

## **LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UM HOSPITAL À LUZ DE UMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA**

### **Instituições, Gestão e Compromisso Social**

**Amanda Oliveira Ramadam<sup>1</sup>**

**Bárbara Parnov Machado<sup>2</sup>**

**Luciane de Oliveira<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O tema liderança tem sido motivo de diversos estudos que visam compreender o impacto das mesmas nas organizações e na sociedade. O objetivo do estudo foi analisar o estilo de liderança de profissionais da área da saúde. Nesse sentido, utilizam-se como embasamento teórico os temas liderança e estilos de liderança. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa cujos participantes foram 16 profissionais responsáveis pela coordenação de equipes, atuantes em múltiplos setores de um hospital. Os dados foram coletados através de um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. Por meio dos resultados desta pesquisa foi possível realizar uma análise de conteúdo, a qual permite verificar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelos pesquisadores. Sendo assim, esse estudo auxiliará no desenvolvimento de estratégias, tanto pelos líderes, quanto pelo Hospital participante do estudo.

**Palavras-chave:** Hospital, Estilos de Lideranças, Liderança.

#### **INTRODUÇÃO**

O tema liderança, ao decorrer dos anos, vem sido pesquisado com a finalidade de não só buscar entender o papel dos indivíduos nas diversas organizações como também o seu comportamento. A evolução nos estudos demonstra que a liderança está diretamente relacionada com a capacidade de influência.

De acordo com Bowditch (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

Dessa forma, as organizações vêm enfrentando desafios cada vez maiores e diretamente ligados aos seus gestores. As habilidades de um gestor são de suma

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, [amandaramadam@gmail.com](mailto:amandaramadam@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, [barbara.parnovm@gmail.com](mailto:barbara.parnovm@gmail.com).

<sup>3</sup> Professora em Administração, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai das Missões – URI/SLG, [luoliveira06@gmail.com](mailto:luoliveira06@gmail.com)

importância para dirigir uma organização e dentro dessas está à liderança. De acordo com Drucker (2000, p. 45) o desafio do líder atual está em saber atuar no mundo globalizado e altamente competitivo, tendo de “lidar com várias localizações, com perspectivas múltiplas e várias culturas, com a responsabilidade de conduzir as próprias instituições e a si mesmo”.

Os desafios enfrentados pelas organizações são influenciados pela situação política e econômica a qual permeia nosso país que interfere, também, no comportamento da equipe. Desta forma, analisar o estilo das lideranças em todas as áreas se tornou um tema extremamente atual, à medida que as instituições procuram cada vez mais pessoas que possuam uma visão holística da organização.

A liderança na área da saúde é um assunto que vem sendo analisado em decorrência de sua importância. Segundo Cunha (2012), num contexto em que hospitais e instituições de saúde são movidos por gente que cuida de outros indivíduos, o papel da liderança é crucial, visto que, verdadeiramente, pode construir uma vantagem competitiva.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa tem como objetivo analisar o estilo de liderança de profissionais da área da saúde presentes entre os gestores de um hospital. O presente objetivo do estudo decorre da seguinte questão: Como se configuram os estilos de lideranças entre os gestores de um hospital localizado na cidade de Santa Maria? Seus objetivos específicos são: Identificar as características dos líderes do Hospital; e Detectar o estilo de liderança predominante.

O restante do artigo está organizado em: referencial teórico (liderança e estilos de lideranças), método, resultados e discussões, e por fim as devidas conclusões.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica do presente estudo aborda questões acerca do tema liderança bem como sobre seus estilos.

## **Liderança**

Os valores da Entidade estudada estão pautados em gestão proativa, inovadora e participativa, valorização do ser humano como singular e multidimensional, qualidade e segurança no cuidado em saúde, integração e relacionamento harmônico com a comunidade e melhoria contínua.

Neste contexto a liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização, facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os, além disso, pode conceber e articular as metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevando-as acima de conflitos que desintegram uma organização e as unem na luta por objetivos que recompensem seus esforços (COSTA, 2001).

Diante desta definição de liderança é importante salientar a diferença entre a figura do líder e do gestor que em alguns casos acaba sendo confundida. O gestor, anteriormente, detinha como papel, imposto pela estrutura hierárquica das organizações, conduzir seus colaboradores pela força de trabalho. No entanto, essa visão passou a ter um caráter focado para os resultados em equipe. Assim, houve a necessidade do gestor se adaptar a esse novo cenário e desenvolver outras competências e requisitos para gerir o âmbito atual de trabalho (ADIZES, 1995).

É possível notar, que a maioria das definições, trata a liderança como um processo de influência exercido por uma pessoa sobre outras para estruturar atividades e relacionamentos em uma organização. Em contrapartida, a gerência se desenvolveu para trazer um grau de ordem e consistência para as organizações.

## **Estilos de Liderança**

Logo após começarem os estudos acerca do tema liderança, pesquisadores, no início da década de 50, voltaram sua atenção para os aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento do líder. De acordo com BERGAMINI (1994, p.15) trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional pelos líderes sobre seus seguidores.

Tendo em vista essa proposta, Benevides (2010), relata em seu estudo três estilos de liderança: democrático, autocrático e *laissez-faire*. O líder democrático é caracterizado pela participação do grupo e pela tomada de decisão conjunta. O estilo autocrático com a centralização do poder e do processo de tomada de decisão. O líder *laissez-faire* permite que os liderados fiquem totalmente livres e ajam de maneira autônoma na realização de suas atividades. O autor, enfatiza que a capacidade de liderança depende do contexto, do ambiente e do desenvolvimento do líder.

Percebe-se, também, que o estilo do líder depende de igual forma, das características do grupo a ser liderado. Corroborando com esta ideia MINICUCCI (1995, p. 298) afirma:

É preciso saber ser autocrático, democrático ou permissivo de acordo com a situação é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivelmente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança. (MINICUCCI, 1995, p. 298).

Os autores Bass e Avolio (2004) estudaram quatro estilos de liderança. Primeiramente a liderança transformacional e transacional, onde a transformacional é composta pelos atributos de influência idealizada, comportamento de influência idealizado, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. Enquanto a transacional, é composta pelos itens recompensa contingente e gestão por exceção (ativa). Os demais estilos que os autores propõem são definidos como *laissez-faire* e fatores de resultados. A liderança *laissez-faire* é passiva, enquanto a liderança por fatores de resultados é composta por esforço extra, eficácia e satisfação do líder.

Diversos autores ao longo das décadas realizaram estudos sobre o tema. Conforme Fachada (2003), a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções. Dessa forma, observa-se que não é possível definir um estilo ideal, mas sim um estilo que se adapte a situação

organizacional, bem como, do perfil cultural da organização e fatores ambientais da empresa.

## METODOLOGIA

De acordo com a psicóloga organizacional do Hospital, a instituição possui 280 colaboradores. Entretanto, a pesquisa foi conduzida aos 16 funcionários, os quais ocupam posições de liderança na instituição. Contudo, salienta-se que 12 destes colaboradores se disponibilizaram a responder a pesquisa, de acordo com a disponibilidade de horários dos mesmos.

Este estudo caracteriza-se quanto aos seus objetivos como uma pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos utiliza-se de um estudo de caso, o qual, segundo Gil (1991) é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Trata-se de uma pesquisa quantitativa porque procura verificar a frequência das variáveis de estudo. Segundo Chizzotti (2001), a pesquisa do tipo quantitativa tem intenção de prever a mensuração de variáveis preestabelecidas procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas. Quanto ao aspecto qualitativo, para Minayo (1994, p. 21):

Ela se preocupa, nas ciências sociais com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados. Motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa pode também ser classificada como descritiva, segundo Vergara (2003), pois pretende apenas descrever o fenômeno estudado e não explicar o fenômeno, embora possa servir como base para tal explicação.

Em relação à abordagem quantitativa, como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* - MQL



(questionário multifatorial de liderança) desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass (2000). Já foram realizados estudos sobre estilos de lideranças em entidades hospitalares, o qual revelou que a liderança transformacional é a predominante entre estas lideranças.

Para contemplar a abordagem qualitativa, junto ao questionário, foram anexadas perguntas abertas, estas questões tiveram, principalmente, o objetivo de prospectar a visão sobre o papel do líder e a relação com o contexto de trabalho dos entrevistados. Além do MQL e das questões abertas, foram agrupadas ao questionário, variáveis de ordem sociais demográficas.

Para a análise dos dados qualitativos, realizou-se a transcrição das respostas que abarcaram três categorias de análise. Para compreensão das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002), trata-se de um conjunto de técnicas de análises que possibilita o desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência ou dedução de conhecimentos.

De acordo com Bardin (2002), o método de análise de conteúdo é dividido em três pólos cronológicos os quais podem ser visualizados na figura 1, que segue:



**Figura 1:** Análise de conteúdo

Fonte: Câmara, H. R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia.** Jul-Dez, 2013, p.183.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa são apresentados da seguinte forma: caracterização dos respondentes e apresentação e análise dos dados.

## **Caracterização dos respondentes**

A primeira parte do questionário buscou identificar o perfil do líder do Hospital. Primeiramente, pode-se perceber que há uma equivalência entre os gêneros, sendo 50% masculino e 50% feminino. Em relação ao segundo questionamento, faixa etária, metade dos líderes do hospital apresentam mais de 40 anos, seguido pelos que estão entre os 31 e 40 anos (4) e, por fim, dois possuem menos de 30 anos. A formação acadêmica dos gestores do Hospital também foi levantada, metade dos gestores, que responderam, possuem formação superior, enquanto os demais possuem entre nível, básico, técnico, superior incompleto e pós-graduação.

A respeito do tempo que os gestores atuam em cargos de liderança, a opção "De 6 a 10 anos" foi a mais representativa, tendo quatro respostas. As opções entre 6 meses a 5 anos e mais de 10 anos apresentaram três respostas. Pode-se concluir que os gestores do Hospital atuam em cargos de liderança em um tempo considerado longo. Além disso, na amostra coletada, pode-se analisar uma diversidade entre as áreas de atuação dos gestores no Hospital estudado. Nota-se que, quatro líderes participantes da pesquisa atuam na área administrativa, enquanto a maioria tem seus cargos em outras áreas.

Desta forma, pode-se construir o perfil do líder. Entre os gêneros, homem e mulher seis respostas cada, em relação à idade predominam-se com mais de 40 anos (6), quanto ao nível de escolaridade metade dos participantes do estudo possuem nível superior, a maioria dos respondentes são naturais de cidades do Rio Grande do Sul, mas não do município em que fica localizado o Hospital (3) possuindo entre 6 a 10 anos de tempo de serviço em seu cargo na organização estudada (4).

## **Apresentação e análise dos dados**

Com base nas análises dos dados quantitativos, observa-se que a liderança transformacional é a mais representativa entre os líderes da instituição participante da pesquisa, enquanto o estilo *laissez-faire* foi o menos significativo. Desta forma,

nota-se que os respondentes estão de acordo com o perfil de liderança considerado ideal por Avolio (1999), o qual é caracterizado por baixos índices de *laissez-faire* seguindo-se uma maior utilização do estilo transacional e por fim a representação do estilo transformacional. Nesse sentido, para Bass (1995), um líder transformacional busca elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo o desenvolvimento das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

A partir dos dados da pesquisa quantitativa, observa-se que a análise de conteúdo, realizada por meio de três constructos, corrobora para melhor entender o estilo de liderança transformacional. A primeira pergunta norteadora do formulário qualitativo foi “Qual a sua concepção de um líder eficaz?”. Baseado nas respostas dos líderes da instituição foi possível criar três categorias, as quais foram aglutinadas por similaridade de conteúdo, constituindo assim, as seguintes categorias: foco na equipe, foco em resultados e foco na eficiência e eficácia.

**Tabela 1 – Apresentação dos dados qualitativos**

<b>Foco na equipe</b>	E1: É o que sabe determinar o que é prioridade, mas sem deixar nenhuma tarefa sem executar e prestando atenção na equipe.
	E2: Que tenha um bom relacionamento com a equipe, que saiba conduzir equipe como um todo até mesmo se incluindo. Que maneje sua equipe mostrando resultados positivos.
	E6: Seria aquele líder que lidera pelo exemplo, que não só manda fazer, ele faz junto, com isso ele acaba sendo respeitado e admirado pela sua equipe.
	E7: O líder pelo exemplo é dos caminhos de maior sucesso. Os líderes motivados e comprometidos geram colaboradores igualmente comprometidos.
	E9: O líder deve de ser proativo, presente e democrático diante de seus liderados. O líder pede opiniões, avalia os apontamentos de seus liderados e decide junto com a equipe o melhor direcionamento de cada e em cada situação.
	E11: É aquele que não abandona sua equipe em momentos difíceis e nem em momentos de valorização.
<b>Foco em resultados</b>	E3: Aquele que realiza suas atividades com determinação e que tem resultados mensuráveis.
	E4: Saber organizar para que as atividades sejam realizadas de forma correta, cumprindo prazo e alcançando os objetivos.
	E5: Liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe gerando bons resultados.
	E8: Um líder que procura alinhar seus conhecimentos técnicos, suas habilidades, sua liderança de equipe, demonstrando através de suas atitudes como buscar o crescimento pessoal e cada colaborador em prol do grupo, gerando resultados para a organização.
<b>Foco em eficiência e</b>	E10: Ser eficaz no exercício da função, ser tolerante, saber ouvir, comandar como queira ser comandado.



**eficácia**

E12: Ser completo, mas não existe um líder completo. Líder para eu é ser dedicados, proativos, eficaz e resolutivo. Ter empatia.

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se a partir da Tabela 1, que os três fatores citados pelos respondentes, foco na equipe, foco em resultados e foco em eficiência, refletem a liderança transformacional, a medida que proporciona alinhamento das expectativas individuais e organizacionais. Nesse sentido, há necessidade das organizações selecionarem ou desenvolverem pessoas com capacidade para adotar os comportamentos pertencentes a esse estilo de liderança, com a finalidade de alcançarem o sucesso e a eficácia de seu desempenho organizacional.

O segundo questionamento abordado pela pesquisa foi *“Que estratégias de liderança você, como gestor, utiliza para tratar a demanda da sua equipe?”*. Nesse constructo a maioria dos entrevistados elencou de três a quatro itens que considera de extrema importância para construção de uma equipe de trabalho eficaz. Os pontos que tiveram maior recorrência nas respostas dos líderes foram: saber ouvir a equipe; distribuir as atividades de forma igualitária; ter uma cultura de *feedbacks*; e compartilhar todas as informações do setor. Estas afirmações são evidenciadas nas narrativas a seguir:

Ensinar o que se sabe e praticar o que se ensina, criar e manter um ambiente favorável que satisfaça as necessidades do setor. (E5)

Mostrar a importância que cada colaborador tem para a organização, a importância do trabalho que cada um desenvolve buscando e alcançando os resultados em equipe. Mostrar confiança em sua equipe, cobrar resultados e dar feedback para cada colaborador. (E8)

Partilhar informações com detalhes, entender que a equipe é formada por pessoas com pensamentos diversos, respeitando as individualidades e somando as capacidades. (E10)

Procuro dividir os problemas e as conquistas retornando a todos os resultados e buscando garantir que nunca se sintam sozinhos. (E11)

O terceiro e último constructo abordado pela pesquisa foi *“Qual a sua opinião a cerca da responsabilidade do líder com seus subordinados?”*. Nesse constructo os pontos que tiveram maior recorrência nas respostas dos líderes foram: manter a equipe motivada; proporcionar desenvolvimento da equipe; mostrar a importância de

cada colaborador; e dar exemplo, sendo assim referência para equipe. Estas afirmações são evidenciadas nas narrativas a seguir:

A responsabilidade do líder em minha opinião é desenvolver os liderados, transformá-los em autores do processo, capazes de estar sempre em busca de desafios e soluções. (E4)

Só sabe comandar quem sabe fazer, o líder tem que pensar no todo que envolve a equipe e no todo que envolve a empresa, cada um tem a sua função, todos somam um resultado um bom atendimento. (E10)

Motivar sua equipe, coordenar sua equipe, ser criativo e ser a referência. (E11)

Ser comprometido, pontual, éticos, saber escutar, compreender, envolver-se com a equipe. Saber passar o conhecimento para que todos aprendam os seus novos saberes. (E12)

## CONCLUSÃO

Em síntese, observa-se que a liderança transformacional é a mais representativa entre os líderes da instituição participante da pesquisa, enquanto o estilo *laissez-faire* foi o menos significativo. Percebe-se que, os gestores do hospital pesquisado possuem características do estilo transformacional, o que é algo positivo para a organização, visto que trás ações inovadoras para um líder na área da saúde.

O estudo permitiu a compreensão e caracterização do perfil sócio demográfico dos respondentes, verificou-se uma equivalência entre os gêneros, com 50% cada, sendo que a maioria apresenta-se com mais de 40 anos, são naturais de outras cidades do Rio Grande do Sul, além de Santa Maria local em que o Hospital está localizado, o tempo de serviço em seu cargo é em média de 6 a 10 anos. Além disso, atuam em diversas áreas, sendo assim, foi analisado o perfil dos líderes como um todo, e não apenas de uma área em específico.

A partir deste estudo, nota-se que o tema não se esgota, permitindo que novos trabalhos sejam desenvolvidos a fim de identificar o estilo de liderança em outros Hospitais de Santa Maria e região, com o intuito de traçar comparativos entre estes líderes. Além de comparativos o Hospital pode estabelecer ações que auxiliam o desenvolvimento de líderes no ambiente hospitalar. Outros temas ligados a



práticas de gestão de pessoas como motivação e satisfação no trabalho, podem ser explorados nesse ambiente de constantes desafios.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças; o poder da confiança e respeito mútuos na vida pessoal, familiar dos negócios e na sociedade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

AVOLIO, B. J. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations.** London: Sage, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** (L. A. Reto e A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70, 2002.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free press, 1995.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.** 2. ed. Mind Garden, 2000.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire; Manual and Samples.** 3. ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BENEVIDES, V. L. A., **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** 2010. 114p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2010.

BERGAMINI, C. W. (1994): Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114. Mai/jun. 1994.



BOWDITCH, J. L., ANTHONY F. B. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CÂMARA, H. R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**. Jul-Dez, 2013, p.183.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez. 2001.

COSTA, S. G.; MAZZILLI, C. P. O fim do emprego estável na gênese de crises de valor pessoal: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária. **READ**. Porto Alegre, 23. ed., nº 05, v. 07, dez/2001.

CUNHA, M.C.B. **O princípio do cinco**. In: ROSSO, F; BOEGER, M; SILVA, M.J.P, 2012.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, n. 18, p.48-55, jan.-fev, 2000.

FACHADA, O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. Chelas: Rumo, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SALLES, P. **História da Medicina no Brasil**. Belo Horizonte: Gr. Holman Ltda, 1971.



VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 2003.