



## Gestores de serviços de saúde: a história de cada um sobre si

*Health service managers: the story that each one tells about her/himself*

Fátima Ferreira Roquete<sup>1</sup>

Monaliza Antunes Ferraz<sup>2</sup>

Adriane Vieira<sup>3</sup>

Karla Rona da Silva<sup>4</sup>

### Resumo

O objetivo deste estudo foi conhecer a identidade de gestores de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, considerando a história que cada um conta sobre si. Trata-se de pesquisa qualitativa descritiva, realizada com uso do método de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os três gestores de nível tático da operadora em questão, e foram submetidos a análise de conteúdo. Ao contarem a história sobre aquilo que são, esses profissionais revelaram esferas essenciais ao processo de construção da identidade biográfica do indivíduo, apreendido mediante as dimensões temporais passado, presente e futuro. Eles falaram da família, dos pais, dos professores e, em especial, do percurso profissional e do “mundo vivido do trabalho”, além da forma como os vínculos estabelecidos nesses espaços e as experiências advindas das dimensões macroambiente, ambiente e contexto do trabalho se mostraram importantes para a construção positiva de si. Tal construção se mostrou indissociável da mobilização de competências profissionais para o enfrentamento de diversos desafios no cotidiano do trabalho. Diante dos achados deste estudo, propõe-se sua continuação, articulando identidade e competência profissional de gestores das demais modalidades de operadoras que prestam assistência à saúde e de gestores que atuam em organizações públicas e filantrópicas do sistema de saúde do Brasil.

**Palavras-chave:** Identidade. Níveis Decisórios. Autogestão em Saúde. Competências Profissionais.

### Abstract

This study aimed to know the identity of tactic-level managers from a self-management health operator, considering the story that each one tells about her/himself. This is descriptive qualitative research, carried out by using the case study method. Data was obtained by means of semi-structured interviews, conducted with the three tactic-level managers from the operator at stake, and it underwent content analysis. When telling the story about who they are, these professionals revealed key spheres related to an individual's biographical identity construction process, grasped through the past, present, and future temporal dimensions. They spoke of the family, the parents, the masters, and particularly the professional path and the ‘world experienced at work,’ as well as the way how the bonds established within these spaces and the experiences that took place at the macro-environment, environment, and workplace context dimensions have shown to be relevant for a positive self-construction. Such a construction has proved to be inseparable from the mobilization of professional skills to tackle various challenges in the daily work. Given the findings of this study, it is proposed to go on with it, by interconnecting the identity and professional skill of managers who work with the other types of operators that provide health care services and the managers who work at public and philanthropic organizations within the Brazilian health system.

**Keywords:** Identity. Decision-Making Levels. Self-Management In Health. Professional Skills.

1 Doutora em Ciências da Saúde/Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, MG (Brasil).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0515-380X>  
[fatimaroquete@gmail.com](mailto:fatimaroquete@gmail.com)

2 Bacharel em Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, MG (Brasil).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7680-680X>  
[monaantunes@yahoo.com.br](mailto:monaantunes@yahoo.com.br)

3 Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, MG (Brasil).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7552-5491>  
[vadri.bh@gmail.com](mailto:vadri.bh@gmail.com)

4 Karla Rona da Silva. Doutora em Biomedicina pelo Instituto de Ensino e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte – IEP SCBH. Belo Horizonte, MG (Brasil).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-789X>  
[karlarona0801@gmail.com](mailto:karlarona0801@gmail.com)



## 1 Introdução

As discussões sobre o conceito de *identidade* transitam pelas áreas da Psicologia, Psicanálise e Sociologia, entre outras, denotando a variedade teórico-metodológica na abordagem desse conceito.

Com ênfase na perspectiva sociológica, o referencial da análise proposta por Dubar (2005) sintetiza a construção da identidade via articulação de dois processos: a) a identidade para si (processo biográfico); e b) a identidade atribuída pelo outro (processo relacional).

O processo biográfico – identidade para si – reporta-se às representações do indivíduo sobre si, que permitem apreender que tipo de homem (ou de mulher) a própria pessoa diz ser (Dubar, 2005), o que, em síntese, nada mais é do que a “história que eles contam sobre o que são” (Laing, 1986, p. 114). O processo relacional – identidade para o outro – diz respeito à identidade atribuída ao indivíduo pelas pessoas com as quais ele interage (quem o outro pensa que eu sou) (Dubar, 2005).

As representações utilizadas para a identificação de si e do outro se relacionam aos espaços sociais e às interações neles estabelecidas, sendo, portanto, resultado “a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural” (Dubar, 2005, p. 136), o que confere coerência e dinamicidade ao referencial adotado, uma vez que “considera tanto a importância da subjetividade quanto as determinações externas” (Souza & Carrieri, 2013, p. 9).

Nesse sentido, a formação profissional, o trabalho e o emprego constituem lugares de destaque para a construção da identidade, segundo Dubar (2005), pois esses espaços, em especial o laboral, são propícios às interações sociais e, também, aos saberes, aos valores, aos discursos e às práticas que delineiam a concepção que o indivíduo faz de si e do mundo, bem como sua identidade profissional (Spudeit & Cunha, 2016).

A identidade profissional se define a partir da união de três áreas fundamentais: a) o “mundo vivido do trabalho”, que cristaliza as esperanças do indivíduo e a imagem de si; b) o percurso profissional, principalmente as trajetórias de emprego; e c) a maneira como eles apreenderam o trabalho que realizam (Dubar, 2005).

Essas áreas, por sua vez, têm passado por constantes transformações relativas à nova organização do trabalho,

à exigência de novas competências, que se refletem na interpretação e (re)interpretação das interações sociais, das experiências e dos valores individuais, das representações que os indivíduos fazem sobre si e o outro e, consequentemente, na construção da identidade profissional, atribuindo dinamicidade a ela (Dubar, 2005; P. W. S. Oliveira, 2011; Spudeit & Cunha, 2016).

As novas formas de gerir e pensar as organizações, decorrentes do ambiente globalizado, das inovações tecnológicas, da complexidade e da instabilidade da economia, impactam diretamente o plano estratégico das organizações (Saraiva, Pimenta, & Corrêa, 2005). Nesse contexto, os gestores de nível intermediário – os chamados *gestores de nível tático* – são impulsionados a desenvolver novas formas de compreender e organizar o trabalho (Camelo & Angerami, 2013).

Os gestores de nível tático são considerados o elo entre o nível estratégico e o nível operacional de uma organização, sendo responsáveis por transformar os objetivos gerais da alta administração em objetivos específicos e por definir e mobilizar recursos para a realização das atividades (Maximiano, 2015).

As organizações, principalmente as do setor de serviços, como as operadoras de autogestão em saúde (do segmento de saúde suplementar), configuram um cenário desafiador para os gestores (Roquete & Brito, 2014). As operadoras de autogestão em saúde comercializam planos de saúde e prestam assistência a um público específico, vinculado a empresas ou instituições, configurando uma modalidade sem fins lucrativos. Tal assistência pode ser subsidiada ou não, a partir da participação conjunta da empresa e seus funcionários ou mediante rateio entre estes (Agência Nacional de Saúde Suplementar [ANS], 2017).

Essas operadoras fazem parte de um macrocontexto de trabalho marcado pelo desafio da sustentabilidade econômico-financeira, tendo em vista a necessidade de adaptações contínuas às novas regras produzidas pela regulamentação do segmento (Silva & Loebel, 2016) que teve seu marco regulatório em 2000, com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (Roquete, 2012; Roquete & Brito, 2014). Soma-se a isso a introdução massiva de tecnologias no setor saúde, a expressiva correspondência entre a participação no mercado de trabalho e o acesso aos planos de saúde e, principalmente, os processos de envelhecimento populacional e as mudanças

no perfil das morbidades (Duarte, Oliveira, Santos, & Santos, 2017).

Vale ressaltar que esses processos provocam significativo impacto nas operadoras de autogestão em saúde, posto que sua carteira de beneficiários é composta por funcionários ativos e inativos de uma organização (M. Oliveira, Veras, & Cordeiro, 2017). Tal realidade pode significar um trabalho ainda mais desafiador para os gestores dessas organizações, em especial para as autogestões não patrocinadas – como é o caso da operadora analisada neste estudo.

As especificidades que caracterizam as operadoras de autogestão em saúde e a importância da posição intermediária dos gestores de nível tático para a obtenção dos resultados organizacionais inspiraram a adoção do seguinte objetivo de pesquisa:

- Conhecer a identidade de gestores de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, considerando a história que cada um conta sobre si.

## 2 Metodologia

A essência do problema a ser investigado e a complexidade dos detalhes a analisar levaram à opção pela abordagem qualitativa descritiva, que visa a descrever um fenômeno ou determinada população (Pope & Mays, 2009). Adotou-se o método do estudo de caso, que possibilita trabalhar várias dimensões do fenômeno em maior profundidade (Yin, 2015).

O cenário da pesquisa foi uma operadora de autogestão em saúde (aqui identificada como Operadora Y), situada em Belo Horizonte-MG, com vistas a preservar o anonimato tanto da organização quanto dos participantes. Vale destacar que este estudo faz parte dos resultados de uma pesquisa mais ampla, intitulada “Identidade e Competências Profissionais de Gestores de uma Operadora de Autogestão em Saúde”, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (COEP-UFMG), sob o Protocolo n. 25820413.0.0000.5149. Nela foram entrevistados os fundadores e os gestores de nível estratégico, tático e operacional da Operadora Y.

Os participantes deste estudo foram os três gestores de nível tático da Operadora Y (aqui identificados como

Gestor A, Gestor B e Gestor C); buscou-se compreender a configuração de sua identidade profissional.

A coleta de dados foi mediada por entrevista com roteiro semiestruturado, formulado com vistas a abranger o percurso profissional dos gestores de nível tático, a maneira como apreenderam o trabalho que realizam e o “mundo vivido do trabalho”, áreas nas quais se configura a identidade profissional, como afirma Dubar (2005). Esses gestores confirmaram sua participação voluntária por meio da assinatura do “Termo de consentimento livre e esclarecido”, em consonância com a Resolução n. 466 (Ministério da Saúde [MS], 2012). As entrevistas foram gravadas, mediante autorização, e posteriormente transcritas na íntegra.

O conteúdo das entrevistas foi submetido a análise temática (Bardin, 2016).

A coleta e análise de dados se pautaram por estas categorias: a) experiência anterior; b) exercício profissional atual (à época da realização da pesquisa); c) expectativas sobre o futuro; e d) identidade relacional para si (na visão dos próprios participantes).

## 3 Resultados

A primeira questão da entrevista propôs que os gestores de nível tático se apresentassem, respondendo “quem é o [nome do gestor entrevistado]”.

O Gestor A se apresentou a partir do cargo que ocupava na Operadora Y, descrevendo, de modo sucinto, suas atribuições. Por sua vez, ao se apresentarem, os gestores B e C enfatizaram aspectos pessoais:

*Eu sou [cargo] e coordeno todo o trabalho de [área que coordena] da [Operadora Y] e a implantação de processos operacionais que inclui a estrutura de processos operacionais, que inclui a estrutura de computadores, de redes, de conexão à internet, suporte e modelagem de banco de dados e os aplicativos que estão sendo desenvolvidos aqui. (Gestor A)*

*O [nome] é uma pessoa com 45 anos de vida e eu acho que meu processo de amadurecimento foi rápido. Nós somos cinco irmãos*





*e eu sou o caçula. Eu casei novo e, com o exemplo do meu pai, comecei a trabalhar novo... Eu vim de uma família na qual só tive exemplo de trabalho do meu pai e da minha mãe... Meu pai, de certa forma, é exemplo. Ele trabalhava três turnos, então, isso foi exemplo para a gente. (Gestor B)*

*Eu acho eu sou uma pessoa leal naquilo que eu me proponho a fazer. O [nome] é uma pessoa compromissada com a família, eu gosto da minha família, dos meus irmãos e da minha filha... Eu sempre me dedico muito às coisas que faço. Do meu pai, eu até carrego essa minha dedicação do trabalho; ele era muito dedicado e muito assíduo em tudo que fazia, e minha mãe era mais aquele outro lado, vamos dizer conselheira, ela dizia: “olha esse é o caminho certo”, “não faça isso”. Então, eu acho que essas duas qualidades deles me fizeram ser o que sou. (Gestor C)*

O Gestor B se autodefiniu como uma pessoa “madura” e o Gestor C se autorrevelou um homem “leal”, “compromissado” e “dedicado”. Já o Gestor A, ao falar sobre sua trajetória profissional, partiu do momento em que seu contato com a Operadora Y teve início: ele trabalhava em uma empresa de desenvolvimento de aplicativos na área de tecnologia da informação (TI) e foi selecionado para implantar um projeto que consistia na criação de um novo sistema informatizado para a Operadora Y. Posteriormente, o profissional foi promovido ao cargo de Coordenador de TI e, em seguida, ao cargo ocupado à época da coleta de dados.

*Eu estava trabalhando numa empresa de desenvolvimento de aplicativos na área de TI e, nessa época, a empresa recebeu o projeto de fazer um novo sistema para a [Operadora Y]. Então, eu fui selecionada para iniciar esse projeto nessa empresa; o projeto deu sucesso e, dentro de um ano, o novo sistema estava implantado. Até que, em 2001, fui admitida para trabalhar na [Operadora Y] e dar continuidade a esse*

*projeto e a todos os trabalhos e processos de TI. (Gestor A)*

Coincidentemente, os gestores B e C iniciaram suas trajetórias profissionais em organizações do sistema de saúde brasileiro antes de trabalharem na Operadora Y.

*Não é na [Operadora Y] que começa essa história. Ela começa ao longo da minha experiência de trabalho, que sempre foi voltada para a área de saúde. Trabalhava na [nome da organização] nos anos 90 e havia uma pessoa, que trabalhou comigo, ele foi gerente nessa empresa, e estava aqui na [Operadora Y] à época de sua criação. Então, ele me convidou, ele me chamou um dia e falou: “olha, eu te conheço, eu preciso de você para montar comigo uma rede de médicos credenciados”. Eu vim e a coisa deslanchou e logo depois fui convidado por um dos diretores a assumir o faturamento e a área financeira. (Gestor C)*

*Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na [Operadora Y] eu estava na [nome da organização onde trabalhou antes]. Nos seis anos que fiquei lá [eu] bati todas as metas, tanto que, quando saí, eles me chamaram pra voltar. Nessa época, a [Operadora Y] precisava aumentar o número de associados e eles queriam alguém com experiência no comercial. Foi feito um processo seletivo, eu fui eliminando as etapas e, quando cheguei para conversar com os diretores, eles gostaram de mim, aí eu vim. Com isso, eu fui subindo os degraus, usando da minha competência, trabalhei como supervisor, coordenador e com três anos que estava aqui na [Operadora Y] o meu salário já era maior do que na [nome da organização onde trabalhou antes]. O fato de trabalhar lá me ajudou muito e, quando entrei aqui, para você ter ideia, a [Operadora Y] tinha menos de ¼ dos associados que tem hoje. (Gestor B)*





Quando questionados sobre quais experiências de vida contribuíram para que assumissem os cargos atuais, os gestores mencionaram experiências proporcionadas pelo percurso na Operadora Y, por empregos anteriores e, ainda, experiências pessoais.

*Experiências, que difícil [risos do entrevistado], acho que minha experiência aqui na [Operadora Y] mesmo. Eu que montei o projeto, que acompanhei desde o início, aí eu cheguei onde estou. (Gestor A)*

*Eu acho que foi minha experiência no decorrer dos anos. De certa forma, por eu ter casado novo, isso contribui porque a responsabilidade aumenta quando você assume um casamento e, aí, eu amadureci rápido. E a minha experiência na área da saúde, quando trabalhei na [nome da empresa] me ajudou muito. (Gestor B)*

*Ah, eu posso falar que foi minha experiência de vida, foi o trabalho com pessoas mais velhas. Eu comecei a trabalhar jovem, com 14 anos. Eu trabalhava em uma empresa de distribuição de remédios com pessoas que já tinham lá uns 60 anos. Então, nós sempre conversávamos, eles me passavam a experiência deles e isso me ajudou muito... Eu tive professores que foram muito importantes, cada um na sua forma, eles me passavam orientações, ensinamentos que moldam o caráter da gente, tanto para o trabalho, como para a vida. (Gestor C)*

Quanto ao exercício profissional atual, todos os participantes disseram trabalhar muito:

*Quando vou para a [Operadora Y] começam os meus trabalhos, tenho que atender a minha agenda, tem reuniões, montagem de novos projetos, tenho que analisar algumas falhas ocorridas, recebimento de e-mail, retorno de e-mail. Eu tento dividir meu dia de trabalho entre as horas de responder e-mail, no desenvolvimento de novos projetos, analiso o que minha equipe está*

*fazendo, análise do que será preciso para o futuro e ainda tem o suporte que preciso orientar. Esse é meu dia a dia. (Gestor A)*  
*Meu dia a dia hoje é corrido, muitas reuniões, muitas viagens, mas a gente tem como organizar o tempo. Eu sinto um pouco de falta de estar em contato com o pessoal que trabalha no outro espaço que temos, de passar lá, reunir, discutir, mas às vezes falta tempo. Porque ainda há as normas da ANS, que acabaram de sair e afetam totalmente meu trabalho, tem que olhar contrato, reunir com o pessoal e tem que estar pronto pra cumprir, porque rapidamente entram em vigor. Meu dia começa cedo. (Gestor B)*  
*Ah, ele começa bastante cedo (risos entrevistado). Gosto de chegar cedo, é uma hora que está mais tranquilo e eu consigo focar naquilo que estou fazendo. Porque durante o dia me chamam para resolver, é um e outro me chamando toda hora para resolver as coisas. Chegando cedo, eu consigo fluir no meu trabalho, aí eu consigo até trabalhar e dar uma pausa para resolver outras coisas particulares. (Gestor C)*

Quando questionados sobre o que é ser gestor de nível tático em uma operadora de autogestão em saúde, os participantes apontaram variáveis de seu trabalho na Operadora Y:

*É, por um lado, complicado mas por outro lado é interessante, é muito prazeroso, podemos falar assim. Eu já acompanho o desenvolvimento da [nome da operadora], como uma operadora de saúde, há mais de 15 anos, então, esse setor mudou completamente seu comportamento, as exigências da ANS estão mudando e ficam cada vez mais complexas. A demanda de informações, a criação de novas regras de funcionamento das operadoras de saúde, o setor de TI e de informática têm que acompanhar isso tudo. (Gestor A)*





*É muito complicado, se você não for alguém que tenha crédito lá fora, com o hospital, com os médicos, com os prestadores, a operadora não sobrevive. Hoje a [Operadora Y] participa de vários eventos, uns até fora do horário comercial. Tem a inauguração do centro pediátrico do Hospital X, você tem que ir, porque esse relacionamento é importante, tem que conhecer bem a autogestão e o mercado. (Gestor B)*

*Eu como [gestor de nível tático] tenho que relacionar com todos os setores, eu tenho que discutir débito com o associado, apesar de que tem a pessoa para isso, mas tem hora que tem que entrar a figura do gestor... Então, assim, a gente tem que estar conversando sempre com todo mundo. (Gestor C)*

Ainda em relação ao trabalho na Operadora Y, o Gestor A afirmou que, apesar da complexidade, é algo “prazeroso” e “interessante”:

*É complexo, mas, por outro lado, eu estou satisfeito, porque consigo me realizar como profissional implantando os novos processos, criando minha equipe e atendendo todas as exigências. Trabalhar na área da saúde é um trabalho muito prazeroso, porque as pessoas trabalham para melhorar a vida de outras pessoas e isso traz um grande prazer. (Gestor A)*Essa ambivalência também foi claramente retratada no relato do Gestor C:

*Olha, eu gosto do meu trabalho, mas tem uma dificuldade, é que, apesar de eu ser o [gestor de nível tático], eu vejo muitas coisas pra resolver e eu não tenho poder sobre elas. (Gestor C)*

Quando questionados sobre como e onde se veem no futuro, os gestores de nível tático mostraram interesse em continuar trabalhando na Operadora Y, mas também mencionaram a possibilidade de virem a exercer outras atividades futuramente:

*Ah, no futuro? Eu estou convidado a trabalhar na [Operadora Y] ainda uns quatro, cinco anos. Já montei a equipe e estou satisfeito com ela e tenho um dever com a [Operadora Y], que é um sistema de informação, que já tem mais de dez anos, e que ainda estou trabalhando nele. Mas, devido a algumas disfunções, ele deve ser substituído. Estamos, eu e minha equipe, trabalhando para a substituição desse sistema. Então, o meu futuro é terminar essa substituição. (Gestor A)*

Os gestores B e C projetaram expectativas de exercerem outras atividades, especificamente de trabalharem em seus próprios empreendimentos, atribuindo isso, principalmente, ao “estresse” vivenciado no cotidiano de trabalho na Operadora, em face da regulação do setor, bem como às experiências adquiridas em suas trajetórias profissionais:

*Aí a pergunta é boa. Quando eu sair da [Operadora Y] eu me vejo em outra atividade. Porque tem um desgaste natural, sabe? Cada dia é um estresse novo, cada dia saindo uma coisa nova, quem sabe, usando a minha experiência, eu penso em ter algo próprio, até porque eu não consigo ficar parado. Eu até recebi convite de outra empresa, mas não me vejo nessa área futuramente mais, não. Mas eu ainda tenho um longo caminho pela [Operadora Y], porque o organograma da empresa permite isso. (Gestor B)*

*Nesse primeiro momento, no curto prazo, ainda me vejo na [Operadora Y]. Mas, no futuro, penso em trabalhar com um amigo meu, um projeto que eu tenho de um negócio próprio. Usando da experiência que a gente tem, ele também trabalha na área da saúde. Porque esse setor nosso é muito regulado, é regulado ao extremo, é muito estressante, o agente regulador trata todo mundo igual. Então, trabalhar em outra operadora de saúde eu não penso, não. (Gestor C)*



Para compreender melhor a influência da regulamentação do setor e das especificidades da modalidade autogestão em saúde sobre essa situação de “estresse” relatada pelos gestores de nível tático, vale destacar o depoimento de um dos fundadores da Operadora Y, entrevistado logo no início da pesquisa:

*Nós da [nome da Operadora Y] não temos patrocinadores... aí, você tem que socializar os custos, e a [nome da Operadora Y] não tem lucro. E tem outro problema: a regulamentação, o rol de cobertura que a ANS coloca para os planos de saúde... tivemos que fazer uma reestruturação muito grande na [nome da Operadora Y], nas tabelas de contribuição, de internação e tivemos que adotar planos com coparticipação.* (Fundador)

A identidade biográfica de um indivíduo, ou seja, a história que cada um conta sobre si, mobiliza suas auto-definições, mas também como eles acreditam ser vistos pelos demais, segundo Dubar (2005). Assim, a investigação buscou levantar junto aos gestores de nível tático da Operadora Y sua visão sobre como eles acreditam ser percebidos por aqueles com os quais compartilham o cotidiano de trabalho:

*Difícil [risos do entrevistado], é difícil falar. Na verdade, eu nunca pensei nisso. Eu penso que, como sempre sou atencioso com as pessoas que recebo, eu tenho boa relação com meus colegas, com os diretores e com os outros colegas coordenadores também, eles me percebem dessa maneira, de maneira positiva, com o mesmo feedback, vamos falar assim.* (Gestor A)

*Eu acho que eles me enxergam de uma forma positiva, eu sinto esse feedback, a gente conversa, eu já sentei com alguns. Eles confiam na pessoa [nome do entrevistado], que está no cargo nesse momento. Eu tenho um ótimo relacionamento com o Conselho, eles confiam no meu trabalho e, hoje, no meu cargo atual, eu sei que tenho*

*o aval da diretoria. Eu tenho o respaldo de uma diretoria que eu assino embaixo, eles não abrem mão do bom relacionamento. Eu também acredito muito nisso, no bom relacionamento.* (Gestor B)

*Não sei, eu nunca pensei como estou sendo visto. Eu acho que tem pessoas que gostam e pessoas que não gostam.* (Gestor C)

O Gestor C, apesar de afirmar que não sabe como é visto por aqueles que compartilham seu cotidiano de trabalho, deixou claras as opiniões que acredita que seus colegas têm sobre ele em outros momentos da entrevista. Em sua fala, o gestor também mencionou uma dificuldade enfrentada no exercício da função:

*[...] então, se eu não fosse uma pessoa humilde e de muita paciência, apesar de que falam que sou agitado, estressado, mas eu tenho muita paciência... porque trabalhar com as pessoas é algo difícil, tentar mover o barco para todo mundo remar na mesma direção sem ninguém virar e nem remar do lado contrário é difícil.* (Gestor C)

Os resultados apresentados contemplaram a trajetória identitária dos gestores de nível tático, a partir de uma dimensão temporal apreendida por meio do passado, que se refere à experiência profissional anterior e ao percurso na Operadora Y, do presente, que diz respeito ao exercício profissional na Operadora no momento da pesquisa, e do futuro, que são as expectativas desses gestores relacionadas ao trabalho. Convém ressaltar que a ênfase atribuída ao trabalho e ao emprego na compreensão da identidade para si dos gestores de nível tático reflete o que é preconizado por Dubar (2005) como um dos momentos mais importantes na construção da identidade.

## 4 Discussão

Ao se apresentar a partir de seu cargo na Operadora Y, o Gestor A falou sobre o exercício da sua atividade profissional, o que denotou a centralidade do trabalho e do emprego em sua vida. Na perspectiva sociológica, na





qual Dubar (2005, 2012) sustenta o conceito de identidade, o trabalho não se resume a uma simples troca econômica, trata-se de uma atividade que dá sentido à existência individual. Nessa direção, Spudeit e Cunha (2016, p. 60) afirmam que “trabalhar não é apenas fazer alguma coisa, mas fazer alguma coisa de si mesmo”.

O trabalho é uma importante esfera da existência do indivíduo que se articula com outras nas definições que ele tem de si e do outro (Dubar, 2005), como foi revelado na apresentação dos gestores B e C. Ao se apresentar, eles enfatizaram aspectos pessoais, mencionando a família, e falaram, principalmente, da importância dos pais como referência de exemplo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Seus relatos retomaram pressupostos da teoria da socialização primária desenvolvida por Berger e Luckmann (2014), na qual o indivíduo vivencia, ainda na infância, primeiro na relação com os pais e com a família e, posteriormente, na relação com os parceiros de escola (colegas, professores) interações responsáveis pela internalização de valores, pertencimentos éticos, religiosos, culturais, sob os quais ele interpreta a realidade e dota-a de sentido.

É dessa fase em que o indivíduo inicia o processo de “aprender a ser” que ele herda posturas e atitudes reveladas nas relações com os outros e na sua atuação profissional” (Spudeit & Cunha, 2016, p. 59), como evidenciado no relato do Gestor C. Este afirmou que a pessoa e o profissional dedicado que ele diz ser hoje – identidade para si – é herança do “pai dedicado” e da “mãe conselheira”.

Segundo Berger e Luckmann (2014), a socialização primária é a base de um processo que nunca está acabado; ele continua pela introdução do indivíduo em novos espaços do mundo objetivo, denominado pelos autores *socialização secundária* e, consequentemente, pela ampliação dessas relações, ou seja, “pela ampliação dos vínculos significativos que se iniciam desde o nascimento, no encontro com mãe, até a morte” (Erikson, 1987, p. 21). Sob essas perspectivas, Dubar (2005) compreende a construção da identidade como um processo de mudança contínuo, que se inicia na infância e segue no decorrer da vida.

A continuidade desse processo pôde ser percebida no relato do Gestor B. Ao se autodefinir como uma pessoa madura, esse participante mencionou o fato de ter casado

novo e seu ingresso, ainda muito jovem, no mundo do trabalho. A esse respeito, Dubar (2005, p. 149) considera “a confrontação com o mercado de trabalho um momento essencial para a construção da identidade profissional [...] que abrange também [...] a antecipação de uma trajetória de emprego e a elaboração de uma lógica de aprendizagem”.

No que diz respeito à experiência profissional anterior e ao percurso na Operadora Y, os participantes relataram experiências advindas das dimensões contextuais do trabalho, identificadas conforme a *perspectiva teórico-metodológica integrada identidade e competências profissionais*, elaborada por Roquete (2012), e que trouxeram contribuições garantindo a continuidade de uma trajetória profissional.

O ambiente do trabalho se refere à organização na qual o indivíduo trabalha e o contexto do trabalho diz respeito às condições relacionadas ao cargo que ele ocupa como espaços de possibilidades e limitações para o desenvolvimento profissional (Roquete & Brito, 2017).

De acordo com o relato do Gestor B, as atividades exercidas por ele na empresa onde trabalhou antes de iniciar seu percurso na operadora Y proporcionaram conhecimento acerca da “área comercial” e, portanto, o desenvolvimento de uma competência cognitiva, de acordo com a classificação de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000).

O Gestor C relatou que, em sua trajetória profissional, ele teve a possibilidade de estabelecer contato com pessoas mais velhas e isso representou uma oportunidade de aprendizado para ele, pois essas pessoas partilhavam com ele suas “experiências” e isso o “ajudou muito”. Outras pessoas que foram importantes nessa trajetória do Gestor B foram seus professores, pois, segundo ele, transmitiram “orientações” e “ensinamentos” que “moldaram seu caráter”, denotando a importante função desempenhada pelos professores na formação da identidade biográfica desse gestor.

O Gestor A afirmou que sua vinculação à Operadora Y, bem como ao seu cargo atual, deve-se ao êxito na implantação de um projeto, que iniciou em uma empresa anterior na qual o Gestor A trabalhava, e continuou na Operadora Y. Segundo o Gestor B, durante seu percurso na operadora Y, ele foi “subindo os degraus” a partir da utilização de suas “competências”. Seus relatos sinali-





zaram a dimensão ambiente de trabalho – Operadora Y – como um lugar que favoreceu oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Quanto ao exercício profissional “atual”, os participantes afirmaram que se trata de um dia a dia de muito trabalho, marcado pela variedade e descontinuidade das atividades, pois, como afirmou o Gestor C, sua presença é demandada “toda hora”. Seus depoimentos revelaram características do trabalho gerencial (Davel & Melo, 2005; Medeiros, Wimmersberger, & Miranda, 2015).

Nesse cotidiano, o relato do Gestor A deixou claro seu esforço para sistematizar sua rotina de trabalho, ao tentar organizar seu tempo entre as várias atividades por ele exercidas e sinalizou que ser gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, que se refere ao seu contexto de trabalho, demanda a mobilização de competências profissionais. Nessa direção, os relatos dos gestores B e C também apontaram competências mobilizadas por eles no exercício da função.

Ao falar sobre o que é ser um gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, o Gestor B afirmou ser necessário dominar os conhecimentos tanto sobre o segmento de saúde suplementar quanto sobre a modalidade de autogestão em saúde, sendo importante participar de eventos, ter contato com os prestadores, com os médicos e com os associados, o que possibilita que ele seja visto como alguém que “tem crédito”.

Seu relato revelou “um critério e um elemento importante da dinâmica das identidades”, a qualidade das interações com o outro, como destaca Dubar (2005, p. 141). Pôde-se perceber que, ao explicitar tais conhecimentos, o Gestor B é um profissional que aperfeiçoa a qualidade das interações, fator importante para que possa ser visto com alguém que tem credibilidade.

Para Erikson (1987), a identidade se constrói a partir do juízo que o indivíduo faz de si tendo como referência os julgamentos que os outros fazem dele, sendo a qualidade da relação com o outro um recurso importante na construção dessas percepções. Em seu relato, o Gestor C também deixou implícita a qualidade como um elemento presente em suas relações do cotidiano de trabalho, quando disse que, enquanto gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, é necessário “relacionar com todos os setores e associados”.

Pôde-se perceber como o ambiente e o contexto de trabalho possibilitaram a construção biográfica da identidade profissional dos gestores de nível tático da Operadora Y, uma vez que, para isso, é necessário aos indivíduos “entrar em relações de trabalho, participar de alguma forma das atividades coletivas em organizações, intervir de uma maneira ou de outra em representações” (Dubar, 2005, p. 151).

O relato do Gestor C também expressou a necessidade de comunicação e, portanto, de mobilização de uma competência profissional (Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000). Tal constatação corrobora o que afirma Dubar (2005) sobre os espaços prioritários na construção da identidade como indissociáveis dos espaços do reconhecimento e do não reconhecimento de competências.

Para Dubar (2005), é nesses espaços, da formação e do percurso profissional e do “mundo vivido do trabalho”, que se delinea a identidade profissional; também é neles, em particular no espaço do trabalho, devido à nova organização social que tem assumido diante da transição da sociedade industrial para a pós-industrial, que o indivíduo é demandado a mobilizar competências (Dubar, 2005; Martins, Ferraz, Vieira, Oliveira, & Roquete, 2016; Spudeit & Cunha, 2016).

Para o Gestor A, ser gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, apesar de “complexo” e algo “prazeroso”, proporciona sua realização profissional e a oportunidade de concretização do princípio de “melhorar a vida de outras pessoas”. A identidade profissional, segundo Dubar (2005), faz parte da construção pessoal de uma trajetória, na qual está presente a capacidade do indivíduo realizar seus desejos.

No tocante à complexidade do exercício de sua função, os relatos dos gestores apontaram a dimensão do macroambiente de trabalho. Seus depoimentos foram unânimes quanto à regulamentação do segmento da saúde suplementar que, segundo o Gestor B, demanda que ele esteja “sempre pronto para cumprir” os padrões e as normas impostas pela ANS – que mudam constantemente.

O depoimento do participante deixou implícita a existência de pressão sobre o trabalho do gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, o que se explica tendo em vista as mudanças advindas do macroambiente de trabalho e de particularidades do seu ambiente de trabalho, como a ausência de empresa mantenedora ou de “patroci-





nadores”, como mencionado por um dos participantes da pesquisa, e isso revela o desafio que é manter o bom desempenho econômico-financeiro dessa organização.

O Gestor C afirmou que, apesar de “gostar” do seu trabalho, ele não tem a “rédea” e o “controle” sobre as várias responsabilidades que lhe são atribuídas e retratou a ambiguidade que permeia seu trabalho, componente objetivo de sua realidade profissional, ou seja, um aspecto de sua condição de gestor de nível tático, relacionado aos limites de sua governabilidade e ao acesso às estruturas de decisão, poder e planejamento (Davel & Melo, 2005; Medeiros et al., 2015).

Ao fazer uma projeção de si no futuro, o Gestor A mencionou um objetivo a ser atingido, que é a substituição do sistema de informação da Operadora Y, entendido pelo participante como um “dever” para com a operadora, motivo pelo qual se vê trabalhando por alguns anos nessa organização.

Seu relato reforçou a busca pela autorrealização e satisfação profissional e evidenciou os significados de dimensões simbólicas do trabalho, relacionadas a recompensas não financeiras (Salazar, Silva, & Fantinel, 2015), como algo fundamental para a construção da identidade profissional (Dubar, 2005, 2012).

Quando questionados sobre as expectativas relativas ao trabalho e ao futuro, os gestores B e C alegaram avistar outras atuações profissionais e que não pretendem trabalhar no segmento da saúde suplementar por conta do “estresse” vivenciado no exercício profissional atual, devido à regulamentação desse setor e às experiências e conhecimentos adquiridos em suas trajetórias profissionais. Portanto, seus depoimentos denotaram como as dimensões contextuais do trabalho também impulsionaram a reconfiguração da identidade profissional desses gestores (Dubar, 2005; Roquete & Brito, 2017).

Assim, entende-se que nesse espaço, entre presente e futuro, a identidade profissional desses gestores sinaliza possibilidades de mudança, podendo experimentar tanto fases de continuidade quanto de ruptura ou reelaborações relacionadas às múltiplas experiências advindas tanto do exercício profissional quanto de sua trajetória social e pessoal (Cardoso, 2010; Dubar, 2005; Vozniak, Mesquita, & Batista, 2016).

Nesse contexto, marcado por dificuldades, ambivalências e sentimentos de realização, os gestores A e B

disseram que acreditam ser percebidos de modo positivo por aqueles com quem compartilham seu cotidiano de trabalho, devido ao bom relacionamento que afirmam manter com os colegas. Mais uma vez, a partir de seus relatos, observou-se que a construção identitária dos gestores de nível tático da Operadora Y está sob o amparo de relações no trabalho de qualidade, sustentadas por muita “conversa” e pelo “bom relacionamento”.

Na ocasião das entrevistas, o Gestor B afirmou ter respaldo da diretoria para a qual ele “assina embaixo”, pois esta, assim como ele, acredita na importância do “bom relacionamento”. Seu relato revelou a relevância do exercício profissional no processo de socialização, pois se trata de um valor institucional, internalizado pelo Gestor B e reproduzido em seu comportamento (Caria, Souza, & Almeida, 2017), afinal ele também “não abre mão do bom relacionamento”.

O sentimento de identificação com a Operadora Y ficou claro na fala desse gestor, configurou-se como um fator motivacional impulsionador de autoestima e de criatividade no trabalho, o que torna esse contexto de trabalho um palco central na construção do conceito de si (Dubar, 2005, 2012). Foi desse lugar que o Gestor B disse acreditar ser uma pessoa de credibilidade, o que reforçou a imagem positiva que tem de si.

O Gestor C revelou algumas percepções a seu respeito, que ele atribui a outros significativos do contexto do trabalho. Apesar de ter-se mostrado consciente sobre elas, o participante não as reconhece. Na contraface de alguém que é reconhecido como “estressado” e “agitado”, o Gestor C se percebe com alguém “humilde” e “paciente”. Essas características são necessárias, na opinião desse gestor, para promover o engajamento das pessoas ou para fazer com que elas “remem na mesma direção”.

Seu relato revelou um pouco mais do profissional que diz ser, o que denota que ele acredita ter-se desenvolvido no exercício de sua função de gestor de nível tático e a partir de uma das atividades intrínsecas a ela, o gerenciamento de equipe de trabalho, confirmando o que outros autores (Davel & Melo, 2005; Medeiros et al., 2015) dizem sobre o aprendizado gerencial e, portanto, corroborando os achados de Roquete (2012) e Roquete e Brito (2017) sobre como o trabalho é um lugar importante para a construção da identidade profissional de gestores de operadoras em saúde.



## 5 Considerações finais

Os gestores de nível tático da Operadora Y, ao contarem a história sobre quem são, revelaram esferas essenciais ao processo identitário biográfico dos indivíduos. Em seus relatos, esses gestores falaram da família, dos pais, dos professores, do percurso profissional e do “mundo vivido do trabalho”, da forma como os vínculos estabelecidos nesses espaços contribuíram e contribuem positivamente para seus aprendizados, enfim, espaços que foram apresentados como importantes no processo de construção da identidade biográfica desses profissionais.

O trabalho se mostrou fortemente presente em sua dimensão simbólica como um lugar de identificação, de reconhecimento social e de construção positiva de si. Os depoimentos dos participantes da pesquisa também revelaram componentes objetivos de sua realidade profissional, isto é, condições presentes em seu trabalho como gestor de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde, como o contato com os prestadores, com os médicos, com os associados, a participação em eventos e as dificuldades enfrentadas no exercício da profissão.

Essas são circunstâncias nas quais a identidade dos gestores entrevistados é construída e em virtude das quais se demanda a mobilização de competências para o enfrentamento de diversos desafios presentes no cotidiano do trabalho.

No caso deste estudo, o macroambiente, o ambiente e o contexto do trabalho se apresentaram como *loci* privilegiados na configuração do processo identitário biográfico dos gestores de nível tático de uma operadora de autogestão em saúde. A configuração dessa identidade se revelou imbricada à mobilização de competências para o enfrentamento de desafios no exercício dessa função.

Uma limitação deste artigo é o uso do método de estudo de caso, pois, como destaca Yin (2015), os resultados obtidos não possibilitam generalizações.

Compreender como se configura a identidade dos participantes expande o conhecimento científico sobre a temática. Assim, em face dos achados, propõe-se tanto a continuação dos estudos no mesmo cenário, articulando a identidade e competência profissional desses gestores, quanto a realização de novos estudos sobre a configuração da identidade de gestores das demais modalidades de operadoras de saúde e de gestores que atuam em organizações públicas e filantrópicas do sistema de saúde brasileiro.

## Agradecimentos

Agradecimentos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro.

## Referências

- Agência Nacional de Saúde Suplementar. (2017). *Caderno de informação da saúde suplementar: beneficiários, operadoras e planos*. Rio de Janeiro, RJ: Autor.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Ed. 70.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade* (36a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Camelo, S. H. H., & Angerami, E. L. S. (2013). Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 22(2), 552-560.
- Cardoso, M. E. (2010). Identidades(s) e identidades(s) docentes(s). *Jornal de Políticas Educacionais*, 4(8), 35-51.
- Caria, H. T., Sousa, P., & Almeida, L. J. (2017). A identidade profissional institucional: atualidade da pesquisa em serviço social. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 85, 149-165.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2000). A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 374-383.
- Davel, E. P. B., & Melo, M. C. O. L. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Ed. FGV.
- Duarte, A. L. C. M., Oliveira, F. M., Santos, A. A., & Santos, B. F. C. (2017). Evolução na utilização e nos gastos de uma operadora de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(8), 2753-2762.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção de identidades sociais e profissionais*. São Paulo, SP: Martins Fontes.



- Dubar, C. (2012). A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. *Cadernos de Pesquisa*, 42(146), 351-367.
- Erikson, E. H. (1987). *Identidade. Juventude e crise* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Guanabara.
- Laing, R. D. (1986). *O eu e os outros: o relacionamento interpessoal* (7a ed.). São Paulo, SP: Petrópolis.
- Martins, L. M., Ferraz, M. A., Vieira, A., Oliveira, F. E. G., & Roquete, F. F. (2016). Competências profissionais de gestores de nível estratégico de uma operadora de autogestão em saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 13(4), 112-124.
- Maximiano, A. C. A. (2015). *Introdução à administração*. São Paulo, SP: Atlas.
- Medeiros, C. R. O., Wimmersberger, D. A., & Miranda, R. (2015). Revisitando Mintzberg: fatos e folclores no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*, 8(2), 86-122.
- Ministério da Saúde. (2012). *Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde. Recuperado de [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html).
- Oliveira, M., Veras, R., & Cordeiro, H. (2017). A saúde suplementar e o envelhecimento após 19 anos de regulação: onde estamos? *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(5), 625-634.
- Oliveira, P. W. S. (2011). Construção de identidades profissionais: da formação à vivência da inserção no mercado de trabalho. *Revista Labor*, 1(6), 115-133.
- Pope, C., & Mays, N. (2009). Métodos qualitativos na pesquisa em saúde. In P. Catherine, & M. Nicholas (Orgs.), *Pesquisa qualitativa na atenção à saúde* (3a ed., pp. 11-21). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Roquete, F. F. (2012). *Identidade e competências profissionais: um estudo com diretores executivos de uma cooperativa de trabalho médico de Minas Gerais*. 2012. 230f. (Tese (de Doutorado em Enfermagem). Belo Horizonte, MG: Escola de Enfermagem. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. 230f.
- Roquete, F. F., & Brito, M. J. M. (2014). Dimensões contextuais do trabalho: a visão de diretores executivos de uma Unimed de Minas Gerais. *Revista Médica de Minas Gerais*, Belo Horizonte, v. 24(, n.2), p.186-.193 abr./jun. 2014.
- Roquete, F. F., & Brito, M. J. M. (2017). Identidade e competências profissionais de gestores de saúde no Brasil: uma perspectiva teórico-metodológica de análise. In *Anales del 6o Congreso Iberoamericano en Investigación Cualitativa* (Vol. 2, pp. 919-924). Salamanca, España.
- Salazar, K. A., Silva, A. R. L., & Fantinel, L. D. (2015). As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 171-200.
- Saraiva, L. A. S., Pimenta, S. M., & Corrêa, M. L. (2005). Globalização e reestruturação produtiva: desafios à indústria têxtil brasileira. *Revista de Administração da USP*, 40(1), 68-82.
- Silva, V. V., & Loebel, E. (2016). Desempenho econômico-financeiro de operadoras de planos de saúde suplementar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 5(2), 57-70.
- Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2013). A arte de (sobre) viver coletivamente: estudando a identidade do Grupo Galpão. *Revista de Administração da USP*, 48(1), 7-20.
- Spudeit, D., & Cunha, M. V. (2016). O processo de socialização na construção da identidade dos bibliotecários em Santa Catarina. *Revista em Questão*, 22(3), 56-83.
- Vozniak, L., Mesquita, I., & Batista, P. F. (2016). A identidade profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. *Revista do Centro de Educação*, 41(2), 281-296.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.