamente nas ações gerenciais do fisioterapeuta, com o objetivo de explicar o fenômeno da ação gerencial destes profissionais.

VALIDANDO AS PROPRIEDADES DAS PARTICULARIDADES DO GERENTE

Através de comparações "is a", testarei as propriedades para os tipos de gerentes.

REF	ACO	CUR	EXP	INT	SEN	CON	INI	OBSERV/CONTEXTO		
010		+			+			+	+	eu sempre
	trabalhei na área hospitalar									
026		+			+			+	+	lá para cá eu
	sempre dei certo									
063		+			+			+	+	tu já sabes como
	funciona um hospital, como deve funcionar uma clínica									
072		+			+				+	eu gerencio tudo
143		+			+			+	+	algumas coisas eu
	nem discuto, eu vou e mudo e pronto									
175		+		+	+		+	+	+	eu sempre fui uma
	pessoa que nunca fui parado no tempo									
176				+			+		+	eu sempre procurei
	ir conhecendo tudo o que acontecia dentro de um hospital									
190		+		+	+		+	+	+	eu nunca fui uma
	pessoa que fica sentado esperando que as coisas chegassem									
193				+			+	+	+	eu ia atrás para
	saber como é que as coisas tinham que ser feitas									
293		+		+	+			+	+	eu sempre fui
	correndo atrás									
296				+			+		+	se empolgar e ter
	interesse em buscar saber como fazer o faturamento									
354		+			+		+		+	devido ao meu
	esforço, a minha dedicação									
365		+			+			+	+	pela experiência
	de vida que você tem, como eu tive, ao longo destes 20 anos									
552		+			+		+		+	a gente procura
	sempre atender bem, dar a maior atenção									
635				+			+	+	+	estava faltando eu
	conhecer mais a parte administrativa									
655				+	-		+	+	+	eu comecei a
	questionar									
022		+		+	-		+	+	+	pq eu não entrava
	junto no negócio									
052				+	-		+	+	+	aí eu comecei a me
	interessar									
102		+					+	+	+	nós pensamos em
	divulgar as órteses e fazer órteses também									
117					-		+	+	+	a gente sentiu na
	responsabilidade de ampliar o serviço									
156					-		+	+	+	eu não tinha
	experiência nenhuma									
175				+	-		+	+	+	foi muito difícil
	aprender como fazer tudo o que se pede numa licitação									
177				+	-		+	+	+	eu errava muito,
	errava preço, errava prazo, esquecia de colocar o prazo de validade									
202				+	-		+	+	+	meio sem
	experiência, quebramos a cara algumas vezes									
206		+		+	-		+	+	+	nós buscamos fazer
	vários cursos									
210		+		+	-		+	+	+	nós começamos a
	fazer cursos de joelhos diferenciados, de tecnologia de encaixe									
239		+		+	-		+	+	+	eu fui fazer curso
	de neurologia...eu não sabia muito bem como lidar									
242		+			-			+		nós começamos
	perceber o diferencial da nossa empresa									
274		+		+	-		+	+	+	estou participando
	de cursos para poder melhorar a qualidade da administração									
551		+			-			+	+	eu fico super
	insegura pq eu não sei muito bem quem contratar, o que fazer									

177	+	+	-	+	+	+	+	eu errava muito,
errava preço, errava prazo, esquecia de colocar o prazo de validade								
202	+	+	-	+	+	+	+	meio sem
experiência, quebramos a cara algumas vezes								
206	+	+	-	+	+	+	+	nós buscamos fazer
vários cursos								
210	+	+	-	+	+	+	+	nós começamos a
fazer cursos de joelhos diferenciados, de tecnologia de encaixe								
239	+	+	-	+	+	+	+	eu fui fazer curso
de neurologia...eu não sabia muito bem como lidar								
242	+		-				+	nós começamos
perceber o diferencial da nossa empresa								
274	+	+	-	+	+	+	+	estou participando
de cursos para poder melhorar a qualidade da administração								
551	+		-				+	eu fico super
insegura pq eu não sei muito bem quem contratar, o que fazer								
609	+	+	-	+	+	+	+	nós optamos por
diversificar								
645	+	+	-	+	+	+	+	eu sempre tenho a
pretensão de fazer coisas diferentes								

 Tipo: Gerente Anestesiado

Características: Este tipo de gerente demonstra características de apatia, de inércia, quanto às ações gerenciais. Das propriedades propostas, somente pode ser dito que, além da indiferença demonstrada por este tipo de gerente, também é inexperiente.

REF	ACO	CUR	EXP	INT	SEN	CON	INI	OBSERV/CONTEXTO
017					-			ninguém tinha
experiência nenhuma em administração								
018					-			quem tinha
alguma experiência era este sócio de Porto Alegre								
180					-			dois sócios
compravam a mesma coisa								
352					-			tenho locais de
pesquisa e de acesso que me auxiliam bastante nestes aspectos							+	
355					+		-	eu acho
interessante ter um administrador aqui para esclarecer para os outros							+	

VP/Descobrir e Validando Propriedades do Contexto Organizacional {0/Me} - Super
 DESCOBRINDO AS PROPRIEDADES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional é uma condição da ação gerencial, composto pela estrutura da organização e pelos fenômenos internos e externos que exercem influência sobre esta, sugerindo a necessidade de investigação a respeito das formas de como ele é percebido pelo entrevistado.

Para descobrir quais as propriedades e dimensões do contexto organizacional que condicionam a ação do gerente, busquei responder à seguinte pergunta: quais condições contextuais estiveram presentes na rotina gerencial do entrevistado? Quando estes fenômenos foram percebidos pelo gerente?

Ainda, focalizando o contexto organizacional, me interessa saber quais condições causaram ou moderaram o tipo de ação gerencial exercida pelo entrevistado. Sendo assim, posso inferir para posterior validação as seguintes dimensões: 1. estrutura funcional da empresa; 2. estrutura hierárquica organizacional; 3. características da comunicação interna; 4. autonomia do gerente; 5. enfrentamento de situações adversas; 6. ligação afetiva entre os envolvidos e 7. relacionamento entre os envolvidos;

Analisando dimensionalmente:

 Estrutura Funcional (EFU)

CONCEITO: está relacionada com o funcionamento da empresa, ou seja, número de funcionários, quantidade de atendimentos, e porte de estrutura física
 ALTO (+): a empresa possui vários funcionários, elevado número de atendimentos e estrutura física de grande porte
 BAIXO (-): a empresa possui poucos funcionários, baixo número de atendimentos e estrutura física de pequeno porte

 Hierarquia (HIE)

CONCEITO: como se apresenta estruturalmente o organograma da empresa
 ALTO (+): organograma verticalizado, com diversos níveis de poder

BAIXO (-): organograma horizontalizado, onde o poder se concentra na mão de poucos

Comunicação (COM)

CONCEITO: refere-se ao nível de formalidade da comunicação interna na organização

ALTO (+): é estabelecida formalmente em reuniões

BAIXO (-): é desprovida de formalidades

Autonomia (AUT)

CONCEITO: diz respeito a liberdade de ação do gerente

ALTO (+): o gerente tem total liberdade de ação

BAIXO (-): o gerente tem algum grau de dependência administrativa

Adversidades (ADV)

CONCEITO: relacionado ao enfrentamento de situações que ofereçam resistência à ação gerencial.

Estas situações podem ser tanto de origem interna, quanto externa.

ALTO (+): o contexto organizacional enfrenta frequentemente situações adversas

BAIXO (-): o contexto organizacional não enfrenta frequentemente situações adversas

Ligação Afetiva (LAF)

CONCEITO: refere-se à existência de ligação de ordem familiar ou de amizade entre os envolvidos na empresa

ALTO (+): existe algum tipo de relação afetiva entre indivíduos relacionados a empresa

BAIXO (-): não existe nenhum tipo de relação afetiva entre indivíduos relacionados a empresa

Relacionamento (REL)

CONCEITO: relata o cunho do relacionamento entre os envolvidos no contexto organizacional

ALTO (+): os envolvidos se relacionam de uma forma harmoniosa e integrada

BAIXO (-): o relacionamento entre os envolvidos é turbulento, gerando ênfase no individualismo

Estas propriedades me ajudarão a responder quando e como as estruturas física e hierárquica,

o quadro funcional, a comunicação interna e as situações adversas influenciam nas ações gerenciais do fisioterapeuta, auxiliando na explicação de como estes profissionais exercem a gerência.

VALIDANDO AS PROPRIEDADES DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Através de comparações "is a", testarei as propriedades para os tipos de contextos organizacionais.

REF EFU HIE COM AUT ADV LAF REL OBSERV/CONTEXTO

131	+	-							aqui são os
donos e os funcionários									
132	+	-				+	+	-	+
relacionamento dos funcionários comigo é bom									
134					+	+		-	-
total autonomia									
137							+	-	-
que eu queira fazer, eu tenho total autonomia para fazer									
139	+	-			+	+			
reuniões mensais									
485								-	-
relacionamento é muito bom									
538	+								-
clínica está no limite máximo da capacidade de atendimento									
557	+	-				+			+
aquela coisa de que eu sou médico e você é funcionário									
137	-	-							
poucos funcionários									
185									+
concorrente que nos traiu de uma forma bem feia									
191									+
ficando sem emprego e não tinha mais serviço									
255	+							+	+
parte contábil era um parente do meu marido									
258									+
ano e 2 meses não havia recolhido o INSS									

132 + - + - - + o
relacionamento dos funcionários comigo é bom
134 + + - - + eu tenho
total autonomia
137 + - - + qq mudança
que eu queira fazer, eu tenho total autonomia para fazer
139 + - + + fazemos
reuniões mensais
485 - - + o nosso
relacionamento é muito bom
538 + - a nossa
clínica está no limite máximo da capacidade de atendimento
557 + - + eles não são
aquela coisa de que eu sou médico e você é funcionário

Tipo: Contexto Ativo

Características: Neste tipo, existem poucos funcionários, um baixo número de atendimentos e uma estrutura física de médio porte. As situações que oferecem resistência à ação gerencial são frequentes, e esta ação é realizada com autonomia. Os envolvidos neste contexto organizacional se relacionam de uma forma harmoniosa e integrada, com uma habitual ligação afetiva de origem familiar ou de amizade; a comunicação é desprovida de formalidade e não há uma hierarquia estabelecida entre os componentes da organização.

REF	EFU	HIE	COM	AUT	ADV	LAF	REL	OBSERV/CONTEXTO
137	-	-	-	-	-	-	-	tínhamos
185	-	-	-	-	-	-	-	um
191	-	-	-	-	-	-	-	acabei
255	-	-	-	-	-	-	+ +	quem fazia a
258	-	-	-	-	-	-	+ +	depois de 1
288	-	-	-	-	-	-	+ +	eu
311	-	-	-	-	-	-	+ +	várias
360	-	-	-	-	-	-	+ +	mas agora o
381	-	-	-	-	-	-	-	2
428	-	-	-	-	-	-	+ +	nós nem
497	-	-	-	-	-	-	+ +	a gente
506	-	-	-	-	-	-	+ +	brigamos um
512	-	-	-	-	-	-	+ +	nós
536	-	-	-	-	-	-	+ +	isto trouxe
547	-	-	-	-	-	-	+ +	nós nunca
572	-	-	-	-	-	-	+ +	nós

Tipo: Contexto Tempestuoso

Características: Neste tipo, existem poucos funcionários, um médio número de atendimentos e uma estrutura física de médio porte. As situações que oferecem resistência à ação gerencial são frequentes, e esta ação é realizada com autonomia. Os envolvidos neste contexto organizacional se relacionam de uma forma turbulenta e sem concordância, tendo como base uma ligação afetiva de amizade; a comunicação é desprovida de formalidade e não há uma hierarquia estabelecida entre os componentes da organização.

REF	EFU	HIE	COM	AUT	ADV	LAF	REL	OBSERV/CONTEXTO
010	-	-	-	-	-	-	-	eu e mais um

colega, um fisioterapeuta formado de Porto Alegre e um outro colega da sala

Gerente Empenhado <is associated with> Consequências Positivas
 Gerente Anestesiado <is associated with> Consequências Negativas
 Peculiaridades da Gestão em Saúde <is associated with> Circunscrição a Operação da Clínica
 Tenho dificuldades. <is part of> Circunscrição a Operação da Clínica
 Formação Acadêmica <is part of> Conhecimento
 Formas de Aprendizado <is part of> Conhecimento
 Recursos Humanos <is part of> Contexto Organizacional Percebido
 Planejamento de mercado <is part of> Marketing
 Comunicação <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
 Evolução da Estrutura Física <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
 Hierarquia <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
 Histórico Administrativo da Empresa <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
 Infra-estrutura <is part of> Peculiaridades da Gestão em Saúde
 Organização do Tempo <is part of> Planejamento
 Planejamento Financeiro <is part of> Planejamento
 Circunscrição a Operação da Clínica <is part of> Significado de Ser Gerente
 Enfrentamento de Novos Desafios <is part of> Soluções Alternativas
 Particularidades do Gerente <is cause of> Agindo pela Propriocepção
 Contexto Organizacional Percebido <is cause of> Agindo pela Propriocepção
 Particularidades do Gerente <is cause of> Ação Gerencial
 Contexto Organizacional Percebido <is cause of> Ação Gerencial
 Contexto Tempestuoso <is cause of> Colocando Panos Quentes
 Gerente Anestesiado <is cause of> Colocando Panos Quentes
 Ação Gerencial <is cause of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Agindo pela Propriocepção <is cause of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Colocando Panos Quentes <is cause of> Consequências Negativas
 Em Obras <is cause of> Consequências Positivas
 Seguindo a Receita <is cause of> Consequências Positivas
 Autoconfiança <is cause of> Crescimento do Negócio
 Contexto Ativo <is cause of> Em Obras
 Gerente Empenhado <is cause of> Em Obras
 Contexto Estável <is cause of> Seguindo a Receita
 Gerente Modelo <is cause of> Seguindo a Receita
 Adversidades <is cause of> Sensibilidade
 Colocando Panos Quentes <is a> Ação Gerencial
 Em Obras <is a> Ação Gerencial
 Seguindo a Receita <is a> Ação Gerencial
 Consequências Negativas <is a> Consequências Gerenciais Percebidas
 Consequências Positivas <is a> Consequências Gerenciais Percebidas
 Contexto Ativo <is a> Contexto Organizacional Percebido
 Contexto Estável <is a> Contexto Organizacional Percebido
 Contexto Tempestuoso <is a> Contexto Organizacional Percebido
 Gerente Anestesiado <is a> Particularidades do Gerente
 Gerente Empenhado <is a> Particularidades do Gerente
 Gerente Modelo <is a> Particularidades do Gerente
 Administração "jogada" <noname> Colocando Panos Quentes
 Circunscrição a Operação da Clínica <is property of> Ação Gerencial
 Crescimento do Negócio <is property of> Ação Gerencial
 Implementação <is property of> Ação Gerencial
 Marketing <is property of> Ação Gerencial
 Planejamento <is property of> Ação Gerencial
 Recursos Humanos <is property of> Ação Gerencial
 Soluções Alternativas <is property of> Ação Gerencial
 Ascensão na Carreira <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Experiências Positivas <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Insatisfação <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Ruptura <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Significado de Ser Gerente <is property of> Consequências Gerenciais Percebidas
 Adversidades <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Autonomia <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Comunicação <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Constituição da Empresa <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Evolução da Estrutura Física <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Hierarquia <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Infra-estrutura <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Ligação Afetiva <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Relacionamento <is property of> Contexto Organizacional Percebido
 Autoconfiança <is property of> Particularidades do Gerente
 Conhecimento <is property of> Particularidades do Gerente
 Curiosidade <is property of> Particularidades do Gerente
 Experiência <is property of> Particularidades do Gerente
 Iniciativa <is property of> Particularidades do Gerente
 Interesse <is property of> Particularidades do Gerente
 Ligação Afetiva <is property of> Particularidades do Gerente
 Relacionamento <is property of> Particularidades do Gerente
 Sensibilidade <is property of> Particularidades do Gerente

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)