

A QUESTÃO DE GÊNERO E DO EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM HOSPITAIS PARTICULARES

Juliana Caires Dias

Faculdade Independente do Nordeste-FAINOR
julliana.caires@hotmail.com

Francisco dos Santos Carvalho

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)
franciscodossantoscarvalho@gmail.com

Marcelle Bittencourt Xavier Almeida

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB
. bittencourt.marcelle@gmail.com

Marcus Antônio Assis Lima

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB
malima@uesb.edu.br

Resumo: No atual contexto do Brasil está evidente uma luta por igualdade de gêneros devido a existência de obstáculos no mercado de trabalho que ainda não foram totalmente sanados, e assim, nota-se uma ampliação do empoderamento das mulheres na gestão de muitas organizações públicas e privadas, por isso, é pertinente investigar como elas exercem a sua função e conhecer o(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) de liderança. Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo conhecer melhor a liderança feminina em hospitais particulares de Vitória da Conquista, Bahia. Para tanto, foi proposto entrevistar três líderes femininas, a partir de um formulário contendo questões para caracterizar os estilos de liderança tradicional, carismática, participativa e contemporânea, e, calcular as médias das respostas inerentes aos supracitados estilos. A metodologia utilizada foi baseada em pesquisas exploratória e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, em estudos de casos. Utilizou-se de uma entrevista e um questionário estruturado, respondidos pelas três líderes. Para o embasamento deste artigo foram referenciados os estudos de Avolio e Bass (1988); Scott (1989); Chiavenato (1993); Louro (1997); Del Priore (2009); Alves e Cavenaghi (2012), entre outros. Foi possível compreender que os estilos de liderança (tradicional, participativa, carismática e contemporânea) se fizeram presentes no modo que as três líderes dos hospitais atuam na gestão organizacional, e não houve, portanto, predominância acentuada de apenas um estilo.

Palavras-chave: Empoderamento das mulheres. Gênero. Liderança feminina.

Introdução

Muitas pesquisas dos mais variados saberes estão ligadas à inserção da mulher no mercado de trabalho. Na literatura especializada, ainda há uma lacuna no que diz respeito à necessidade de avançar nas investigações relacionadas ao papel de liderança que as mulheres vêm desenvolvendo nas organizações públicas e/ou privadas. No atual contexto da sociedade brasileira, muitas mudanças estão sendo verificadas em uma ampla gama de campos de atuação. A presença feminina tem sido ampliada, porém, é preciso conhecer como as mulheres exercem as suas funções profissionais frente às mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, políticas e culturais.

Considerando o exposto, este trabalho teve como foco principal buscar resposta para a seguinte questão de pesquisa: Quais estilos de liderança estão sendo adotados pelas líderes de hospitais na cidade de Vitória da Conquista?

Para tanto, definiu-se como objetivo geral analisar o exercício da liderança feminina em hospitais particulares. Com a intenção de viabilizar esse propósito, foram estabelecidos os objetivos específicos, a saber: descrever as principais características da liderança tradicional, participativa, carismática e contemporânea, e compreender como se dá a atuação das líderes nos hospitais do município, a partir da percepção das lideranças pesquisadas. A hipótese central foi fundamentada na suposição de que as citadas líderes estão conscientes da necessidade de transição entre o estilo de liderança tradicional para associá-lo com os outros três estilos de liderança informados anteriormente.

Vale ressaltar ainda que, durante muito tempo foi destinado à mulher o espaço privado ou da casa e do cuidado com os filhos, e para o homem, ficava o espaço público, a vida social e o mercado de trabalho. No entanto, os movimentos de lutas para a obtenção de direitos femininos foram garantindo a ampliação de direitos historicamente negados, entre eles, uma maior participação feminina nos postos de trabalho. Apesar das estatísticas apontarem que ainda é reduzida a participação da mulher em cargos de liderança, essa situação vem mudando significativamente. Desse modo, esse trabalho justifica-se pela necessidade de analisar os estilos de liderança feminina em hospitais e contribuir com a ampliação dos estudos sobre a temática escolhida.

Mulheres no mercado de trabalho e o conceito de gênero

Cabe salientar, em primeiro lugar, que o estudo sobre gênero requer a compreensão do seu significado. Segundo o dicionário on-line Michaelis (p. 1), gênero e suas muitas acepções, significa “grupo de seres que têm iguais caracteres essenciais” e, ainda, “flexão pela qual se exprime o sexo real ou imaginário dos seres”, ou “agrupamento de indivíduos que possuem caracteres comuns”.

Sendo um conceito relativamente novo, o estudo sobre gênero teve início na década de 1960, nos Estados Unidos e Europa, sendo utilizado no Brasil, a partir da década de 1980, no bojo dos estudos sobre mulheres. Scott (1989) define gênero em duas partes ligadas entre si, mas que deveriam ser analiticamente distintas: “O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder” (SCOTT, 1989, p. 21). Assim, as mudanças na organização das relações sociais satisfazem a transformação nas relações de poder, mas essas mudanças não adotam necessariamente um sentido único.

No final do século XIX, a sociedade brasileira passou por uma série de mudanças como a consolidação do capitalismo, uma vida urbana que oferecia modernas alternativas de convivência social e uma nova mentalidade burguesa. Surgia uma nova mulher que deveria ter um sólido ambiente familiar, filhos educados e ser uma esposa dedicada ao marido e companheira na vida social, sempre tendo a sua vida decidida pelos homens e procurando ser a mulher perfeita para a ascensão do cônjuge socialmente (DEL PRIORE, 2009).

Essa situação mudou-se plenamente durante a Segunda Guerra Mundial, pois enquanto os homens foram para as trincheiras, as mulheres ocuparam seus lugares nas fábricas, nos escritórios, nas universidades. Em nome do progresso técnico e econômico, veio a decadência dos valores tradicionais que ainda não tinham alcançado a essência da família empobrecida, porém resistia na sua soberba. É em 1960, no Brasil, que ganha força o movimento feminista que chegara timidamente, na luta pelo acesso das mulheres ao mercado de trabalho, às universidades, à política e na luta pela igualdade salarial aos dos homens (DEL PRIORE, 2009).

Em 1968, outras bandeiras foram levantadas como o direito ao próprio corpo, o fim da violência doméstica e da violência sexual e o direito de frequentar todos os lugares públicos, pois um dos fundamentos do feminismo era a luta política. No contexto da Ditadura Militar, muitas brasileiras optaram por engajar-se em organizações de resistência ao regime, mesmo que fossem movimentos que pregavam a luta armada e que propunham uma revolução socialista. A identidade feminina e a militância nos anos de 1960 no país estavam submetidas a uma diferenciação de gênero, as mulheres estavam submetidas a um processo de socialização desigual e hierárquico. As mulheres que militaram contra a ditadura brasileira alteraram a sua atitude em relação à sua posição de gênero dentro do sistema sociocultural, reconstruíram seu papel como atores políticos, em oposição ao código de poder imposto naquele período (PINSKY, 2013).

Marcadas culturalmente por ações discriminatórias da cultura patriarcal ocidental, foram muitos os momentos em que as mulheres se rebelaram, empoderando-se e decidindo o rumo de suas vidas. Porém, é importante ressaltar, a importância do feminismo para os estudos de gênero e da mulher, pois surgiram desse movimento, além do empoderamento e tomada de consciência de gênero.

Algumas obras hoje clássicas – como, por exemplo, *Le Deuxième Sexe*, de Simone de Beauvoir (1949), *The Feminine Mystique*, de Betty Friedan (1963), *Sexual politics*, de Kate Millett (1969) – marcaram esse novo momento. Militantes feministas participantes do mundo acadêmico vão trazer para o interior das universidades e escolas questões que as mobilizavam, impregnando e "contaminando" o seu fazer intelectual – como estudiosas, docentes, pesquisadoras – com a paixão política. Surgem os estudos da mulher (LOURO, 1997, p.16).

Durante muito tempo foi negado às mulheres o direito de estudarem, mesmo a simples alfabetização. Difundia-se a ideia de que a mulher havia nascido para o casamento e para o cuidado do lar e dos filhos, restando ao homem o provimento do lar, o trabalho intelectual e o envolvimento político. Até recentemente, o número de mulheres na educação era muito inferior ao de homens, situação que vem se modificando com a implementação de políticas públicas e o engajamento social feminino, demonstrando que o Brasil, apesar da qualidade da educação, está superando esse descompasso nos níveis de escolaridade de homens e mulheres. Ponto positivo que

não se observa, por exemplo, no mercado de trabalho que, por mais que tenha recebido muitas mulheres ao longo dos anos, não conseguiu eliminar o hiato que há entre os salários, haja visto que o homem ainda é melhor remunerado que a mulher, mesmo que desempenhem o mesmo cargo (ALVES; CAVENAGHI, 2012).

Na sociedade contemporânea, os indivíduos economicamente ativos são aqueles que contam e estão presentes nas pesquisas, ainda que essa realidade venha se modificando. Quando se fala da categoria trabalho comparando homens e mulheres, não se debate muito sobre a ocupação do tempo feminino. Se as mulheres não estão assim tão presentes no mercado de trabalho formal, onde elas se encontram? Estão ocupadas com os afazeres domésticos e no chamado trabalho de reprodução, pois são irrefutáveis os números que apontam a maior presença de mulheres no âmbito doméstico. Assim sendo, a dupla ou tripla jornada feminina é um dos elementos centrais da desigualdade de gênero entre atividades produtivas e reprodutivas.

A dinâmica mundial e o processo de encurtamento de fronteiras têm diminuído as diferenças entre homens e mulheres, gerando novas funções para os homens e as mulheres em âmbito social. Porém, ainda existe um imenso abismo entre ambos tanto no mercado de trabalho, quanto no seio familiar, na religião, entre outros, ainda que o hiato da atividade e rendimento tenha sido diminuído, conforme explicam Alves e Cavenaghi (2012, p. 92), em um contexto que o “desenvolvimento econômico e social de um país depende do pleno emprego dos insumos produtivos disponíveis e do crescimento da produtividade dos fatores de produção, especialmente das mulheres que são mais da metade da população”, e estas encontram inúmeros desafios para a inserção no mercado de trabalho com a devida qualidade (ALVES; CAVENAGHI, 2012, p. 92).

Os estudos de Hoffmann (2004) ainda apontam que um dos fatores que levaram ao crescimento da inserção das mulheres no mercado de trabalho foi a necessidade de complementação da renda domiciliar. Alves e Cavenaghi (2012) complementam que a participação de cônjuges ou filhos se deve pela diminuição do rendimento per capita, e destacam que, as mulheres que se inseriram no mercado de trabalho ainda são as que têm um nível educacional maior e que, por conseguinte, recebem salários acima do mínimo, se comparadas às outras de classes inferiores - que o acesso à educação é bastante reduzido.

Trabalho feminino em espaços de liderança e empoderamento

Sobre os estereótipos feminino e masculino criado nas organizações, Vasconcelos; Vasconcelos; Mascarenhas (2004, p. 121) salientam que os tipos ideais de homem e mulher se referem, respectivamente, as qualidades de “racionalidade, dinamismo, empreendedorismo, estratégia, autonomia, independência, competitividade, liderança e lógica” e “intuição, emotividade, submissão, empatia, espontaneidade, maternidade, cooperação, lealdade e apoio”, mesmo que os sexos possuam normalmente características de ambos os modelos. A consolidação desse tipo de pensamento no meio organizacional acaba por legitimar papéis de homens e de mulheres pré-definidos, cristalizando condutas e hábitos tidos como adequados para cada um (VASCONCELOS; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004).

Madalozzo (2011) salienta que há um teto de vidro com relação à promoção das mulheres aos cargos de CEO nas empresas brasileiras, porque seu estudo descortinou que a existência de um Conselho Administrativo composto em sua grande maioria por homens dificilmente colocaria uma mulher nesse cargo, por não estar alinhada com as características dos membros do Conselho, como também, por não acreditar na capacidade feminina em trazer melhorias na perspectiva da lucratividade da empresa.

Ainda sobre a participação das mulheres nas organizações de trabalho, Kanan (2010) verificou que o novo modelo administrativo que exige competências como: flexibilidade, empatia, raciocínio intuitivo, empatia e preocupação pessoal, que são características muitas vezes atribuídas às mulheres mas não exclusivamente destas, abre espaço para a inserção das mulheres e o que elas têm a oferecer, ao passo que, em uma visão que se exime em certo ponto de problematizar o porquê dos modelos pré-existentes que separam homens e mulheres. A autora adverte para o fato de que a diversidade de posturas profissionais deveria ser posta em análise pelos detentores do poder, pois prerrogativas como sucesso e empreendedorismo não são particularidades de gênero.

Em meio a essa discussão, cabe ressaltar sobre a abordagem acerca do termo empoderamento, que vem sendo amplamente utilizado na sociedade atual e nos meios

organizacionais. Esse conceito começou a ser utilizado na década de 1970 pelos movimentos sociais e, posteriormente, passou a permear as práticas das ONGs (ANTUNES, 2000). Nos últimos anos, o conceito e a abordagem estão gradualmente sofrendo ampliação na concepção de espaços conquistados.

No meio organizacional, o empoderamento pode ser analisado sob a perspectiva de Sousa e Melo (2009, p. 13), quando estas apontam que a participação feminina nas decisões da organização, na ascensão de carreira e ocupando o topo na hierarquia das organizações, “[...] não se reduz ao terreno do individual e do psicológico, manifestando-se por meio de expressões de autoajuda. Pelo contrário, há uma dimensão pessoal que requer, no social, a transformação no acesso pela mulher tanto aos bens quanto ao poder”. Nesse sentido, a pré-condição para a igualdade entre mulheres e homens seria as relações de gênero.

Empoderar-se no meio organizacional exige esforços femininos no sentido de manobras ligadas aos interesses das organizações, já que esse comportamento levará as mulheres aos cargos de liderança, e contribuirá para a superação de barreiras quanto aos modelos que são atribuídos aos homens e às mulheres. Isso não significa abandonar ou rechaçar as características conferidas, mas não aceitar que elas sejam responsáveis pela escolha ou não para os cargos de CEO, de gerências ou lideranças, como se os seres humanos não fossem muito mais complexos que definições biológicas ou sociais (FLEURY, 2013).

Estilos de liderança: tradicional, participativo, carismático e contemporâneo

É importante expor o que é gestão tradicional, participativa, carismática e contemporânea para que possamos compreender mais amplamente o espaço de inserção dos líderes nas organizações, ainda que se discuta brevemente o conceito de liderança liberal, pois as três são elencadas por Chiavenato (1993). Em primeiro lugar, cumpre ressaltar que o líder serve para dar o exemplo a equipe, para que outros saibam como faz, para nortear as atividades das pessoas que estão sendo lideradas. Silva, Peixoto e Batista (2011, p. 199) entendem que “os líderes de equipes praticam comportamentos construtivos. Apoiam sua equipe; são ouvintes atentos; confrontam,

quando adequado; buscam o consenso, quando necessário; buscam e dão feedback; transferem poder”.

A liderança é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais e é inerente às relações humanas. A literatura especializada utilizada por esses autores salienta também sobre os líderes, pois há “a importância do surgimento de uma pessoa no alto escalão da empresa que tenha as características de um líder para influenciar pessoas dentro e fora da organização, tornando-se peça fundamental para o seu sucesso” (HESSELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2000, p. 85). E ainda que os líderes são pontos de apoio para as pessoas em sua volta, ajudando-as a superar dificuldades, contribuindo para um melhor rendimento.

Sobre os estilos de liderança, Chiavenato (1993) descreve que existem teorias que analisam a liderança com relação ao estilo comportamental do líder no que diz respeito a seus subordinados. São as formas pelas quais os líderes desempenham sua influência e esse autor explica que nessas definições não se preocupa com as características de personalidade, sendo elas: tradicional e democrática/participativa. Ainda segundo o autor, cabe ao líder escolher o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir. Os estilos de liderança foram descritos no Quadro 1.

Em resumo, na liderança tradicional o líder foca apenas nas atividades, tomando decisões individuais que desconsideram a opinião dos liderados. A liderança democrática ou participativa é voltada para as pessoas e compreende a participação dos liderados. Por fim, a liderança liberal é quando os liderados têm mais autonomia, mas pode ser indício de negligência e fraqueza por parte do líder.

Outros estudos apontam a existência da liderança carismática, que poderia ser caracterizada como a necessidade de liderar com uma capacidade de grande transformação dentro de uma organização. Stoner e Freeman (1999) sinalizam que a esse tipo de liderança possibilita maior motivação bem como satisfaz os seguidores do líder no processo de realização e desempenho das tarefas, apenas por simpatizarem com seus líderes, e estes podem surgir em áreas diversificadas, como na religião, na política, ou até na guerra, ou ainda quando uma determinada empresa estiver lançando um produto/serviço ou mesmo passando por numa crise.

Quadro 1 – Estilos de Liderança

Liderança tradicional	Liderança participativa	Liderança carismática	Liderança contemporânea
<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; - O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível; - Cabe ao líder determinar qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; - O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, assistido e estimulado pelo líder; - O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher; - A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho; - O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização ou forma de autoridade baseada no carisma do líder; - Carisma em grego significa dom de inspiração divina, quando um líder tem o carisma como uma de suas virtudes, ele inspira os colaboradores a realizar suas metas e facilita as transformações que precisam passar; - O carisma foca muito nas emoções, o líder estimula os sentimentos do grupo que acaba por desenvolver uma relação de amizade, um coleguismo maior, facilitando as tarefas diárias e criando um ambiente de trabalho prazeroso. É uma das condições essenciais para se buscar em um líder, porém, não é a única. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desafiar o processo, capacitar os outros para agir, compartilhar as decisões e minimizar o trauma nas pessoas; - Criar as condições para fazer florescer a liderança em outros; - Enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, ser ético, construir novos valores de gestão, além de fazer com que as pessoas se desenvolvam, e ainda, ajudar a encararem o real, e mobilizá-las, para que façam algumas mudanças.

Fonte: Baseado em Chiavenato (1993), Avolio e Bass (1988) e Bigliuzzi (2007).

No que se refere ao estilo de liderança contemporânea, tem relação com o desenvolvimento de técnicas para atingir as metas dentro da organização, e mais que isso, relaciona-se com a motivação da equipe para que trabalhem juntos em prol de patamares mais altos de competitividade. Podemos acompanhar grandes marcos e empresas que deram certo por serem regidas por grandes líderes e não chefes, sendo primordial que seja criado um ambiente de aprendizagem em que os líderes e sua equipe tenham a opção de criar, inovar e aplicar tudo aquilo que foi ensinado para o desenvolvimento de equipes com alto desempenho (BRAGA, 2012). Ou seja, o líder será uma espécie de “espelho” para sua equipe, sendo que seu exemplo poderá

inspirar outros, despertando o entusiasmo e resgatando a motivação de cada indivíduo, em uma dinâmica de reconhecimento, valorização e recompensa.

Metodologia

A abordagem metodológica contém informações alusivas aos passos metodológicos escolhidos para guiar a investigação em questão. Para o alcance dos objetivos traçados, foi escolhido um estudo de caráter exploratório-descritivo, que perdurou de janeiro a junho de 2017. Para tanto, em um primeiro momento, foram realizadas consultas em fontes bibliográficas e uma entrevista com gestoras de hospitais particulares da cidade de Vitória da Conquista, Bahia. Em um segundo momento, procedeu-se com a descrição das variáveis escolhidas para a análise em questionário estruturado, respondido por essas gestoras.

Em relação aos instrumentos de pesquisa, optou-se por questionário e também por entrevista. Desse modo, este trabalho é quali-quantitativo, no que diz respeito à abordagem de análise dos instrumentos de pesquisa. No que se refere aos procedimentos técnicos, este trabalho fez uso de uma pesquisa de levantamento, valendo-se de uma amostragem do tipo não estatística, de tipo intencional. Por conseguinte, o universo da pesquisa escolhido foi composto por três gestoras de hospitais, que exercem liderança nos seus ambientes de trabalho. Buscou-se identificar o estilo de liderança a partir da percepção dos líderes. A entrevista realizada foi do tipo estruturada, composta por cinco perguntas abertas. Em relação ao questionário, foi de elaboração própria, contendo trinta e sete questões fechadas relativas ao estilo de liderança. E para a apresentação dos depoimentos, cada participante foi representada pela letra P seguida por um número, então, resultou na seguinte designação: P1, P2 e P3.

Resultados e discussões

Com relação à resposta da entrevista estruturada, as gestoras responderam cinco perguntas relativas à sua gestão – o modo como lidam com os colaboradores e as principais dificuldades de

liderança em um hospital. Quanto à essa primeira temática, uma das gestoras apontou que a formação superior em gestão permite a ela avaliar seu trabalho como competente e profissional. No que diz respeito à sua atividade no hospital, P1 ainda enfatizou:

Como gestora tenho que manter as diretrizes e procedimentos sempre alinhados para evitar ao máximo os imprevistos. Trabalhamos sempre com protocolos e checklist para garantir a segurança do trabalho e minimizar falhas nos processos e atendimento. Tenho que agir sempre com bom senso e produtividade para que o resultado da gestão tanto de pessoal quanto de materiais fique no padrão de qualidade exigido pelo hospital.

Quando questionada sobre o seu estilo de liderança, P1 respondeu que procura fazer *coaching* com os colaboradores, ouvindo, participando e agindo diretamente na tomada de decisões para obter resultados. E quanto às suas estratégias de lideranças atribuiu que: “Os pontos cruciais para o bom funcionamento dos setores e manter sempre a organização é a sanção “5S” (senso de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina) sempre revisando e adequando os processos para que haja fluidez e agilidade”. E sobre as principais dificuldades de liderar equipes, a resposta de P1 foi a seguinte: “Nosso cotidiano é muito dinâmico e focado em resultado, tudo tem que ser muito bem planejado e executado. Temos obstáculos e muitas vezes trabalhamos no limite do corpo e da mente, mas com amor ao que fazemos os superamos com maior facilidade ”.

P2 apontou que ela faz parte da gestão, mas ainda há um outro gestor para os quesitos médicos e o diretor geral do hospital, assim, as suas principais funções são:

Minha principal função é cuidar para que o dia a dia do hospital não sofra interrupções ou rupturas, o ambiente hospitalar, por sua própria natureza já é tenso e estressante, cuidamos da saúde das pessoas e em sua grande maioria em estado grave, e, além disso, atendemos a demanda de toda uma região o que eleva em muito o fluxo de pacientes, então tudo aqui é sempre muito urgente. Cuidamos para que não falte medicamentos e insumos, para que os equipamentos estejam sempre em bom funcionamento e para que as equipes de trabalho que se revezam diuturnamente, mesmo que não estejam completas, tenham sempre o quadro mínimo para o atendimento.

Ao tratar seus sentimentos frente à função de gestora, P2 esclareceu que está:

Pressionada (risos), mas a pressão já faz parte da minha rotina. Quando resolvi assumir o desafio da gestão em um ambiente hospitalar, já fazia ideia da pressão que isso representa, e ao meu ver, tenho respondido bem a essa pressão. Busco manter sempre o equilíbrio e a sobriedade diante das demandas das famílias dos pacientes, do quadro profissional, da equipe que também é muito pressionada, enfim, é preciso conviver com a pressão já que é impossível afastá-la da função que exerço.

P2 resumiu sobre seu estilo de liderança, que está pautado no diálogo, na confiança mútua e na motivação, deixando claro que espera resultado de cada um dos liderados, e as principais dificuldades enfrentadas são:

As dificuldades de liderar equipes num ambiente hospitalar, não difere tanto das dificuldades inerentes à própria liderança em outros ambientes, salvo o agravante da tensão e pressão natural de quem lida com questões graves de saúde. Assim, entendo que se pudesse citar duas dessas principais dificuldades, a primeira seria a busca da motivação da equipe, entender o que exatamente motiva cada membro da equipe com suas particularidades e traços pessoais, pois uma equipe motivada é fundamental para a obtenção de resultados. A segunda pode ser a dificuldade em estabelecer metas. Estabelecer metas reais e factíveis é muito importante, mas essas metas não podem também deixar de ser desafiadoras, encontrar esse equilíbrio penso ser uma das tarefas mais difíceis no exercício da liderança.

P3, gerente de outro hospital, disse que a sua função é cuidar da parte administrativa de todo o hospital, acumulando uma série de funções, mas também há outras pessoas que estão na composição da gestão desse hospital. Assim, ela também demonstrou se sentir pressionada por ser mulher em um ambiente predominantemente masculino, contudo, que também percebe uma maior participação de mulheres em cargos de liderança. Sobre o seu estilo de liderança, P3 afirmou se utilizar do tripé “diálogo, cobrança de resultados e resolução de conflitos” e que: “Procuro entender os anseios e necessidades de cada profissional envolvido na equipe que lidero, entretanto, foco sempre em resultados positivos, tentando atender as exigências dos meus superiores e pressionando os colaboradores para que deem seu melhor”. P3 apontou que ao liderar equipes “as dificuldades são as mais diversas possíveis, entretanto, destaco a heterogeneidade do grupo como uma questão que exige bastante esforço, para alinhar os objetivos com as competências de cada um para que todos deem o seu melhor”.

Ao aplicar o questionário de pesquisa foi realizada a soma da frequência com que os fatores ocorrem e chegou-se a uma média dividindo essa soma pelo número de questões, conforme legenda a seguir: 0 – De modo algum; 1 – De vez em quando; 2 – Algumas vezes; 3 – Relativamente presente; 4 – Frequentemente, se não sempre.

Quadro 2 – Pontuação para o Estilo Tradicional

ITENS	PONTUAÇÃO					P1	P2	P3
	0	1	2	3	4			
Tem exercido plenamente a autoridade que é inerente ao cargo que ocupa	0	1	2	3	4	4	3	2
Sabe controlar bem os colaboradores	0	1	2	3	4	3	4	4
Sabe transmitir ordens	0	1	2	3	4	3	4	4
Conhecimentos técnicos da sua área de atuação	0	1	2	3	4	4	3	4
Exerce a autoridade funcional para fazer que os colaboradores cumpram as suas tarefas	0	1	2	3	4	4	4	4
Cobra cumprimento de metas	0	1	2	3	4	4	4	4
Faz análise das atitudes dos colaboradores com o cumprimento das normas da organização	0	1	2	3	4	3	4	4
As tarefas diárias consomem o seu tempo	0	1	2	3	4	4	4	4
Média Geral						3,63	3,75	3,75

Fonte: Autoria própria, 2017.

No Quadro 2 pode ser constatada igual média em 3,75 para os líderes B e C. Verifica-se, também, que P1 alcançou um média de 3,63, valor esse bem próximo a média dos outros líderes. No geral, as pontuações marcadas pelas gestoras foram 3 ou 4, exceto para a primeira questão analisada – o líder “tem exercido plenamente a autoridade que é inerente ao cargo que ocupa”, que P3 atribuiu uma pontuação 2, equivalente a ocorrência de prática em apenas algumas vezes.

De acordo com o Quadro 3, verifica-se que P3 obteve a maior média geral (3,45), P2 teve a pontuação média (3,00) e P1 alcançou a menor média. Chamou atenção a resposta de P3 para a questão inerente à atitude de “ter mudado de opinião por causa de comentários dos colaboradores”. Isso pode ter ocorrido, provavelmente, por dois motivos: ou a líder não entendeu a questão formulada ou, se compreendeu, demonstrou não ser flexível para alterar o seu comportamento em razão de comentários dos colaboradores.

Quadro 3 – Pontuação para o Estilo Participativo

ITENS	PONTUAÇÃO					P1	P2	P3
	0	1	2	3	4			
Participação dos colaboradores no planejamento das atividades	0	1	2	3	4	2	2	4
O hospital que lidera tem gerado bom diálogo entre os gestores e os colaboradores	0	1	2	3	4	3	3	4
Faz autoavaliação de sua liderança	0	1	2	3	4	3	4	4
É conhecedora dos problemas dos seus colaboradores	0	1	2	3	4	3	3	3
Sabe quais são os fatores que motivam os colaboradores	0	1	2	3	4	3	2	3
Exerce com frequência a descentralização de atividades	0	1	2	3	4	3	2	4
Promove reuniões frequentes com os colaboradores para que seja tomada decisão em equipe	0	1	2	3	4	2	3	4
Tem mudado de opinião por causa de comentários dos colaboradores	0	1	2	3	4	2	3	0
Tem acatado sugestões dos colaboradores	0	1	2	3	4	3	3	4
Sabe ouvir críticas	0	1	2	3	4	3	4	4
Delega tarefas	0	1	2	3	4	3	4	4
Média Geral						2,73	3,00	3,45

Fonte: Autoria própria, 2017.

A pesquisa revelou algo bastante interessante, no caso do estilo de liderança carismática. O Quadro 4 apresenta que P1 atribuiu a maior pontuação média de 3,33. P2 teve uma média de 3,00, enquanto que P3 alcançou apenas a média de 2,67. Na percepção de Conger e Kanungo (1998 apud GOMES, 2005), a liderança carismática está relacionada com a visão assumida pelo líder. Stoner e Freeman (1999) afirmaram que esse estilo de liderança gera motivação nos liderados, tendo em vista que os líderes carismáticos possuem características natas que vão além do uso do conhecimento formal.

Quadro 4 – Pontuação para o Estilo Carismático

ITENS	PONTUAÇÃO					P1	P2	P3
	0	1	2	3	4			
Nível de carisma	0	1	2	3	4	4	3	3
Tem dedicado tempo para ouvir os relatos dos colaboradores em questões extras ao trabalho	0	1	2	3	4	2	3	2
Capacidade de convencimento	0	1	2	3	4	4	3	3
Média Geral						3,33	3,00	2,67

Fonte: Autoria própria, 2017.

O quarto estilo de liderança analisado foi o contemporâneo. O Quadro 5 mostra que mais uma vez P3 alcançou a maior média (3,60); P2 teve a segunda maior média (3,33), e P1, a menor média (3,20). Das quinze questões constantes no Quadro 5, P1 obteve pontuação 4 para dez questões; pontuação 3 para quatro questões; e apenas para a questão “modifica com frequência as coisas no hospital” teve uma pontuação igual a 2. As quinze questões propostas foram organizadas pelos autores deste trabalho considerando as várias tendências presentes nos estilos de liderança transformacional e transacional (BASS, 2006; AVOLIO; BASS, 1988; BIGLIAZZI, 2007).

Quadro 5 – Pontuação para o Estilo Contemporâneo

ITENS	PONTUAÇÃO					P1	P2	P3
	0	1	2	3	4			
Sabe persuadir	0	1	2	3	4	3	4	4
Nível de sua inteligência emocional	0	1	2	3	4	3	4	3
Sabe gerar seguidores no hospital	0	1	2	3	4	4	2	3
Conhecimento do modo como líderes atuam em outros hospitais	0	1	2	3	4	1	3	3
Tem incentivado o aprendizado dos colaboradores	0	1	2	3	4	3	4	4
Modifica com frequência as coisas no hospital	0	1	2	3	4	2	2	2
Os colaboradores o procuram porque confiam muito na sua liderança	0	1	2	3	4	3	3	4
Se considera hábil o suficiente para que as pessoas a procurem para aprender com você	0	1	2	3	4	4	4	4
É visionária	0	1	2	3	4	4	4	4
Sabe lidar com as incertezas	0	1	2	3	4	3	4	4
Adaptação as mudanças	0	1	2	3	4	4	3	3
Tem assumido riscos nos processos de tomada de decisão	0	1	2	3	4	4	3	4
Avalia desempenho dos colaboradores	0	1	2	3	4	3	4	4
Foca nos resultados	0	1	2	3	4	4	3	4
Inovação e criatividade	0	1	2	3	4	3	3	4
Média Geral						3,20	3,33	3,60

Fonte: Autoria própria, 2017.

Para representar a síntese das análises comparativas dos estilos de liderança, o Quadro 6 mostra os somatórios total das médias para cada uma das líderes pesquisadas. P3 obteve o maior somatório (13,47); P2 teve o segundo maior somatório (13,08); e P1, com o menor somatório.

Quadro 6 – Somatórios das médias para os estilos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	P1	P2	P3
Tradicional	3,63	3,75	3,75
Participativa	2,73	3,00	3,45
Carismática	3,33	3,00	2,67
Contemporânea	3,20	3,33	3,60
Somatório Total	12,89	13,08	13,47

Fonte: Autoria própria, 2017.

Vendemiatti et al. (2010, p.1312) destacam que “a complexidade da organização hospitalar é um desafio para o processo de gestão, particularmente no que diz respeito à liderança”. Ao falar sobre os estilos de liderança percebidos no questionário, percebe-se que as líderes analisadas apresentam características de cada um deles, sendo que nenhum é preponderante. Da mesma forma, ao analisar as falas, elas deixam patente a ideia de que apesar de mesclar os estilos de liderança analisados, as três líderes prezam pela presença do diálogo e da motivação em suas equipes. Sobre isso, Botelho e Krom (2011) concluíram que nenhum estilo de liderança pode ser menosprezado por mais diferentes que sejam, tendo que adaptar as ações aos momentos em que for necessário atuar de forma mais democrática ou de forma mais autoritária. Esses autores verificaram que deve se estabelecer uma estrutura de liderança que possibilite alcançar os objetivos organizacionais e vislumbrar o crescimento mútuo de ambas as partes (BOTELHO; KROM, 2011).

Considerações finais

As evidências coletadas neste trabalho permitiram responder a questão central da pesquisa: Quais estilos de liderança estão sendo adotados pelas líderes de hospitais na cidade de Vitória da Conquista? A hipótese central foi fundamentada na suposição de que as citadas líderes estão conscientes da necessidade de transição entre o estilo de liderança tradicional para associá-lo com os outros três estilos de liderança.

Pode-se compreender que os estilos de liderança analisados, o tradicional, o participativo, o carismático e o contemporâneo se fizeram presentes no modo que as três líderes dos hospitais atuam na gestão organizacional. Não houve, portanto, predominância acentuada de apenas um estilo de liderança. A liderança tradicional alcançou um escore bruto da média maior que os demais estilos, isso pode estar relacionado ao fato de que nas instituições de saúde é preciso ter certo rigor formal para operacionalizar os procedimentos e os protocolos exigidos pela legislação em vigor. Porém, essa questão deverá ser analisada em pesquisas futuras.

Foi possível chegar a uma análise do exercício da liderança feminina em hospitais, em consonância ao objetivo geral, e descrever as principais características dos estilos de liderança e da percepção das líderes pesquisadas. Ficou claro que apesar de mesclarem seus comportamentos entre os quatro tipos de gestão aqui elucidados, a gestão democrática ou participativa se destaca nas falas analisadas, ao verificar a presença de palavras como diálogo e motivação, que são características apontadas pela bibliografia desse tipo de gestão. Assim, ao relacionar essa percepção com as questões de gênero, a bibliografia evidenciou que há uma defasagem com relação à presença de mulheres em cargos de liderança, mas que esse cenário vem mudando paulatinamente, principalmente graças a luta dos movimentos feministas. Apesar disso, é notório um desejo das mulheres líderes de superar as práticas autoritárias de gestão muito atribuídas ao gênero masculino.

Recomenda-se para trabalhos futuros aplicar a estrutura metodológica e o questionário utilizado nesta pesquisa para investigações em outros hospitais, e, comparar o instrumento de pesquisa aqui proposto com outros disponíveis na literatura voltada para o estudo dos estilos de liderança.

Referências

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. **Mediações**, Londrina, v. 17, n. 2, p. 83-105, jul./dez. 2012.

ANTUNES, M. O caminho do empoderamento: articulando as noções de desenvolvimento, pobreza e empoderamento. In: ROMANO, J. O.; ANTUNES, M. (orgs.) **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil. p. 91-114, 2003.

AVOLIO, B.; BASS, B. Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler e C. A. Schriesheim (Eds.). **Emerging leadership vistas** (11-28). Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

BASS, B. M. **Transformational leadership**, (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

BIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e formação acadêmica**: uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 2011. Disponível em:
<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

BRAGA, J. A. **Os desafios da liderança contemporânea**, 2012. Disponível em:
<<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3274/os-desafios-dalideranca-contemporanea.html%3E>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DEL PRIORE, M. (Org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp/Contexto, 2009.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GVExecutivo**, v. 12, n. 1, jan./jun., 2013.

GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, mai./ago., 2004.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun., 2010.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Uma perspectiva pós-estruturalista. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137, jan./fev. 2011.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. Rosana Trevisan (Coordenação editorial). Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em:
<<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=g%C3%AAnero>>. Acesso em 04 ago. 2017.

PINSKY, C. B. **A era dos modelos flexíveis**. In: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. (Orgs.). Nova História das mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto, 2013.

SCOTT, J. **Gênero**: uma categoria útil para análise histórica. New York, Columbia University Press, 1989.

SILVA, C. M. C. da; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206.

SOUSA, R. M. B. C. de; MELO, M. C. de O. L. Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-16, jan/mar, 2009.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELOS, I. F. G. de; VASCONCELOS, F. C. de; MASCARENHAS, A. O. Batom, pó de arroz e microchips - o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. **O&S**, v. 11, n. 31, Salvador, Sep./Dec., 2004.

VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 15, Supl. 1, p. 1301-1314, 2010.