



**UFSM**

**Monografia de Especialização – MBA em Recursos Humanos e  
Marketing**

**O PERFIL GERENCIAL DOS DIRIGENTES  
DAS CLÍNICAS DE RADIOLOGIA  
DE SANTA MARIA**

---

**Julie Rodrigues Theobald**

**Curso de Especialização**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

Programa de Pós-Graduação - MBA em Recursos Humanos e Marketing  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

## **O PERFIL GERENCIAL DOS DIRIGENTES DAS CLÍNICAS DE RADIOLOGIA DE SANTA MARIA**

Autora: Julie Rodrigues Theobald

Orientadora: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Data e local de defesa: Santa Maria, Abril de 2004

Este trabalho apresenta uma análise quanto ao Perfil Gerencial dos Dirigentes das Clínicas de Radiologia de Santa Maria, através de diagnóstico realizado no período compreendido entre Janeiro/Março/2004. Buscou-se através de instrumentos de pesquisa junto aos dirigentes, informações primeiramente quanto aos aspectos demográficos e em segundo momento quanto a ações comportamentais cotidianas, diagnosticando o estilo gerencial do entrevistado. Com base nos resultados obtidos através da referida pesquisa, bem como das informações coletadas através de conversas informais, foi desenvolvida a análise e tabulação dos dados e traçado o perfil dos dirigentes entrevistados. Os objetivo principal deste trabalho, foi traçar o perfil gerencial dos dirigentes das clínicas de radiologia de Santa Maria, identificando o perfil demográfico, resultando na determinação do estilo de decisão predominante no grupo de dirigentes compreendido. O trabalho encontra-se dividido em 4 capítulos, tratando respectivamente de Revisão de Literatura (Evolução Histórica da Administração ao Longo dos Tempos, As exigências requeridas no Atual Cenário ao Gestor/Líder nas Organizações, Os Gerentes e o Comportamento Organizacional nas Empresas, Os papéis e Habilidades Gerenciais e Competências Gerenciais), Metodologia utilizada( de coleta de dados demográficos e comportamentais dos dirigentes), dos Resultados e Considerações da autora e Conclusão do trabalho realizado.

Palavras-chaves: perfil, gerentes e clínicas de radiologia.

## **ABSTRAT**

Monograph of Specialization  
Program of After-Graduation - MBA in Humam Resources and Marketing  
University Federal of Santa Maria, RS, Brazil

### **THE MANAGER'S PROFILE OF THE SANTA MARIA'S RADIOLOGY CLINICS**

Author: Julie Rodrigues Theobald  
Person who orientates: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga  
Date and place of defense: Santa Maria, April of 2004

This labor shows na analyze about The Manager's Profile fo the Santa Maria's Radiology Clinics, thorough a diagnosis in the period between January and March, 2004. By the researching with the managers it was checked in the beginning, some information about demographic aspects and in a second moment about the daily behavior actions, diagnosing te style of the interviewed manager. On the strength fo the obtained results by this researching and on the collected information by informal talking, it was fulfilled an analyze fo some data tables and the manager profile. The main goal of this labor, it was to plot the profile of the managers of the Santa Maria's Radiology Clinics, identifying the deomographics profile, resulting in the purpose of the decision style prevailing in that manager group. The labor is divided in 4 chapters, respectively. Literature Revision (Historic Evolution of Management over years, The Applied demand on the Present Scene of the Manager Organization, The Managers and the Behavior in the Companies, The Functions and the Manager Capacities and their Proficiency), the most used methodology (The Volletct of the Demographic Datas and the Manager Behavior), the author results andregards, and the conclusion of this labor.

Word-key : profile, manager's and radiology clinics.

## **INTRODUÇÃO**

As grandes transformações ocorridas na economia e o processo de globalização mundial, com a abertura de fronteiras e mercado internacional, trouxeram a necessidade de mudanças no âmbito empresarial, cujo impacto ocorreu principalmente na área de gestão. Empresas se viram obrigadas a serem mais inteligentes e competitivas como processo vital para o sucesso. A função gerencial passou de ser amadora para profissional com a real necessidade de um(a) administrador(a) habilitado(a), com conhecimento técnico e humano-comportamental, preparado para a administração dos recursos humanos, conhecimento da estrutura organizacional, gestão participativa, visão de mercado, revelando-se como fator vital de competitividade. O papel do gerente transformou-se em um forte elemento para uma gestão estratégica, começando pelos níveis mais elevados da organização. Em sua forma de trabalho foram incluídos aspectos como a comunicação e da participação ativa dos colaboradores no negócio, direcionando o foco ao cliente, objetivando a eficiência de resultados.

Tendo como objetivo um diagnóstico deste perfil gerencial, buscou-se saber através desse estudo, identificar o estilo gerencial dos dirigentes das clínicas de radiologia de Santa Maria, tendo em vista a atual competitividade neste ramo empresarial de prestação de serviços. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, compreendido de duas partes, sendo a primeira de questões de ordem demográfica, e a segunda composta de questões sobre o estilo de decisão, estabelecida pelo Dr. Alan J. Rowe, citado por Robbins(2000,p.76), envolvendo uma avaliação das decisões típicas cotidianas que ocorrem no ambiente de trabalho.

Em síntese, este estudo buscou traçar o perfil dos dirigentes das clínicas de radiologia de Santa Maria, identificando especificamente o perfil demográfico e determinando o estilo de decisão predominante no grupo de dirigentes, diagnosticando quem são, qual sua formação e estilo de decisão.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Evolução Histórica da Administração ao longo dos tempos**

O pioneiro no estudo sobre Administração, foi Frederic W. Taylor, com a abordagem da Administração Científica, sobre técnicas racionais do trabalho, estudos dos tempos e movimentos. Para ele as organizações e a administração deveriam ser estudadas e tratadas cientificamente. Fayol preocupou-se com a estrutura organizacional, pois com a explosão da Revolução Industrial, houve a necessidade de produzir mais a fim de atender a enorme demanda existente. Ocorreu uma crítica interna às próprias teorias administrativas e à reação de teóricos pioneiros, surgindo assim os estudos das Escolas de Relações Humanas, que de certo modo avaliavam mais a produtividade dos indivíduos em

relação a manifestações de seus comportamentos, as influências do grupo, e os grupos informais, etc. Nessa época, nos EUA o sindicato crescia e organizava-se.

O surgimento da Escola de Relações Humana, por sua vez criou um espaço para um estudo mais aprofundado a respeito das relações entre os indivíduos. Nas organizações renovam-se os princípios de Administração, que a partir desse momento passam a se importar mais com as relações humanas, e o ambiente onde o indivíduo está inserido. Foram feitos estudos relativos às necessidades do homem, sobre sua motivação para o exercício do trabalho diário e suas satisfações e insatisfações no ambiente de trabalho.

A partir desses vários estudos, observa-se que o indivíduo sofre influências do meio onde está inserido, desse modo verifica-se que está vinculado tanto às relações formais de trabalho como às informais, mais necessárias ao convívio coletivo entre seus colegas e equipe de trabalho, afinal o indivíduo está inserido dentro de sistemas e subsistemas. Com os estudos de Elton Mayo – onde a concepção de homem econômico passa a ser substituída pelo homem social, a variável comportamental passa a influir na competitividade dos colaboradores. Verifica-se também que, indivíduos insatisfeitos, revelam conflitos, frustrações que consequentemente afetam o sucesso da organização. Como o homem é um ser de natureza complexa, surgiram novos valores para as organizações que passaram a ser mais democráticas e orientadas ao comportamento de seus colaboradores.

Com Max Weber, surge a Teoria da Burocracia, que desenvolve um estudo sobre a teoria administrativa e as organizações. Partindo de estudos das estruturas de autoridade, propôs um modelo ideal de como deveria funcionar a organização eficiente a partir de um conjunto de regras, as quais passou a chamar de burocracia. Na sequência, temos a Teoria Estruturalista, onde vários autores, mais voltados para a Sociologia Organizacional procuram inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organizações. Etzioni(1976, p.7) liderou um grupo de estruturalistas cujo objetivo era o de compreender a complexidade crescente das organizações burocráticas, para ele, " nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações". Por volta de 1954, surge a Teoria Neoclássica, onde Druker(1981) e seus correligionários contribuíram com reflexões sobre as inter-relações entre a estrutura das organizações e as suas demais variáveis, inaugurando o pensamento neoclássico.

A Abordagem Contingencial trouxe a relação com o ambiente para uma visão de dentro para fora, todas as técnicas e processos são válidos e o que determina a sua validade é a adequação às condições do ambiente em que a organização está inserida. A principal contribuição dessa abordagem é a ampliação da qualidade do produto para organização como

um todo e a qualidade através das pessoas, com o surgimento dos processos de qualidade, conhecimento e consultorias empresariais.

Nos últimos anos, vê-se muitas inovações tecnológicas e comprova-se que sem a inteligência e capacidade científica do homem não seria possível. Conduzir o crescimento da empresa e do profissional que dela faz parte. Além disso, surgiu abordagens de trabalho em equipe, o que não significa tornar-se um chefe melhor e sim criar oportunidades para que os colaboradores participem mais ativamente da realidade empresarial, dando incentivos psicológicos e financeiros de modo a tornar o grupo uma equipe mais atuante e incentivando um crescimento pessoal e profissional, fortalecendo sua função como um líder.

De acordo com Roberto Kanaane, (1995) “(...) a valorização do potencial humano, implicará o processo de aprendizagem dos executivos quanto a ênfase ao relacionamento interpessoal harmônico entre os membros das equipes de trabalho, a partir de mecanismos facilitadores, visando integrar os agentes deste processo, organizacional, profissional e pessoal.”

Atualmente, a Moderna Teoria Geral da Administração é constituída por vários conceitos que foram sendo aprimorados ao longo dos tempos, sendo apresentadas várias técnicas modernas como administração por objetivos, qualidade total, reengenharia, empowerment. Hoje os gerentes devem ter ações pró-ativas, constante informações atualizadas, que viabilizem a tomada de decisão, agindo como gestores dinâmicos e democráticos, interagindo com o ambiente externo, promovendo o envolvimento, comprometimento e participação dos colaboradores da equipe de trabalho, evoluindo e modernizando-se a cada momento.

## **1.2 As Exigências Requeridas no atual cenário ao Gestor/Líder nas Organizações**

Uma das principais exigências ocorridas no cotidiano das organizações é a tomada de decisão. O processo decisório exige um capital fundamental: a informação. Dentre esse processo diário, está o papel do gerente, que cria e interage com o ambiente tecnológico e com as pessoas envolvidas nesse processo.

Os gerentes eficazes, aprendem com o passado, mas enfocam e enfatizam o futuro positivamente; do ponto de vista estratégico, o futuro deve ser prioritário. A eficácia gerencial depende do comprometimento das equipes com os projetos organizacionais, observar que uma ação futura do grupo é marcada pelas atitudes pessoais e grupais desde a análise de seus problemas antes da tomada de decisão. (...) Não basta audácia, coragem para enfrentar riscos, além da persistência, é necessário pensar estrategicamente o negócio e a situação a ser decidida. (Oliveira, 1991,p.97)

Uma das habilidades dos gestores, consiste em grande influência pelo estilo de liderança desempenhado. As relações interpessoais harmoniosas são fator preponderante para a produtividade da equipe liderada.

O líder é um educador, cresce a pessoa, cresce o grupo. O compromisso da liderança, torna-se basicamente o desenvolvimento do grupo. O gerente que delega, que forma uma equipe integrada e coesa em torno dos objetivos, onde cada qual está convicto de seu real papel e treinado para ser competente em seu desempenho, tem tempo para executar suas funções nobres, que são: planejar, organizar, liderar, motivar e avaliar o trabalho. Não há delegação sem poder decisório que corresponde às responsabilidades assumidas (Matos, 1994, p.126)

O atual cenário pede gestores eficazes, empreendedores e que saibam lidar com pessoas. O contexto nos mostra que gestão eficaz e ideal sem pessoas não há. A interdependência entre a estratégia e os recursos humanos é fundamental na competitividade acirrada do mercado atual. Os gerentes deixaram de ser simplesmente chefes, para tomadores de decisão, onde o perfil e estilo gerencial são fatores predominantes para a necessidade de líderes mais humanos, com liderança participativas nas organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Segundo Tovoli (1997), um excelente lugar para se trabalhar é onde há confiança nas pessoas com quem se trabalha, orgulho do que se faz e do produto da empresa e a convivência com os demais acontece numa atmosfera amigável.

As organizações modernas, são dinâmicas, e dessa forma estimulam seus colaboradores a participar do processo decisório. O verdadeiro líder, deve saber a diferenciação entre, delegar e o powerment, ou seja, delegar consiste em transmitir a alguém autoridade para tomar decisões, enquanto que o powerment, é a participação dos colaboradores no processo decisório, mas sem necessariamente se responsabilizarem por elas. Em qualquer ambiente, as equipes podem apresentar diferentes interações para tomada de decisão.

Construir um ambiente democrático e propício à efetiva participação de todos requer mútuo respeito entre os envolvidos, valorizando a opinião de cada um. Muito se tem a aprender com esse ambiente, pois sempre haverá de alguém ceder para que haja um consenso. Não necessariamente as mudanças propostas ocorrerão rapidamente, como mudanças geram resistência, também levam tempo para todos os indivíduos se adaptarem. A continuidade da participação efetiva de cada indivíduo do grupo será forte aliada na liderança democrática dos gestores, tornando o ambiente mais dinâmico, criativo, participativo envolvido em permanente mudança organizacional e desenvolvimento pessoal.

### **1.3 Os gerentes e o comportamento organizacional nas empresas**

Os desafios enfrentados pelas organizações empresariais no século XXI, focalizam o desenvolvimento dos recursos humanos e melhor adequação na busca da eficácia organizacional visando ajuste de ações, eficiência e eficácia de modo dinâmico, com a

participação da equipe de trabalho, em ambiente agradável proporcionando um clima organizacional favorável.

Para Robbins(2000, p.32) “o comportamento organizacional é definido como o estudo sistemático de como as pessoas se comportam nas organizações”. Segundo ele, muitas ciências sociais utilizaram suas descobertas na explicação e previsão de fatores, como produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no ambiente de trabalho e lealdade organizacional.

As funções da administração, costumam ser condensadas em quatro: planejamento, organização, direção e controle. A função gerencial abrange as quatro funções, vinculadas a definição e realização das metas e objetivos propostos à empresa em questão, com o comprometimento e identificação das mesmas por parte da equipe de colaboradores. Cabe ao gerente a função de planejar, definindo metas da organização, estabelecendo estratégias e desenvolvimento de planos integrados à coordenação das atividades compreendidas pela equipe como um todo. Os gerentes são responsáveis pela concepção de estrutura organizacional, determinando as tarefas que irão ser realizadas, quem executará, além das decisões típicas cotidianas. A função de direção e liderança, abrange a motivação dos colaboradores, direção de atividades, seleção de canal, comunicação eficaz e solução de conflitos entre os membros da equipe. O controle é a função final dos gerentes, e envolve o processo de monitoração das atividades, garantindo o alcance dos objetivos e metas traçados, e correção de quaisquer desvios significativos. Todo esse processo exige o monitoramento, a comparação e a correção constante, sendo essas funções imprescindíveis ao papel gerencial nos dias atuais.

#### **1.4 Os papéis e habilidades gerenciais**

Os papéis gerenciais são as categorias específicas de comportamento gerenciais. A função gerencial, envolve todo um processo de monitoramento das atividades, que visa garantir a realização do que foi planejado e a correção de quaisquer desvios significativos.

De acordo com Robbins(2000,p.34), “as habilidades gerenciais compreendem as aptidões ou comportamentos que fundamentam o sucesso de um cargo gerencial”. Há quatro áreas de habilidades gerais necessárias aos gerentes, que abrangem:

# Habilidades Gerais:

- Conceituais: aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas
- Interpessoais: capacidade de trabalhar em equipe, entender e motivar as pessoas
- Técnicas: conhecimento do setor e entendimento geral dos processos e produtos da organização.



- Política: ampliar sua posição, construir base de poder e fazer contato corretos para futuras promoções.

# Habilidades específicas:

- Controle do ambiente organizacional e seus recursos,
- Organização e coordenação,
- Tratamento de informações,
- Previsão de crescimento e desenvolvimento,
- Motivação dos colaboradores e administração de conflitos,
- Solução de problemas estratégicos.

Portanto, não basta ao gerente habilidades técnicas, pois há o envolvimento de uma gama de informações, situações e ambientes complexos, além do trato com as pessoas envolvidas no processo. Cabe ao tomador de decisão, estabelecer um ambiente com uma seleção de dados essenciais, identificando o problema, desenvolvendo alternativas, selecionando e implementando a melhor solução, envolvendo as pessoas, definindo os motivos subjacentes que de alguma forma venham a lhes afetar, pois as pessoas precisam sentir-se envolvidas e comprometidas nesse processo para que o mesmo tenha um resultado adequado a necessidade de tomada de decisão.

### **1.5 Competências gerenciais**

O cenário atual configura mudanças rápidas e concorrência acirrada. Para atuar em tal ambiente, é necessária capacidade de adaptação e ação pró-ativa, exigindo gerentes capazes de antecipar-se e ter desempenho melhor do que seus concorrentes.

O gerente atual, busca provocar a mudança através de aprimoramento contínuo e implementa mudanças gradativas e ininterruptas para melhorar tudo o que se relaciona à organização.

Segundo Robbins(2000), o gerente precisa tanto ajustar-se à mudança, como também ser o catalisador da mudança em sua organização. O novo gerente como agente de transformação tem o seguinte perfil:

- Prospera no caos
- É um treinador
- Dá poder aos colaboradores
- Compartilha informação
- É sensível às diferenças

A ação diária do tomador de decisão, envolve a agilidade e flexibilidade na resposta às necessidades do cliente, organizações bem administradas ganham em vantagem competitiva

agindo de forma pró-ativa, inteligente e ágil. Os gerentes contemporâneos agem muito mais como treinadores de sua equipe do que como chefes, pois proporcionam ambiente de orientação, motivação, fixando expectativas, avaliando resultados. O papel do gerente como treinador, permite maior delegação de responsabilidades aos colaboradores, desenvolvendo um estilo mais participativo. O compartilhamento de informações é cada vez mais disseminado, uma vez que o processo de tomada de decisão envolve todos os indivíduos, desde simples decisões cotidianas associadas ao trabalho. Hoje, os gerentes precisam estar atentos as diferenças, preconceitos, estar sensível as diferenças e certificar-se que os colaboradores também estejam sensíveis a esses aspectos, assim como barreiras físicas para pessoas com necessidades especiais, sejam físicas ou psicossocial.

Para Peters(1980), os gerentes bem-sucedidos, no ambiente imprevisível de hoje, precisam ter capacidade de prosperar em meio à mudança e incerteza.

As organizações bem administradas, onde os gerentes atuam de modo dinâmico, flexível e pró-ativo, ganham em vantagens competitivas sobre as rivais, enriquecendo a satisfação das necessidades requeridas por seus clientes internos e externos.

## **1.6 Estilos de tomada de decisão**

Este estudo, utilizou o modelo de avaliação quanto ao estilo de tomada de decisão estabelecido pelo Dr. Alan J. Rowe, citado por Robbins(2000,p.76), envolvendo uma avaliação das decisões típicas cotidianas que ocorrem no ambiente de trabalho. O modelo de avaliação compreende quatro tipos de estilos entre eles:

- Analítico
- Diretivo
- Conceitual
- Comportamental

Cada um dos estilos de decisão identifica quatro abordagens diferentes na tomada de decisão. Este modelo foi concebido para ser usado por gerentes e aspirantes a gerentes, mas sua estrutura pode ser usada por qualquer tomador individual de decisão. Seu fundamento básico é o reconhecimento de que as pessoas diferem segundo duas dimensões, primeiramente pelo seu modo de pensar, em que algumas são lógicas e racionais e outras intuitivas e criativas. A outra dimensão diz respeito a tolerância a ambigüidade, que é inerente a cada pessoa. Algumas pessoas sentem grande necessidade de estruturar as informações, de modo a minimizar a ambigüidade, ao passo que outras conseguem processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. As duas dimensões, foram colocadas em um diagrama, que

define os quatro estilos de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental. A figura 1 mostra essas dimensões:

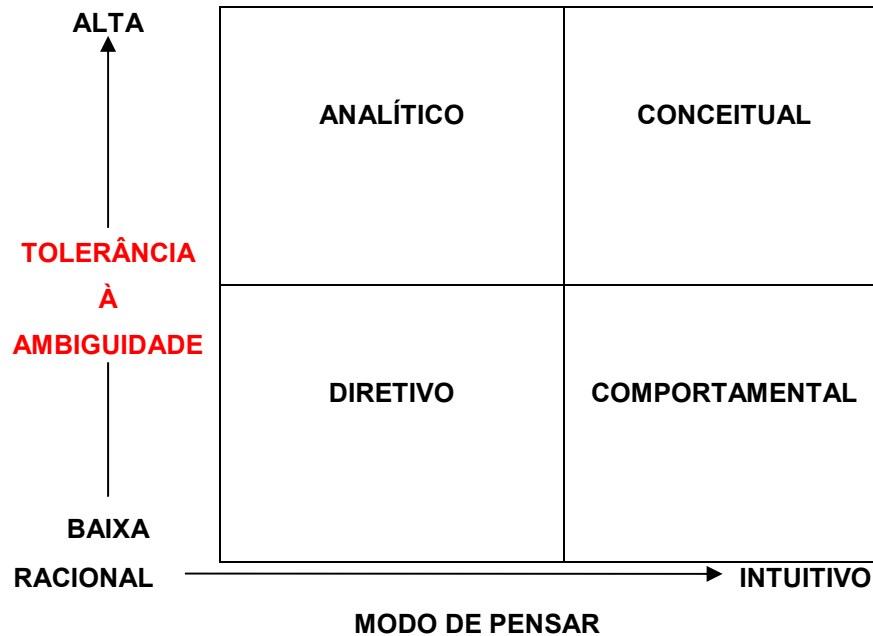


Figura 1: O modelo dos estilos de decisão

Fonte: Robbins(2000,pg74)

Os quatro modelos de estilos de tomada de decisão, apresentam comportamentos distintos. Os indivíduos que adotam estilo **diretivo**, são mais racionais e apresentam baixa tolerância a ambigüidade, são pessoas eficientes e lógicas, que se concentram no curto prazo e tomam decisão depressa. Já as pessoas com estilo **analítico** apresentam maior tolerância a ambigüidade, buscando maior informação e alternativas, são tomadores de decisão cautelosos e tem capacidade de adaptar-se ou de lidar com situações novas. Indivíduos com estilo **conceitual**, tendem a ter uma perspectiva muito ampla e considerar muitas alternativas. Seu enfoque é de longo alcance e são excelentes para encontrar soluções criativas para os problemas. Por último, aparecem aqueles com estilo **comportamental**, sendo tomadores de decisão que trabalham bem em grupo. São receptivos a sugestões dos demais e recorrem bastante a reuniões para comunicação; tentam evitar conflitos e buscam aceitação.

Embora estes quatro estilos sejam distintos, a maioria dos gerentes possuem características que recaem em mais de uma. A aplicação do instrumento de pesquisa, identifica o estilo predominante de cada gerente e a maior flexibilidade de cada gerente pesquisado, dependendo de cada situação vivenciada no cotidiano das organizações.

## 2. METODOLOGIA

A análise do Perfil Gerencial das Clínicas de Radiologia de Santa Maria, ocorreu junto aos dirigentes das empresas que se disponibilizaram a participar da pesquisa. Aplicou-se o questionário diretamente na empresa, juntamente com uma carta de apresentação da acadêmica, explicando o motivo da pesquisa e solicitando sua colaboração no sentido de levantar dados para o diagnóstico. O universo da presente pesquisa obteve retorno de 11 das 13 empresas contatadas, as quais representam a totalidade das empresas deste ramo, que oportunizaram em tempo hábil a realização deste estudo.

A tabulação das pesquisas foi feita utilizando o software *Sphinx Plus*®, sendo a primeira parte de dados demográficos, e a segunda parte de vinte questões, de dados psicográfico, que retrataram o estilo de tomada de decisão. É importante enfatizar que houve uma certa resistência, mas dentro da proposta procurou-se abranger a todos os que se mostraram interessados na coleta e análise de dados. A segunda parte da pesquisa compreendeu uma abordagem bem específica sobre o estilo de decisão dos gerentes entrevistados. A metodologia de avaliação aplicada, foi estabelecida e citada por Robbins(2000,p.75). As quatro respostas de cada uma das vinte questões, foram sendo graduadas pelo gerente entrevistado, sendo dado pelo mesmo, a pontuação a seguir:

- 8 = quando a questão é MUITO parecida com o entrevistado
- 4 = quando a questão é MODERADAMENTE parecida com o entrevistado
- 2 = quando a questão é LIGEIRAMENTE parecida com o entrevistado
- 1 = quando a questão NÃO É NADA parecida com o entrevistado

A pontuação reflete como o pesquisado se percebe, diz respeito à sua situação de trabalho, abrangendo as decisões típicas que toma no ambiente de trabalho. Não houve a mesma pontuação para mais de uma resposta, ou seja, cada pergunta, teve quatro respostas com graduação diferentes para cada: 8-4-2-1. A média entre a pontuação das vinte questões é de 75 pontos, pois  $8+4+2+1=15$ ; sendo 15 pontos a soma das quatro colunas para cada uma das vinte questões( $15 \text{ pontos} \times 20 \text{ questões} = 300$ ), o total será de 300 pontos. O bloco com pontuação mais próxima de 75 pontos( média entre as 4 colunas:  $300 : 4 = 75 \text{ pontos}$ ), máximo de pontos em cada categoria, apresenta a maior flexibilidade do entrevistado, sendo o equilíbrio entre as quatro dimensões analisadas, pois cada coluna, reflete um estilo específico: I = Diretivo, II = Analítico, III = Conceitual e IV = Comportamental. O bloco que apresentar pontuação maior entre as quatro colunas, reflete o estilo predominante na tomada de decisão do dirigentes entrevistado.

### 3. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

Este estudo objetivou traçar o perfil dos gerentes pesquisados, temos a seguir a primeira parte: o perfil demográfico dos mesmos. Os dados são relativos a faixa etária, sexo, estado civil, escolaridade, área de formação, renda, tempo de empresa, número de sócios, número de colaboradores, quem gerencia a empresa, interesse na admissão de Administrador, existência de planejamento estratégico.

#### 3.1. Perfil Demográfico dos Gerentes Participantes da Pesquisa

**TABELA 1 - Distribuição etária dos dirigentes**

Idade	Frequência	%
De 20 a 25 anos	0	0
De 26 a 30 anos	0	0
De 31 a 35 anos	3	27
De 36 a 40 anos	3	27
Acima de 40 anos	5	46
TOTAL	11	100

De acordo com os dados apresentados na tabela 1, os dirigentes pesquisados apresentam 46% acima de 40 anos, 27% entre 36 à 40 anos e 27% entre 31 à 35 anos, revelando uma realidade bastante significativa, pois quase 50% estão em idade madura.

**TABELA 2 - Sexo dos dirigentes**

Sexo	Frequência	%
Feminino	04	36
Masculino	07	64
TOTAL	11	100

A tabela 2, apresenta os dados relativos ao sexo dos dirigentes, onde verifica-se que 64% dos dirigentes com função gerencial são homens, somente 36% são mulheres. Essa análise demonstra dados relativos a realidade no mercado de trabalho, revelando espaço a ser conquistado pelas mulheres nesse âmbito.

**TABELA 3 – Estado civil dos dirigentes**

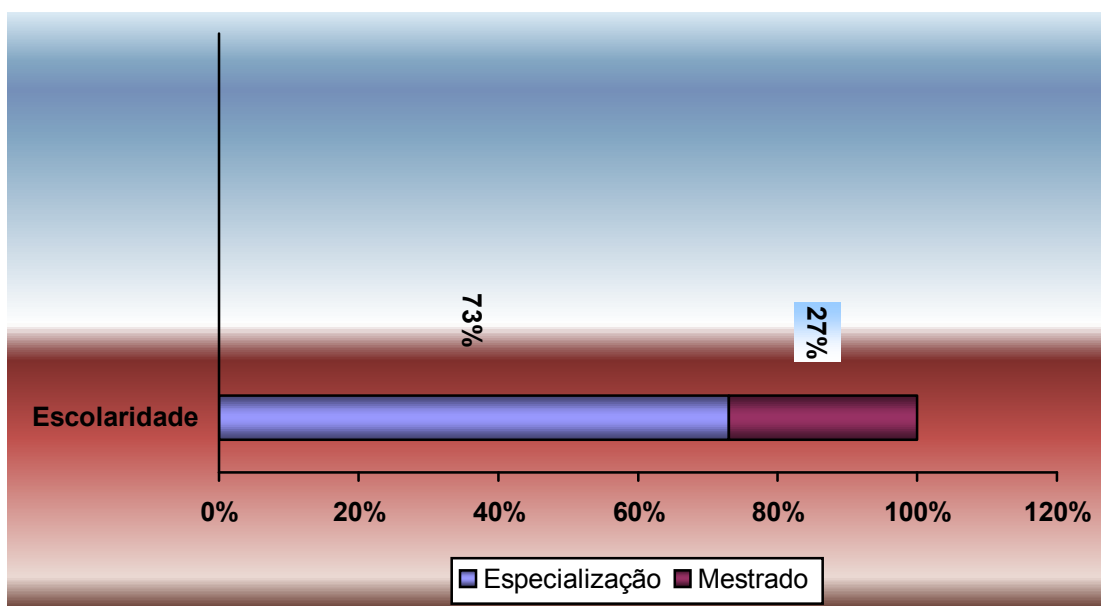
Idade	Freqüência	%
Solteiro	3	27
Casado	7	73
TOTAL	11	100

A tabela 3, mostra o estado civil dos dirigentes pesquisados, com uma abrangência maior para os casados 73%, sendo os solteiros 27%

**TABELA 4 – Escolaridade dos dirigentes**

Escolaridade	Freqüência	%
2º Grau Completo	0	0
3º Grau Incompleto	0	0
3º Grau Completo	0	0
Especialização	8	73
Mestrado	3	27
Doutorado	0	0
Outros	0	0
TOTAL	8	100

**GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE**



A tabela 4, mostra que 73% dos dirigentes pesquisados tem formação em nível de

especialização, e 27% em nível da mestrado. A área de formação dos mesmos está identificada na tabela 5.

**TABELA 5 – Área de formação dos gerentes**

Formação	Freqüência	%
Médica	8	73
Administração	0	0
Outra	3	27
TOTAL	11	100

**GRÁFICO 2 – FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES**

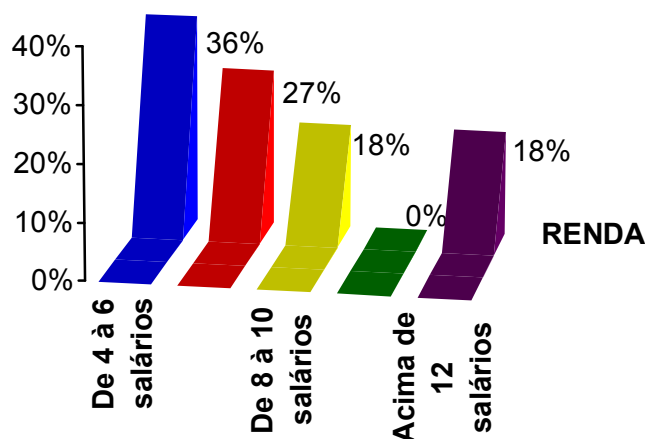


A tabela 5, apresenta dados muito significativos, no que se refere a abordagem proposta. Como já havia sido constatado em conversas informais com pessoas no cotidiano, verifica-se através deste estudo o quanto há de ser conquistado pelos acadêmicos, graduados e pós-graduados em Administração. Os dados apresentados através desta pesquisa, revelam que os gestores, em sua maioria, 73%, são dirigentes com formação médica, enquanto que somente, 27% dos dirigentes tem formação em outra área, aqui no caso em Ciências Econômicas. Este quadro apresenta uma realidade que pode ser modificada, a partir do interesse das instituições de ensino, acadêmicos e professores em disseminar a real importância do administrador e sua formação para o crescimento e sucesso das empresas na atualidade. Este trabalho mostra o quanto o mercado de trabalho poderá ser conquistado por gestores com formação profissional para gerência de clínicas e prestadoras de serviço na área médica da cidade de Santa Maria.

**TABELA 6 – Renda dos dirigentes**

Renda	Frequência	%
De 4 à 6 salários	4	36
De 6 à 8 salários	3	27
De 8 à 10 salários	2	18
De 10 à 12 salários	0	0
Acima de 12 salários	2	18
TOTAL	11	100

**GRÁFICO 3 – RENDA DOS DIRIGENTES**



A tabela 6, mostra a renda dos dirigentes das clínicas pesquisadas. Há uma variação neste dado, pois cada uma delas apresenta determinado tempo de existência e há critérios diferenciados para tal remuneração, como percentual sobre o faturamento, pró-labore entre outros. Desse modo, 36% recebem entre 4 à 6 salários, 27% entre 6 à 8 salários, sendo o mesmo percentual de 18% para aqueles que recebem entre 8 à 10 salários e acima de 12 salários. Outro fator relativo a renda recebida pelos dirigentes, diz respeito ao volume de atendimento diários em cada clínica pesquisada, pois esse fator tornou-se bem claro. Enquanto as empresas com mais tempo de mercado realizam em torno de 1000 exames/mês, as mais recentes e novas no mercado revelam bem menor número de atendimentos, além das diferenças quanto a abrangência de convênios ofertados pelas mesmas.



**TABELA 7 – Tempo de empresa**

Tempo de empresa	Frequência	%
De 2 à 4 anos	1	10
De 4 à 6 anos	7	63
De 6 à 8 anos	0	0
Acima de 8 anos	3	27
TOTAL	11	100

A tabela 7 mostra a média de tempo de empresa dos dirigentes pesquisados. Para 63% dos pesquisados o tempo de empresa está entre 4 à 6 anos. Já os outros estão divididos em 27% acima de 8 anos, sendo 10% entre 2 à 4 anos de empresa. Os dados dessa tabela apresentam uma tendência à maturidade dos dirigentes das clínicas no mercado.

**TABELA 8 – Número de sócios da empresa**

Número de sócios	Frequência	%
2 sócios	5	45
3 sócios	1	10
4 sócios	2	18
Mais de 4 sócios	3	27
TOTAL	11	100

A tabela 8 apresenta a composição em número de sócios das empresas pesquisadas. Com 45%, há empresas com 2 sócios, 27% com mais de 4 sócios, e 18% com 4 sócios, sendo 10% com 3 sócios.

**TABELA 9 – Número de colaboradores da empresa**

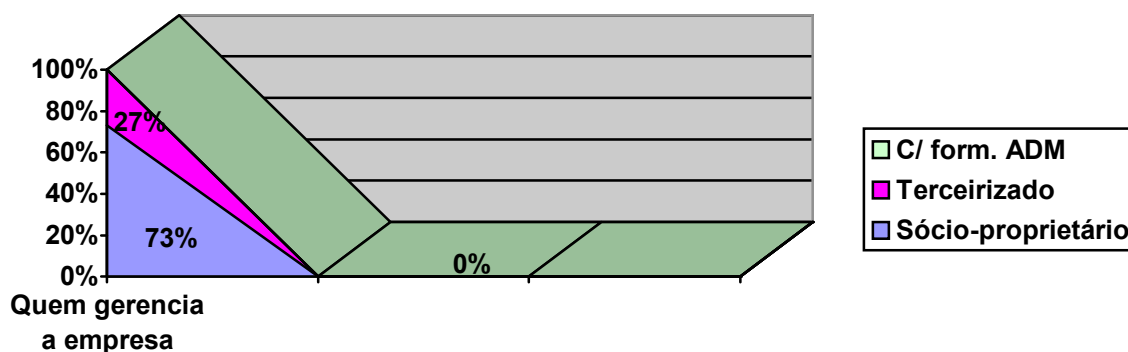
Nº de colaboradores	Frequência	%
2 colaboradores	3	27
3 colaboradores	1	10
4 colaboradores	3	0
5 colaboradores	3	27
Mais de 5 colaboradores	4	36
TOTAL	11	100

A tabela 9 mostra o número de colaboradores das empresas pesquisadas. Com mais de 5 colaboradores são 36%, com 5 colaboradores são 27%, com 2 colaboradores também 27%, com 3 colaboradores um percentual de 10%. Nesse aspecto percebe-se que não há uma composição de grande grupo de colaboradores nas empresas pesquisadas, isto por que o ramo de prestação serviços em radiologia compreende empresas pequeno porte que não possuem grande número de colaboradores. Essas empresas normalmente são constituídas de um ou dois técnicos em radiologia, um recepcionista, que na maioria dos casos, tem função de recepção e secretaria.

**TABELA 10 – Quem gerencia a empresa**

Gerência	Frequência	%
Sócio-proprietário	8	73
Gerente c/ formação em Adm.	0	0
Outro/Terceirizado	3	27
TOTAL	11	100

**GRÁFICO 4 – QUEM GERENCIA A EMPRESA**

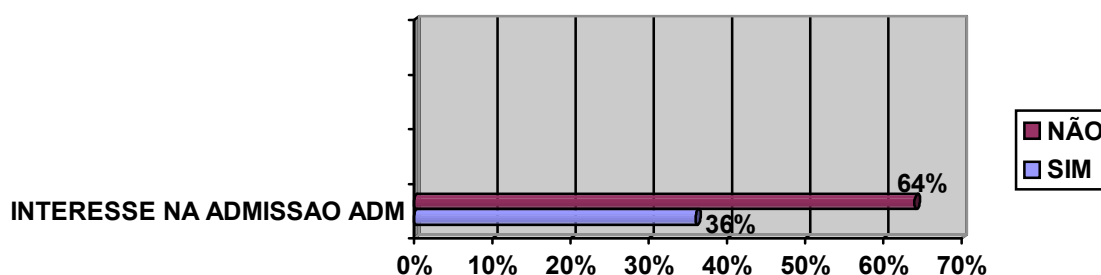


A tabela 10 revela uma realidade bastante significativa para este estudo, e evidencia que 73% das empresas são gerenciadas pelos sócios-proprietários, que por sua vez têm formação médica, e somente 27% são terceirizados, e como já constatado na tabela 5, estes apresentam formação em Economia. Para os profissionais da Administração esses dados indicam que há espaço a ser conquistado neste ramo de negócios, que também exige visão estratégica para enfrentar a competitividade acirrada do mercado.

**TABELA 11 - Interesse na Admissao de Administrador**

Gerência	Freqüência	%
SIM	4	36
NÃO	7	64
TOTAL	11	100

**GRÁFICO 5 – INTERESSE NA ADMISSÃO DE ADMINISTRADOR**



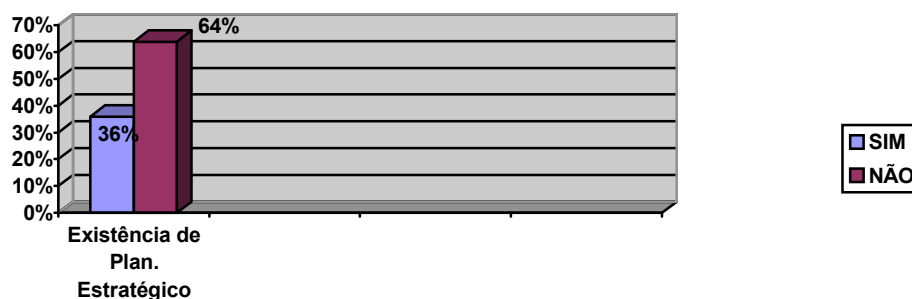
A tabela 11, revela a pouca intenção na admissão de gerentes com formação em Administração, um percentual de 64%. Informou que não tem intenção 64% e os outros apresentam inteção futura de contratação, mas que cogitam a idéia, mas dependem da perspectiva de crescimento do mercado, embora sejam conscientes da necessidade de conhecimento técnico, humano e comportamental para gerenciar esse tipo de negócio.

**TABELA 12 - Existência de Planejamento Estratégico**

PLANEJAM. ESTRATÉGICO	Freqüência	%
SIM	4	36
NÃO	7	64
TOTAL	11	100

## GRÁFICO 6 – EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---



---

A tabela 12, mostra a realidade das empresas pesquisadas no que se refere à existência e aplicabilidade cotidiana do planejamento estratégico; sendo que 64% das empresas pesquisadas não apresentam qualquer tipo de planejamento, e somente 36% apresentam. Em conversar informais, verificou-se a pouca aplicabilidade do planejamento, apesar de estar documentado e ter registro da missão, metas e objetivos das mesmas.

### 3.2. Perfil dos gerentes quanto ao estilo de decisão

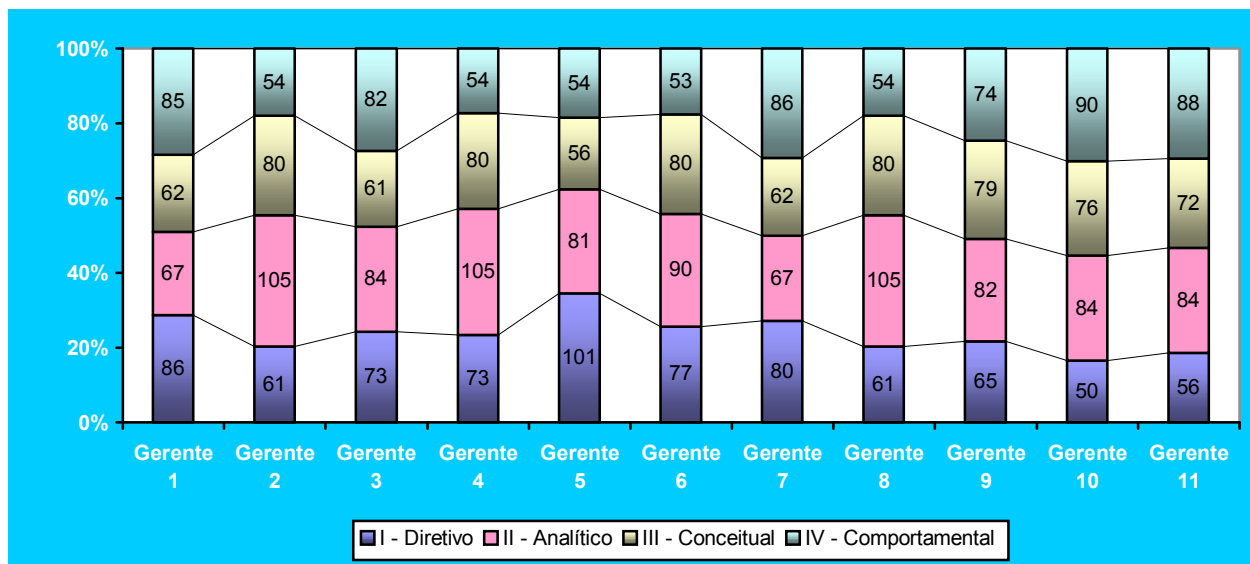
A segunda parte da pesquisa compreendeu questões que avaliaram o estilo de decisão dos gerentes entrevistados, modelo este traçado por Dr. Alan J. Dowe, citado por Stephen Robins(2000,p.76), que abrange os quatro estilos:

- I – Diretivo
- II – Analítico
- III – Conceitual
- IV – Comportamental

A tabulação e análise dos dados destas questões, foram feitas individualmente, somando a pontuação dada pelo entrevistado em cada coluna das quatro respostas, salientando, após a soma de cada uma das colunas a pontuação maior, onde revela a tendência do estilo de decisão do gerente. A pontuação mais próxima de 75 pontos, é aquela onde o gerente demonstra maior flexibilidade. O gráfico 7, revela a pontuação de cada gerente entrevistado. As 20 questões desta etapa da entrevista, foram compostas de quatro situações para cada uma das questões. Cada questão, apresentou respostas I, II, III e IV; sendo o entrevistado quem avaliou qual das quatro mais se parece com sua tomada de decisão, graduando cada

uma delas (Ex: I = 8, II = 4, III = 2 e IV = 1), não podendo haver a mesma pontuação para as quatro respostas. A soma de cada questão deverá ser de 15 pontos, sendo no total das vinte questões a soma de 300 pontos. Fazendo a análise da pontuação de cada uma das quatro colunas, verifica-se a pontuação maior, indicando este o estilo de decisão predominante do gerente. Para saber qual o estilo de decisão onde o gerente é mais flexível, analisa-se aquele que mais se aproximar de 75 (300 pontos : 4 colunas = 75), que é a média entre as quatro colunas, o valor que mais se aproximar de 75, será o estilo de decisão onde o gerente apresenta mais flexibilidade.

**GRÁFICO 7 – ESTILO DE DECISÃO DOS DIRIGENTES**



O gráfico 7, mostra a pontuação quanto ao estilo de decisão dos 11 dirigentes abrangidos na pesquisa. Como já comentado anteriormente, a pontuação mais próxima de 75 pontos em cada categoria, revela a maior flexibilidade do dirigente pesquisado; já a maior pontuação, revela o estilo dominante do dirigente. Dessa forma, analisando o gráfico 7, visualizamos o estilo de decisão de cada um dos gerentes:

- Gerente 1:** Coluna I = 86 - Coluna II = 67 - Coluna III = 62 - Coluna IV = 85  
 O estilo de decisão deste gerente é o Diretivo. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em IV = Comportamental.
- Gerente 2:** Coluna I = 61 - Coluna II = 105 - Coluna III = 80 - Coluna IV = 54  
 O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em III = Conceitual.

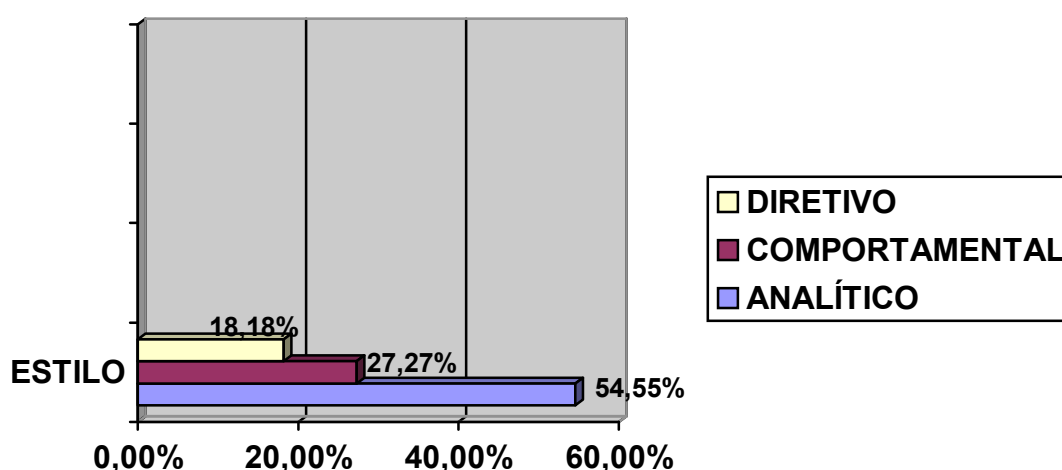
- **Gerente 3:** Coluna I = 73 - Coluna II = 84 - Coluna III = 61 - Coluna IV = 82  
O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em I = Diretivo.
- **Gerente 4:** Coluna I = 73 - Coluna II = 105 - Coluna III = 80 - Coluna IV = 54  
O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em I = Diretivo.
- **Gerente 5:** Coluna I = 101 - Coluna II = 81 - Coluna III = 56 - Coluna IV = 54  
O estilo de decisão deste gerente é o Diretivo. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em II = Analítico.
- **Gerente 6:** Coluna I = 77 - Coluna II = 90 - Coluna III = 80 - Coluna IV = 53  
O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em I = Diretivo.
- **Gerente 7:** Coluna I = 80 - Coluna II = 67 - Coluna III = 62 - Coluna IV = 86  
O estilo de decisão deste gerente é o Comportamental. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em I = Diretivo.
- **Gerente 8:** Coluna I = 61 - Coluna II = 105 - Coluna III = 80 - Coluna IV = 54  
O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em III = Conceitual.
- **Gerente 9:** Coluna I = 65 - Coluna II = 82 - Coluna III = 79 - Coluna IV = 74  
O estilo de decisão deste gerente é o Analítico. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em IV = Comportamental.
- **Gerente 10:** Coluna I = 50 - Coluna II = 84 - Coluna III = 76 - Coluna IV = 90  
O estilo de decisão deste gerente é o Comportamental. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em III = Conceitual.
- **Gerente 11:** Coluna I = 56 - Coluna II = 84 - Coluna III = 72 - Coluna IV = 88  
O estilo de decisão deste gerente é o Comportamental. Sua maior flexibilidade entre os quatro estilos está em III = Conceitual.

A análise revela, que dos 11 dirigentes pesquisados, o estilo predominante é o Analítico, com seis dos dirigentes pesquisados apresentando maior tolerância a ambigüidade, buscando maior informação e alternativas; são tomadores de decisão cautelosos e tem capacidade de adaptar-se ou de lidar com situações novas. Três dos dirigentes tem estilo Comportamental, e os outros dois, apresentaram estilo Diretivo. O gerente que apresentou maior equilíbrio entre os quatro estilos é o gerente 9. Os gerentes com maior diversificação de pontuação entre os estilos foram os gerentes 2, 4, 5 e 8.

**TABELA 13 - Estilo de Decisão Predominante**

ESTILO	Freqüência	%
ANALÍTICO	06	54.55
COMPORTAMENTAL	03	27.27
DIRETIVO	02	18.18
TOTAL	11	100

**GRÁFICO 8 – ESTILO DE DECISÃO PREDOMINANTE**



A tabela 13 mostra a análise quanto ao estilo predominante entre o universo de dirigentes abrangidos na pesquisa. Como o gráfico 8 melhor visualiza, o estilo predominante entre os gerentes é o estilo analítico, com 54.55%, estilo que os gerentes apresentam maior tolerância a ambiguidade e buscam ser cautelosos como tomadores de decisão. Com 27.27% foram os gerentes com estilo comportamental, sendo estes tomadores de decisão que trabalham bem em grupo, são receptivos a sugestões, evitam conflitos e buscam aceitação. Os outros 18.18% foram os gerentes com estilo diretivo, sendo estes indivíduos com baixa tolerância a ambiguidade e buscam racionalidade. Dentre os gerentes pesquisados não diagnosticou-se gerentes com estilo conceitual – gerentes com perspectivas amplas e que considera muitas alternativas na tomada de decisão.

#### 4. CONCLUSÃO

A partir deste estudo, buscou-se diagnosticar um perfil técnico e humano-comportamental dos gestores das clínicas de radiologia de Santa Maria. O maior objetivo deste diagnóstico compreendeu um análise do perfil demográfico e ações dos dirigentes como tomadores de decisão no ambiente cotidiano das empresas prestadoras de serviço de radiologia abrangidas.

Os dados deste estudo, revelaram uma amostra da realidade médica empresarial, uma vez que todas as clínicas pesquisadas tem como sócios-proprietários médicos, com especialidade em radiologia e são em sua maioria, os mesmos que as gerenciam. O estilo predominante entre os gestores pesquisados é o estilo analítico. Neste estilo, os tomadores de decisão apresentam-se cautelosos e com maior tolerância a ambigüidade, buscam muito mais informações e alternativas que o estilo diretivo(rationais), são dotados de capacidade de adaptar-se ou lidar com situações novas. Outro fator bastante significativo, é o equilíbrio entre os estilos, dentre os pesquisados poucos apresentaram harmonia entre os quatro estilos de decisão. Fator crucial ao bom gerenciamento das empresas, se deve ao preparo dos gestores, sendo a capacitação empresarial fundamental para a administração do negócio. Este trabalho mostra a realidade empresarial: quase 75% das empresas abrangidas não tem gerentes com formação em Administração e poucos apresentam interesse atual ou futuro na admissão de pessoal capacitado para tal.

Levando em consideração o atual cenário competitivo, principalmente no que se refere as clínicas de radiologia, onde os clientes têm uma gama de prestadoras com serviços similares, a visão estratégica é fundamental para o negócio das empresas. Há necessidade de gestores com conhecimento e visão adequada para sobrevivência e competitividade no mercado atual, pois a concorrência é cada vez mais acirrada, levando em consideração todos os aspectos envolvidos, sejam humanos, técnicos ou de estrutura organizacional. Portanto, o planejamento, a visão do negócio são imprescindíveis para a organização como um todo, uma vez que a tomada de decisão é diária, e o perfil de tomada de decisão dos dirigentes pesquisados apresenta diversidade e elevada variação quanto ao equilíbrio entre os quatro estilos analisados, sendo o preparo gerencial fundamental.

Dessa forma, recomenda-se um setor de prestação de serviços com grande carência de gestores com qualificação adequada em Administração. Ramo bastante retraído no que concerne a admissão de gerentes aptos à realidade empresarial nos dias atuais. Além da abertura de oportunidade por parte da classe médica empresarial, fica a nossa intenção, como Administradores, em mudar essa realidade, buscando a conquista de nosso espaço, abrindo portas, atuando como gestores capacitados e competentes para tal direção, mudando essa realidade empresarial, de forma pró-ativa, como empreendedores nesta jornada tão importante no mercado atual.



## BIBLIOGRAFIA

ALTÍSSIMO, João César. **Gerência Comportamental das Pessoas**: Apostila do Curso de MBA em RH e Marketing. UFSM: 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Makron, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. 2d. São Paulo: Makron Books, 1994.

GAZETA MERCANTIL. **Artigo: O Novo Perfil da Liderança Gerencial**, p.A4, Maio/1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATOS, Francisco Gomes. **Empresa Feliz**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MADRUGA, Lúcia R. da R. Gama. **Gerência Técnica e Estratégica de RH**. Apostila do Curso de MBA em RH e Marketing. UFSM: 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **MDT – Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses**. 5ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, PRPGP, 2000.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia Emocional**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

REVISTA, RH em Síntese. **Artigo: Habilidades-chaves alinhadas à estratégia do negócio**. ed. 15, Mar/Abr 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TONIM, Guerino Antonio. **Sistemas de Gestão das Organizações**. Apostila do Curso de MBA em RH e Marketing. UFSM: 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAYLOR, Frederick - **Princípios de Administração Científica**. São Paulo. Ed. Atlas