

## O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UM AMBIENTE HOSPITALAR

Jerson Joaquim da Silva

Docente do Curso de Administração da UNOESTE. E-mail: [jsilva@unoeste.br](mailto:jsilva@unoeste.br)

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivos analisar os tipos de lideranças ideais para o Hospital Regional de Presidente Prudente, em um ambiente de mudanças e verificar a forma mais adequada de condução de uma nova cultura organizacional dentro desse ambiente. A metodologia aplicada foi quali-quantitativa, investigando a postura dos gerentes dos diversos setores do Hospital, nesse processo de mudança. A partir desses dados, tornou-se possível uma análise direta na busca de um perfil adequado para a gestão do Hospital Regional de Presidente Prudente. A pesquisa mostrou que é possível um modelo de liderança participativa, adequado à mudança da liderança e de uma nova cultura organizacional. Sendo assim, pôde-se concluir que apesar de conflitos ou resistência de alguns colaboradores, é possível adequar-se a um novo modelo de gestão que atue de forma coerente, onde os líderes se comprometam com os ideais indicados nessa pesquisa.

**Palavras-chave:** liderança, gestão, e conflitos, ambiente hospitalar.

### THE ROLE OF THE LEADER IN THE CONFLICT OF MANAGEMENT AND THE CHANGING IN THE ORGANIZACIONAL WITHIN A HOSPITAL ATMOSPHERE

#### ABSTRACT

The proposal of this research is to analyse the kinds of ideal leaderships for the Regional Hospital of Presidente Prudente, in a changing atmosphere and verify the most adequated form in order to conduct a new organizational culture within the hospital atmosphere. The applied methodology was quantitative, investigating the posture of several managers in different hospital sectors, in this changing process. Based on this data, it was possible to have straightforward analyses in search of an adequated profile for the control of the Regional Hospital of Presidente Prudente. The research has shown that it is possible a participative role model of cultural leadership. Thus, it was possible to conclude that although there was some conflict or resistance of some of the collaborators; it is possible to adequate to a new model of management that acts in a coherent form, where the leaders are committed with the ideals shown in this research.

**Keywords:** Leadership, management, conflicts, hospital atmosphere.

## INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Um dos motivos que norteou esse trabalho e que levou a pesquisar esse assunto, é que o Hospital é um estabelecimento complexo, não só pela própria natureza da sua atividade, mas também, porque ele traz consigo as dificuldades do dia-a-dia que estão ligadas ao lado emocional de cada colaborador e paciente. As pessoas que trabalham neste tipo de atividade vivem em alto grau de estresse, principalmente por ser um local onde o cliente são pessoas acometidas de algum tipo de doença ou padecimento.

Nesse trabalho, procurou-se destacar alguns elementos que o líder necessita desenvolver, o que autores sobre liderança consideram habilidades e como aperfeiçoá-las para que ele possa ser competente. No que se refere à otimização dessas habilidades fatores extrínsecos do ambiente de trabalho devem ser relevados para que possam colaborar como ferramenta no desenvolvimento, aprimoramento e manutenção dessas competências.

No ambiente hospitalar, pelo fato de ser um ambiente onde se lida com conflitos constantes e com o imprevisível, o líder gestor precisa usar tais competências como meio de resolução de problemas e também como ferramenta na elaboração de estratégias visando à profilaxia do que pode vir acontecer.

É nesse contexto que o líder tem papel fundamental na condução de seus liderados. Usando métodos adequados a cada situação, ele deve convencer seus liderados a acreditar em seus objetivos para a busca de melhores resultados, o que se faz em qualquer ambiente ou organização. O líder não se prende apenas ao ambiente, mas busca se adequar a diversas situações, devendo atuar como um agente de mudança.

No processo de mudança de uma cultura organizacional, como no caso dessa pesquisa,

liderar se configura como conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum a esse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

No ambiente hospitalar não é diferente. Implantar uma nova cultura organizacional requer habilidades e muita versatilidade, e é por isso que o líder precisa ter uma visão maior e uma idéia clara do que fazer e como fazer, estando preparado para situações adversas para sua tomada de decisão.

Sendo assim, justifica-se o presente estudo, que procura enfocar o papel do líder, na gestão dos conflitos em um ambiente hospitalar, pois é de extrema importância, que o processo de mudança da cultura organizacional nesse ambiente, seja feita de forma coerente. Portanto, além de envolver a instituição, envolve funcionários e a sociedade. Trata-se de algo em que um erro na tomada de decisão poderá trazer riscos maiores por envolver a saúde e a vida de pessoas.

Esta pesquisa foi feita, levando-se em consideração o gênero, o grau de escolaridade e o tempo de serviço para que os resultados pudessem ser mais ricos e detalhados. Para que ela pudesse ser realizada, foram elencados alguns problemas para obtenção de respostas.

Dessa maneira, aplicam-se os seguintes questionamentos:

1. Em um ambiente de transformação é possível os gerentes de setor absorverem uma nova mentalidade estatutária?
2. Pelo fato de haver uma cultura pautada numa liderança paternalista, que meios poderiam ser trabalhados para se tornar uma cultura democrática?
3. Pelo fato do Hospital Regional, anteriormente, ser caracterizado como familiar, que tipo de liderança é

necessário para lidar com essa transição?

4. Pela característica de uma nova cultura, onde as decisões são centralizadas nas mãos do Estado, um modelo transformacional e carismático pode ser uma alternativa eficaz como forma de liderar e colher resultados?

Com o intuito de responder as problemáticas elencadas nesse trabalho, apontou-se como hipótese que em uma empresa que passa por uma transição na qual, a administração antes realizada por uma universidade particular, se transforma em uma organização sujeita às orientações de um órgão governamental, e, gerenciada por um colegiado, necessita que os seus gestores tenham um espírito de liderança bem definidos para que possam levar a bom termo essa nova cultura organizacional.

Portanto, essa pesquisa teve como objetivo geral analisar as dificuldades enfrentadas pelo líder na execução da nova cultura organizacional e como objetivos específicos:

- Analisar o tipo de liderança mais adequado a ser implantado nessa fase de transição de gestão no Hospital Regional de Presidente Prudente-SP.
- Propor alternativas que visem implantar um tipo de liderança situacional mais adequado à realidade da função que o Hospital Regional exerce com a comunidade local e adjacência.
- Averiguar o nível de expectativa que a liderança tem em relação à nova administração do Hospital Regional.

## METODOLOGIA E TÉCNICA UTILIZADAS

Todo percurso deste estudo está embasado numa abordagem quali-quantitativa, compreendendo essa abordagem como a mais

congruente e compatível com a proposição a ser investigada.

No aspecto investigativo a pesquisa se deu como um estudo de caso, partindo-se para dados quantitativos que puderam melhor expressar a análise desses dados coletados por meio de um questionário contendo quinze questões, aplicado a trinta e quatro gestores, que dirigem algum setor do Hospital Regional.

Tomou-se o cuidado de não identificar nenhum dos sujeitos da pesquisa, e, para tanto, o questionário foi distribuído e coletado por um funcionário do Hospital e não pelos pesquisadores, com o intuito de não influenciar as respostas e não macular os resultados.

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para interpretação dos resultados da pesquisa foram escolhidos temas que ajudaram a desenvolver a sua análise. Esses temas formaram o escopo principal dos quesitos do questionário, tais como: tipo de liderança adequado, nova gestão, conflitos existentes, expectativa em relação à nova gestão. A temática principal foi averiguar a *performance* da nova gestão do Hospital Regional de Presidente Prudente-SP, tema esse, que compôs a linha de pesquisa.

Dentre os líderes entrevistados, 71% são do sexo feminino. É comum dentro de um ambiente o hospitalar ter mulheres ocupando a maioria dos cargos de chefia, principalmente naqueles que tem uma ligação direta com o cliente.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados constatou-se que a maioria das chefias tem nível superior completo (75%), pois os serviços hospitalares exigem uma equipe técnica preparada por conta da complexidade dos mesmos.

A maioria dos colaboradores entrevistados também tem mais de 5 anos de

serviço (68%). Este dado é relevante, pois, num ambiente onde as atividades são tão complexas ter líderes que criam vínculo com empresa facilita bastante a tomada de decisões principalmente nos momentos que geram conflitos.

Os entrevistados apontaram que o modelo mais adequado de liderança a ser implantado é um onde as chefias teriam total participação nas decisões. Pensam os entrevistados, que se esse modelo de liderança fosse implantado, descentralizaria a cúpula administrativa, sentir-se-iam co-participantes das decisões, se responsabilizariam pelos resultados e pelos aspectos inovativos que, porventura, o Hospital Regional de Presidente Prudente viesse a propor.

Esse modelo proposto vem corroborar com Botelho (1993), que enfatiza que o estilo democrático baseia-se na orientação à repartição. No entender do autor o líder democrata põe em prática a arte de repartir-se e repartir seus recursos administrativos com outras pessoas, visando o bem-estar individual e da organização. Portanto, se pressupõe que se houver uma liderança setorial, haverá uma descentralização de poder da cúpula administrativa, evidentemente, que as decisões maiores que envolvem a política da instituição terão que seguir um curso natural das decisões.

A maioria dos entrevistados (94%) apontou que o tipo mais adequado de gestão seria que cada setor tivesse autonomia compartilhada com a direção, o que vem corroborar com que aponta Chiavenato (2005) sobre a liderança democrática, ou seja, que o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Pressupõe-se, portanto, que esse modelo de gestão, vê o processo de decisão como participativo e consultivo. Participativo porque as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e orientam-se pelas políticas e

diretrizes definidas no nível institucional para balizar todas as decisões e ações do negócio. Consultivo porque a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da direção do Hospital Regional.

Por ocasião da troca de direção do Hospital, em que uma instituição religiosa passou a gerir o Hospital Regional de Presidente Prudente, 91% dos entrevistados apontaram que foi criada uma expectativa muito positiva quanto à nova gestão.

Segundo os entrevistados, 71% apontaram que percebem o novo modelo de gestão implantando no Hospital Regional como sendo um modelo autocrático. Entende-se que o modelo autocrático pode ser considerado, também, paternalista, com uma diferença que o líder paternalista geralmente é amável e cordial, mas somente ele se desenvolve e cresce perante o grupo. Pode ser considerado, também, autocrático, porque somente ele toma as decisões, apesar de poder contar com o respeito e estima do grupo.

Uma das questões levantadas na pesquisa, quando da ocasião da mudança de gestores do Hospital Universitário para Hospital Regional, foi a dúvida quanto à nova direção. Apontaram os entrevistados, em torno de 62%, que os comentários, como “fofocas”, ou “panelinhas”, faziam parte corriqueira sobre a mudança de comando no Hospital.

Presume-se, que a cultura de determinado grupo é aquilo que o próprio grupo aprendeu com a resolução de problemas particulares no contexto de sua própria experiência de vida. O medo de que isso possa ser mudado, gera incerteza e tal incerteza, geralmente, é manifestada em forma de comentários, o que se torna um mecanismo de

defesa, muitas vezes servindo para aliviar a tensão com o grupo de trabalho, (SILVA, 2005).

Ao serem questionados se trocariam de empresa pelo mesmo salário e nas mesmas condições, 35% dos entrevistados apontaram que não pensaram sobre isso, 35% que não trocariam e 24% que pensariam.

Os entrevistados (85%) ressaltaram que o clima organizacional atual denota mais humanização do que anteriormente. Talvez pelo fato de ser uma Instituição Religiosa envolvida em todas as ações do ambiente hospitalar, sejam em pastorais, formações para equipe de voluntários e de apoio, atendimentos nas diversas clínicas, até mesmo em orientações espirituais e também com acompanhamento na emergência, dá-se uma conotação de atenção, de humanização aos pacientes. Presume-se que a humanização no atendimento além de estar ligada com as melhorias da estrutura física, se revela desde o primeiro atendimento, que envolve a recepção e equipe de apoio, até à equipe médica responsável pelos procedimentos de rotina.

A partir dos dados da pesquisa, verificou-se que o Hospital Regional tem uma equipe motivada, comprometida com a missão da organização; todavia, pelo fato de ter uma nova gestão administrativa, foi construída uma nova expectativa, tanto nos gestores como nos seus liderados.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa revelou o modelo de liderança a ser usado na administração dos conflitos existentes em uma cultura hospitalar, em processo de transição de nova gestão. A implementação de um modelo de liderança necessitava de uma pesquisa com dados estruturados, baseando-se nas informações obtidas pelos principais envolvidos na organização. A partir dessas informações, foi possível a análise das variáveis enfrentadas no

ambiente hospitalar e a busca de fundamentos teóricos que possibilitassem um modelo de gestão ideal para o Hospital Regional de Presidente Prudente.

Com a troca de gestão do Hospital, ficou visível para os entrevistados que por se tratar de uma organização estatal, mas com cultura religiosa e filantrópica, foi criada uma expectativa positiva quanto à nova gestão. Essa perspectiva torna-se importante, pois a gestão do Hospital passa a atuar com segurança ao implantar novos métodos de gestão que possibilitem seu crescimento. Além disso, a percepção dos entrevistados é que a organização atua como um modelo de gestão paternalista, isso quer dizer cordial.

Como análise final, conclui-se que as hipóteses iniciais que emanaram essa pesquisa, foram confirmadas na medida em que uma nova cultura está sendo implantada, por meio da prática liderante de sua mantenedora, que se materializa com treinamentos focados e se configura como um modelo de liderança transformacional. Isso se finca com a participação de gestores nas decisões que engendram a logística do Hospital Regional.

Portanto, pelo fato de ser um Hospital Público, mas gerido com cultura corporativista e liderado por uma Entidade Filantrópica Religiosa, que prioriza a saúde e a cura de seus usuários, entende-se que na questão da cura há um limite, mas no que tange a humanização e ao atendimento, não há limites para se diferenciar e atender com qualidade.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- BOTELHO, E .F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 2006.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. 14.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: temas básicos de educação e ensino. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/Abrasco Ltda. 1994.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: Treinamento em Grupo. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, Jan./Fev., 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva 2003.

SILVA, J. J. da. (Coord.). **Liderança do comportamento à atitude**. Presidente Prudente: Unoeste, 2005.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.