

## GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR

### AUTORES

**ARRUDA, Ariana Lima**

**FREITAS, Camila Fernanda**

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

**CARVALHO, Marcia Roberta**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

### RESUMO

Há tempos os hospitais deixaram de ser 'instituições de caridade' e se transformaram em poderosas e complexas unidades econômicas, que dependem da boa organização entre elementos humanos, técnicos e financeiros para alcançar seus objetivos. E, diante das transformações ocorridas nas últimas décadas no mercado mundial, os hospitais vêm sendo pressionados a realizar uma reestruturação em suas políticas de gestão, visando um desempenho mais positivo. Dessa forma, a administração hospitalar visa manter o equilíbrio entre custos, despesas e receitas, não só para sobreviver no mercado, mas também para oferecer serviços médicos em nível de excelência. Sendo assim, o trabalho aqui apresentado pretendeu apontar os benefícios e as vantagens da gestão democrática no ambiente hospitalar, bem como refletir sobre os desafios enfrentados pelos gestores da área da saúde, identificando diferentes estilos de liderança e verificando em que medida cada estilo influencia os resultados obtidos pelas organizações. Para tanto, utilizou-se como metodologia as pesquisas e revisões bibliográficas exploratórias, tendo sido consultados livros, artigos científicos, dissertações e publicações que tratassem do tema. Os resultados encontrados mostram que os hospitais dependem diretamente das contribuições dos indivíduos os quais, através de suas ações, mobilizam, integram e transferem conhecimentos de maneira responsável, atendendo às exigências econômicas internas e externas ao local de trabalho. Logo, a gestão democrática contribui com a melhora dos resultados financeiros e de recursos humanos. Os hospitais necessitam de ações gerenciais capazes de oferecer aos administradores da saúde a oportunidade de identificar os procedimentos mais rentáveis e os que não são viáveis economicamente.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Pessoas. Ambiente Hospitalar. Hospital. Administração.

## 1. INTRODUÇÃO

Além de oferecer cuidado à saúde das pessoas, os hospitais são ambientes empresariais, tanto públicos quanto privados, que precisam manter as contas em dia, a partir de uma gestão eficiente.

Nesse sentido, entende-se que a administração hospitalar precisa equilibrar dois pontos fundamentais para o bom andamento da instituição: recursos humanos e recursos financeiros. Isso só se torna possível com a atuação de gestores capazes de planejar, organizar, controlar e, obviamente, liderar com eficácia suas equipes subordinadas, a fim de que todos façam bom uso de materiais, insumos e do orçamento disponível.

Desde o advento da globalização, as relações comerciais vêm se modificando para se adaptar às novas demandas e exigências da sociedade de consumo. O capital econômico das empresas cada vez mais precisa se multiplicado e as organizações necessitam atingir rigorosamente metas específicas a fim de permanecerem ativas no mercado. Mais do que nunca, o mercado financeiro faz valer a máxima “Tempo é dinheiro”. É preciso alcançar objetivos pré-determinados por meio de ações eficazes, utilizando-se, para tanto, todos os meios e recursos disponíveis.

No caso dos hospitais, a situação não é diferente, haja vista que poucas são as instituições filantrópicas espalhadas pelo país. Na grande maioria das vezes, trata-se de empresas que precisam gerar renda para continuar com suas atividades. Além de terem que lutar pela sobrevivência, tais instituições ainda precisam zelar pelo bem estar de seu cliente, ou seja, o paciente e seu acompanhante, visto que os hospitais são prestadores de serviços e, nessa qualidade, precisam ser melhorados continuamente, tanto através de um bom gerenciamento quanto por meio de um serviço eficaz prestado por todos os seus colaboradores.

E, ainda que algumas dessas organizações hospitalares não visem lucro, como no caso das Santas Casas, o bom gerenciamento dos custos possibilita uma otimização do atendimento, aprimorando, conseqüentemente, seu efeito social. Sendo assim, destaca-se a figura do gestor, cuja responsabilidade é lutar pelos melhores resultados econômicos possíveis, bem como manter um ambiente de trabalho harmonioso, em que predomine a segurança.

A gestão administrativa moderna exige não apenas tecnologia de ponta, mas também, e principalmente, comprometimento e envolvimento de seus funcionários, motivados o suficiente para contribuírem com seu crescimento.

Por conta disso, a gestão tem ganhado amplo destaque no contexto mundial, com vistas não apenas a uma interação harmoniosa nas instituições comerciais, mas também como forma de corresponder às expectativas impostas pelas chefias, fazendo com que os funcionários sigam estratégias, políticas e procedimentos em direção à realização dos objetivos previamente estipulados.

Uma gestão eficaz representa uma das principais vantagens competitivas no que diz respeito às estratégias organizacionais. Além disso, é sabido que os gestores têm o poder de influenciar a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e para os lados, sempre com vistas ao alcance das metas e ao cumprimento dos objetivos propostos.

Logo, é preciso, cada vez mais, dotar as empresas de um novo modelo de organização, isto é, a gestão democrática, a qual representa uma tarefa ao mesmo tempo simples e desafiadora: realizar uma administração baseada na cooperação, no compartilhamento, na troca e na interação, promovendo constantes discussões e avaliações, contando com o envolvimento de todos.

Nesse sentido, a gestão democrática consegue alcançar uma melhor relação entre os setores administrativo, financeiro e de recursos humanos, ampliando a participação dos colaboradores na tomada das

decisões, além de facilitar sua articulação como um todo. Esse vínculo mais harmonioso entre os setores não só promove a conectividade entre as pessoas, como também melhora o ambiente laboral.

O presente artigo objetiva apontar os benefícios e as vantagens da gestão democrática no ambiente hospitalar, bem como refletir sobre os desafios enfrentados pelos gestores da área da saúde, identificando diferentes estilos de liderança e verificando em que medida cada estilo influencia os resultados obtidos pelas organizações. Para tanto, fundamenta-se em uma revisão bibliográfica, tendo sido consultados livros, artigos científicos, dissertações e publicações que tratassem do tema.

## 2. CONCEITOS HOSPITALARES

Para Fernandes (1993, p. 09), um hospital é:

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins.

Há muito tempo os hospitais deixaram de ser 'instituições de caridade' e se transformaram em poderosas e complexas unidades econômicas, que dependem da boa organização entre elementos humanos, técnicos e financeiros para alcançar seus objetivos. Pode-se dizer que, portanto, são organizações particularmente complexas.

Com relação às demais instituições comerciais, a principal diferença dos hospitais é que sua finalidade básica é a prevenção, a manutenção ou o restabelecimento da saúde de seus clientes, denominados pacientes e, muitas vezes, seu objetivo em questão é a continuidade da vida das pessoas.

Além disso, Machline *et al.* (1983) acrescentam outro diferencial: os controles administrativos e de procedimentos dos hospitais normalmente ocasionam custos indiretos adicionais, que podem gerar acréscimo substancial de despesas, em virtude do aumento de exigências por parte de diversos órgãos governamentais.

A organização hospitalar, enquanto prestadora de serviço, sempre existiu. Entretanto, após a era da modernidade tecnológica e a globalização das últimas décadas, passou a ser reconhecida como empresa hospitalar, isto é, uma unidade econômica com vida própria, seja ela pública ou privada.

Graças à automação e à informatização dos procedimentos médicos, os quais exigem cada vez mais a assimilação de novas tecnologias, a grande maioria dos hospitais possui ativos, passivos, custos diretos e indiretos e receitas médicas que somam milhões. Por outro lado, essa mesma 'revolução tecnológica' muitas vezes acaba gerando um aumento dos custos da assistência, a qual passa a depender ainda mais de controle e organização acirrada.

A administração hospitalar visa manter certo equilíbrio entre custos, despesas e receitas, não só para sobreviver no mercado, mas também para oferecer serviços médicos em nível de excelência.

Contudo, “o serviço hospitalar possui características próprias e peculiares de intangibilidade<sup>1</sup>, inseparabilidade<sup>2</sup> e variabilidade<sup>3</sup>” (MARTINS, 2000, p. 25), que exigem da organização hospitalar a adoção de um sistema de custos eficiente, para que a mesma possa se tornar efetivamente lucrativa.

A complexidade dos hospitais exige que se forneçam à administração informações precisas sobre seus gastos, para que tais objetivos se concretizem. É isso que a contabilidade de custos procura fazer através de relatórios de custos do hospital: refletir, de maneira clara, sobre como os custos são consumidos pela produção médica.

Também é preciso que sejam identificadas as necessidades do paciente, a fim de que sejam oferecidos serviços médicos que as satisfaçam, gerando soluções que aliem qualidade e custos baixos, desenvolvendo uma correta apuração dos custos, eliminando desperdícios e oferecendo alternativas que melhorem o processo hospitalar, tornando seu preço mais condizente com a realidade e facilitando a gerência dos procedimentos executados.

No que diz respeito à Estrutura Organizacional Hospitalar, Martins (2000) afirma tratar-se de uma disposição de linhas de responsabilidade, em que cada um dos gerentes dos departamentos específicos deve possuir autoridade para tomar decisões dentro do seu departamento, a qual deve ser hierarquizada e departamentalizada<sup>4</sup> a fim de controlar adequadamente os seus custos.

Ainda de acordo com como Martins (2000), os hospitais podem ser divididos em departamentos produtivos, os quais são geradores de receitas médicas, atuando diretamente na confecção do produto, tendo seus custos apropriados diretamente a eles e por onde os pacientes transitam (UTI, centro cirúrgico, radiologia, etc.) e departamentos de apoio, os quais podem (ou não) ser geradores de receitas médicas, sem atuar diretamente na confecção do produto, mas contribuindo de maneira indireta para a execução do mesmo. Seu papel é prestar serviços aos departamentos produtivos e neles os pacientes não transitam (farmácia, limpeza, administração, etc.).

A departamentalização surgiu com o intuito de amenizar uma das principais preocupações da contabilidade: atribuir e distribuir os custos indiretos (em sua maioria fixos) aos seus portadores finais.

Geralmente, cada departamento é considerado um centro de custos onde são acumulados os custos que deverão ser alocados aos produtos ou a outros departamentos. A técnica da departamentalização visa aprimorar o controle de custos, devido à delegação de responsabilidade ao supervisor do departamento, que executará um controle diferenciado, produzindo informações claras e precisas sobre os custos dos produtos.

A departamentalização hospitalar torna-se extremamente complexa à medida que é necessário que se reconheça uma relação com os procedimentos médicos no momento da classificação dos custos hospitalares. E, como os hospitais são empresas que prestam serviços de características *sui generis*, a distinção dos departamentos se torna indispensável (MARTINS, 2000).

### 3. CONCEITO DE LIDERANÇA

---

<sup>1</sup> No caso dos hospitais, o serviço não pode ser visto nem tocado antes da aquisição, só pode ser mensurado à medida que vai sendo executado e o resultado só pode ser percebido mediante a aquisição do serviço.

<sup>2</sup> Nesse caso, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo: em uma consulta médica, o paciente exerce o papel de consumidor e o médico, produtor do serviço.

<sup>3</sup> O serviço hospitalar depende de variáveis como a capacitação profissional dos médicos, dos enfermeiros e de todas as pessoas envolvidas no processo, além da condição vital em que se encontra o paciente.

<sup>4</sup> Departamentalizar uma instituição hospitalar significa dividi-la em unidades administrativas, normalmente definidas como departamento produtivo, departamento auxiliar e departamento administrativo.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), liderar é influenciar pessoas com o intuito de se alcançar metas e objetivos. Lacombe e Heilborn (2008, p. 191), por sua vez, afirmam que liderar é “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”.

Na opinião de Daft (2010), uma liderança eficaz é capaz de levar a equipe toda a alcançar metas organizacionais. E, para Soto (2010, p. 212) liderar é dirigir um grupo de pessoas em busca de seus objetivos, “coordenando-o e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressupostos, programas e sistemas de ação necessários e controlando os resultados como responsável pelos mesmos”.

Maerker (2008, p. 01) corrobora tais conceitos ao afirmar que, nos dias de hoje, a liderança não está mais tão relacionada à imposição e às ordens, mas sim ao “poder de influência positiva em pessoas ou grupos, conquistando credibilidade, confiança, aceitação, consenso e ação na consecução de objetivos”.

E mais: no desempenho de sua função, o líder procura servir ao invés de ser servido, tendo sempre em mente uma clara noção do impacto que sua liderança causa sobre os demais. Além disso, ajusta os objetivos da empresa aos colaboradores mais adequados “porque sabe que as pessoas envolvidas em projetos em que realmente acreditam buscam dentro de si a energia necessária à consecução dos mesmos” (SOUZA NETO, 2005, p. 01).

McNeill (2013, p. 01) acrescenta que “a capacidade de liderança não é algo místico, é um conjunto de capacidades que pode e deve ser aprendido”. Para tanto, faz-se necessário que os colaboradores confiem plenamente na capacidade do líder de atingir os objetivos propostos.

Para Casella (2006) determinados comportamentos do líder certamente fazem a diferença na empresa. São eles: andar por novos caminhos; antecipar os problemas; apelar ao coração; apoiar; assegurar compreensão; capacitar; energizar com paixão; inspirar coragem de correr riscos; inspirar criatividade; mostrar proatividade; olhar além dos planos de operação e para fora; procurar visão; quebrar regras; ter autocontrole e humildade; trabalhar por gosto; usar carisma pessoal, entre outros.

Na opinião de Rodrigues (2006, p. 01), “a melhor qualidade de um líder é conseguir manter sua equipe motivada e confiante”. Outras qualidades importantes dos bons líderes são a capacidade de investigar, perguntar, descobrir, além de instigar sua equipe, tirando dela o máximo rendimento possível. Também é importante ser franco e direto, mesmo que isso incomode alguns membros da equipe.

Rodrigues (2006, p. 01) destaca ainda que a sobrevivência do líder depende diretamente do sucesso da equipe, logo, uma de suas principais missões é “conseguir visualizar onde os recursos devem estar para desempenhar melhor a sua função”, visualizando o potencial da equipe, fazendo-o aumentar e encaixando tais peças nos lugares corretos.

Para tanto, não deve preocupar-se apenas com o dia-a-dia: é preciso ter visão de futuro, envolvimento, reconhecer os anseios dos membros do grupo, entender para onde eles gostariam de caminhar (RODRIGUES, 2006).

O autor finaliza seu texto afirmando que o líder precisa ser basicamente alguém que “demonstra energia e confiança, um motivador, conseguir avaliar a equipe o tempo todo, não ter medo de tomar decisões nada populares, ter visão de futuro, precisa saber sonhar e ao mesmo tempo fazer acontecer” (RODRIGUES, 2006, p. 01).

Os líderes devem incentivar o interesse e o empenho no trabalho para que os funcionários sintam no ambiente laboral a alegria do sucesso pessoal e das conquistas. Cabe ao líder despertar e manter vivo o

entusiasmo e o empenho da sua equipe, transmitindo energia às pessoas que trabalham na linha da frente (MCNEILL, 2013).

Em sua opinião, é dando o exemplo que o líder obtém respeito. Assim, quanto maior for a coerência entre suas ações e os valores e visão da organização, “maior será a probabilidade de seus seguidores conseguirem materializar a imagem mental que o líder lhes transmitiu” (MCNEILL, 2013, p. 01).

Casella (2006) explica que os bons líderes: buscam formar outros líderes; compartilham conhecimento com inteligência e sensibilidade; constroem o seu carisma através de uma impecável autenticidade; desafiam seus liderados positivamente; despertam o entusiasmo entre seus liderados através da apreciação e do encorajamento; entendem a diversidade; extraem o máximo de sua equipe; instigam cada um a dar o melhor de si; oferecem apoio; não pasteurizam a motivação; particularizam a empatia; preocupam-se com o desenvolvimento de seus liderados; oferecem argumentos plausíveis; são excepcionais educadores.

#### **4. GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Vive-se em plena era da informação, da comunicação e da tecnologia, as quais se propagam na velocidade da luz. Atualmente, as técnicas de produção, marketing e vendas são maciçamente aprimoradas nas empresas e, por isso, a gestão de pessoas tem sido o grande diferencial das empresas, pois o capital humano torna-se cada vez mais indispensável. Chiavenato (2008, p. 06) define a gestão de pessoas como:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Na gestão de pessoas, a responsabilidade do gerente aumenta, já que ele passa a ser, principalmente nas micro e pequenas empresas, a porta de entrada, desenvolvimento, promoções, advertências e saída da empresa. Funcionários de todas as áreas se reportam a ele e, portanto, seus conhecimentos têm que se ampliar. Trata-se, como se vê, de um cargo que contribui diretamente na manutenção dos negócios da empresa. Dentre os vários modelos de gestão de pessoas, destaca-se a Gestão Democrática.

A gestão empresarial define os rumos da instituição ao se responsabilizar pelo cumprimento das regras, pela realização dos objetivos e pelo alcance das metas. Porém, tais obrigações vêm acompanhadas pela necessidade de se implantar um espírito de trabalho cooperativo entre as equipes, visando promover maior qualidade no desempenho das funções e na concretização dos propósitos pretendidos.

Quanto mais democrática, participativa e humanizada for à gestão, e, portanto, menos centralizada, maiores são as chances de a empresa desenvolver equipes mais produtivas, motivadas e dinâmicas.

A gestão democrática adota critérios diferentes em busca da qualidade empresarial e é derivada das demandas contemporâneas, as quais exigem uma participação mais igualitária dos funcionários em seu local de trabalho (CARVALHO, 2010).

Assim, na tomada de decisões, a participação dos funcionários é ampliada, proporcionando um processo reflexivo que favorece a conscientização do papel de cada um na empresa. Com o envolvimento coletivo, aumenta a responsabilidade individual, bem como o sentimento de pertencimento, o compromisso com os resultados e o interesse na realização das tarefas.

Chiavenato (2008) defende a ideia de que a gestão moderna exige a integralização de várias atividades, dentre as quais se destacam: o planejamento de relações humanas, a orientação, a motivação, a avaliação de desempenho, os *feedbacks*, a preocupação com a segurança, com a saúde e com o bem-estar dos colaboradores.

Nas organizações atuais, cada ator tem importância significativa e tudo é construído por meio da participação ativa dos colaboradores (CARVALHO, 2010). O resultado disso é um ambiente saudável e motivador, sem brechas para negatividade, críticas e reclamações descabidas.

Quando se proporciona oportunidades de reduzir a distância entre subordinados e seus superiores e de promover a conectividade entre as pessoas, conseqüentemente consegue-se melhorar o ambiente laboral o que, em um segundo momento, pode resultar em melhor rendimento dos funcionários.

Gestores que se consideram donos absolutos da verdade acabam se isolando do restante da organização, e podem ser vistos como excessivamente críticos, dificilmente abertos a sugestões e convictos de suas próprias crenças. E a habilidade administrativa carece de adequação às novas ideias, o que exige flexibilidade, discernimento e visão estratégica (MOTTA, 1995).

Certamente, as inadequações precisam ser solucionadas o quanto antes, mas sempre chamando-se os envolvidos para um diálogo franco e objetivo, sem pré-julgamentos ou ameaças, visando manter o bem estar não apenas do indivíduo, mas da organização como um todo.

Na gestão democrática, o líder reconhece o valor de cada integrante e sabe que cada um é responsável por um diferencial dentro da instituição. Identificar tais especificidades é tão importante quanto incentivar a cooperação, o compartilhamento, as trocas, as interações, as discussões, as avaliações, a participação e o envolvimento de todos.

Trata-se de um processo longo, mas efetivamente possível e necessário para que o cotidiano empresarial não se cristalize em uma rotina paralisante que contamine as práticas laborais (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Parte do segredo de uma gestão democrática realmente efetiva é utilizar-se de dois sentidos primordiais: audição e visão. Embora possam ser considerados elementos básicos, ou até mesmo banais, são capazes de melhorar as relações humanas no ambiente laboral. E não se trata de uma proposta simplista; ao contrário: poucos são realmente capazes de executar com maestria tais percepções.

Em tempos de globalização, velocidade instantânea, pressa, imediatismo e Internet, são cada vez mais difícil encontrar alguém com tempo para ouvir o que não é dito, enxergar nas entrelinhas, captar climas embaraçosos ou desagradados entre colegas de trabalho.

Por isso, são consideradas características imprescindíveis de um gestor eficiente a empatia, a solução rápida dos conflitos e a habilidade de contornar inconveniências. Além disso, ele precisa ser capaz de incentivar iniciativas de liderança sem se sentirem ameaçados. Devem repreender atitudes incompatíveis com o que se espera de um funcionário exemplar, mas também recompensar atitudes louváveis. Necessitam ter destreza suficiente para aproveitar os pontos positivos de sua equipe e dissuadir comportamentos negativos.

Espera-se, ainda, que o gestor democrático diminua a distância entre a tomada de decisão e sua execução, quebre a cultura centralizadora e fomenta a interação baseada no diálogo, no respeito, na confiança e em vínculos positivos.

A convivência entre diferentes equipes deve ser sempre fortalecida com ações pró-ativas, dinâmicas de grupo e parcerias, haja vista que o sentimento de inclusão e de pertencimento faz com que o funcionário se doe e se empenhe mais. E isso só se concretiza com a permanente troca de informações e de experiências.

Quando se fala em gestão participativa, descentralizada, democrática e humanizada, portanto, pensa-se em uma participação efetiva de todos os seus membros, metas claras e alcançáveis, no abandono definitivo da

cultura do individualismo, do controle absoluto e da imposição e na adoção da colaboração, do trabalho em equipe, das responsabilidades compartilhadas e da coletividade.

Tudo isso contribui para a construção de uma instituição mais aberta, flexível, democrática e participativa, cujos colaboradores estão comprometidos com os resultados e se empenham para aprender e melhorar constantemente.

Nas palavras de Ferreira (2011), uma gestão de pessoas democrática pode contribuir decisivamente para as rápidas mudanças exigidas pelo ambiente externo, uma vez que estamos enfrentando um cenário altamente volátil.

Logo, a presença de um responsável com capacidade de liderança é primordial, pois em ambientes onde muitas pessoas estão reunidas em torno de um único objetivo, a eficácia dos processos desenvolvidos depende de uma intervenção firme, ainda que todos participem das decisões.

Assim, o papel da gestão democrática acaba sendo desenvolver a “flexibilidade organizacional, vislumbrando as necessidades do futuro, como reconfigurar recursos e atividades, responder aos desafios do mercado, reorientar-se estrategicamente e ler, criticamente, as tendências ambientais” (FERREIRA, 2011, p. 17).

Dessa forma, o gestor deve ser alguém a quem os demais respeitam e acatam a quem procuram nos momentos de dúvidas, que se responsabilize pelo cumprimento do que foi estabelecido de comum acordo, que compartilhe responsabilidades e incentiva o comprometimento coletivo. Seu desafio torna-se

Desenvolver competências individuais e corporativas abrangentes e robustas. Neste sentido, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, o que somente é possível através de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua (FERREIRA, 2011, p. 17).

A descentralização divide a responsabilidade pelo sucesso e pelo fracasso. Logo, não se pode colocar a culpa do insucesso apenas no outro: é preciso reconhecer sua parcela de culpabilidade e tentar reverter a situação.

Para Satira (2011), os gestores democráticos devem criar valores e produzir resultados, concentrando-se em estratégias e práticas empresariais rentáveis e ajudando a garantir o sucesso da empresa, aumentando sua capacidade e atingindo seus objetivos.

Neste novo sistema de gestão, o desempenho individual é valorizado, e cada colaborador é incentivado a participar de treinamentos e capacitações e a desenvolver novas competências. Isso quer dizer que, com a gestão democrática eficiente, há mais qualidade no trabalho desenvolvido, mais empenho por parte dos profissionais e resultados mais positivos.

Para que as empresas concretizem suas metas, a gestão democrática deve ocorrer em todos os setores, priorizando fatores como assiduidade, entusiasmo, dedicação e interesse, além da participação nas questões relativas ao funcionamento da empresa (SATIRA, 2011).

O propósito da gestão democrática, portanto, é tornar as pessoas mais motivadas e críticas, atentas ao que se passa em seu ambiente de trabalho, com hábitos mais eficazes e altamente capazes de progredir.

Pimentel (2011, p. 72-73) alerta que, com a globalização do mercado e uma concorrência cada vez mais acirrada, os gestores empresariais:

Tornam-se imprescindíveis para o sucesso do negócio. Por isso, a capacidade de lidar com as adversidades (oportunidades, ameaças e conflitos organizacionais) dentro de



uma cultura empresarial vem ganhando cada vez mais destaque, assumindo um papel de suma importância. O gestor passa a ser, então, o elo entre colaboradores e Diretoria, contribuindo ativamente para obtenção de metas e resultados positivos, tornando a empresa mais competitiva.

Quanto mais planejado e desenvolvido de forma integrada forem os projetos da empresa, mais eficientes serão os resultados. Se por um lado é preciso ter coragem de correr riscos, é preciso ter calculado de antemão que tipo de barreiras, interrogações, preocupações e impedimentos poderão surgir.

Na visão de Pimentel (2011, p. 73), algumas características esperadas do gestor do futuro são: relacionamento interpessoal; ética; comunicação eficaz; capacidade de adaptação e inovação; facilitar processos; inteligência emocional; sólida formação profissional.

A gestão mais democrática estabelece parcerias visando melhorar a própria estrutura da empresa, volta suas ações para bons resultados, divide tarefas e integra de ideias e ações de forma a se solidificar um grande compromisso através do trabalho coletivo.

O diálogo e abertura a novas ideias são condições essenciais para se conseguir uma plena participação de todos na gestão da empresa. As decisões perante as dificuldades devem ser coletivas, respaldadas pelo comprometimento do grupo, valorizando-se a contribuição de cada um, criando um ambiente favorável à manifestação de todos.

Pimentel (2011) esclarece que cabe ao gestor alinhar aquilo que as pessoas desejam para as suas vidas e aquilo com que se comprometem às metas empresariais, cada vez mais elevadas. E isso só ocorre com o envolvimento total no trabalho, como todos os liderados trabalhando duro e empregando esforço além das expectativas normais.

Como se vê, o papel do gestor vai além de uma simples organização de departamentos: “trata-se de desenvolver capacitados que futuramente serão capacitadores e formadores de novos talentos, levando a cultura organizacional para novos ingressantes na empresa e gerindo novos talentos” (LIRA, ESTENDER e MACEDO, 2015, p. 03-04).

Gestão democrática é saber ouvir, saber contestar com argumentos e ceder, pois a atitude individual, embora tenha valor, não tem como chegar aos mesmos resultados que alcançaria se fosse multiplicada e compartilhada.

A experiência do trabalho coletivo favorece o exercício da cidadania, a partilha de conhecimentos e talentos, levando os profissionais à consciência de grupo e a construção de autonomia emocional, profissional e intelectual. Assim, os resultados são atingidos em virtude da participação efetiva de todos.

O gestor precisa ter competência de delegar e para isto precisa ser uma pessoa carismática, ter qualidade essencial para tratar a todos com simpatia, bom humor, segurança. Deve combinar carisma com a confiança em sua equipe, credibilidade e competência e ainda faz chegar a eles a energia através de gestos, palavras ou atos. Necessita reconhecer os esforços realizados por seu grupo, avanços e iniciativas dos envolvidos a fim de estimular, motivar e tornar as pessoas mais eficazes e felizes.

Cabe a ele observar o comportamento do grupo, descobrir qual a melhor forma para trabalhar com sua equipe, ter sensibilidade para lidar com os subordinados, confiar nas pessoas à sua volta e fazê-las acreditar em suas ações, aceitar desafios e provar ser capaz e útil. Ele deve ser o primeiro integrante da equipe a aceitar desafios e motivar a todos fazendo com que acreditem que cada novo dia é um desafio que merece ser vencido.

Sabe-se que é difícil superar os problemas empresariais, por isso é necessário estar aberto às inovações, às críticas, às reformulações e às transformações que se mostrem proveitosas. Por isso, a gestão democrática

representa um avanço significativo, sendo uma demonstração efetiva da necessidade que as empresas têm em estabelecer uma nova forma de relação com seus funcionários.

O trabalho de gestão humanizada é intenso porque exige competência, ética, ação construtiva e vontade coletiva. É preciso, pois, criar e sustentar um ambiente propício à participação plena dos profissionais, que estimule a participação de todos e norteie o grupo rumo às diretrizes pretendidas.

Em um ambiente hospitalar, ele se torna ainda mais crucial, haja vista as peculiaridades desse tipo de empresa, em que o lucro é tão importante quanto um atendimento humanizado e de excelência no que tange à saúde dos pacientes. Logo, é preciso investir cada vez mais em aspectos que proporcionem um equilíbrio entre o bem-estar das pessoas ali atendidas e os objetivos empresariais das instituições, para que nenhum dos lados seja prejudicado nem sobressaia na relação estabelecida entre ambas às partes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual, cada vez mais se faz necessária às organizações a presença de líderes que contribuam positivamente para o futuro do empreendimento. Embora todas as pessoas possam, a princípio, se tornar um grande líder, esta não é uma tarefa das mais fáceis, haja vista a exigência de ser o catalisador que desperta e mantém vivos a dedicação e o entusiasmo do restante do grupo. Seu papel, portanto, é guiar os demais, atuando como um modelo a ser seguido.

Nesse sentido, seu sucesso depende diretamente do sucesso de seus liderados. Logo, é preciso que ele acredite em seu próprio sucesso e no dos outros, bem como visualizar o potencial de cada um. Além disso, o líder não pode preocupar-se apenas com o dia-a-dia: é preciso ter visão de futuro e planejar os meios de concretizar os objetivos, superar desafios, progredir continuamente.

Uma vez que os hospitais dependem diretamente das contribuições dos indivíduos que, através de suas ações, mobilizam, integram e transferem conhecimentos de maneira responsável, atendendo às exigências econômicas internas e externas ao local de trabalho, acredita-se que a gestão democrática contribui com a melhora dos resultados financeiros e de recursos humanos.

As instituições hospitalares necessitam, cada vez mais, de potentes ações gerenciais, capazes de identificar caminhos estratégicos mais efetivos, oferecendo aos administradores da saúde a oportunidade de identificar os procedimentos ou atividades mais rentáveis e também aqueles que não são viáveis economicamente.

A gestão democrática configura-se como uma estratégia que facilita a visualização, por parte dos gestores, do hospital como um todo, com os setores interagindo entre si, com o objetivo final de prestar adequadamente os serviços aos clientes/pacientes.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, E. M. C. **Gestão de Pessoas e de processos**. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 2010.

CASELLA, D. **O que os livros não falam sobre liderança**. 2006. [on-line]. Disponível em: <<http://www.dill.com.br/palestrante/ver-artigo/1/o-que-os-livros-nao-falam-sobre-lideranca>>. Acesso em 06 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERNANDES, L. O. **Custo hospitalar**. São Paulo: LN Impressos Padronizados, 1993.

FERREIRA, G. F. A. A relação entre as estratégias empresariais e a gestão de pessoas. **Recursos Humanos**: Coletânea de Artigos. Belo Horizonte: ECX CARD, 2011.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIRA, A. dos S.; ESTENDER, A. C.; MACEDO, D. de. Gestão de Pessoas: Desenvolvimento de Talentos da área Operacional do Banco. **XII SEGeT** (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), Resende, 2015.

MACHLINE, C. et al. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MAERKER, S. **Você é líder?** 2008. [on-line]. Disponível em: <<http://ejesus.com.br/voce-e-lider/>>. Acesso em 09 nov. 2019.

MARTINS, D. **Custos e Orçamentos Hospitalares**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCNEILL, A. **Ser líder empresarial**. 2013. [on-line]. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt/~mafonso/ge/LiderEmp.html>>. Acesso em 01 nov. 2019.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. Liderança: uma questão de competência. *In*: MARINHO, R. M. **Liderança em teoria e prática**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

PIMENTEL, R. C. O gestor do futuro: uma necessidade do presente. **Recursos Humanos**: Coletânea de Artigos. Belo Horizonte: ECX CARD, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, A. J. B. **A arte de liderar, para seres humanos!** 2006. [on-line]. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-arte-de-liderar-para-seres-humanos/122>>. Acesso em 02 nov. 2019.

SATIRA, R. Como a gestão de pessoas pode ajudar uma organização a se transformar com mais inovação, qualidade, produtividade e lucratividade. **Recursos Humanos**: Coletânea de Artigos. Belo Horizonte: ECX CARD, 2011.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Cengage Learning, 2010.

SOUSA NETO, J. L. **Liderança na organização que aprende**. 2005. [on-line]. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000319E2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000319E2.pdf)>. Acesso em 08 nov. 2019.