



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

JUCIARA CUNHA RODRIGUES

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES

RESTINGA SÊCA/RS

2017

JUCIARA CUNHA RODRIGUES

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

RESTINGA SÊCA

2017

AGRADECIMENTOS

Estudar na Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) foi um momento único, no qual muitas pessoas me incentivaram, e agradeço por apoiarem a minha escolha.

Após 4 anos de muito esforço e comprometimento, conciliando, trabalho, família e os estudos, chego vitoriosa ao final desta jornada e assim deixo meus agradecimentos:

Primeiramente a Deus por me dar saúde, a nunca deixar-me desistir, porque esse pensamento de desistências veio muitas vezes em cada troca de semestre por um motivo ou outro, tanto por dinheiro, por tempo e cansaço.

Ao meu querido marido que incansavelmente me apoiou desde o início, que não mediu esforços para que eu conseguisse chegar ao final da graduação, a minha filha que um dia ela vai entender porque me ausentei todas as noites nesses quatro anos.

A minha família que sempre contribuíram para meu aprendizado.

Ao meu Orientador Marcelo Pastoriza Tatsch que foi incansável em seu propósito de orientar-me para que juntos atingíssemos com excelência o escopo definido.

Não posso deixar de mencionar o meu agradecimento a todos os professores desta Instituição, em especial, Danielle de Souza Saad, Ranice Pozzer, Claudiane Weber que foram importantíssimas nessa minha trajetória.

Enfim, a todos meus amigos e amigas que tive o prazer de conviver neste período da graduação, em especial a minha amiga do coração, Lea Ivone Zanon pelo incentivo, compartilhamento de conhecimentos e grande ajuda com o fornecimento de material para a realização deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora pela colaboração.

Muito Obrigado!

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

JUCIARA CUNHA RODRIGUES

COMPROMETIMENTO NA ÁREA DE SAÚDE: A RELAÇÃO ENTRE
LIDERANÇA E COLABORADORES

Trabalho de conclusão de Curso, apresentando como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Profº Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

Profº Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch
Orientador do trabalho de Conclusão de Curso
Antonio Meneghetti Faculdade

Profº Ms..Ana Marli Bulegon
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

Profº Ms.Claudiane Weber
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

Restinga Sêca, RS
2017

“Nada é necessário na grande vida, tudo depende do quanto você quer dela. Depois determinam-se os meios. Cada estilo de vida tem seu preço”.

Antonio Meneghetti

RESUMO

Comprometimento, gestão do conhecimento aplicada num pequeno hospital filantrópico localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul é um projeto que pode ser considerado grandioso. Considerando-se que é através de pessoas de boa vontade e, nem sempre, qualificadas profissionalmente que determinam os rumos e as diretrizes organizacionais dessas instituições. A pesquisa é qualitativa, sendo realizada por questionário com dez gestores que vivenciam diariamente o universo da liderança dentro de um hospital analisando a formação de modo qualitativa, com base na técnica de análise de conteúdo. É possível propor mudanças estratégicas que levem a melhoria do relacionamento interpessoal dos colaboradores e assim esperar um melhor desempenho final, tornando o Hospital de Caridade numa empresa competitiva com a eficiência e eficácia necessária em qualquer prestador de saúde. Destacam-se nos resultados obtidos o fator relevante o qual infere que os subordinados assumem responsabilidades e, que a direção precisa investir no desenvolvimento dos colaboradores, principalmente naqueles que ocupam postos de liderança. Foi detectado também, pouco estímulo para as atualizações profissionais e também certas falhas na cooperação entre os setores.

Palavras-chave: Estilo de liderança; Comprometimento organizacional; Hospital.

ABSTRAT

Commitment, management of applied knowledge in a small philanthropic hospital located in the interior of the State of Rio Grande do Sul is a project that can be considered grandiose. Considering that it is through people of good will and, not always, professionally qualified that determine the directions and the organizational guidelines of these institutions. The research is qualitative, being conducted by questionnaire with ten managers who daily experience the universe of leadership within a hospital analyzing training in a qualitative way, based on the technique of content analysis. It is possible to propose strategic changes that lead to the improvement of the interpersonal relationship of employees and thus expect a better final performance, making the Hospital of Charity a competitive company with the efficiency and effectiveness necessary in any health care provider. The relevant factor is highlighted in the results obtained, which infers that subordinates assume responsibilities and that management needs to invest in the development of employees, especially in those who hold leadership positions. It was also detected, little stimulus for the professional update and also certain failures in the cooperation between the sectors.

Keywords: Leadership style; Organizational commitment; Hospital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do Planejamento	18
Figura 2 – Critérios para obtenção de resultado	19
Figura 3 – Aspectos Motivacionais	20

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Estilos de Liderança	15
Quadro 2 – Lideranças segundo o foco.....	20
Quadro 3 – Ações promotoras do conhecimento	25
Gráfico 1- Gênero	28
Gráfico 2 - Tempo de serviço no Hospital	29
Gráfico 3 - Grau de escolaridade	29
Gráfico 4 – Área de Trabalho.....	30
Gráfico 5 - Resposta 1: Melhorias.....	31
Gráfico 6 - Resposta 2 : Acolhimento de ideias	32
Gráfico 7 - Resposta 3 : Expectativas	32
Gráfico 8 - Resposta 4 : Realização profissional.....	33
Gráfico 9 - Resposta 5 : Satisfação quanto a gestor	34
Gráfico 10 - Resposta 6 : Percepção em equipe	35
Gráfico 11 - Resposta 7 : Relacionamento.....	36
Gráfico 12 - Resposta 8 : Atualização profissional.....	36
Gráfico 13- Resposta 9 : Dizer oque pensa.....	37
Gráfico 14 - Resposta 10: Expectativa relativa ao trabalho daqui a dois anos.....	38
Gráfico 15 - Resposta 11: Expectativa relativa ao hospital daqui dois anos.....	38
Gráfico 16 - Resposta 12 : Estimulo a cooperação	39
Gráfico 17 - Resposta 13: Comprometimento.....	40

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. LIDERANÇA	14
2.2 Estilo de Liderança segundo Meneghetti.....	16
2.3 Estilo de Liderança segundo Chiavenato	17
3. COMPROMETIMENTO: UM ENFOQUE CONCEITUAL.....	21
3.1 O SENTIDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.4.1 Principais diferenças entre comprometimento afetivo, calculativo e normativo.....	23
2.5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
3 METODOLOGIA.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6 REFERÊNCIAS	42
Apêndice A	43
Apêndice B	45

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um "ser vivo", dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Contudo, existem três implicações importantes nesta definição. Primeira, a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder. Segunda, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo. E terceira, a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores (QUINTO, 2008).

De fato, os líderes influenciam seguidores. Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. No entanto, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade (CHIAVENATO, 2000, p. 49).

No campo da saúde o papel dos trabalhadores tem sido marcado pela racionalidade no desempenho de suas ações, exigindo que esses profissionais cumpram normas e regulamentos. Quando ocupam cargos de chefia, um grande número destes profissionais adota o pressuposto da gerência clássica. Assim seus compromissos com os valores profissionais ficam prejudicados, uma vez que suas atenções são focalizadas nas expectativas organizacionais.

Os conflitos decorrentes deste fenômeno podem afetar a conduta dos profissionais da saúde. Tal situação não é desejada e pode ser mudada se estes profissionais conseguirem alinhar as variáveis do contexto organizacional. De modo geral pode-se dizer que, nas organizações de saúde, esta mudança por parte dos diversos profissionais tem se dado lentamente, configurando-se num momento de transição do gerenciamento convencional para o contemporâneo.

Segundo Meneghetti (2013, p.24) “um verdadeiro líder deve ser um *businessman* do seu grupo, isto é, um produtor de progresso, de utilidades, de lucros para si mesmo e para

todos.” Com base nessa afirmativa do autor depreende-se que este trabalho aborda a liderança como um modo de interferir na satisfação dos colaboradores.

Nessa pesquisa há um enfoque especial à liderança dentro de uma organização hospitalar. Para Meneghetti (2013, p. 24):

O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. É alguém capaz, que sabe salvar e sabe ser funcional em todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção (MENEGETTI, 2013, p. 24).

Em face ao que se trouxe sobre liderança, em especial: “ser funcional em todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção”, há o interesse e se dará o enfoque nos gestores do Hospital de Caridade São Roque (HCSR) da cidade de Faxinal do Soturno - RS, tais como: gestor da farmácia, gestor de compras, gestor RH, gestor da enfermagem, Gestor manutenção, gestor contabilidade, gestor secretaria, gestor faturamento gestor administrativo e gestor departamento de pessoal para identificar os estilos dessas lideranças.

1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

Quais as influências do estilo de liderança dos gestores de um Hospital no comprometimento de seus colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

Para responder a problemática foram delineados os seguintes objetivos descritos a baixo.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como o estilo de liderança de cada um dos gestores de setor influencia no tipo de comprometimento dos membros da equipe.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os estilos de liderança dos gestores do hospital;
- b) Classificar o comprometimento de cada equipe;
- c) Investigar o que determina as diferenças entre os estilos de liderança de cada gestor.

1.3 JUSTIFICATIVA

O foco deste trabalho de pesquisa está dirigido para uma análise convergente das ações da Gestão do Hospital de Caridade São Roque de Faxinal do Soturno, na busca de identificar o melhor caminho para corrigi-los, aprimorando e qualificando sua ação junto a comunidade e público alvo de atendimento.

Tratar um hospital como uma empresa requer de seus gestores muitas habilidades. Ainda mais quando o paciente hoje é considerado um usuário e não só apenas um paciente em busca de auxílio na enfermidade. Quando há referência à gestão plena pretende-se abranger os atos que implicam numa tomada de decisão correta, quais sejam conhecimento; análise, crítica; opções e escolhas de implementações.

O gestor de qualquer hospital lida com as pessoas e com seus sentimentos extremos. Alegrias e tristezas misturam-se nos corredores e salas. Lá trabalham profissionais de todos os universos, desde profissionais altamente qualificados, mestrados e doutorados, operando equipamentos cada vez mais sofisticados e interpretando seus resultados altamente complexos. Neste mesmo local de trabalho, há pessoas que apesar de não possuírem tal qualificação acadêmica, executam tarefas, muitas vezes fundamentais para aqueles ou para a rotina diária de qualquer hospital.

Num ambiente onde há uma diversidade tão ampla em diversos aspectos que se estendem desde a diferença entre conhecimento técnico e necessidades específicas, ambiente típico de um hospital, onde pacientes e profissionais atuam simultaneamente, faz com que haja um contraste muito grande. Os pacientes, hoje usuários de saúde, em situações emocionais extremas, e de outro lado à equipe multiprofissional para cuidados da saúde, os quais precisam compartilhar seus conhecimentos e dar ao usuário o atendimento necessário, deve ser uma constante na gestão hospitalar.

Analisar e compreender como o Gestor Hospitalar vai utilizar esses dados, juntando-os aos conhecimentos e as experiências de seus colaboradores dentro do ambiente hospitalar, agregando novos valores e criando uma identidade única para sua organização, proporcionará a matéria necessária para a elaboração consistente dos objetivos gerais e eventualmente específico para cada setor carente melhorias.

No código de ética do administrador hospitalar o item número 11 afirma que “O administrador hospitalar pautará sua administração pelo princípio que a pessoa é o fundamento, o sujeito fim de toda a instituição social, e quando enferma o centro e a razão de

ser de toda atividade sanitária e hospitalar” (ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR, 2006, p.499).

Implantar Comprometimento e Gestão do Conhecimento dentro dessa Instituição permitirá, ao administrador hospital, conhecer nos seus colaboradores diretos e indiretos a capacidade e potencial de cada um a fim de maximizar a qualidade de seus serviços.

2. LIDERANÇA

O conceito de líder é abordado por Meneghetti (2008, p.189-190), citando que a palavra “líder” vem de *leading* e é encontrada pela primeira vez na cultura viking. O autor relata que, este termo substancialmente indicava que o homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realiza-lo. Isto implica uma capacidade de realizar e uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo.

O conceito de liderança é discutido desde a antiguidade pelos gregos e latinos. Nesta pesquisa a liderança é entendida como um processo coletivo entre formação de liderança de um hospital com base a estrutura e suas equipes.

Outro autor que destaca o líder em conceito é Bass (1990), que apresenta o líder como o protagonista das principais mudanças na estruturação, integração e condução de um grupo.

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a construção da situação e das percepções e expectativas dos seus membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas as afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros desse grupo (BASS, 1990, p.19).

Para Meneguetti (2013, p.22) líder “não é o resultado de uma carreira, de anos, mas é uma predisposição de natureza aperfeiçoada por meio da experiência. Portanto de certo modo, o líder nasce líder, mas também se torna um líder.” Não tornar-se um líder, para o autor é não saber adquirir aquela cultura, aquela experiência, não saber fazer aquele sacrifício, não sabe atingir aquelas técnicas que são próprias dos líderes.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Maximiano (2011, p.259) “a liderança sempre esta ligada a pessoas”. É uma função, papel tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo. As pessoas são colocadas em posições de liderança onde precisam aplicar esforços para realizar objetivos. Por exemplo, treinadores de equipes, regentes de orquestras, equipes da área de saúde. Todas essas pessoas têm metas para realizar com a colaboração de grupos.

Seguindo as ideias de Maximiano (2011, p. 273) ”O estudo da liderança está ligado ao entendimento aos mecanismos da influência de líderes e seguidores. Objetivo final é desenvolver habilidades em gerentes, de modo a torna-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas”.

Em base Maximiano afirmam que o líder ao desenvolver habilidades em gerentes ele precisa também de gerentes que possuam comprometimento. E é esse o tema que abordaremos no próximo tópico para verificar se o comprometimento faz parte da liderança.

Segundo Maximiano os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. Em essência o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo como o líder se relaciona com os liderados. (MAXIAMIANO, 2011, p.261-262), de acordo com o quadro um.

Quadro 1 – Estilos de Liderança

ESTILO	FOCO
Autocrático	Liderança orientada para a tarefa
Democrático	Liderança orientada para as pessoas

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

No estilo autocrático prevalece a liderança orientada para a tarefa, que é uma liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa onde a tomada de decisões esta concentrado no líder. Um líder autocrático toma decisões sem consultar sua equipe. Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa, concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, insiste na necessidade de cumprir as metas, enfatiza a necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou o desempenho passado, define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas especificas para pessoas especificas, dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários, mantém distancia de seus funcionários ou sua equipe.

Já o estilo democrático possui a liderança orientada para as pessoas, com liderança participativa, o que infere alguma participação dos funcionários no poder de decisão do chefe. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Um líder democrático, segundo Maximiano (2011) acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis, focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo, dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe, é amigável, apoia e defende os funcionários, insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Os modelos de liderança de Maximiano estudados até esse ponto baseiam-se na divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados. No entanto a outros modelos de liderança, que focalizam não a forma como as decisões são tomadas, mas o tipo de recompensa que o líder oferece. São modelos que analisam o estilo motivacional do líder. Há dois estilos motivacionais: o carismático e o transacional, sendo assim a Carismática motiva o líder a ser inspirador, transformador, revolucionário, líder renovador, já o Transacional o líder negocia, o líder se baseia na promessa de recompensas e manipula.

2.2 Estilo de Liderança segundo Meneghetti

O líder para Meneghetti (2008), é aquele que por meio do próprio egoísmo, ou seja, ao realizar e construir o melhor para si mesmo, realiza também o interesse público, social, estimula a sociedade, e revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos modelos de sociedade, de soluções, perspectivas.

De acordo com Meneghetti (2008, p 16) “o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e coisas”.

Sendo por definição um produtor de valor e não somente coisas, não é suficiente uma formação estritamente técnica e ferramental, mas é necessária uma formação enquanto pessoa, enquanto ser humano, a recuperação de uma formação clássica humanista como base para essa formação mais ampla.

Para Meneghetti (2008, p.189-190) “um líder implica: 1) uma capacidade de realizar e 2) uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de socialização”. O líder deve ser uma árvore condutora do lugar onde vive e age, porque hoje se pode valorizar aquele lugar ou produto no mundo, basta saber mitifica-lo, ou seja, revesti-lo de valores, como um serviço às exigências superior de clientes. Já a palavra “Liderança”, tem origem no termo inglês *leader*, que significa líder.

O conceito de liderança é discutido desde a Antiguidade pelos gregos e latinos. Nesta pesquisa, a liderança é entendida como um processo coletivo, ou seja, a formação na liderança nas empresas tem como base a estrutura e suas equipes, em um processo geral, que transforma essa relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento.

Líder, propriamente indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções. O termo otimal para defini-lo é hierarca, um termo composto do latim e o grego: lat. gero=fazer, gerir; do Gr. a palavra “líder” vem de *leading* Eros=sacro e arché=princípio, início. Substancialmente, é uma hierarquia de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-las, dirige-as sempre com referencia a um escopo definido (MENEGETTI, 2008, P.22).

Estes conceitos se afirmam no que o autor denomina *core business*, que é a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica e a racionalidade da empresa. É o ponto de interesse, de valor, o ponto que motiva e que dá problema, amor, paixão, e convicção. Por tanto, é o ponto que motiva toda a operação managerial ¹.

O autor ainda afirma que um verdadeiro empresário deve ser sempre competitivo, e isso não tanto pela regra do ganho ou do mercado, mas porque é uma regra da vida. “A satisfação, o ser capazes, o ser promovidos e reconhecidos causa prazer e faz incremento, qualificando e dando força ao empresário: não é entusiasmo ao vazio, mas entusiasmo eficiente” (MENEGETTI 2010, p456-457).

2.3 Estilo de Liderança segundo Chiavenato

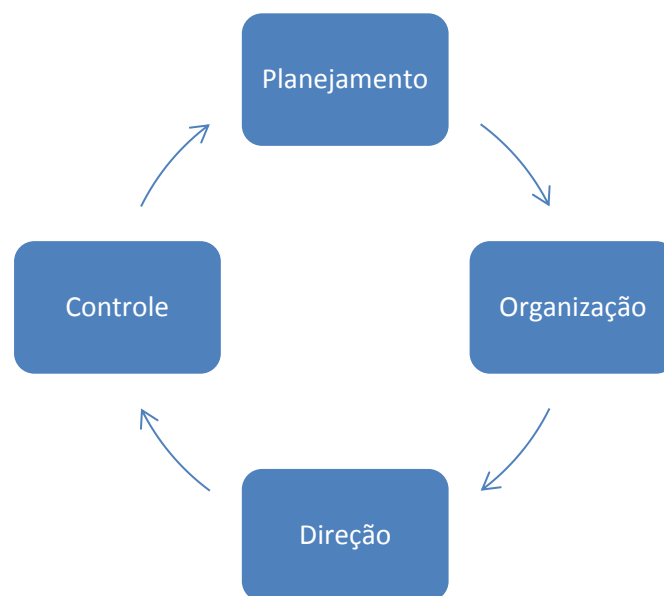
Para CHIAVENATO (2009) o que leva uma organização rumo a excelência e ao sucesso não são apenas produtos, serviços, competências, recursos etc. É a maneira pela qual ela arranja tudo isso e como ela é administrada. Ele afirma também que a administração é o

¹ Managerial é uma palavra em inglês, que quer dizer gerencial ou gerenciamento em português. <https://pt.bab.la/dicionario/ingles-portugues/managerial>

meio, pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações, e operações e oferecer resultados estupendos.

Segundo o autor os conceitos de administração são os processos para alcançar objetivos pelo trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais. Afirma ainda que administração se dá pelos processos de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Esquema do Planejamento



Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

O papel do líder administrador para Chiavenato (2009) é extremamente multivariado e contingencial. Este líder é um supervisor de primeira linha situado no nível operacional da empresa, precisa estar mais voltado para rotinas, normas e procedimentos que regulam a atividade de seus subordinados que executam tarefas ou então lidam com as tecnologias utilizadas pela empresa.

A principal ferramenta de um líder é a sua equipe de trabalho. Um presidente trabalha com uma equipe de diretores. Cada diretor trabalha com uma equipe de gerentes. Cada gestor trabalha com uma equipe de supervisores. Assim administrador também significa fazer as coisas por intermédio das pessoas. Para tanto, o administrador deve saber assessorar e proporcionar apoio e retaguarda à sua equipe (CHIAVENATO 2009, p.78).

De acordo com Chiavenato (2009) o administrador precisa desenvolver sempre suas tarefas com muita excelência alcançando os seguintes resultados: 1. Conhecimento: É o ser útil para ter valor; 2. Habilidades: É o saber fazer; 3. Julgamento: É o saber tomar decisões, analisar; 4. Atitude: É o saber fazer acontecer. Estes critérios estão ilustrados na Figura 2.

Figura 2 – Critérios para obtenção de resultado



Fonte: adaptado de Chiavenato (2009).

Sendo assim, para Chiavenato a liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação a seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar (2009). E as lideranças são divididas segundo o que se apresenta no Quadro 2.

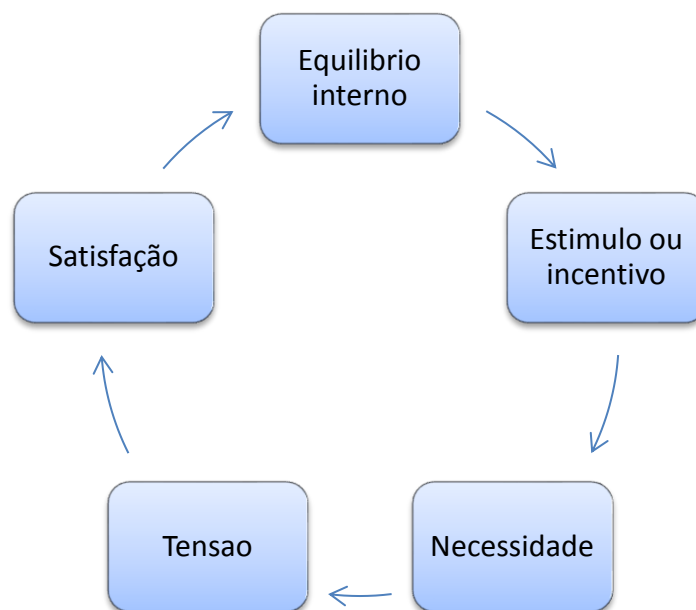
Quadro 2 – Lideranças segundo o foco

Foco	Conceito
Centrada na tarefa	É a liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com seus resultados. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis
Centrada nas pessoas	É a liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados, e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009).

O conceito de motivação tem sido utilizado por Chiavenato com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. O comportamento pode ser explicado por meio de ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução.

A motivação é um fator que gera satisfação no trabalho. Para o gerente, significa subordinados que assumem responsabilidades. Para a empresa motivação representa desempenho excelente das pessoas (CHIAVENATO, 2009, p.327), conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Aspectos Motivacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

A figura 3 apresenta o ciclo motivacional há um equilíbrio interno (da pessoa) que é alterado por um estímulo (interno) ou incentivo que produz uma necessidade. A necessidade provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou ação que conduza a satisfação daquela necessidade. Satisfeita a necessidade, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior. No entanto sempre a necessidade é satisfeita (CHIAVENATO, 2009).

3. COMPROMETIMENTO: UM ENFOQUE CONCEITUAL

Na pluralidade de pessoas que convivem no mesmo contexto, os indivíduos como distintos, chegam à própria afirmação através de síntese de contrapostos. É inevitável que esta pluralidade comporte contraposições dialéticas, sintonia ou deformidade no devir e, portanto, interesses contingentes. A diversidade é uma projeção das medidas das coisas. (MENEGETTI, 2011, p.277)

Um estudo sobre o estado da arte da pesquisa no Brasil realizado entre 1996 e 2001 apresentou os avanços e a importância do tema comprometimento no trabalho. A autora destaca a necessidade de realizar estudos que integrem os diversos focos e bases deste construto sob análise utilizando diversas metodologias de pesquisa, de tal forma que a temática possa ser mais bem compreendida.

A natureza do comprometimento na organização e profissão foi estudada com base em duas correntes: a atitudinal e a comportamental, também denominada afetiva e instrumental.

Assim, de acordo com os autores acima citados, o comprometimento é uma variável multidimensional e tem antecedentes, correlatos e consequências que influenciam e provocam impactos significativos nas suas diversas dimensões. Por exemplo, serão apresentados alguns resultados de pesquisa que correlacionam essas três variáveis.

O modelo de antecedentes do comprometimento organizacional apresenta como variáveis causas as relações: pessoa - organização, relações organizacionais e adaptação pessoal - organizacional.

No setor da saúde, foi encontrado o modelo causal de rotação entre enfermeiros de hospitais no qual se observa que este modelo é afetado por quatro determinantes: oportunidade, satisfação no trabalho, intenção de permanecer e treinamento. Quer dizer, quanto maiores sejam a oportunidade no trabalho, satisfação e treinamento, maiores serão as

possibilidades destes profissionais permanecerem na instituição e, conseqüentemente, será reduzida sua rotação nos serviços hospitalares.

3.1 O SENTIDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O líder distingue de todos os outros pela posse natural da intuição. Esta consente operar a escolha otimal² na conjuntura de diversos problemas ou diversas soluções. A intuição dá imagens, impressões, concepções, elaborados sistêmicos, experiências, campo semânticos etc.; não é fácil, mas também não é impossível. (MENEGETTI, 2008 p.91)

Para Meneghetti (2008) além do talento nativo, o líder é dotado de sensibilidade ética. Tem inclinação e tendência natural a privilegiar-se por bondade e capacidade superior. Não existe poder histórico sem ganho dos outros em realização.

Segundo Chiavenato (2009, p.220), há forte tendência no sentido em que as funções organizacionais percam gradativamente sua importância como estrutura básica, enquanto o foco principal se desloca para a formação de equipes e para processos em direção ao cliente. Isso significa que a organização funcional esta sendo paulatinamente substituída por uma organização baseada em equipes multifuncionais dedicadas aos processos empresarias.

Sendo assim pra Chiavenato o resultado tem sido achatamento da pirâmide organizacional (downsizing), com redução de níveis hierárquicos intermediários para aproximar a base do topo da organização, ao mesmo tempo em que substitui os departamentos definitivos por equipes autônomas e transitórias, bem como a atribuição das atividades-meio para terceiros, a fim de se concentrar no núcleo essencial (cor business), ou seja, nas atividades essenciais para o cumprimento da missão organizacional.

Para Maximiano (2009, p 15) nas organizações, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe tem autoridade. A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos. Nas organizações, os gerentes são também chamados, genericamente, de chefes.

² Otimal=Optimal é uma palavra em inglês, quer dizer ótimo ou otimismo em português. <https://pt.bab.la/dicionario/portugues-ingles/otimal>

2.4.1 Principais diferenças entre comprometimento afetivo, calculativo e normativo

Alguns autores indicam que existem três níveis ou vertentes de comprometimento entre uma organização e os trabalhadores:

Comprometimento Organizacional Afetivo; o comprometimento afetivo esta ligado ao desejo, sendo “[...] um estado no qual um individuo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivo” (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979 apud ZANELLI et al 2004, p.316) Possui o desejo de permanecer na empresa.

Comprometimento Organizacional Calculativo: Segundo Siqueira (2003, apud ZANELLI, 2004, p. 318) define como comprometimento organizacional calculativo como “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”. Tem a necessidade de permanecer na organização.

Comprometimento Organizacional Normativo: Segundo Siqueira (2003, apud ZANELLI, 2004, p.318) o comprometimento organizacional normativo consiste em “crenças do empregado a cerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor [...]”. Nesse estilo de comportamento o empregado se comporta como um devedor e acredita que a empresa é uma credora. Possui a obrigação de permanecer na organização.

É importante salientar que mais de um nível de comprometimento podem coexistir em cada trabalhador. O líder como primeiro dom, depois de sua maturidade, deve ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao seu escopo. Deve construí-las, porque não se encontram já prontas. É um problema que cada líder deve resolver sozinho (MENEGHETTI, 2008, p26).

2.5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Senge (1990), no que denominou como a “A quinta disciplina” o aprendizado em grupo é vital, porque a unidade fundamental de aprendizado nas organizações moderna é o grupo, não os indivíduos. O fato é que a organização só terá capacidades de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

Tal afirmativa ratifica Nonaka e Takeushi (2008, p.58) que afirmam existir dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito, aquele conhecimento subjetivo, ligado à

experiência e a prática, e o conhecimento explícito, que é conhecimento subjetivo ligado a racionalidade e sequencial. A conversão desses tipos de conhecimentos e sua consequente interação entre eles faz com que a espiral do conhecimento se movimente e amplie para todos os colaboradores.

O conhecimento é criado apenas pelo indivíduo, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione contextos apropriados para ela (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008) a espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional. Desse modo, são as decisões estratégicas que promovem e propulsionam a criação do conhecimento organizacional. É necessário que o conhecimento Tácito se transforme em explícito para que o conhecimento se multiplique.

No caso específico dos hospitais “a eficiência de um hospital deve ser comparada à eficiência da aviação ou da Fórmula 1, em que tudo flui de maneira que inspire confiança e em que todos tem certeza e acreditam no sistema.” (BORBA, 2006, p. 120).

Esta afirmação é validada de que num hospital não é possível improvisar ou esperar. Todos os que trabalham devem saber o que, como, quando e onde executar suas tarefas. Nonaka e Takeuchi (2008) enumeram as cinco ações promotoras do conhecimento conforme ilustradas no Quadro 3.

Quadro 3 – Ações promotoras do conhecimento

Incutir uma visão de conhecimento	Comunicar a visão organizacional até que os membros comecem a executá-la. E deve expressar o comprometimento da diretoria da empresa.
Gestão de conversação	Facilitar a comunicação, não só entre os membros internos da organização mas também com os não-integrantes no caso pacientes, fornecedores, etc.
Mobilização de ativistas do conhecimento	São os divulgadores do conhecimento na empresa, espalhando a mensagem a todos. És aquele membro da equipe capaz de se comunicar com todos os demais os membros da equipe, que transita livremente em todos os setores e departamentos e promove a comunicação, vulgarmente conhecido nas empresas como “rádio peão”.
Criação do contexto correto	A estrutura da organização promotora da criação do conhecimento deve ser aquela que facilite as atividades multifuncionais dentro da organização. Influencia diretamente em como o conhecimento tácito é compartilhado dentro do micro comunidades (departamentos e setores).
Globalização do conhecimento local	A divulgação do conhecimento além das fronteiras da organização promove o intercâmbio de conhecimento.

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Para Nobrega (2002) “tudo o que implica em organizar com um propósito precisa de Gestão”. Então, para a criação do conhecimento organizacional, é necessário que haja a gestão do conhecimento, assim, infere-se que toda a gestão tem como elemento fundamental o ser humano.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se como um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, o qual visa alcançar um aprofundamento sobre as publicações relevantes presentes na literatura sobre a influência dos estilos de gestão no comprometimento dos colaboradores. Silva (2004) e Leite Filho (2008) mencionam que este tipo de estudo objetiva a avaliação da atividade científica ou técnica de um determinado campo do conhecimento através do estudo quantitativo de publicações. No campo das Ciências Sociais, a bibliometria tem a função recorrente de averiguar a produção de artigos em determinadas áreas, mapear as comunidades acadêmicas e identificar as redes de pesquisadores e suas motivações (NEDERHOF, 2006; CHUEKE; AMATUCCI, 2015). Esse estudo propõe que determinado número de pesquisadores produz muito em determinada área – e são mais citados –, sendo que um grande número de pesquisadores produz pouco – e são menos citados (ÁVILA et al., 2014; MACHADO JUNIOR, et al., 2016). Em outros termos, transfere-se parcela da relevância do artigo ao autor responsável por sua publicação, principalmente para aqueles reconhecidos na academia por possuírem elevada produção científica em determinados temas.

Esta pesquisa foi feita através de questionário contendo 13 perguntas de marcar, sendo elas como: ótimo, muito bom, neutro, regular e ruim. Perguntou-se também o gênero, escolaridade, área de trabalho e tempo de serviço no hospital.

Exposto o caminho do estudo na sequência, serão evidenciadas as principais características das publicações sobre o tema Estilos de Liderança, Comprometimento e Conhecimento, tendo como base e objeto de estudo o Hospital de Caridade São Roque, no município de Faxinal do Soturno/RS, no ano de 2017. Para obter dados para suas análises adotou-se como estratégia o estudo de caso, por necessitar analisar alguns comprometimentos dos funcionários, observando-se com e porque tais comportamentos acontecem. É único em função do estudo se dar em apenas uma organização.

O estudo de caso é descritivo, pois o problema de pesquisa busca verificar o relacionamento do comprometimento organizacional com o desempenho no trabalho.

A pesquisa abrangeu 10 gestores do Hospital, sendo eles dos mais diversos setores, Administrativa, Secretaria, Enfermagem, Farmácia, Contabilidade, Manutenção, Compras, Departamento de pessoal, RH, Faturamento. As maiorias dos gestores possuem pós-graduação completo.

Assim, nessa pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, visto que houve preocupação com o aprofundamento da compreensão sobre um grupo social, o quadro social

do Hospital de Caridade São Roque, com aprofundamento nos processos de comprometimento dos Gestores e colaboradores do Hospital.

Este trabalho tem por objetivo estimular a Diretoria do Hospital do Município para a implantação da gestão do comprometimento e conhecimento, permitindo assim um aproveitamento melhor do potencial dos colaboradores que dão vida e razão de ser de sua estrutura física e funcional.

Deixaria de fazer sentido dedicar tempo e ações na identificação de problemas, para não fazer uso dessa gama de informações e dar formas concretas a um planejamento do conhecimento, para estabelecer ou reforçar os objetivos gerais já existentes e diversos objetivos específicos para aprimorar imagem e atendimento.

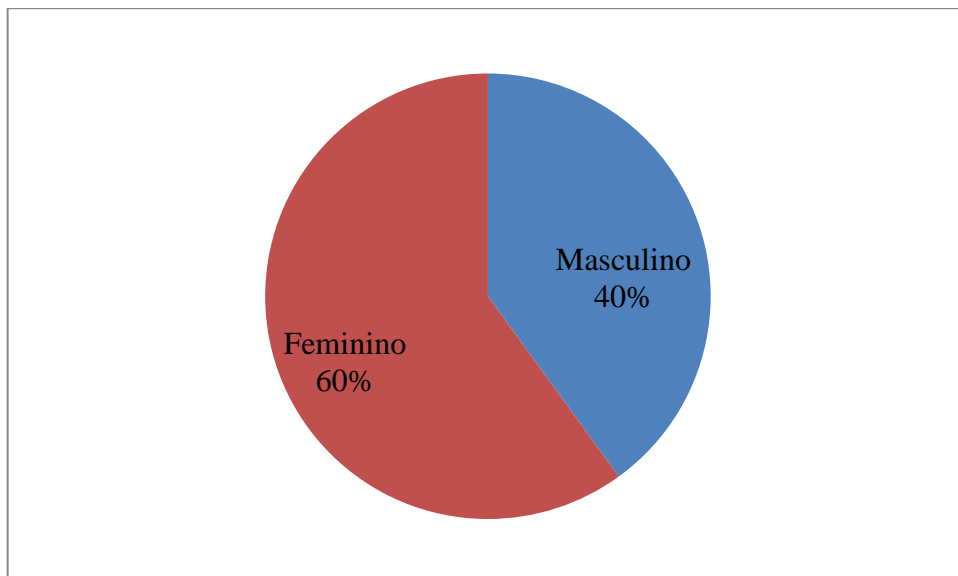
A diretoria composta de pessoas altruístas tende a estimulá-la apenas o idealismo do desejo de servir. Constatou-se que a visão estratégica da organização é determinada pela diretoria do Hospital que repassa ao Administrador as diretrizes da organização durante o período de seu mandato.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse item, iniciamos a análise e discussão dos dados coletados. Apresentamos os dados coletados em forma de gráficos e suas porcentagens. A pesquisa foi distribuída para dez pessoas, em cargos de gestão ou de coordenadores que é o título atribuído pela Instituição àqueles responsáveis por liderar a equipe de colaboradores e transmitir instruções e diretrizes ditadas pela Alta Administração.

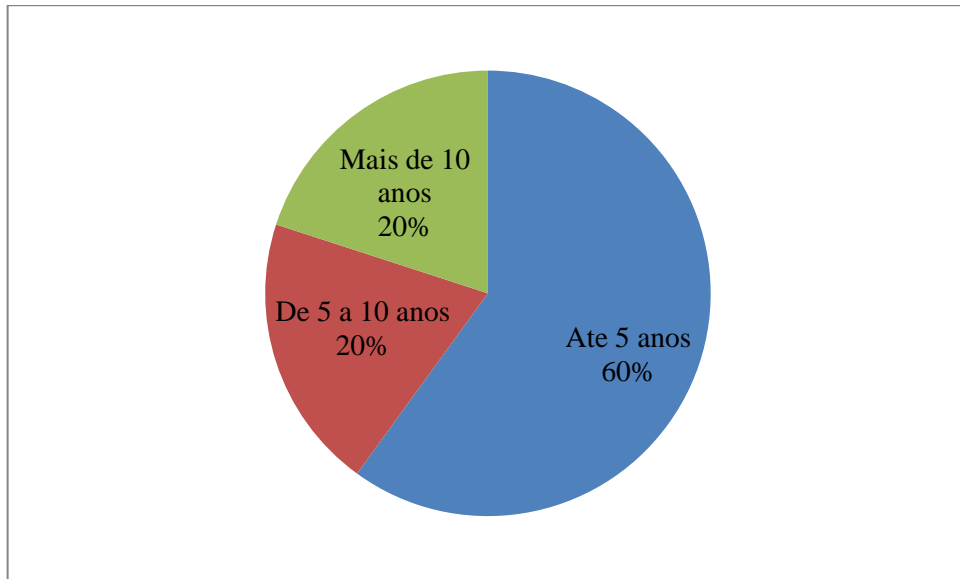
Para uma melhor compreensão, agrupamos as informações em diversos tópicos.

Gráfico 1- Gênero



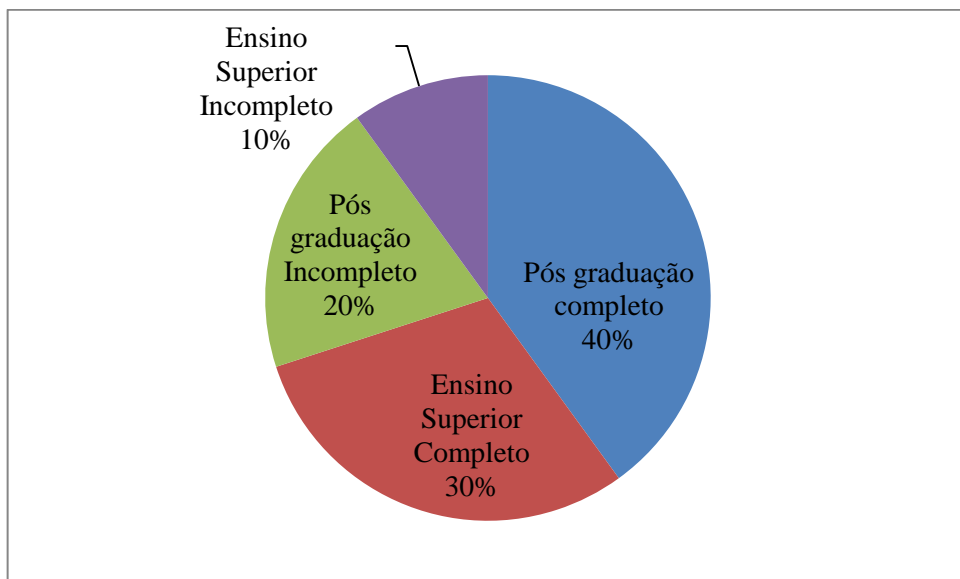
Fonte: dados da pesquisa

Neste gráfico 1 observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa são do sexo feminino, assim demonstrando que nesta atividade primária o sexo masculino é minoria, (60%) feminino e (40%) masculino. Esta é uma informação que vem fortalecer a inclusão feminina no mercado de trabalho e, considerando que o ambiente hospitalar é basicamente um ambiente feminino de trabalho.

Gráfico 2 - Tempo de serviço no Hospital

Fonte: Dados da pesquisa

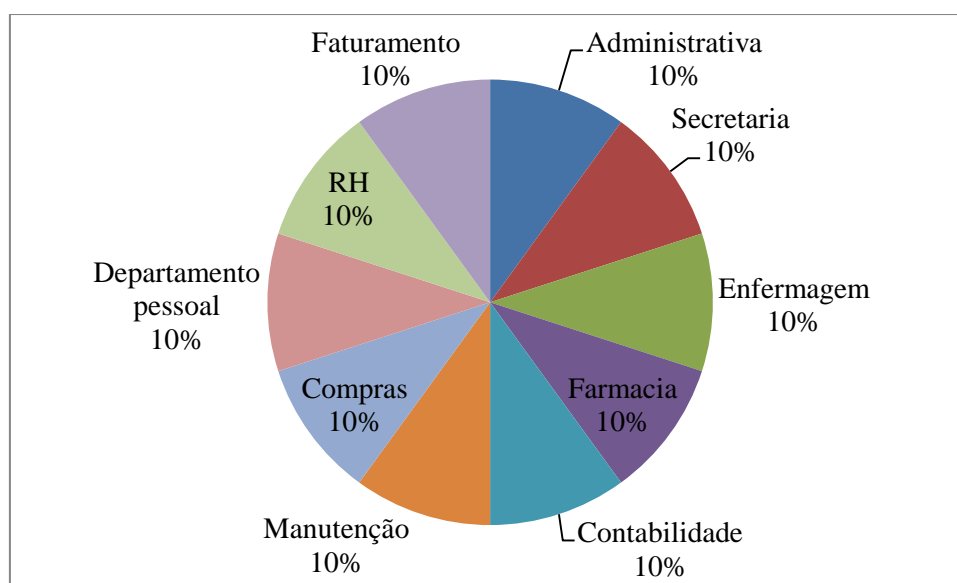
No gráfico 2, sobre a quanto tempo em que os gestores trabalham no hospital nota-se que (60%) tem até 5 anos de trabalho no hospital, (20%) tem de 5 a 10 anos de trabalho no hospital, e (20%) tem mais de 10 anos de trabalho no hospital. Analisando com mais cuidado essa informação constatamos que 20%, ou seja, apenas 2 funcionários tem menos de 10 anos de casa. Isso fortalece os laços emocionais do colaborador com a Instituição e sua Identidade.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação a grau de escolaridade dos gestores (40%) tem Pós-graduação completo (30%) tem Ensino superior completo, (20%) tem Pós-graduação incompleta e por fim (10%) tem ensino superior incompleto. Verificamos que 90%, ou seja, 9 de 10 os coordenadores já possuem curso superior completo e desses, 4 já concluíram algum curso de pós graduação principalmente na sua área de atuação. Apenas um dos coordenadores está cursando ainda o curso superior. Isso demonstra o comprometimento da equipe em buscar conhecimento e colocá-lo em uso nas suas atividades cotidianas. Quanto maior o conhecimento adquirido, mais fácil é a transmissão e a disseminação do mesmo para a equipe.

Gráfico 4 – Área de Trabalho



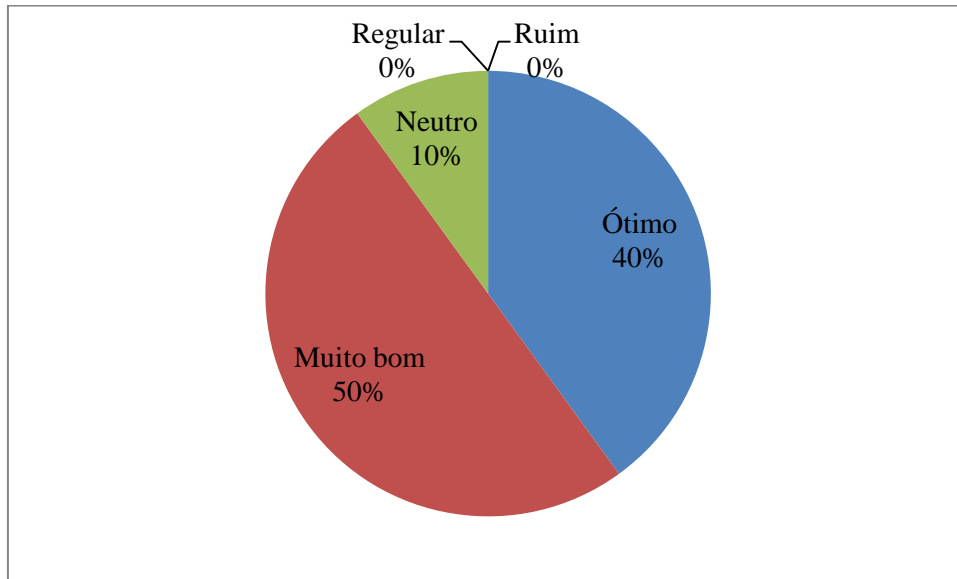
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta pesquisa como mostra o gráfico, foi pesquisado todos os gestores de todos os setores existentes somando 10 membros.

A alta administração teve o cuidado de colocar coordenadores e líderes de equipes em todos os setores pontos nevrálgicos da Instituição, onde não cabe improvisação e a liderança torna-se fundamental no desempenho. Todos os que trabalham devem saber o que, como, quando e onde executar suas tarefas.

Nesta próxima etapa, iremos estudar as perguntas da pesquisa dada aos respectivos gestores. A primeira questão consistiu em saber o grau de autonomia que o gestor tem para propor melhorias na execução do seu trabalho.

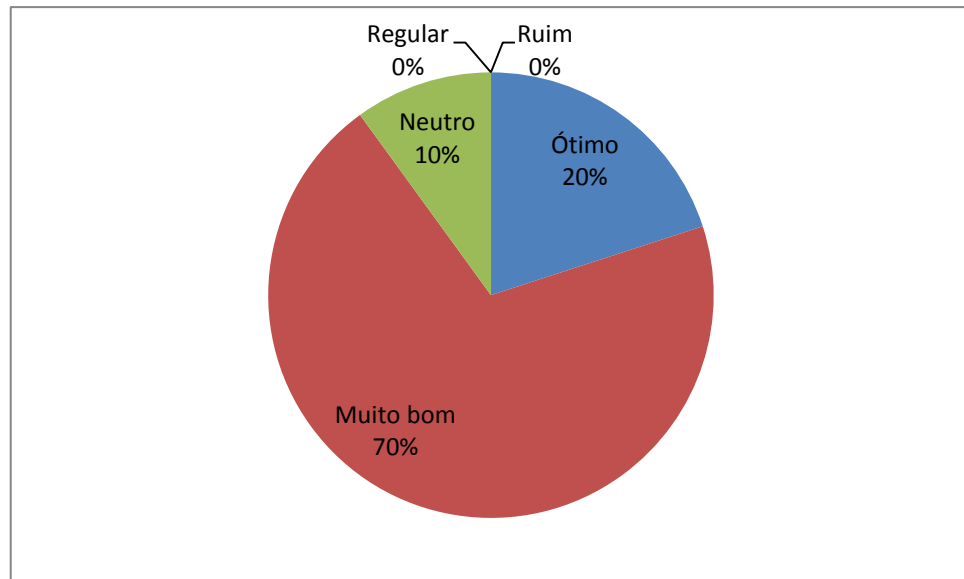
Gráfico 5 - Resposta 1: Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico acima (50%) dos gestores responderam muito bom, (40%) responderam ótimo se sentem bem a vontade de executar suas tarefas sem problemas algum, e (10%) foi neutro, não quis falar sobre o assunto. Apenas 1 coordenador absteve-se de responder esta questão. Em contrapartida 9 coordenadores sentem-se a vontade para propor melhorias tanto na rotina de trabalho como na gestão interna de seu setor de trabalho. Isso demonstra uma confiança por parte do coordenador na sua capacidade de trabalho e conhecimento.

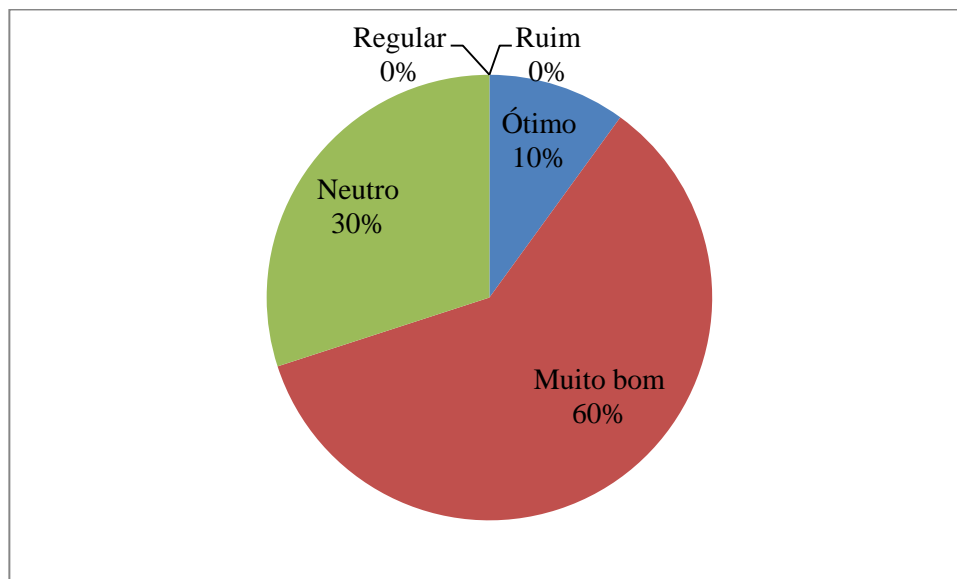
Gráfico 6 - Resposta 2 : Acolhimento de suas ideias e sugestões pela direção do hospital



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico acima onde a pergunta era: Acolhimento de suas ideias e sugestões pela direção do hospital sendo (70%) teve como resposta muito bom (20%) ótimo e (10%) neutro. Novamente verifica - se que apenas um coordenador não respondeu ao questionamento, os demais demonstram estar preparados para apresentar e defender suas ideias e sugestões junto à alta diretoria.

Gráfico 7 - Resposta 3 : Suas expectativa sobre a implementações de sugestões e mudanças

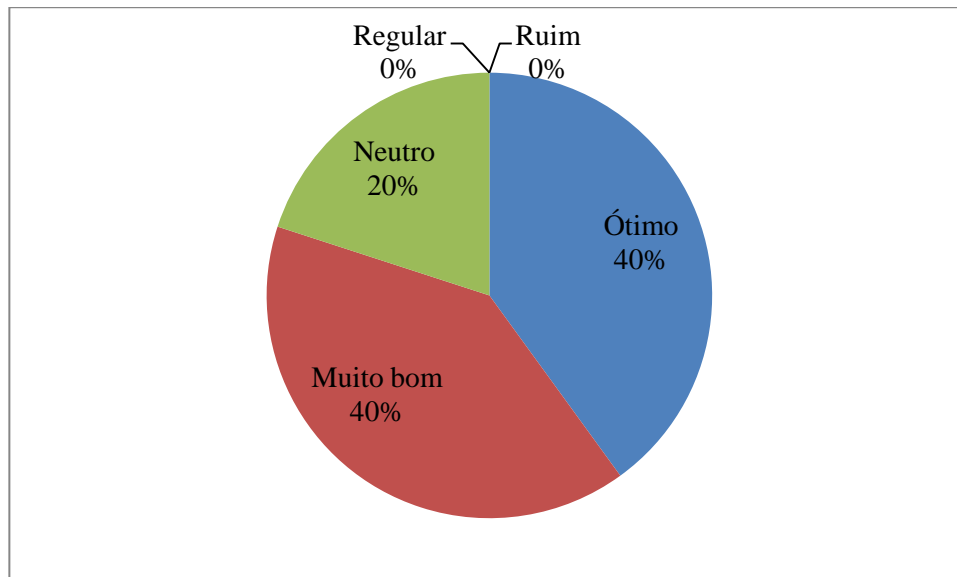


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a expectativas de implementações de sugestões e mudanças no ambiente de trabalho, (60%) muito bom, (30%) foram neutro e (10%) ótimo. Acredita-se que os 7

coordenadores que responderam “muito bom” ou “ótimo” neste quesito, souberam defender suas ideias utilizando os argumentos necessários para por em execução suas sugestões.

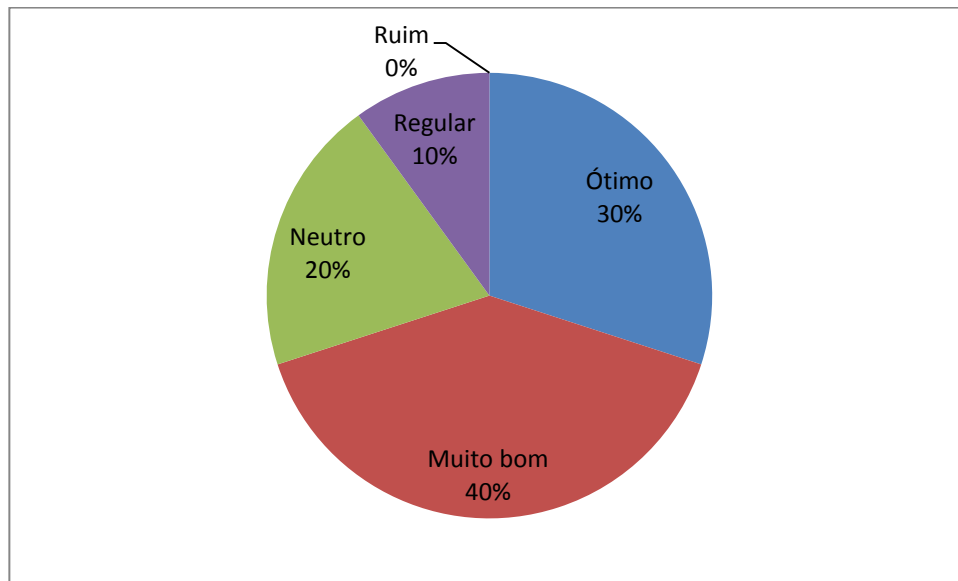
Gráfico 8 - Resposta 4 : Em termos de realização profissional como trabalho que executa, você se sente



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta figura onde a pergunta era: Em termos de realização profissional como trabalho que executas você se sente (40%) disse que está muito bom que existe realização profissional no trabalho que executam, (40%) também responderam ótimo, mas (20%) foram neutros, não quiseram opinar, isso indica que não estão satisfeitos com suas realizações profissionais. Aqui, neste quesito foi identificado que apenas 2 coordenadores não estão confortáveis em suas posições de liderança e gestão. Pela análise das informações nos quesitos anteriores este desconforto pode estar relacionado à falta de comprometimento mencionado por Meneghetti (2008), deve ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao seu escopo. Deve construí-las, porque não se encontram já prontas. É um problema que cada líder deve resolver sozinho. Para o empregado de hoje, ter sucesso significa alcançar a realização pessoal, social, financeira, ser independente, contribuir na solução de problemas, encontrar desafios, atingir metas.

As pessoas querem sentir que seus esforços sejam valorizados e que seu trabalho é o diferencial que contribui para o sucesso da empresa que trabalha.

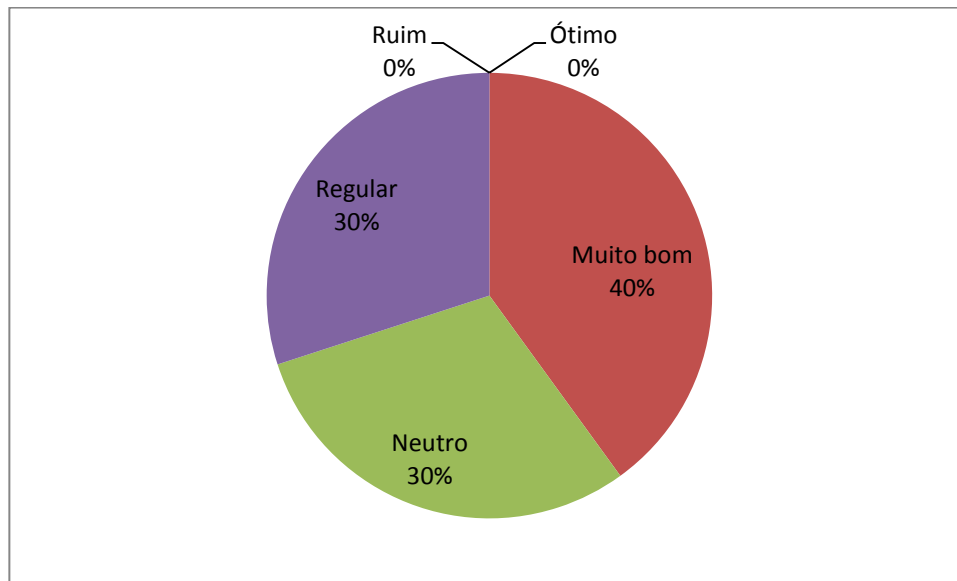
Gráfico 9 - Resposta 5 :Você se sente satisfeito enquanto gestor

Fonte: Dados da pesquisa

Neste gráfico onde a pergunta é Você se sente satisfeito enquanto gestor, com 4 (40%) esta ótimo, 4 (40%) esta muito bom mas nota-se que, nem todo mundo está satisfeito, 2 (20%) foi neutro, não opinaram e por fim 1 (10%) respondeu ruim ou seja, não estão satisfeito, funcionários passam a achar que estão em lugares errados.

Quando está em dificuldade não se deve dizer que os outros não compreendem, que não se encontra o próprio ponto de trabalho, que naquele lugar tudo é impossível etc. É o sujeito que não é capaz, não consegue, não está preparado, não muda. Quando um homem nasce potencialmente líder e não se torna tal, é ele quem faz a autossabotagem contra a própria fortuna (MENEGETTI 2008, p.210).

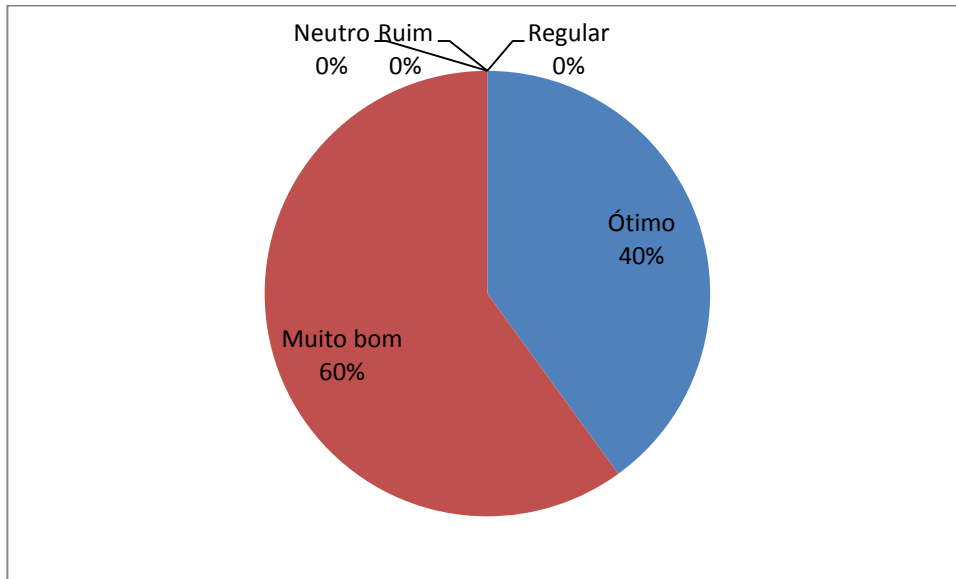
Gráfico 10 - Resposta 6 : Percepção de trabalho em equipe multiprofissional no hospital



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão foi questionado se há percepção de trabalho em equipe multiprofissional no hospital, (40%) responderam muito bom, (30%) responderam neutro, não quiseram se manifestar, e por fim (30%) responderam regulares.

Quando se contrata alguém, mesmo - que seja um gênio – primeiro é necessário verificar se ele tem capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros, porque de outra forma desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo desta para fazer o teatro da própria exclusiva infantilidade (MENEGHETTI 2009, p.64).

Gráfico 11 - Resposta 7 : Relacionamento entre as pessoas da sua equipe

Fonte: Dados da pesquisa

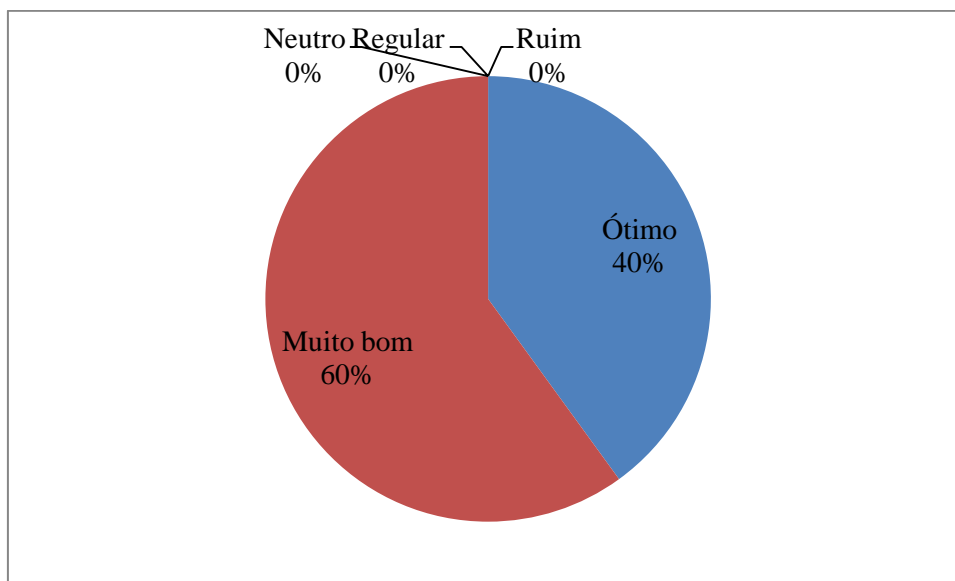
Conforme o gráfico acima, a avaliação foi positiva para os gestores, a questão era sobre o relacionamento entre as pessoas de sua equipe sendo (40%) ótimo e (60%) muito bom.

Gráfico 12 - Resposta 8 : A direção do hospital estimula sua atualização profissional

Fonte: Dados da pesquisa

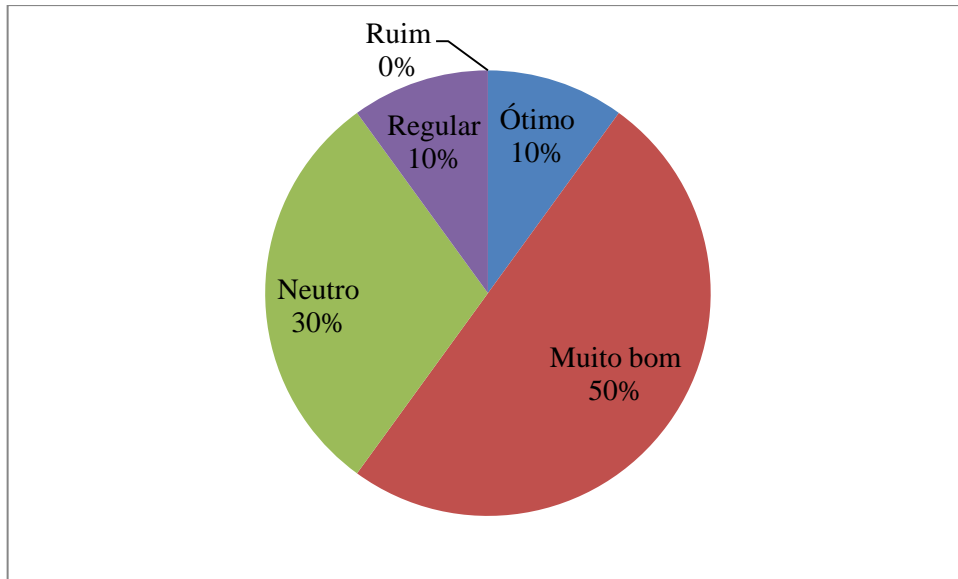
Neste gráfico temos a seguinte pergunta a direção do hospital estimula sua atualização profissional, foram respondidos (40%) muito bom, (40%) neutro não se manifestaram, (10%) regular e (10%) ótimo. Novamente identificamos coordenadores não buscando o conhecimento sem o incentivo externo da alta direção, pois foram 4 coordenadores que não se manifestaram e 1 que considerou regular. Cabe uma análise mais minuciosa de, porque 5 coordenadores responderam “muito bom” e “ótimo”. A busca do conhecimento deve ser sim estimulada pela alta direção, mas o querer é individual.

Gráfico 13- Resposta 9 : Segurança para dizer o que pensa



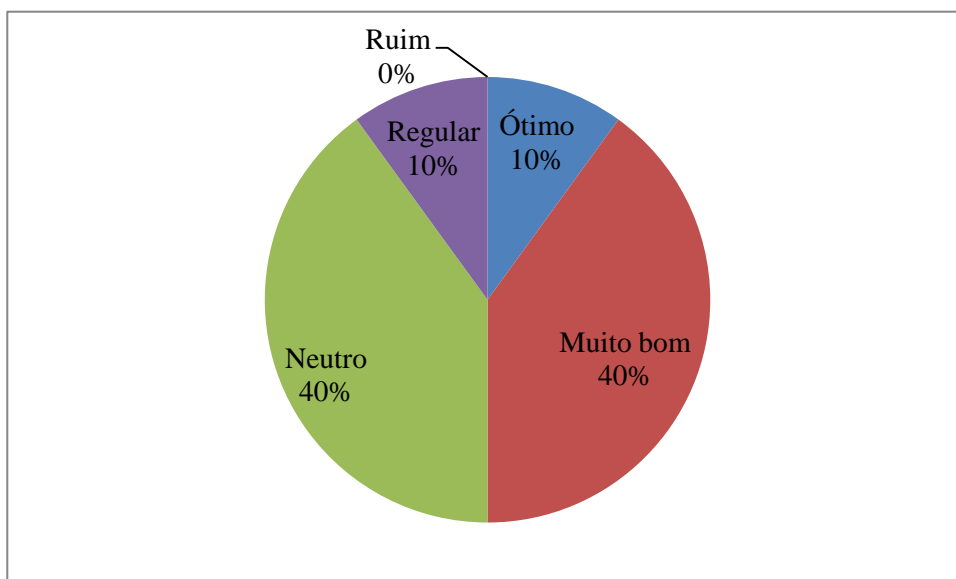
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à segurança de dizer o que pensa os gestores tem um relacionamento aberto entre eles, pois (60%) responderam muito bom, (40%) ótimos. A comunicação interpessoal é a forma mais rápida de transmissão de conhecimento e embora a comunicação entre eles demonstre ser boa, de acordo com as respostas, ela se contradiz quando comparadas aos quesitos anteriores analisados.

Gráfico 14 - Resposta 10: Expectativa relativa ao trabalho daqui a dois anos

Fonte: Dados da pesquisa

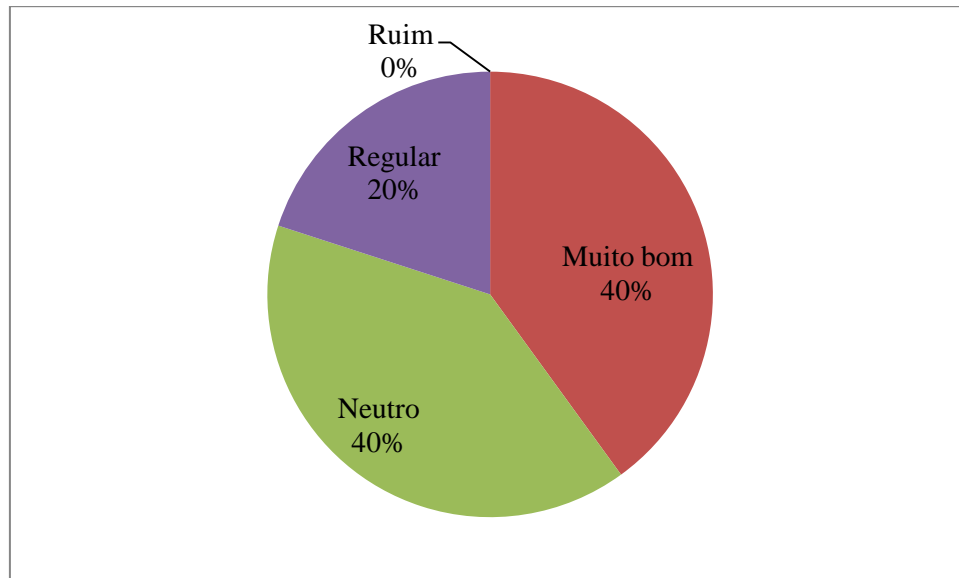
Neste gráfico a pergunta é em relação da qual a expectativa relativa ao trabalho daqui a dois anos (50%) muito bom, (30%) neutro, (10%) regular e (10%) ótimo. Novamente, 6 de 10 coordenadores entrevistados tem uma expectativa positiva para o futuro. O conhecimento de cada um não pode ser retirado dele, apenas transmitido e disseminado entre seus pares. A certeza que o conhecimento e a experiência adquirida durante sua trajetória profissional proporcionam a confiança do justo reconhecimento.

Gráfico 15 - Resposta 11: Sua expectativa com relação ao hospital daqui a dois anos

Fonte: Dados da pesquisa

Neste gráfico a pergunta é em relação da qual a expectativa ao hospital daqui a dois anos (40%) muito bom, (40%) neutro, (10%) regular e chegamos à conclusão que entre os gestores do hospital nem todos olham além, não se imaginam a frente sendo que (10%) responderam ótimo.

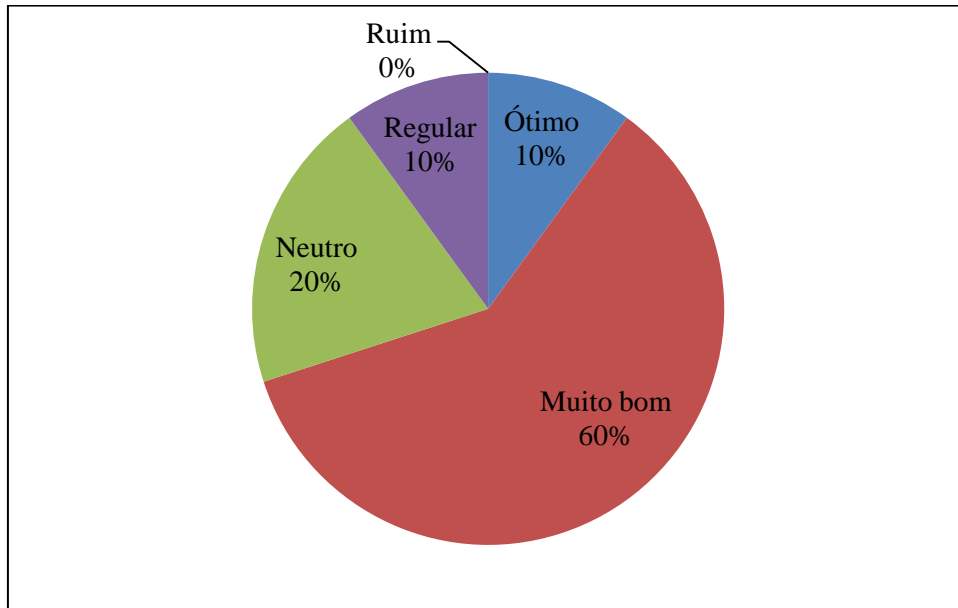
Gráfico 16 - Resposta 12 : Há estímulo à cooperação entre os diferentes setores do hospital



Fonte: Dados da pesquisa

Neste gráfico onde a pergunta era Há estímulo à cooperação entre os diferentes setores do hospital, notamos que os gestores não demonstraram que esta havendo muito estímulo entre os setores sendo 40% muito bom, 40 % neutro e 20% regular. Por tratar-se de uma instituição de saúde, onde os profissionais dos setores técnicos, Enfermagem, por exemplo, devem possuir conhecimentos específicos de sua área de atuação, não cabendo interferência ou sugestões de setores burocráticos.

Gráfico 17 - Resposta 13: Você percebe o comprometimento da sua equipe como



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta figura a pesquisa tinha como questão se o gestor percebe o comprometimento da sua equipe, sendo assim houve uma satisfação de (60%) muito boa, 20% neutro, 10% regular e por fim 10 % ótimo. No quesito comprometimento, verifica-se que apenas 3 coordenadores abstiveram-se ou responderam regular. Novamente, repetimos: É importante salientar que mais de um nível de comprometimento podem coexistir em cada trabalhador. O líder como primeiro dom, depois de sua maturidade, deve ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao seu escopo. Deve construí-las, porque não se encontram já prontas. É um problema que cada líder deve resolver sozinho (MENEGETTI, 2008, p26).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa aplicada no Hospital de Caridade São Roque de Faxinal do Soturno/RS 100% dos gestores responderam as questões propostas. Os respondentes puderam avaliar as perguntas e graduá-las como: ótimo, muito bom, neutro, regular e ruim. Na avaliação geral classificação dos gestores ficou com 65% muito bom, 26% ótimo, 29% neutro e por fim 10% regular. Em questão trazida acima como alternativa “ruim”, não foi mencionada em nenhuma questão, o que pode inferir que as condutas estão corretas e podem contribuir para o atingimento dos objetivos do hospital.

Como citado por Chiavenato (2009) “a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho”, assim depreende-se que para o gerente, significa subordinados que assumem responsabilidades e para a empresa motivação representa desempenho excelente das pessoas.

Tendo presente o quadro geral com a tabulação dos quesitos e suas respostas, conclui-se que, a alta direção da instituição tem muito a investir na busca do conhecimento e na sua disseminação entre todos os colaboradores, principalmente naqueles que ocupam postos de liderança implantando as cinco ações promotora do conhecimento como propõe Nonaka e Takeuchi (2008) enumeradas no Quadro 3.

Conforme os gráficos acima, com base nas respostas apresentadas pelos gestores do Hospital de Caridade São Roque, conclui-se que, na parte administrativa esta faltando um pouco de estímulo por parte da diretoria na atualização profissional, falta também cooperação em relação com os demais setores.

Isto se estende também aos gestores e coordenadores que são os que devem dialogar e expor as ideias aos colaboradores, para melhorias atingidas assim de forma direta e indireta o bom funcionamento de todos os setores. Havendo um estímulo por parte da direção todos na escala do organograma se sentirão com maior comprometimento com suas tarefas que foram designadas.

Ao findar este estudo, considera-se que foi entendida como ponto de partida a opinião de 10 gestores que convivem diariamente com esse universo de liderança. Certamente as organizações poderão contar com líderes eficazes na medida em que saibam escolher pessoas sensíveis, que estejam atentas as suas expectativas e dos seus colaboradores e tiveram recursos suficientes para atendê-la.

O resultado do problema de pesquisa mostra que cada gestor tem uma ideia de líder, mas que todas levam ao consenso de responsabilidade e comprometimento. Líder na maioria das vezes é aquele que sabe unir um grupo de pessoas para formalizar um objetivo comum,

não apenas mandar, mas também ensinar e sabe fazer. A partir do exposto verifica-se que o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, pois a equipe de gestores é comprometida, tendo em vista total liberdade de expor suas ideias, sugestões com a atual diretoria, sendo que 70% dos gestores se sentem satisfeitos no desempenho de suas funções.

Sugere-se a realização de estudos futuros no intuito de explorar melhor o tema e cobrir as lacunas deixadas por este estudo. Liderança e comprometimento são assuntos de extrema importância no contexto empresarial e, são necessários estudos no sentido de evidenciar as carências e destacar os pontos que devem ser mantidos e reforçados.

6 REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Handbook of leadership: Theory, reaserch, and managerial aplications.**3. ed. Nova York: The Free Press, 1990.

BERNARDES, Jaime Gil. **Gerenciamento de hospitais filantrópicos.** 2017. Disponível em: <<http://www.jbernrdesconsultoria.com.br>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Teoria geral da Administração Hospitalar.** São Paulo: Qualitimark editora, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier. 5 ed. 2009.

LLAPA-RODRÍGUEZ, Eliana Ofelia; TREVIZAN, Maria Auxiliador; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e Profissional no setor saúde. **Revista Latino Americano de Enfermagem**, 2008, v.16 n.3 maio/jun. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n3/pt_24.pdf>. Acesso em 30 nov. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 8 ed., 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do Líder.** 5.ed. Recanto do Maestro: Ontopsicológica Editora universitária 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de ontopsicologia.** Recanto Maestro: Ontopsicologia, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **O Aprendiz Líder.** São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial.** São Paulo: Foil, 2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Programa Nacional de Avaliação do serviço de Saúde.** Disponível em: <<http://pnass.datasus.gov.br/documentos/CADERNOPNASS.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing.** Rio de Janeiro: Senac, 2002.

SENGE . M. Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende.** 2011.

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

Apêndice A



Pesquisa

1. Gênero

1.1 Masculino

1.2 Feminino

3. Tempo de serviço no hospital

3.1 Até 5 anos

3.2 De 5 a 10 anos

3.3 Mais de 10 anos

2. Área de trabalho

2.1 Administrativa

2.2 Secretaria

2.3 Enfermagem

2.4 Farmácia

2.5 Contabilidade

2.6 Manutenção

2.7 Compras

2.8 Departamento pessoal

2.9 RH

3. Faturamento

4. Grau de escolaridade

4.1 Ensino Fundamental Completo

4.2 Ensino médio completo

4.3 Ensino superior completo

4.4 Pós graduação completo

4.5 Ens. Fundamental incompleto

4.6 Ensino médio incompleto

4.7 Ensino superior incompleto

4.8 Pós graduação incompleto

Nome do Hospital: Hospital de Caridade São Roque					
Itens para avaliação	Ótimo	Muito bom	Neutro	Regular	Ruim
1. Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho					
2. Acolhimento de suas idéias e sugestões pela direção do hospital					
3. Suas expectativas sobre as implementações de sugestões e mudanças					
4. Em termos de realização profissional como trabalho que executa, você se sente					
5. Você se sente satisfeito enquanto gestor					
6. Percepção de trabalho em equipe multiprofissional no hospital					
7. Relacionamento entre as pessoas da sua equipe					
8. A direção do hospital estimula sua atualização profissional					
9. Segurança para dizer o que pensa					
10. Sua expectativa com relação ao seu trabalho daqui a dois anos					
11. Sua expectativa com relação ao hospital daqui a dois anos					
12. Há estímulo à cooperação entre os diferentes setores do hospital					
13. Você percebe o comprometimento da sua equipe como:					

Apêndice B

Nome do Hospital: Hospital de Caridade São Roque									
Itens para avaliação					Ótimo	Muito bom	Neutro	Regular	Ruim
1. Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho					4	5	1	0	
2. Acolhimento de suas idéias e sugestões pela direção do hospital					2	7	1	0	
3. Suas expectativa sobre a implementações de sugetões e mudanças					1	6	3	0	
4. Em termos de realização profissional como trabalho que executa, você se sente					4	4	2	0	
5. Você se sente satisfeito enquanto gestor					3	4	2	1	
6. Percepção de trabalho em equipe multiprofissional no hospital					0	4	3	3	
7. Relacionamento entre as pessoas da sua equipe					4	6	0	0	
8. A direção do hospital estimula sua atualização profissional					1	4	4	1	
9. Segurança para dizer o que pensa					4	6	0	0	
10. Sua expectativa com relação ao seu trabalho daqui a dois anos					1	5	3	1	
11. Sua expectativa com relação ao hospital daqui a dois anos					1	4	4	1	
12. Há estímulo à cooperação entre os diferentes setores do hospital					0	4	4	2	
13. Você percebe o comprometimento da sua equipe como:					1	6	2	1	
TOTAL					26	65	29	10	
RESULTADO DE PESQUISA									
					Ótimo	Muito bom	Neutro	Regular	Ruim
					26	65	29	10	