

PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DO HOSPITAL DR. JOSÉ PEDRO BEZERRA EM NATAL/RN

Maria Najara Carvalho Rocha Silva¹
Profa. Ma. Vera Lúcia Lopes de Oliveira²

RESUMO

Exercer papel de líder em uma organização pública não é tarefa fácil; a extrema burocracia, a ideia de ausência de chefia e a indisponibilidade de recursos financeiros suficientes, fazem com que os líderes de organizações públicas tenham muita dificuldade em exercer seu papel com excelência. O líder é aquele que consegue resultados através da gestão da sua equipe, tem o poder enxergar a capacidade de cada colaborador, com necessidades e desejos diferentes dos demais, sabe delegar tarefas e cobrar resultados; mas para isso, é necessário capacitar os gestores para que reconheçam qual melhor tipo de liderança se aplica à sua equipe. O presente trabalho apresenta pesquisa com o objetivo geral de detectar o perfil dos líderes da área administrativa do Hospital Dr. José Pedro Bezerra em Natal/RN, por perceber a necessidade de conhecer e entender o tipo de liderança de cada gestor, afinal a equipe e seu desempenho é o espelho da liderança. Utilizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, metodologia descritiva qualitativa e quantitativa, através de questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado com 70 servidores, incluindo gestores e colaboradores. A partir do resultado em relação aos aspectos tomada de decisões, programação de trabalhos, divisão do trabalho e participação da chefia, pode-se verificar que só não há concordância das respostas dos colaboradores e gestores em relação a programação de trabalhos; para o colaborador a chefia determina a execução, já para o gestor ele permite que a equipe sugira. Após análise de todos os dados observa-se a predominância da liderança autocrática e democrática, sendo sugeridas capacitações na área de gestão e ainda um trabalho voltado para as relações interpessoais para oportunizar um maior conhecimento entre o líder e o gestor e assim, possa definir o melhor tipo de liderança para obter sucesso em sua gestão.

Palavras-Chave: Capital Humano. Gestão de Pessoas. Gestão Pública. Liderança no serviço public. Tipos de Líderes.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o Estado brasileiro passou por grandes reformas em seu aparato administrativo-institucional, mediante a implementação de medidas coerentes com a reforma gerencial do Estado. Em outras palavras, constatou-se que o Estado burocrático tradicional não estava cumprindo o papel principal do Estado, que segundo Matias-Pereira (2009) é satisfazer o bem-comum (bem-estar, segurança e justiça), e com isso foram adotadas medidas que aproximaram o setor público das práticas do setor privado. Entretanto, o setor público enfrenta uma série de restrições nesse processo de aproximação do setor privado, principalmente no que tange a formação de profissionais

¹ Assessora de Recursos Humanos Maria Najara Carvalho Rocha Silva: Discente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: najara_carvalho@hotmail.com

² Prof. Me. Vera Lúcia Lopes de Oliveira: Docente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: varaoliveira70@yahoo.com.br

com a competência de “líder”, capazes de: conduzir a equipe de trabalho, disseminar conhecimento, perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais.

Exercer papel de líder numa organização pública não é tarefa fácil, a extrema burocracia (característica inerente do serviço público), a ideia de uma certa ausência de chefia e a indisponibilidade de recursos financeiros suficientes, fazem com que os líderes de organizações públicas tenham muita dificuldade em exercer seu papel com excelência. O fato também de os servidores terem estabilidade no emprego pode influenciar nos desafios a serem enfrentados pela liderança.

Conforme Monteiro (1991, p. 84) “a liderança não se institui com Portarias. A liderança pressupõe envolvimento com o trabalho e com os trabalhadores. Pressupõe empatia, não obrigatoriamente, simpatia. É própria de quem é capaz de respeitar o funcionário e fazer-se respeitar, por sua capacidade”.

Um líder capacitado carece saber do seu papel frente a uma organização. É necessário também que as organizações forneçam os instrumentos para que o profissional possa desenvolver as suas habilidades de forma adequada. O líder eficaz consegue através de sua gestão criar meios para a motivação dos colaboradores. Porém, os líderes precisam ser treinados e capacitados para desempenhar de forma eficiente e profissional as suas funções.

É um grande questionamento no âmbito do Hospital Dr. José Pedro Bezerra: Qual o perfil de liderança dos gestores dos setores da área administrativa?

Faz-se necessário conhecer e entender o perfil de liderança de cada gestor afinal, a equipe e seu desempenho é o espelho do líder.

O Objetivo geral dessa pesquisa é detectar o perfil dos líderes da área administrativa do Hospital Dr. José Pedro Bezerra. Bem como, especificamente, identificar e analisar, na visão de líderes e liderados, o perfil de liderança dos gestores dos setores administrativos: Almoxarifado, Assessoria de Recursos Humanos (ARH), Núcleo de Educação Permanente (NEP), Compras, Contratos, Divisão de Serviços Gerais, Divisão Pessoal, Faturamento, Financeiro, Internamento, Patrimônio, Unidade de Controle Interno.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MUNDO NO TRABALHO

O trabalho é uma das principais atividades da vida. Despende-se grande carga energética e muitas horas do dia em atividades que o permeiam. As pessoas tendem a organizar todas as outras esferas da vida, como a família e o lazer, de modo a não prejudicar seu trabalho. É inegável a relevância do trabalho na vida e nas relações humanas.

Fala-se de trabalho humano desde os primórdios da humanidade, onde o trabalho era exercido basicamente por comunidades de caçadores e coletores (BORGES; YAMAMOTO; 2004).

A mudança nos estudos e percepções acerca do assunto acontece com o aparecimento e consolidação do capitalismo. O trabalho se transforma em mercadoria. A grande maioria da população não detentora dos meios de produção, precisa então vender sua força de trabalho, sua única mercadoria, para garantir a sobrevivência no mundo que começa a ser dominado por poucos que têm muito, e muitos que têm pouco. Borges e Yamamoto (2004, p.29) apontam que:

Ser mercadoria significa representar um valor de uso (quando sua utilidade é acessível ao ser humano) e um valor de troca, ou seja, que tenha um valor de uso para os outros, valores de uso social. Em outras palavras, a situação socioeconômica existente tornava necessário ao indivíduo, desprovido de tudo, vender seu trabalho e, ao capitalista, adquiri-lo como meio de dar prosseguimento à produção de outras mercadorias, o que, sendo valor de troca, permite crescer seu capital.

O conceito de trabalho se desdobra em vários outros sentidos, os sentidos que significam o trabalho na vida das pessoas, permitindo concebê-lo sob uma visão plural.

Mundo do trabalho é o conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas que regulam tais relações, os produtos delas advindos, os discursos que são intercambiados nesse processo, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão base para que a atividade humana de trabalho se desenvolva, as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético e dinâmico de atividade. Ou seja, é um mundo que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam tais atividades. É um microcosmo da sociedade, que embora tenha especificidade, é capaz de revelá-la. (FIGARO, 2008, p.3)

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Constatando-se o papel fundamental que o trabalho exerce no cotidiano dos indivíduos, e tomando por base o trabalho que se dá no contexto das organizações, é de grande relevância entender como se estabelece a relação entre as pessoas e a Organização. É na busca de explicitar esse assunto que se adentra ao conceito de gestão de pessoas.

A emergência de debates em torno do comportamento humano nas organizações apoiou-se em contribuições das ciências humanas, sugerindo uma série de novas premissas a serem incorporadas a prática gerencial. Não somente os indivíduos dependeriam das organizações, mas também estas dependeriam do envolvimento, da satisfação e da motivação que fluiriam em decorrência do desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. (MASCARENHAS, 2008).

Uma relação de dependência mútua entre pessoas e a própria Organização. Tanto as pessoas dependem da Organização para garantir sua subsistência e possibilidade de crescimento profissional, quanto as Organizações dependem das pessoas para produzir seus serviços e atingir seus objetivos de mercado (CHIAVENATO, 2004). Segundo Chiavenato (1999, p. 4).

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

É cada vez mais evidente o impacto que uma gerência de pessoas exerce sobre a Organização. Considerando as pessoas como a principal engrenagem de qualquer negócio, é sábio prezar pela qualidade de vida e de trabalho dessa “ferramenta” fundamental. Chiavenato (2004, p.10), enfatiza que:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

De acordo com o autor, os objetivos da gestão de pessoas são atingidos através dos seguintes meios: ajudar a Organização a alcançar seus objetivos e realizar sua

missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho; e desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2004). “A gestão de pessoas assume nos dias de hoje novos patamares de importância em organizações inseridas em ambientes de negócios” (MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2004, p.1)

Segundo Pestana et al. (2003), algumas competências da gestão de pessoas são essenciais para que os objetivos das organizações sejam atingidos, tais como: Atrair, capacitar talentos: conseguir com que as pessoas se interessem em participar desse grupo; Gerir competências: entender as pessoas e enxergar quais são as melhores atividades em que se adaptam; Gerir conhecimento: saber ensinar; Formar novo perfil do profissional demandado pelo setor: delegar funções de forma que transforme o profissional com base no que a organização espera, trabalhar o perfil que se almeja; Gerir novas relações trabalhistas: conseguir proporcionar um ambiente de interação que desenvolva trabalho em equipe, de cooperação e união; Manter motivação / clima organizacional: manter as pessoas motivadas, entender seus problemas para que assim possam buscar soluções e não atrapalhe no seu ambiente de trabalho; e Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência: traçar processos gerenciais buscando a perfeição dos serviços.

Segundo Chiavenato (2008), as mudanças verificadas no mundo organizacional, e consequentemente todos os seus processos, estavam avançando com tendências das quais seriam necessárias novas técnicas e controles eficazes para uma ótima gestão das organizações e isso refletiria diretamente no controle das pessoas. A gestão de pessoas deveria passar por mudanças e por um processo de atualização para que as empresas atingissem seu ápice total.

Dentre os principais objetivos da gestão de pessoas, podem ser citados a criação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos habilitados e motivados para a realização dos objetivos da empresa; e de condições organizacionais para aplicar, desenvolver e satisfazer plenamente esses recursos humanos, também no que tange ao alcance dos objetivos individuais; além de alcançar a eficiência e a eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2006).

2.3 GERÊNCIA E LIDERANÇA

Há grande confusão entre “Gerência” e “Liderança”, porém são termos com significados diferentes. O gerente possui visão a curto prazo, administra as tarefas e o foco é no sistema e na estrutura; já o líder é aquele que inova, possui visão a longo prazo, é influenciador e por isso consegue liderar as pessoas para atingir resultado nas tarefas, sendo o foco nas pessoas. Percebemos em grande parte das organizações a forte presença de gerentes, porém pouca liderança das equipes, no mundo atual sente-se a necessidade de gerência e liderança atuarem em conjunto para o sucesso almejado.

Band (1997) ao definir as competências críticas para revolucionar as organizações sinaliza, dentre outros, as novas habilidades da liderança, para agregar valor: previsão e visão do futuro, *empowerment*, coerência de valores, auto compreensão.

Galer, Vriesendorp e Ellis (2005) propõem uma estrutura para gerentes que lideram, articulando os papéis de liderança e gerência.

A liderança tem uma dimensão mais ampla e alinha potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais, tendo como focos: explorar e diagnosticar o ambiente interno e externo; focalizar; alinhar e mobilizar o pessoal; inspirar e motivar a equipe. Já a gerência alinha as partes internas da organização, mediante ações de: planejamento; organização de recursos; implementação e execução do trabalho; monitoração e avaliação de resultados. Desta forma, passa a ser um dos grandes desafios organizacionais o desenvolvimento de forma articulada de competências que contribuam para formação de gestores líderes.

2.3.1 COMPETÊNCIA GERENCIAL

No mundo globalizado, com a facilidade de acesso às universidades e escolas técnicas e consequentemente um aumento da formação em diversas áreas, é um grande desafio para o profissional se destacar entre tantos outros. Não mais é necessário apenas o conhecimento na área, para agregar valor, se deve ter habilidade e atitude (CHA).

Moreira et al (1997) entende que as competências gerenciais abrangem dimensões: técnica, administrativa, psicossocial e política. A dimensão técnica “compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação”

(MOREIRA et al, 1997, p.14); a dimensão administrativa refere-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas; a dimensão psicossocial é focada na dinâmica dos inter-relacionamentos e a dimensão política refere-se ao exercício do poder, ao grau de autonomia e decisão e a capacidade de influência nas ações da empresa.

Oderich (2005) in Ruas (2005) estabelece como componentes do perfil do gestor na atualidade “visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, de liderar e educar”. (ODERICH in RUAS, 2005, p.94).

O modelo de Heifetz (1999) aponta para três componentes na composição do perfil de competência profissional: conhecimentos, habilidades e valores que se concretizam em atitude.

Competência gerencial, portanto, envolve conceitos relacionados à articulação de liderança e gerência: aptidão, formação, ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado.

2.3.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Liderança é entendida, de modo geral, como a habilidade de orientar, estimular e influenciar outros indivíduos. Limongi-França e Arellano (2002, p.259) apontam que:

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

Considerando o ambiente organizacional, essa influência se dá no sentido de buscar melhores resultados, incentivar a persistência e motivação, mesmo que o ambiente ofereça desafios, riscos e incertezas. Agregando os sentidos de liderança dentro e fora das organizações, o que pode ser abstraído de tudo é que liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas (CUNHA, 2003). No caso, as metas organizacionais.

Tendo compreendido o que é a liderança no ambiente organizacional, é necessário entender quem opera nesse processo, naturalmente o líder.

O líder é identificado, basicamente, pelos aspectos comportamentais ou situacionais que o permitem exercer influência sobre os demais integrantes da Organização. Tem a capacidade de desenvolver, nele mesmo e nos outros, habilidades como: abertura, atenção, versatilidade, visão do todo, *coaching*, entre outros.

Muitas são as abordagens e estilos de liderança. Limongi-França e Arellano (2002) destacam algumas tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais, como:

- Teoria dos traços – tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que o auxiliam em seu papel. Essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua.

- Teoria dos estilos de liderança – acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, para isso, há necessidade de estudar e construir formas de exercício de poder. Define liderança como o resultado de um conjunto de variáveis que, sozinhas, poderiam não ser suficientes para o exercício do papel do líder. Em conjunto, entretanto, tais variáveis se completam e facilitam o desempenho desse papel.

- Teoria situacional ou contingencial - Os adeptos da abordagem situacional ou contingencial não postulam um melhor estilo de liderança, nem um estilo permanente, e sim o mais eficaz para uma dada situação. Existem três conjuntos de forças que influenciam um líder na escolha de seu estilo, a saber: forças presentes no líder, forças presentes nos colaboradores e forças presentes na situação. Esse conjunto de forças ressalta a necessidade de flexibilização do papel da liderança, o qual não mais deverá estar centrado na personalidade do líder, e sim na maturidade dos colaboradores, do grupo ou da equipe.

A tarefa principal do líder é saber articular as pessoas, atividades e situações a fim de gerar benefícios para a organização como um todo.

Ter a competência de saber trabalhar com seu grupo, entender suas dificuldades e ser bem acolhido até mesmo nas adversidades são fator decisivo no sucesso de uma liderança. Schein (1982, p.87) destaca que um dos problemas de quando se define a liderança.

(...), deriva-se da observação frequente de que aquilo que é um comportamento de liderança adequado e eficaz varia em função do grau em que um líder e um determinado grupo de subordinados aprenderam a trabalhar em conjunto. A fase evolutiva do grupo liderado e a 'maturidade' do relacionamento entre o líder e os subordinados determinam limitações e oportunidades ao comportamento do líder.

Compreende-se que o bom desempenho da função de líder está vinculado ao desenvolvimento de suas competências comportamentais e organizacionais. Mas para entender quais são essas competências, é necessário que se esclareça em quais aspectos se baseiam essas características tão valorizadas pela Organização.

Competências combinam conhecimento, habilidade e atitude. Representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades necessárias para a realização de ações produtivas. Ser competente é, em resumo, ter habilidades técnicas e comportamentais, e saber colocá-las em prática.

Desenvolver as competências organizacionais e comportamentais é o primeiro passo para o sucesso de uma Organização.

À medida que a pessoa aprimora seu conhecimento, suas habilidades e direciona suas atitudes, vai se transformando em um profissional diferenciado, cada vez mais desejado.

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem em equipe, para atingimento de um resultado específico. O líder é aquele que consegue resultados, através da gestão da sua equipe, tem o poder enxergar a capacidade de cada colaborador, com necessidades e desejos diferentes dos demais, sabe delegar tarefas e cobrar resultados.

Atualmente há uma busca na eliminação do medo entre os gestores, criando um laço de respeito, onde as ordens são seguidas devido ao entendimento da hierarquia dentro das organizações. E essas organizações são formadas por pessoas divididas em vários níveis de hierarquia.

Líder tem o papel de desenvolver talentos e supervisionar as atividades que deverão ser desenvolvidas pelos subordinados. Sabemos que o colaborador dispõe do seu melhor, quando está motivado, participativo, sendo reconhecido.

Para Chiavenato (2010, p. 443):

Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com fumo, drogas e álcool.

Atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais. Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das empresas em tê-la em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem-sucedido.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1),

A liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova Era a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.

Finalizando o conceito de liderança, Ervilha (2008, p. 29) afirma que “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. Assim, a liderança para que seja aplicada de forma a acontecer com perfeição deve mostrar o que se espera e quais objetivos se quer alcançar.

2.3.3 TIPOS DE LIDERANÇA

Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança [...]. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder (CHIAVENATO, 2005).

Os 4 principais tipos de líderes empreendedores

1. Controlador: Cobra e olha se o funcionário está no cafezinho, mas não avalia de acordo com o desempenho da equipe. Desvantagem: rotatividade dos funcionários

2. Carismático: Aquele empreendedor que conversa, gosta de motivar todo mundo e tem um relacionamento bom com a equipe é um tipo de chefe dos sonhos para muitos. Desvantagem: não consegue ser rígido, quando precisa.

3. Sistemático: Um líder sistemático gosta das coisas feitas de determinada maneira e deseja que todos façam do jeito dele. Desvantagem: não confia no trabalho da equipe

4. Meritocrático: Metas, tabelas e planilhas são ferramentas que o líder que observa a equipe por meio do desempenho de cada um. Desvantagem: o subordinado que atinge as metas, deixa mais solto.

Podem ser encontrados vários tipos de liderança. Chiavenato (2005, p. 187) aborda três formas de liderança divididas em quatro estágios, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Os Três Estilos de Liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.

Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.
------------------------------	--	---	--

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

As informações apresentadas no Quadro 1 baseiam-se em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos. Nessa pesquisa, verificou-se que os melhores liderados foram os grupos que tinham uma liderança democrática, porque a qualidade de trabalho gerada era de grande satisfação e o líder conseguia um alto índice de comprometimento com a organização. A liderança democrática se mostra com grande qualidade perante as outras, pois as organizações buscam atingir suas metas, e as pessoas lideradas, ou melhor, os novos profissionais estão cada vez mais ágeis, gostam de pessoas que os apoiam, que lhe dão constante força, cobrando, incentivando, e enfrentando os problemas juntos.

A liderança democrática também se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objetivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo.

Conforme pode ser visto no Quadro 1, a liderança autocrática é baseada em uma centralização no líder, sendo ele responsável por todas as decisões sem pedir as considerações de cada elemento do grupo. Este tipo de liderança muitas vezes desagrada os liderados fazendo com os mesmos não se sintam motivados por não poderem participar ou colaborar para que sejam tomadas as decisões. Já a liderança liberal é oposta à autocrática, pois o líder existe apenas para fazer uma mediação. Na maioria das vezes essa liderança agrada os liderados de forma geral, mas não consegue muito bem definir regras de controle, pois todos podem contribuir com suas opiniões no processo de tomada de decisões.

Chiavenato (2005) diz ainda que

Na liderança democrática (...) os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor,

acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

Segundo Maximiano, a liderança pode ser autocrática ou democrática, depende do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus subordinados.

2.3.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado possui papel relevante na vida da sociedade, pois conforme Matias Pereira (2009) sua principal função é satisfazer o bem-comum (bem-estar, segurança e justiça), tendo o interesse coletivo como balizador da sua ação. Segundo o autor, o Estado conta com o governo e a administração pública, que são institutos distintos, no cumprimento da sua função, isto é, o segundo é o aparato administrativo que atua na execução de metas e decisões definidas pelo primeiro.

O Estado brasileiro passou por um processo de reestruturação com a modificação do seu aparato administrativo, sobretudo a partir de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado proposto pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira (PAES DE PAULA, 2005).

Nessa conjuntura, a nova administração pública passou a demandar a formação de profissionais com um perfil mais gerencial e politizado, diferente do administrador público tradicional dotado de perfil mais tecnocrático, isto é, profissionais que pensem como lideranças, profissionais focados em perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais (FONSECA, 2008). Sob esse prisma, Guimarães et al. (2001) ressalta que as tentativas de inovação na administração pública simbolizam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, sendo fundamental o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a disseminação de uma nova cultura de gestão.

Os líderes do setor privado lidam com objetivos mais precisos e mensuráveis (mais especificamente, o lucro) e gozam de maior liberdade de ação, já os líderes do setor público precisam estabelecer uma conexão entre múltiplos objetivos advindos do corpo social e têm sua ação inibida e condicionada por leis, controles e regulamentações (HOOIJBERG e CHOI, 2001). Hooijberg e Choi (2001) concluem que essas diferenças entre os dois setores desencadeiam em formas particulares de liderança.

Bacon (1999) destaca outro grande problema do setor público no que tange a formação de líderes, as dificuldades de gerenciamento dos recursos humanos.

De acordo com Wart (2003), a temática de lideranças no setor público é um campo fértil para pesquisas, sendo um assunto que tem despertado alto interesse nos pesquisadores, principalmente por causa da maioria esmagadora de estudos em “liderança no setor privado” em relação à “liderança no setor público”.

2.3.5 O PERFIL DO LÍDER NO SETOR PÚBLICO

Líder e chefe não são sinônimos, exercendo papéis distintos no ambiente organizacional. De acordo com Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013), a diferença entre as duas figuras está refletida em uma tênue linha conceitual, sendo que os dois perfis são necessários à organização e devem se complementar. Os autores mencionam as seguintes diferenças entre o líder e o chefe.

Quadro 2 – Diferenças entre Líder e Chefe

Líder	Chefe
Lidera se conectando às pessoas	Coloca as pessoas para trabalhar
Exerce a liderança influenciando as pessoas, fazendo-as pensarem e agirem como proprietários da empresa	Gerencia e mantém as pessoas trabalhando como recursos da organização
Convence e influencia as pessoas a fazer o que precisa ser feito	Enxerga as atividades e metas a serem alcançadas como algo que precisa ser feito
Liderar é mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas	Gerenciar é a arte de mobilizar os outros para trabalhar
Liderar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados de pessoas engajadas e comprometidas	Gerenciar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas

Fonte: Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013, p. 58).

Utilizando-se da técnica de entrevistas, Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) obtiveram declarações esclarecedoras acerca das competências necessárias ao “líder público eficaz no contexto da nova gestão pública brasileira”, conforme evidenciado no quadro 3.

Quadro 3 – Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao “líder eficaz”	Evidências
Capacidade de Comunicação	“Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental.”
Capacidade de lidar com os liderados	“Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas... Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado.”
Legitimidade	“Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única.”
Bom-senso	“Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem-vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar.”
Capacidade de agregação	“Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência.”
Disciplina	“Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí.”
Visão sistêmica	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública.”
Espírito de corpo	“A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito.”

Fonte: Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1472)

Em uma análise específica, Bacon (1999) discorre sobre as cinco qualidades-chave identificadas pelo Serviço de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos (Office of Personnel Management – OPM) como competências necessárias ao líder do futuro, tendo por referência o alto escalão do Serviço Público Federal (Senior Executive Service – SES). São estas: liderar as mudanças; liderar pessoas; ser movido pelos resultados; ter um senso agudo dos negócios; saber comunicar e estabelecer coalizões.

3. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: O Hospital Dr. José Pedro Bezerra

De acordo com a SESAP/TI (2013) o Hospital Dr. José Pedro Bezerra, também conhecido como Hospital Santa Catarina, se localiza na zona norte e é o segundo maior de Natal/RN, faz parte da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte. Fundado em 13 de novembro de 1985, possui cerca de 1300 servidores (efetivos e temporários). Tem como missão: Promover e restabelecer a saúde de nossos usuários, utilizando os conhecimentos técnicos, princípios éticos, humanos e da qualidade. Nele são oferecidos serviços padrões de um hospital geral: urgências nas especialidades de Clínica Médica, Cirurgia Geral, Neonatologia, Ginecologia e Obstetrícia. Além disso, a unidade é maternidade estadual de referência em gestação de alto risco e uma das quatro unidades de saúde no Estado que dispõe do Serviço de Atenção Domiciliar (SAD), para dar suporte aos idosos em suas residências; conta ainda com serviço de apoio administrativo através de setores como Assessoria de Recursos Humanos, Núcleo de Educação Permanente, Faturamento, Internamento, entre outros. Dentre os programas atualmente em andamento, destacam-se o de Aleitamento Materno, que faz do Santa Catarina, desde 1995, um Hospital Amigo da Criança (título concedido pelo Unicef), e o programa de Humanização. Há ainda as iniciativas de Assistência à Vítima de Abuso Sexual (PAVAS), Mãe-Canguru, Prevenção Congênita à Sífilis e à AIDS (Projeto Nascer) e a CCIH.

Segundo informações da Assessoria de Recursos Humanos da Unidade, os líderes da Unidade Hospitalar citada, ou chefias, como ainda são chamados, estão no cargo, grande parte a convite da Direção ou por não ter quem assuma a função, visto a remuneração ser baixa e não compensar tamanha responsabilidade e ainda, a maioria não possui capacitação voltada para Gestão de Pessoas ou Liderança e muitos não apresentam perfil para o cargo. O que nos leva a refletir a competência que esse gestor possui para gerir uma equipe e um setor ou departamento, qual o perfil desse servidor que foi nomeado “gestor” e por fim qual a visão da equipe frente àquele que está exercendo o cargo. São questionamentos que precisam ser feitos, visto a grande importância de um cargo de liderança para o desempenho eficaz do serviço. Prepará-los para exercer essa árdua função dentro de um perfil ideal de liderança e assim, trazer

resultados positivos para a Instituição, é papel do Estado, visto serem todos servidores públicos estaduais.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa utilizou pesquisa bibliográfica e de campo, metodologia descritiva qualitativa e quantitativa, através de questionário com perguntas abertas e fechadas, sem qualquer tipo de identificação do participante, tendo como objeto identificar o perfil dos líderes dos setores administrativos do Hospital Dr. José Pedro Bezerra da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte.

O universo da pesquisa foi de 70 participantes, sendo 14 líderes (chefia/gestor) e 56 liderados (colaborador), incluindo servidores lotados e com carga horária eventual, atuantes nos setores administrativos do Hospital Dr. José Pedro Bezerra: Almoxarifado, Assessoria de Recursos Humanos (ARH), Compras, Comissão Permanente de Licitação, Divisão de Serviços Gerais, Divisão Pessoal, Faturamento, Financeiro, Internamento, Núcleo de Assistência a Saúde e Segurança do Trabalhador (NASST), Núcleo de Educação Permanente (NEP), Patrimônio, Serviço de Arquivo Médico e Estatístico (SAME), Unidade de Controle Interno.

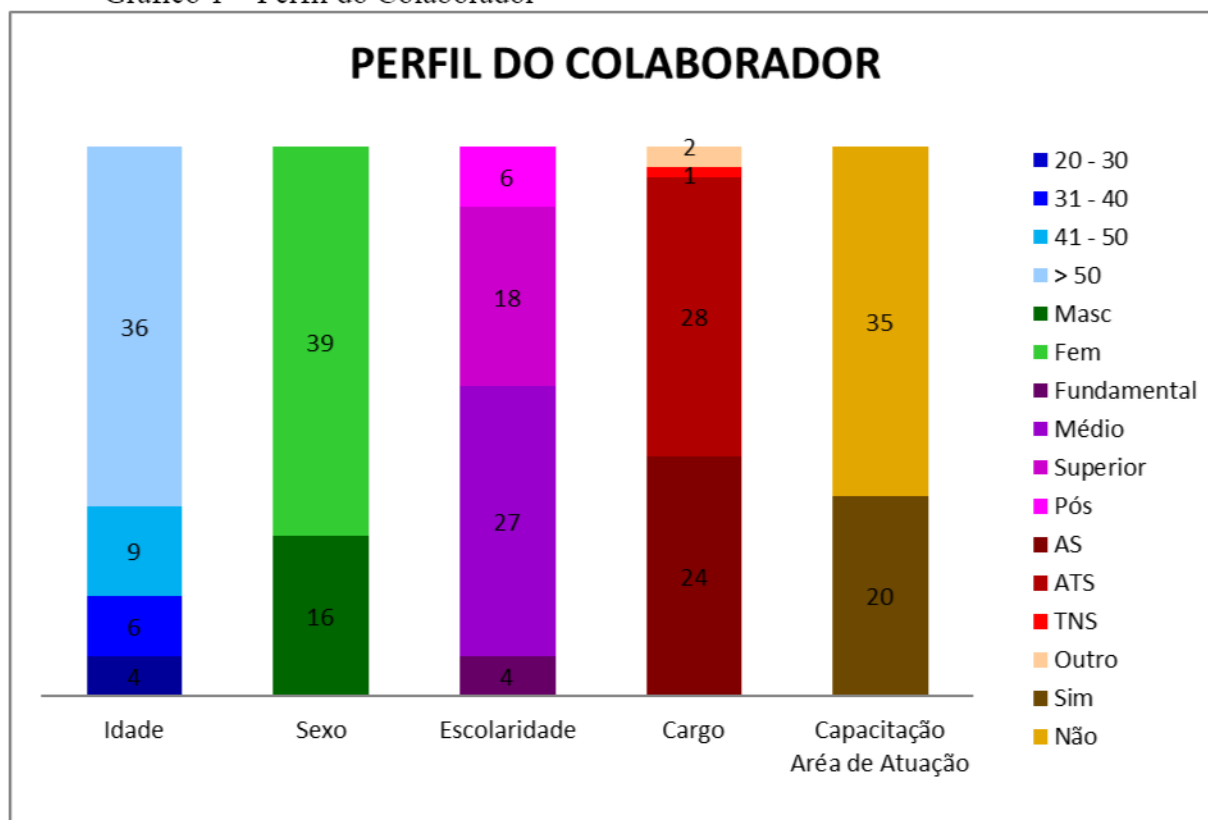
O questionário foi aplicado presencialmente aos líderes e aos liderados dos referidos setores, no período de 10 a 19 de outubro de 2018. A análise de dados foi realizada através de Gráficos, Quadro e Análise subjetiva.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise se dá em cima das respostas obtidas através do questionário aplicado, da maior quantidade das opiniões em comum.

Os gráficos 1 e 2 apresentam o perfil dos participantes da pesquisa, respectivamente, o Perfil do Colaborador e o Perfil do Gestor, sendo analisado: Idade, Sexo, Grau de Escolaridade, Cargo e Capacitação na Área de Atuação.

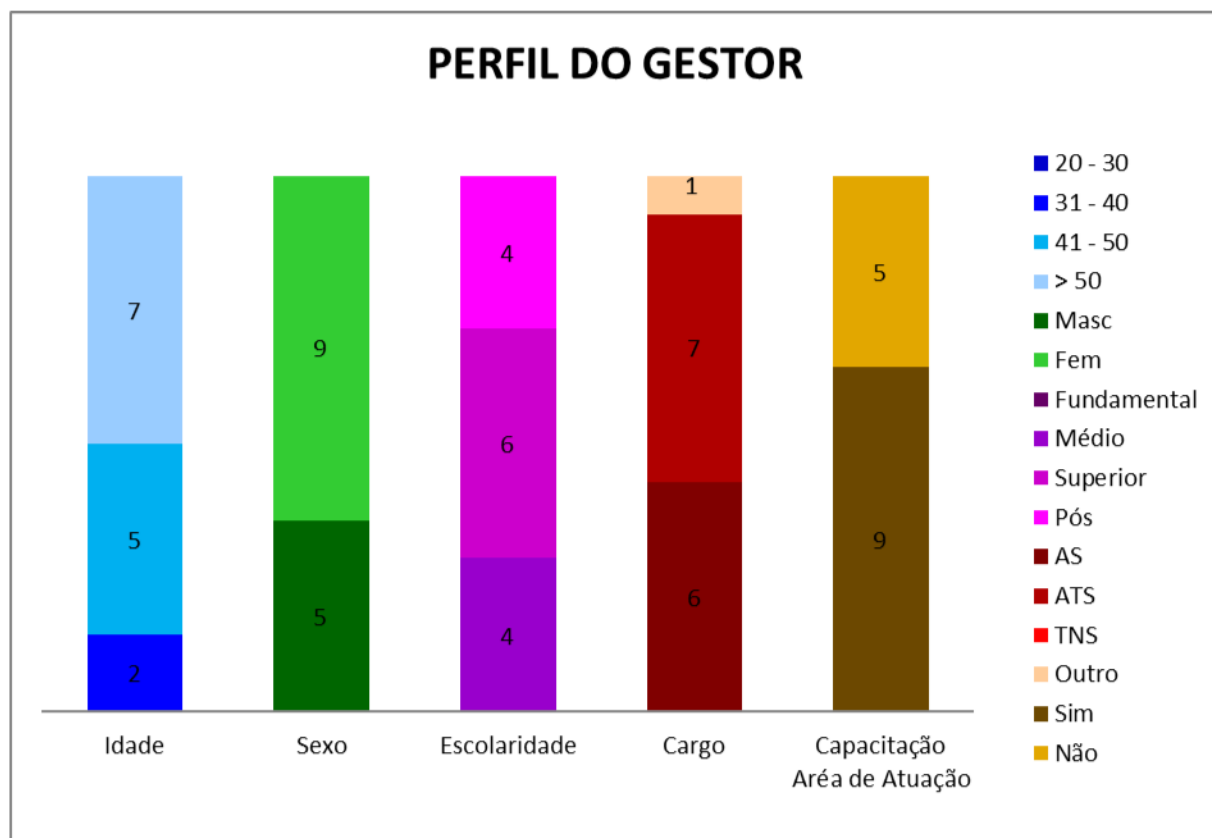
Gráfico 1 – Perfil do Colaborador



Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Observa-se que a maioria é do sexo feminino e a idade predominante é acima de 50 anos, mostrando que grande parte são servidores antigos e, portanto, próximos a aposentadoria, o que reflete a falta de concurso público e alerta para o grande déficit que terá nos próximos anos caso não se tome as devidas providências. Na escolaridade, verifica-se maior quantitativo dos colaboradores possuindo nível médio, porém também vemos grande número com nível superior em cursos como Educação Física, Enfermagem, Secretariado Executivo, Matemática, Pedagogia, Gestão de Pessoas, Letras e Ciências Econômicas. A maioria dos participantes é do cargo Assistente Técnico em Saúde (ATS) – nível médio, que é o cargo cujas atribuições englobam atividades da área administrativa, porém observa-se ainda grande presença do cargo Auxiliar de Saúde, que equivale a atribuições de nível elementar, sugerindo assim, desvio de função. Grande parte da equipe atua sem capacitação na área, entendemos a falta de incentivo para capacitações.

Gráfico 2 – Perfil do Gestor



Fonte: Pesquisa de Campo(2018)

A maioria dos gestores desta Unidade Hospitalar é do sexo feminino e a idade predominante é acima de 50 anos, servidores antigos, não sendo constatada idade entre 20 e 30 anos neste grupo. Em relação à escolaridade, a maior parte dos gestores possui nível superior, não havendo presença de nível fundamental nesse grupo; no nível superior, há presença de cursos como Enfermagem, Gestão Pública, Gestão em Saúde, Gestão de Pessoas e Direito. A maioria dos participantes é do cargo Assistente Técnico em Saúde (ATS) – nível médio, que é o cargo cujas atribuições englobam atividades da área administrativa, porém observa-se ainda grande presença do cargo Auxiliar de Saúde, que equivale a atribuições de nível elementar. Não há presença de TNS – nível superior. A maioria dos gestores possui capacitação na área em que atuam, mesmo não havendo incentivos e nem plano de carreira.

“Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança [...]. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder” (CHIAVENATO, 2005, p. 186).

O quadro abaixo se refere ao tipo de gestor da área administrativa, sob a ótica do colaborador e do gestor. Observado os aspectos: Tomada de Decisões, Programação de Trabalhos, Divisão do Trabalho e Participação da Chefia.

Quadro 4 – Tipo do líder sob a ótica do gestor e do colaborador

ASPECTOS	ALTERNATIVAS	ÓTICA DO COLABORADOR	ÓTICA DO GESTOR
TOMADA DE DECISÕES	Apenas a chefia toma decisões, sem participação da equipe.	10	-
	A chefia tem participação mínima, dá liberdade para decisões em grupo ou individual.	6	1
	As decisões são em grupo, em comum acordo.	39	13
PROGRAMAÇÃO DE TRABALHOS	A chefia determina a execução das tarefas, na medida em que são necessárias.	25	3
	A chefia apresenta alternativas de como desempenhar as tarefas e fica a disposição.	11	1
	A chefia permite que a equipe sugira providências para a execução das tarefas, com seu aconselhamento técnico.	19	10
DIVISÃO DO TRABALHO	A chefia determina qual tarefa cada um irá desempenhar e quem será seu companheiro.	37	11
	A divisão das tarefas e a escolha do colega ficam a cargo da equipe.	16	2
	A equipe faz a divisão das tarefas e cada um escolhe seu companheiro.	2	1
PARTICIPAÇÃO DA CHEFIA	A chefia faz elogios e críticas de forma pessoal e dominadora.	16	2
	A chefia não avalia, não faz críticas nem elogios. Comenta apenas quando questionado.	3	-
	A chefia se comporta como membro normal do grupo. É objetivo e estimula com elogios ou críticas.	36	12

Fonte: Pesquisa de Campo(2018)

Em relação a tomada de decisões, tanto para colaborador (70%) quanto para o gestor (93%), as decisões são em grupo e em comum acordo. No aspecto programação de trabalhos, para o colaborador (45%), a chefia determina a execução das tarefas, na medida em que é necessário, já na visão do gestor (71%), ele permite que a equipe sugira providências para a execução das tarefas, com seu aconselhamento técnico. A divisão do trabalho, colaborador (66%) e gestor (78%) concordam que a chefia determina qual tarefa cada um irá desempenhar e quem será seu companheiro. Ambos os grupos (64% - colaborador / 86% - gestor) afirmam que em relação a participação da chefia, ela se comporta como membro normal do grupo, sendo objetivo e estimula com elogios ou críticas.

Sob a ótica do colaborador, na área administrativa predominam gestores democráticos e autocráticos; na concepção do gestor, a maioria se autodenomina democrático.

Segundo Chiavenato (2005, p. 187), a liderança democrática se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objetivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo, essa liderança se mostra com grande qualidade perante as outras; já a liderança autocrática é baseada em uma centralização no líder, este tipo de liderança muitas vezes desagrade os liderados fazendo com os mesmos não se sintam motivados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se grande quantidade de servidores já idosos, em desvio de função, visto que muitos possuem o cargo de nível elementar e a atuação dos setores em questão exige cargo de nível médio, esse desvio pode estar acontecendo devido ao déficit de servidores de nível médio administrativo ou ainda pela terceirização dos serviços de nível elementar, como a limpeza hospitalar, o que ocasionou obrigatoriamente a migração dos servidores para outras áreas. Há ainda, grande necessidade de capacitação na área de atuação, parte dos gestores ainda não possuem capacitação na área de gestão, o que é de suma importância para uma liderança eficaz, e ainda, capacitação para os colaboradores, para que possam desempenhar as atividades com segurança, conhecimento e sejam capazes de atuar na gestão participativa.

Geralmente uma liderança é composta por dois ou mais estilos, tendo uma que predomina, a liderança democrática e autocrática foram as mais predominantes na área administrativa do Hospital Dr. José Pedro Bezerra. Em relação às tarefas, tanto na programação como na divisão, o estilo autocrático predominou, ou seja, a chefia determina sem participação da equipe, interessante seria nesses quesitos, que o gestor pudesse fazer a gestão participativa, fazendo com que o colaborador tenha mais responsabilidade e comprometimento em relação às tarefas e se sinta mais motivado.

Sendo a liderança a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem em equipe, para atingimento de um resultado específico, o gestor deve estar sempre atuante, orientando e fazendo com que sua equipe se sinta motivada para desempenhar bem as atribuições, torna-los participantes da gestão.

Observando pesquisa de Chiavenato (2005), entende-se que na liderança democrática os colaboradores não apresentam quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho é bem maior, demonstrando clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento, sugerindo que a democracia é superior à autocracia no ambiente de trabalho.

Sugiro capacitação na área de gestão e pesquisas no tema relações interpessoais entre gestor e colaborador, para que o gestor possa identificar qual o melhor tipo de liderança ele pode exercer frente aos seus liderados, visto a grande influência que isso exerce para um resultado satisfatório.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. M. DE. **A importância da liderança na gestão de pessoas**. 2014. Disponível em: http://www.faculdadepadrao.com.br/portal/index.php/tcc/doc_download/234-a-importancia-da-lideranca-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 01 ago. 2017.
- BRITO, L. M. P.; BRAGA, J. L. **Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde**. Disponível em <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/1107/822>>. Acesso em: 03 ago. 2017.
- FIGARO, R. **O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados**. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138986/134334>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GOES, G. A.; FILHO, J. G. L. **A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram.** Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf. Acesso em: 01 ago. 2017.

LAZZARIN, J. DE O.; CONSORTI, L. C.; BIAZIN, D. T. **Liderança: a influência de seu desenvolvimento e implicações na Gestão de Pessoas.** Disponível em: <http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000452.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2017.

NUNES, Erick Limoeiro; et.al. **Administrativo: O Perfil Atual do Líder na Administração Pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 01, pp. 53-69, Abril de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lider-na-administracao-publica#14-LIDERANCA-NA-ADMINISTRACAO-PUBLICA-BRASILEIRA>. Acesso em: 21 ago. 2018.

SESAP/TI. Hospital Dr. José Pedro Bezerra – Santa Catarina – Natal. Natal, 2013. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/sesap/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=7923>. Acesso em 29 out. 2018.

SOARES, M. L.; VEIGA A. G. DA.; VEIGA, H. G. DA. **Avaliação da liderança técnico-administrativa – um estudo de caso da universidade federal do espírito santo.** 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132008/2014-316.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 02 ago. 2017.