

AVALIAÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NOS INDICADORES
DE DESEMPENHO EM MATERNIDADE PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Danielle Cristina Pereira e Silva de Freitas

Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora

Professora Doutora Sónia Margarida Ricardo Bentes, Professora Adjunta,

ISCTE – Business School - Departamento de Economia.

Setembro 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por presença constante em minha vida, guiando e permitindo alcançar os objetivos pretendidos, superando os obstáculos e proporcionando evolução sempre como ser humano e profissional.

Aos meus pais Antônio e Lourdes, que sempre incentivaram e apoiaram, não medindo esforços para que alcançasse os meus objetivos, mesmo quando significasse não satisfazer os próprios desejos. Por todo investimento em educação e ensinamentos que me permitiram chegar até a realização deste trabalho.

Meu marido Alexandre, pelo apoio em todos os aspectos, pessoais, educacionais e profissionais. Na colaboração com o cuidado das crianças, no momento de dedicação intensa as pesquisas. Pelas críticas construtivas, que sempre contribuem de maneira fundamental para minhas realizações.

Meus filhos Alexandre Augusto e Alice Cristina, que adotam a postura de “adultos disfarçados em crianças” quanto a maturidade, compressão, apoio e incentivo constante. Ensinando a cada dia o significado do mais puro amor.

A minha orientadora Professora Doutora Sônia Bentes por sua disponibilidade, prontidão e pela fundamental contribuição, que permitiu que chegasse ao término do estudo.

Aos familiares, amigos e colegas de trabalho, que participaram das mais diversas formas, torcendo para realização, acalmando as angústias, incentivando sempre que possível.

Por fim, a todos os funcionários e amigos do hospital, que contribuíram de forma espontânea nas pesquisas para que esse estudo fosse viabilizado. A todos os ensinamentos aprendidos que levarei para a vida, por todo engajamento nas realizações das metas e objetivos traçados em conjunto, vocês sem dúvida mostraram como é possível realizar a diferença na vida das pessoas. A todos, o meu singelo muito obrigada por tudo, missão cumprida!

RESUMO

O estudo apresentou como objetivo avaliar o perfil das lideranças existentes em Hospital Público do Estado do Rio de Janeiro, a fim de identificar possíveis influências nos indicadores de desempenho e no clima organizacional da referida instituição.

Foram realizadas pesquisas com questionários estruturados e semi-estruturados, associado ao levantamento dos dados dos indicadores assistenciais de produção ambulatorial. A metodologia escolhida para análise do perfil comportamental, foi a ferramenta DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), em virtude de seu consagrado uso por diversas organizações. Adicionalmente foram avaliadas as Mentalidades de Crescimento e Mentalidades Fixas, pelo teste de Mindset, a fim de avaliar quais fatores apresentavam maiores impactos no comportamento organizacional. O perfil comportamental mais predominante foi a Estabilidade em 59 % das lideranças avaliadas. O teste de Mindset indicou a predominância da Mentalidade de Crescimento.

Outros aspectos de relevância foram abordados na Pesquisa de Clima, como a mensuração do grau de satisfação das equipes com suas respectivas lideranças através da análise de 154 respostas. O grau de satisfação das equipes com seus líderes foi de 81% e no Relacionamento interpessoal do setor de 89%, sendo estas as variáveis corporativas com melhores avaliações.

Na avaliação dos indicadores de produção ambulatorial foi possível evidenciar o crescimento de 163% considerando período correspondente o primeiro semestre de 2018 para segundo semestre do mesmo ano.

Os estudos comprovaram impactos positivos do perfil das lideranças nos indicadores, entretanto não sendo esse considerado como único fator crítico para o sucesso no desempenho da instituição.

Palavras – Chaves: Liderança, Perfil comportamental, Indicadores de desempenho e Clima Organizacional.

JEL: M100, M120

ABSTRACT

This study was conducted to evaluate the profile of leaders from a public hospital in the state of Rio de Janeiro, Brasil, in order to identify possible influences on performance indicators and organizational climate in that institution.

Structured and semi-structured surveys were conducted, associated with data obtained from ambulatorial production indicators. The chosen methodology for behavior profile analysis was the DISC (Dominance, Influence, Stability, and Conformity) tool, because of its widespread use in different organizations. Additionally, Growth mindset and Fixed Mindset were evaluated using the Mindset test, in order to evaluate which factors present the bigger impact on organizational climate. The most predominant behavior profile was Stability, accounting for 59% of the leaders. The Mindset test appointed to a predominance of Growth Mindset.

Other relevant aspects were evaluated in the climate survey through the analysis of 154 responses, such as team satisfaction rates about their immediate leadership. Results suggested an 81% satisfaction rate. A 89% satisfaction rate related to interpersonal relationship was observed.

Ambulatorial production analysis showed a 163% growth considering the first semester and second semester of 2018.

This study has evidenced the positive impacts of leadership profile on indicators, however, this is not the only critical success factor involved in this institution's performance.

Keywords: Leadership, Behavior profile, Performance indicators e organizational climate.

JEL: M100, M120

ÍNDICE

1	Introdução	1
1.1	Problemática da Investigação	3
1.2	Objetivos	5
1.3	Questões de investigação	5
1.4	Estrutura da tese	6
2	Revisão de Literatura	7
2.1	Liderança	7
2.2	Características da liderança de acordo com gênero	11
2.3	Ferramenta DISC	13
2.4	Mentalidade de Crescimento	18
2.5	Clima Organizacional	20
2.6	Indicadores	21
3	Contextualização	24
4	Metodologia	30
4.1	Tipo de Estudo	30
4.2	Coleta de Dados	31
4.3	Método	31
5	Análise dos resultados	36
5.1	Análise da Pesquisa de Clima: Liderança e Gestão	38
5.2	Análise da Pesquisa de Clima: Relacionamento Interpessoal	47
5.3	Análise da Pesquisa de Clima: Liderança / Gestão e Relacionamento Interpessoal ..	50
5.4	Análise do Perfil de Liderança	51
5.5	Correlação do Perfil Comportamental e Mentalidade de Crescimento de acordo com o gênero	55
5.6	Indicadores (KPI'S) de Produção Assistencial Ambulatorial	56
5.7	Perfil de Lideranças x Pesquisa de Clima x Resultados dos Indicadores de Produção Ambulatorial	59
5.8	Perfil de Lideranças sem relação direta com Indicadores de Produção Ambulatorial	67
6	Conclusões e Recomendações.....	69
6.1	Conclusões	70
6.2	Limitações	72
6.3	Recomendações	72

7	Referências Bibliográficas	73
	Lista de Anexos	80
	Anexo A	81
	Anexo B	84
	Anexo C	90

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1: Estilos de Liderança.	10
Tabela 2: Percentual de Recurso Financeiro De Acordo Com Produção Do Serviço.	28
Tabela 3: Quantitativo Contratual da Produção Hospitalar.	28
Tabela 4: Quantitativo Contratual da Produção do Serviço de Apoio Diagnóstico e terapêutico.	29
Tabela 5: Produção Contratual da Produção Ambulatorial.	30
Tabela 6: Links de Questionário (Anexo A) Enviados e Recebidos Por Setor.	36
Tabela 7: Grau de Satisfação das Equipes, Pesquisa de Clima, Parte (1) E (5).	50
Tabela 8: Estatística Descritiva das Respostas Afirmativas da Pesquisa de Clima Parte (1) e (5).	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Liderança	2
Figura 2: Quadro de Sistemas de Saúde da OMS	8
Figura 3: Benefícios de Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD).....	22
Figura 4: Matriz Swot Do Serviço Estudado.	26
Figura 5: Pirâmide Organizacional do Local De Estudo: Inicial (A), Reestruturação (B) E Proposta Final (C).....	27
Figura 6: Resultado da Pesquisa de Clima com grau de satisfação por variável corporativa.	38
Figura 7: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 1, Pesquisa de Clima.	39
Figura 8: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 2, Pesquisa de Clima.	39
Figura 9:Grau de Satisfação das Equipes, Questão 3, Pesquisa de Clima.	40
Figura 10: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 4, Pesquisa de Clima.	41
Figura 11: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 5, Pesquisa de Clima.	42
Figura 12: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 6, Pesquisa de Clima.	42
Figura 13: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 7, Pesquisa de Clima.	43
Figura 14: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 8, Pesquisa de Clima.	43
Figura 15: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 9, Pesquisa de Clima.	44
Figura 16: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 10, Pesquisa de Clima.	45
Figura 17: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 11, Pesquisa de Clima.	45
Figura 18: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 12, Pesquisa de Clima.	46
Figura 19: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 34, Pesquisa de Clima.	48
Figura 20: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 35, Pesquisa de Clima.	49
Figura 21: Grau de Satisfação das Equipes, Questão 36, Pesquisa de Clima.	49
Figura 22: Perfil Comportamental das Lideranças Identificadas Pelo Disc (Anexo B).....	52
Figura 23: Preferência Cerebral das Lideranças, Identificadas pelo Disc (Anexo A).	53
Figura 24: Pontuação do Teste de Mindset das Lideranças (Anexo C).	54
Figura 25: Produção Ambulatorial (KPI) 2018 / 2019.....	58

Figura 26: Crescimento Quadrimestral da Produção Ambulatorial Total.....	58
Figura 27: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 2 por Quadrimestre.	59
Figura 28: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 9 por Trimestre.	60
Figura 29: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 11 por Quadrimestre.	61
Figura 30: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 12 por Quadrimestre.	62
Figura 31: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 15 por Quadrimestre.	63
Figura 32: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 16 por Quadrimestre.	64
Figura 33: Crescimento da Produção Ambulatorial da Liderança 17 por Quadrimestre.	65
Figura 34: Crescimento da Produção Ambulatorial das Equipes da Liderança 10 por Quadrimestre.	66
Figura 35: Crescimento da Produção Ambulatorial da Equipe da Liderança 7 por Quadrimestre.	67

ÍNDICE DE ABREVIACÕES

AVA – Análise do Vetor de Atividade

CID – Código Internal de Doenças

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

KPI – Key Performance Indicator

MINDSET – Mentalidade

PPP- Pré Parto, Parto, Pós Parto

OMS – Organização Mundial de Saúde

SADT – Serviço de apoio a diagnóstico e terapia

SES – RJ Secretaria do Estado de Saúde – Rio de Janeiro

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

SUS – Sistema Único de Saúde

UTIN – Unidade Terapia Intensiva Neonatal

UCINCO – Unidade Intermediária de terapia Neonatal

USP – Universidade de São Paulo

1. Introdução

O setor da saúde pública brasileira apresenta assim como vários outros serviços, diversos desafios. Dentre os principais desafios da saúde pública, está o fornecimento de serviços de alta qualidade com mínimo de recursos financeiros e limitações da capacidade operacional (Gomes e Machado, 2018) *apud* (Alberti e Bertucci, 2006). Outras dificuldades frequentes que tornam a saúde tão desafiante no Brasil, estão a escassez de materiais, medicações e equipamentos, falta de capital humano e deficiências nas estruturas físicas (Gomes e Machado, 2018). Para (Charan *et al.* 2012), acreditam que atualmente a oferta de lideranças torna-se muito inferior a demanda; considerando tal afirmação, este assunto torna-se pertinente para discussão como mais um dos desafios para o setor da saúde pública brasileira.

Segundo Kofman (2018):

O líder mais competente não tem seguidores. Benevolência, serviço e amor são as maiores fontes de valor econômico. Se você trata seus funcionários como recursos a serem otimizados, nunca evoluirá de gestor a líder. Para dar esse salto, deve reconhecer seus funcionários como seres conscientes que desejam transcender suas existências limitadas com projetos nobres de imortalidade.

Para Hunter (2004), o modelo de liderança ideal pode ser traduzido como na figura a seguir, que traduz o seguinte pensamento: para liderar é necessário ter vontade, esta é a forma humana de sintonizar as intenções em ações e comportamento pessoal. Através da vontade é possível escolher amar, com esse sentimento é possível identificar as necessidades do outro e não os desejos. Para atender as necessidades faz-se necessário servir ou até mesmo sacrificar-se, através disso é possível exercer a autoridade ou influência que poderá ser traduzida em liderança.

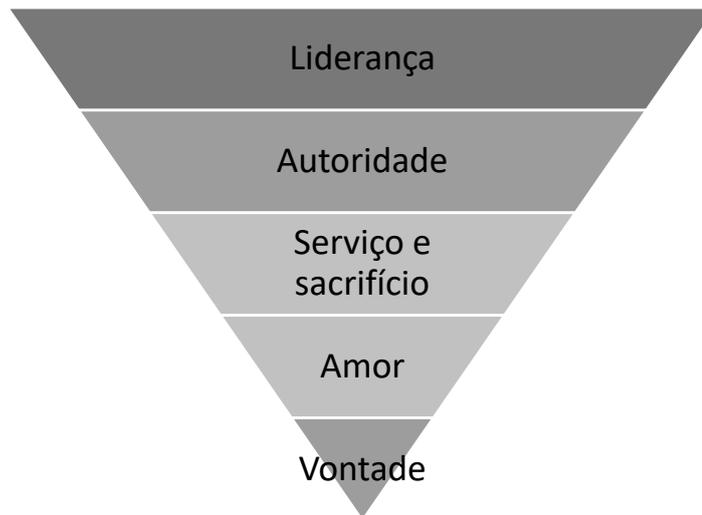


Figura 1: Modelo de Liderança (Hunter, 2004)

Para Nelson Ramalho¹, professor do ISCTE, especialista em psicologia social e organizacional, quatro são os tipos de competências principais para uma boa liderança: perspicácia social, a capacidade de influenciar, estabelecer networking e aparentar ser sincero, tais competências não estão divididas entre os sexos, portanto o indivíduo que agregar a maior parte das competências, será um melhor líder, independentemente de seu gênero.

Para Hunter (2004), as características esperadas por uma equipe para considere seu superior como líder seriam principalmente: honestidade (ser livre de engano), compromisso (sustentar suas escolhas), humildade (ser autêntico, sem orgulho), respeito (tratar os outros como pessoas importantes), entusiasmo, paciência (autocontrole), bondade (dar atenção), abnegação (satisfazer as necessidades do outro), perdoar (não se ressentir quando for enganado), serviço e sacrifício (pôr de lado vontades e necessidades; buscar o bem maior para os outros).

Segundo Amorim (2009), as lideranças femininas são motivadoras e dotadas de excelente capacidade de comunicação. Preferem o gerenciamento em rede, o respeito e reconhecem a importância de se conquistar lealdade, preocupam-se com resultados, entretanto, buscando atender às necessidades das pessoas. Para a autora, as lideranças masculinas possuem uma conotação de “predadores”, admitindo um perfil de comandar os subordinados, esperando lealdade e obediência.

¹Liderança: A diferença que (não) faz ser mulher – Mulher de Negócios – Jornal de Negócios.

Pesquisas internacionais ²descrevem as mulheres como importantes agentes de mudança dentro das organizações. Para alguns especialistas da área, as mudanças não são determinadas pela questão de gênero, mas sim pelas diferenças de perfil. A comparação entre os gêneros surge no âmbito da tomada de decisão, os homens seriam mais competitivos, autoritários, imediatistas e propensos a riscos por imprudência. Por outro lado, as mulheres tendem a apresentar estilos organizacionais mais participativos e democráticos.

Para os autores Charan *et al.* (2012), constitui um grande desafio para as organizações que os indivíduos em cargos de liderança sejam alocadas em níveis compatíveis com suas habilidades e valores. Afirmam ainda que, não raramente pode-se identificar gestores atuando em níveis inadequados, sendo assim menos eficazes e causando efeito negativos aos seus liderados.

Os Indicadores são utilizados para identificar o estado de uma operação, facilitando a criação de estratégias para correção dos problemas por estes indicados. Geram benefícios para controle adequado da empresa, motivação das equipes, direcionamento dos objetivos e melhorias. Faz-se necessário que toda equipe de gestão entenda a necessidade de acompanhamento e saiba utilizar de forma eficaz e a favor da empresa, para tal será necessário conseguir o engajamento de todos os colaboradores, que em determinadas situações podem apresentar resistência inicial (Francischini e Francischini, 2017).

O presente estudo abordará a avaliação dos perfis de liderança do serviço estudado pela ferramenta DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), sua importância no recrutamento e seleção, seu impacto de forma subjetiva no clima organizacional e nos indicadores de desempenho definidos pela Secretaria de Estado de Saúde.

1.1 Problemática da investigação

Justificativa

O setor da saúde pode ser considerado como um dos sistemas mais complexos para administração, no Brasil particularmente a esfera pública apresenta-se em constante crise, principalmente em virtude da governabilidade. Frente a isso faz-se necessário desenvolver

² Liderança: A diferença que (não) faz ser mulher – Mulher de Negócios – Jornal de Negócios.

técnicas que objetivam gerar compromisso, participação e engajamento das equipes de saúde (Azevedo, 2002).

Os profissionais de saúde além de qualificação técnica, necessitam elevado grau de autonomia para execução de suas atividades, gerando com isso clima organizacional propício a conflitos e favorecendo processo de negociação constante.

As empresas que não atingem suas metas geralmente possuem como característica comum ambientes estressantes, onde sentimentos como angústia e ansiedade são predominantes. Falta de satisfação no trabalho, motivação, infraestrutura conveniente, feedback de desempenho oportuno e pessoal qualificado, são por vezes questões identificadas em serviços públicos de saúde o que reflete de forma negativa aos usuários do sistema (Manyazewal, 2017).

Os profissionais de saúde podem ser responsáveis pelo monitoramento do clima em organizações de saúde, por serem considerados como os recursos finais dos sistemas de saúde (Manyazewal, 2017). Portanto, estratégias evocativas com grandes investimentos em educação e treinamento de força de trabalho em saúde, gerenciamento, retenção, incentivos, motivação e satisfação no trabalho são necessárias para atender a necessidade de recursos humanos pretendida (Rajasulochana e Dash, 2018).

Considerando que as organizações de saúde e a administração da saúde pública brasileira, apresentam particularidades, como falta de recursos. No âmbito do setor público de saúde, a análise da liderança, faz-se pertinente por compreender que seu exercício é determinado em parte pelo processo de trabalho e pelo nível de autonomia por este determinado. Nessas situações, o estilo de liderança não seria apenas relacionado às características natas dos indivíduos, mas também o tipo de local ser onde será desempenhado (Azevedo, 2002).

O setor da saúde ainda apresenta um cenário de trabalho dinâmico e desafiador, com altos níveis de ambiguidade e volatilidade. Sendo assim são necessários comportamentos e modelos de liderança diferenciados para este tipo de ambiente (Mathew *et al.* 2018).

Acredita-se que um dos desafios iniciais do gestor seja identificar os possíveis perfis de liderança com a capacidade de contagiar toda sua equipe e conduzir para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Frente as particularidades do sistema de saúde brasileiro o presente estudo possui relevância, no contexto de identificar os possíveis agentes na melhoria dos

indicadores de uma instituição pública de saúde, contribuindo assim para que outras possam obter melhorias.

1.2 Objetivos

O objetivo principal dessa tese é avaliar os principais perfis das lideranças do serviço estudado, através das informações levantadas por meio da aplicação de inventários comportamentais pela ferramenta DISC para indivíduos em cargo de gestão, assim como revisão da importância da liderança em literatura.

Os objetivos serão conduzidos através de aplicação de questionário para identificação, registro e análise dos principais tipos de perfil comportamental das lideranças, categorizando-os em Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Será avaliado através da literatura as características principais destes perfis e suas possíveis influências.

Como objetivo secundário, serão avaliadas as mentalidades de crescimento das lideranças, assim como os resultados obtidos na pesquisa de clima, em relação as variáveis corporativas: Liderança / Gestão e Relação Interpessoal. Indicando assim o grau de satisfação das equipes com as lideranças.

Por fim, mas não menos importante, a dissertação irá abordar os indicadores de desempenho do serviço estudado, avaliando se dentre as possíveis causas de melhoria nos indicadores encontra-se como fator relevante os estilos de liderança identificados.

1.3 Questões de investigação

Considerando o comportamento do indivíduo como importante fator para o sucesso em cargo de gestão, pode-se levantar os seguintes questionamentos:

- Pode o perfil de liderança impactar de forma significativa os indicadores de desempenho de um hospital público?
- Pode o Mindset das lideranças influenciar significativamente seu comportamento no relacionamento com a equipe?

- Quais fatores puderam ser considerados como relevantes na melhoria da avaliação dos indicadores?
- Qual o grau de satisfação dos colaboradores com as lideranças?

1.4 Estrutura da tese

A dissertação foi estruturada a partir da seção 1, que introduz a temática liderança e aspectos da sua importância no mercado da gestão e sistema de saúde.

A seção 2, aborda revisão de literatura dos assuntos relevantes para desenvolvimento do estudo, com ampla temática sobre a importância dos aspectos da liderança, características de acordo com o gênero, avaliação de perfil comportamental pela metodologia DISC, importância da avaliação da Mentalidade de Crescimento, impactos no clima organizacional e indicadores de desempenho.

A seção 3, é possível realizar o entendimento do local do estudo e identificar as motivações para desenvolvimento do presente inquérito, bem como descrição de aspectos institucionais e estratégicos.

Na seção 4, será apresentada a metodologia utilizada para aplicação das pesquisas e análise dos resultados.

A seção 5, tratará da apresentação, análise, e discussão através da correlação dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas e os indicadores de desempenho da instituição estudada.

Para finalizar, a seção 6 apresentará as conclusões do estudo, avaliando se os objetivos foram alcançados, discutindo também as limitações do trabalho e apresentação de algumas considerações para investigação futura nesta área.

2. Revisão De Literatura

2.1 Liderança

“O conceito de liderança apresenta usualmente como definição, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes em um contexto de grupo possuem o objetivo de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros” (Santos e Paranhos, 2017). Impactar o comportamento à medida que se influencia e direciona o comportamento dos membros do grupo para os objetivos pretendidos, medidas de destaque na aplicação teórica e pesquisa de lideranças até meado dos anos 80.

Estudos sobre liderança dividem-se em quatro abordagens, segundo época de surgimento das teorias. A primeira predominou até fim da década de 40, considerava as características do líder quanto suas qualidades e características naturais. A segunda até a década de 60, considerava o estilo de liderança pelo comportamento e treinamento, já não mais por estilo nato de liderança. A terceira surge no período de 1960 a 1980, compreendendo a liderança como uma abordagem de contingência frente as diversas situações. A partir dos anos 80 surge uma nova perspectiva de liderança através do simbólico, através de promover os valores que forneçam significados da natureza da instituição, envolve as lideranças conhecidas como: “*carismática*”, “*visionária*” e “*transformacional*”. (Santos e Paranhos, 2017).

Segundo Hunter (2004), liderança pode ser definida como “*a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum*”.

Para Johann (2013), a liderança é considerada como temática em crescente de interesse, e com ampla literatura em constante renovação. Para o autor a liderança no clima organizacional traduz a capacidade deste em influenciar de maneira positiva seus liderados, objetivando os resultados almejados pela organização, porém sem a perda do foco nas pessoas. Por outro lado, existe o gestor, que se caracteriza como aquele, cujo poder está limitado a autoridade que o cargo oferece. Age como planejador, organizador, implementador e executor para que os objetivos sejam atingidos, entretanto sem o cuidado com as pessoas envolvidas no processo.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) desenvolveu um modelo de sistemas de saúde e descreve tais sistemas como blocos utilizados para construção. Segundo a OMS, são necessários seis blocos, através dos quais também pode-se identificar oportunidades de

melhorias. Para que o sistema de saúde, seja forte, sustentável e alcance os resultados almejados os seis blocos deverão permanecer em melhoria contínua, são eles: liderança / governança, financiamento, força de trabalho, produtos médicos e tecnologias, informações e prestação de serviços. A liderança e governança estão representadas no modelo a seguir, como o primeiro bloco, e possui como objetivo garantir a combinação de políticas com eficácia de supervisão, regulamentação, formação de alianças, mantendo o modelo inicialmente idealizado e prestação de contas (Manyazewal, 2017).

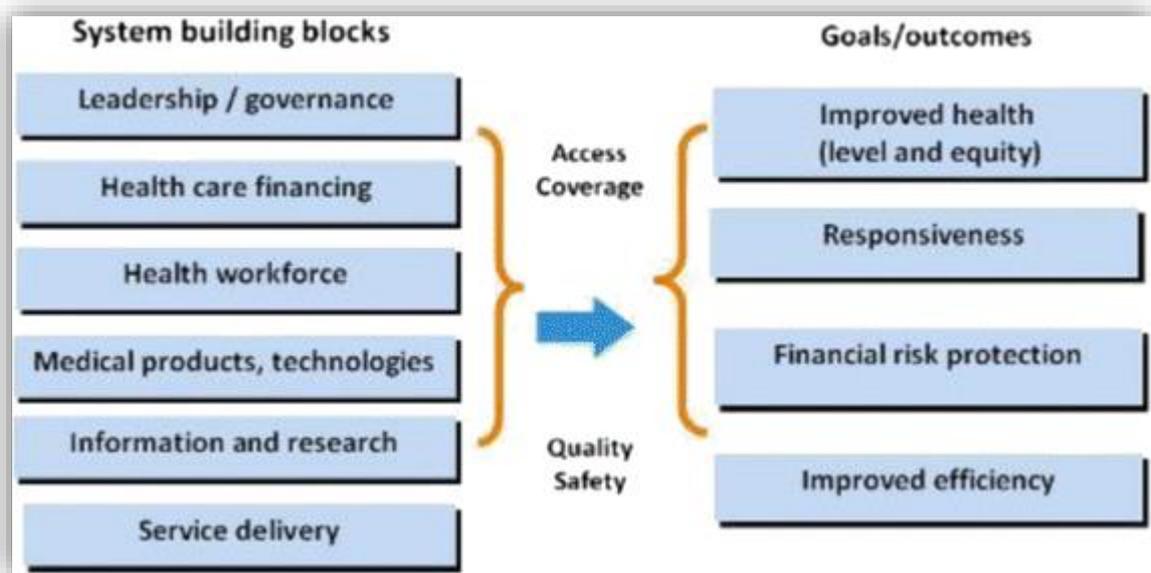


Figura 2: Quadro de sistemas de saúde da OMS (Manyazewal,2017)

Em estudo realizado nos hospitais públicos da Etiópia, objetivando realizar o diagnóstico situacional, foi utilizado o modelo desenvolvido pela OMS. A avaliação do bloco da liderança / governança foi investigado através dos seguintes parâmetros: melhor uso de recursos, uso adequado da hora de trabalho da equipe, satisfação de pacientes e fornecedores e a capacidade de montar e gerenciar recursos. O fim do estudo atribuiu ao bloco liderança / governança um escore de 61%, ou seja, 19% inferior ao escore de 80% indicado pela estrutura da OMS. Tais resultados insatisfatórios, foram atribuídos ao fato de as administrações hospitalares não buscarem a lealdade dos recursos humanos, a fim de maximizar o potencial e a sustentabilidade hospitalar. Concluiu-se ser necessário a averiguação das limitações de governança e determinar ações para o alcance das melhorias neste bloco (Manyazewal,2017).

No setor da saúde, a alta liderança da unidade deverá estar preparada para agir frente a acontecimentos inesperados que podem vir a ocorrer com os usuários da unidade, relacionar-se com as equipes multiprofissionais, ter conhecimento de procedimentos médicos assistenciais, intermediar conflitos em situações inter-relacionais, entre outras competências. Desenvolver e exercer a liderança em relação às equipes de saúde. Transformar ideias, intenções e metas em resultados, através da participação ativa dos processos de planejamento, promovendo harmonia no ambiente de trabalho, além de conhecer as diretrizes do sistema de saúde, com objetivo de atender as necessidades e as demandas da população (Santos e Paranhos, 2017).

Vários autores propõem diferentes formas quanto a classificação dos tipos de liderança, de maneira sucinta Kofman (2018), classificou os líderes em três estilos principais:

- Líder Inspirador: a autoridade é caracterizada como moral, caminha em direção oposta as autoridades formais. Caracterizam-se por conquistar a equipe e dedicar-se as missões válidas; agem com estímulo as iniciativas, para que a equipe use inteligência e entusiasmo a fim de revelar as oportunidades e desafios do entorno, dando assim o melhor para a organização. A forma apresentada para alcançar esse tipo de liderança é através da inspiração pelo entusiasmo.
- Líder Transcendente: tende a dissolver problemas organizacionais dando um novo significado. Convertem e coordenam propósitos individuais para o coletivo, com intuito de inspirar, comprometer e conectar ao propósito maior.
- Líder descomprometedor: não possui comprometimento com a equipe, a relação trata-se de forma exclusivamente profissional, sem demonstração de interesse ou sentimento pela equipe.

Strapasson e Medeiros (2009), descrevem em seus estudos que a liderança transformacional é caracterizada como a liderança apaixonada por um ideal, de forma a inspirar e motivar os demais membros da equipe, a fim de *“transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma”*. Esse mesmo perfil de liderança foi denominado como líder transcendente por Kofman (2018).

Ainda segundo os autores Strapasson e Medeiros (2009), os líderes transformacionais são *“capazes de entusiasmar e estimular a darem o máximo de si para alcançar os objetivos da*

equipe. Eles oferecem consideração individualizada e promoção intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma”.

O comportamento do líder refletirá o estilo de liderança. Após diversos estudos realizados, desde a década de 1950 e diferentes classificações quanto ao estilo de liderança, os estilos mais frequentemente encontrados estarão representados na tabela a seguir Scheley *et al* (2015).

Tabela 1: Estilos de Liderança (Fonte: Scheley et al., 2015).

Estilos	Características
Coercitivo	O líder ordena o que deve ser realizado, são críticos e muito duros nestas, causam medo nos colaboradores. Utilizado quando há pouca disponibilidade de tempo e /ou quando ordenar é considerado mais fácil que possibilitar discussão das soluções.
Dirigente	É competente e dotado de ampla visão, indica de forma clara o real propósito de cada um. Procura envolver os colaboradores para que tenham vontade de seguir suas orientações. Exige muito tempo, experiência, conhecimento e preparação.
Afetivo	Prioriza mais os colaboradores que as tarefas. O líder trata bem seus colaboradores e, naturalmente, é recompensado com lealdade e maior desempenho. Promove harmonia e proximidade entre os membros da equipe. O desafio desse líder consiste na manutenção de cada coisa em seu lugar, seguindo o mesmo padrão de exigência sem proteção a ninguém.
Democrático	Líder obtém o melhor de sua equipe através da divisão das decisões e responsabilidades. É o líder responsável por criar ambientes para equipes de alto desempenho. Em equipes jovens e inexperientes, o excesso de democracia poderá prejudicar os resultados.
Modelador	É extremamente exigente, responsável por decidir o que e como fazer. Acredita ter sempre as melhores soluções. Contribui para elevação da qualidade de produtos em virtude da riqueza no detalhamento das instruções. Admite ser grande referência e acreditar fortemente que

	tem as melhores soluções, espera que seus colaboradores sejam iguais a ele, podendo assim anular a criatividade da equipe e possíveis contribuições.
Treinador	Este líder investe tempo e esforços para conhecer sua equipe, com o objetivo de desenvolver sua equipe individualmente para que tenha bons resultados. Preocupa-se com sua equipe, tem perfil de formador. Caracterizado ainda, por assumir grandes riscos, permitindo que a equipe evolua naturalmente. Assim, mais expostos a erros.

2.2 Características da Liderança de acordo com Gênero

Apesar das mulheres frequentemente atingirem iguais ou maiores níveis educacionais comparativamente aos homens, estas representam apenas em torno de 50% da força de trabalho no ocidente, estando ainda com sub-representação em cargos de liderança e alta gestão (Bark *et al.*, 2016).

Pesquisas buscaram avaliar as possíveis causas que justificassem a reduzida representação feminina em cargos de liderança. Identificaram que o estereótipo da gestão feminina pode ser considerado como fator relevante. Por outro lado, observou através dos estudos que as mulheres são geralmente dotadas de maior inteligência emocional, sendo esta considerada como fator preponderante para os processos de tomada de decisão, e contribuinte efetiva na resolução de problemas (Machado, 2018).

Nos estudos de (Bark *et al.*, 2016) foi desenvolvido o modelo a seguir, com o propósito de demonstrar que as diferenças de gênero e ocupação de cargos de lideranças são formadas por relações opostas e indiretas com a motivação ao poder e liderança transformacional. Neste modelo as mulheres seriam representadas com uma menor motivação ao exercício da influência e poder sobre as pessoas, opostamente aos homens, pois tais atributos estariam amplamente vinculados ao gênero masculino (Bark *et al.*, 2016) *apud* (Williams e Best, 1990).

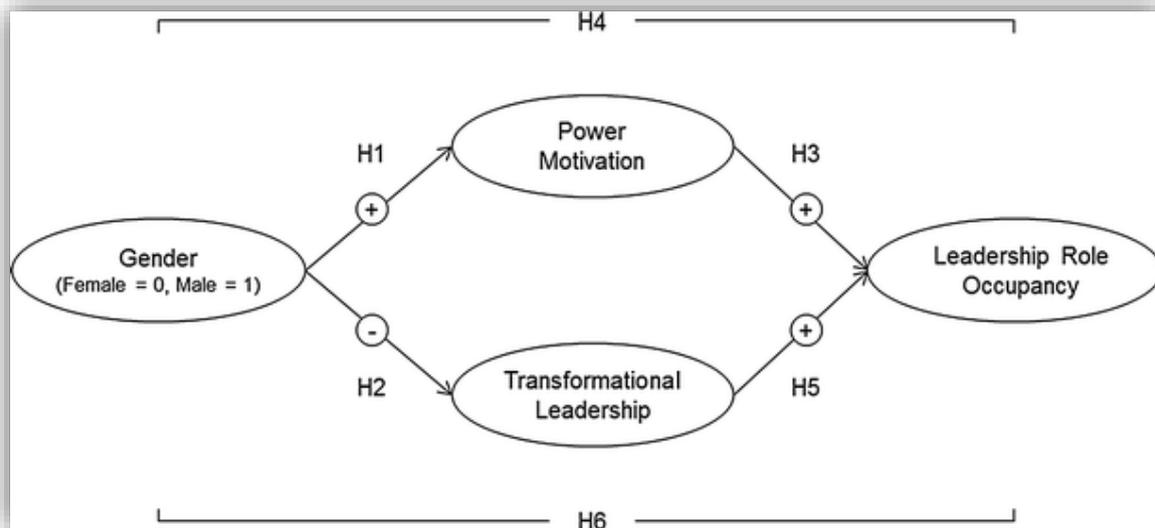


Figura 3: Modelo hipotético das relações entre gêneros, motivação de poder, liderança transformacional e ocupação de papéis de liderança (Bark et al., 2016).

As propostas de (Bark et al., 2016) foram que apesar da liderança transformacional ser importante, esta poderá diminuir, porém não terá a capacidade de equalizar por completo a lacuna de gênero nos papéis de liderança. Pesquisas demonstram que os perfis entre os diferentes gêneros são consideravelmente distintos. O perfil feminino estaria associado a preocupação do bem-estar dos demais, e com atributos como empatia, gentileza, atenção e espírito de solidariedade, já o perfil masculino os atributos estariam mais associados a controle, assertividade e competitividade.

Ainda para os autores (Bark et al., 2016) na conclusão da investigação foi possível descobrir três pontos de destaque. O primeiro; que os estilos de liderança de acordo com os gêneros são distintos, sendo considerado o perfil utilizado pelas mulheres mais eficazes que o masculino. Segundo ponto; maior representação de liderança feminina proporciona benefícios financeiros às instituições. E por fim; pesquisas indicam que o perfil feminino, possui maior responsabilidade social, sendo mais filantrópicas e contribuindo para resultados positivos para a sociedade de forma geral, não apenas para a instituição.

Os estudos realizados por (Gartzia, 2010) corroboram que as diferenças de gênero na liderança, se tornam evidentes por revelar que o perfil masculino motiva o poder; enquanto o feminino tende a liderança transformacional. Tal afirmação indica possibilidade de futuro promissor para as mulheres, pois a tendência esperada é que haja uma aposta no perfil mais transformacional, pela eficácia já evidenciada.

Os estudos realizados por Matos, (2008) indicam que no Brasil ou fora deste, “*os aspectos comportamentais das pessoas não são atrelados a qualquer elemento sócio demográfico como gênero, religião, etnia, condição econômica etc.*”. Entretanto, ainda para o autor, salienta-se que as questões sócio demográficas podem contribuir na valorização de determinados aspectos comportamentais em detrimento de outros. Em exemplos citados por ele, o executivo ocidental, apresenta como características valorizadas as de referência à objetividade, agressividade, comunicação, foco em resultados, empatia e persuasão. Em contrapartida, nos países com cultura fortemente religiosa como: turcos, árabes e indianos; as principais características valorizadas, apresentam-se como organização, sistematização, estruturação, foco em manutenção de normas, preceitos e conformidade pré-estabelecida.

Quanto as diferenças comportamentais em organizações públicas de acordo com gênero da liderança, os estudos realizados por Andersen e Hansson (2011), concluíram que as diferenças quando existentes, foram consideradas insignificantes na avaliação do comportamento. Sendo por estes autores, as diferenças organizacionais consideradas como responsáveis por alterar os comportamentos da liderança. Ainda nesses estudos, não foram identificadas predileção para os colaboradores (independente do sexo) em relação ao gênero de sua liderança.

Andersen (2018), avaliou a fatores relacionados a motivação de gerentes, foi demonstrado no estudo, não haver diferenças quanto ao gênero. Os maiores impactos na eficácia das organizações foram atribuídos aos gerentes motivados por poder; sendo estes considerados eficazes na influência e convencimento dos colaboradores, assim alcançando melhores resultados para as organizações.

2.3 Avaliação de Perfil Comportamental através da Ferramenta DISC

A Ferramenta inicialmente denominada como Análise do Vetor de Atividade – (AVA) foi desenvolvida na década de 1950, pelo pesquisador Walter Vernon Clarke, através dos estudos desenvolvidos e publicados no livro “As emoções das pessoas normais”, pelo psicólogo americano Dr. William Moulton Marston em 1928 (Bonnstetter e Ribas, 2016).

Os estudos do Dr. Marston, possuíam o objetivo de identificar como o ambiente em que se encontram, podem influenciar as pessoas. Tais conceitos elaborados, foram de fundamental importância para desenvolvimento da metodologia. O objetivo principal do DISC consiste em

identificar o perfil psicológico e comportamental predominante nos indivíduos, essa metodologia tem sido amplamente aplicada nas instituições a fim da promoção do desenvolvimento pessoal no ambiente interno (Bonnstetter e Ribas, 2016).

Na atualidade, observa-se constante elevação no grau de competição entre as pessoas, causando progressivo desafios em questões como aprendizado e entrega de resultados. As reciclagens tornaram-se necessárias em curtos espaços de tempo. Exigências de maior grau de proficiência, níveis de excelência e competências como fatores predisponentes para permanência no mercado, constituem desafios permanentes. A ferramenta DISC, surge dentre os instrumentos para análise de comportamento humano, como mais validada na atualidade e de reconhecimento mundial. Objetivando alcançar os benefícios atrelados ao autoconhecimento, potencialização de pontos fortes, minimização dos pontos fracos; de forma a contribuir para convivência coesa com a essência, personalidade e talentos (Neto e Melo, 2011).

Em uma visão pessoal de Matos (2010), o entendimento e manejo dos aspectos comportamentais, permitem potencialização dos indivíduos e das organizações. O autoconhecimento comportamental, possibilita promover melhorias quanto ao aproveitamento, a potencialização dos próprios talentos, entender o sentido de suas motivações, favorecendo contatos com pessoas e ambientes que as estimulam, complementam e as impulsionam. Permitem melhorar os relacionamentos interpessoais de forma abrangente incluindo cônjuges, filhos, amigos e colegas de trabalho.

Para iniciar qualquer processo de mudança, são necessários três fatores: o primeiro consiste na identificação de forma clara e verdadeira do estado atual. O segundo, definir onde se deseja chegar; para no terceiro ser possível elaborar de maneira precisa, consistente e flexível, o planejamento das ações para o alcance dos objetivos (Vieira, 2017).

“As emoções primárias são denominadas como contendo o máximo de antagonismo ou aliança, e de inferioridade ou superioridade ao ego motor” (Marston, 2014). Para escolha da nomenclatura para definição das emoções primárias, o autor utilizou dois critérios: *“o significado mais comum da palavra”* e que o termo descrevesse *“a experiência de cada emoção”*, sendo assim as emoções primárias foram descritas por Marston (2014), nas formas a seguir:

- *“Dominância: exercer controle sobre; vencer; predominar.”* Indicando superioridade, personalidade agressiva e obstinada.

- *“Indução: influenciar uma ação; persuadir; dirigir para.”* Indica o processo de convencer alguém de forma amigável.
- *“Submissão: ceder a outra pessoa; conceder autoridade ou poder; capitular; ser submisso.”* Indica obediência de forma voluntária, aos comandos da pessoa com autoridade, demonstrando ainda carinho mútuo entre o indivíduo e a quem se submete.
- *“Conformidade: agir em conformidade; ser complacente; cortês. O indivíduo se move segundo os ditames de uma força superior”.*

Marston (2014), refere a existência de relação direta entre os perfis: Dominância e Conformidade; Influência e Submissão.

A partir da classificação das emoções primárias pela observação do comportamento humano, e contribuição de anos em pesquisas, foi possível realizar a divisão dos comportamentos em quatro grupos distintos: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (DISC), transformando assim a metodologia em linguagem universal e como forma de prever o comportamento humano. O comportamento pessoal, possibilita traduzir as características naturais do indivíduo e o estilo de educação vivenciado. Corroborando desta forma para que a ferramenta DISC, proporcione maior eficácia na comunicação (Bonnstetter e Ribas, 2016).

A avaliação pelo DISC, possibilita melhor manejo interno dos talentos humanos, desde os processos de recrutamento e seleção até treinamento e desenvolvimento profissional. Além de agregar valor aos relacionamentos interpessoais e às organizações. Através da ferramenta ainda é possível adequada realocação de postos de trabalho, programas de gestão e treinamento (Matos, 2008).

O conhecimento da metodologia e uso da ferramenta propicia segundo os autores Bonnstetter e Ribas (2016), os seguintes benefícios:

- Cooperativismo e Compromisso – os indivíduos tendem a se relacionar e trabalhar de forma mais eficaz, com outros que sejam semelhantes ao seu comportamento.
- Construção de equipes eficazes – identificar as diferenças nos comportamentos, podem impactar de forma imediata e positiva a comunicação, a motivação e a resolução de conflitos no ambiente interno.

- Resolução e prevenção de conflitos – através do entendimento das diferenças e semelhanças de cada estilo, é possível priorizar a satisfação comportamental dos indivíduos e assim dissipar conflitos antes mesmo de ocorrerem.
- Obtenção de apoio e credibilidade – conhecer o estilo comportamento do outro, permite conquistar credibilidade através da adaptação ao seu estilo. Cada vez mais as decisões são apoiadas tendo como base a percepção e credibilidade das pessoas, para obtenção de apoio ou conselhos. Sendo assim, faz-se necessário que a liderança conquiste credibilidade. Através desta, será possível obter os recursos (contatos, reputação, tempo, dinheiro e energia), ditos como necessários para manutenção de estilo de vida pessoal ou organizacional.

Originalmente o questionário DISC, foi estruturado em vinte e quatro grupos de adjetivos, através da seleção dos adjetivos que mais assemelham e mais se distanciam do perfil de comportamento. Entretanto, existe a possibilidade de utilização que questionário com frases completas, ao invés de apenas adjetivos. O questionário com frases, tende a reforçar sua significância e reduzir a possibilidade de equívocos pelo utilizador (Matos, 2008).

➤ Perfil comportamental D (Dominância)

Caracterizado por “*produzir atividade em ambientes antagônicos*”. Indivíduos com essa característica predominante tendem a ser competitivos, diretos, objetivos e voltados para alcance de resultados. Possuem naturalmente a necessidade de comandar; geralmente indivíduos extrovertidos; ativos; impacientes; independentes; adeptos a mudanças; ousados; possuindo constante necessidade de desafios e o desejo de vitória. A emoção predominante é a raiva. Orientados para resultados, são auto motivados, velozes, obstinados e inovadores. Os perfis com baixa Dominância tendem a ser mais conservadores, apresentar facilidade para desenvolvimento do trabalho em equipe, cooperação e compartilhamento nas tomadas de decisão, podendo ainda evitar confrontos. (Bonnstetter e Ribas, 2016; Marston, 2014)

➤ Perfil comportamental I (Influência)

Caracteriza-se por “*produzir atividade em ambientes favoráveis*”. Pessoas que possuem alta influência apresentam-se como extrovertidas e comunicativas, possuindo necessidade de interagir e verbalizar. Otimistas; alegres; ativas; populares; espirituosas; entusiastas; participativas e bem-humoradas. Geralmente comandam através da persuasão e convencimento. Os perfis com baixa influência, apresentam-se como reservados, sinceros e honestos,

preferência pelo trabalho individualizado, facilidade de concentração e poucos, porém confiáveis amigos. (Bonnstetter e Ribas, 2016; Marston, 2014)

➤ Perfil comportamental S (Estabilidade)

Caracterizado por “*produzir passividade em ambientes favoráveis*”. Pessoas com alta Estabilidade tendem a ser tranquilas, calmas, com intensa habilidade de ouvir e refletir antes de opinar. Planejadoras; preferem ambientes estruturados e previsíveis; introspectivas; podendo manifestar resistência a mudanças; cooperativas; atenciosas; pacientes; reconciliadoras; gentis e com a tendência em servir. Valorizam a família e amizades; são leais; tendem a realizar um projeto de cada vez, porém até sua finalização por completa. Muito emotivos, porém com capacidade de disfarçar as emoções. Quando crédulo em uma causa ou em seu líder, trabalha com afinco para realizações. Os perfis com baixa Estabilidade, podem atuar como agentes de mudança, tendem a liberdade e mobilidade, podem realizar mais de um projeto simultaneamente, entretanto a qualidade e atenção podem estar comprometidas nestas situações. (Bonnstetter e Ribas, 2016; Marston, 2014)

➤ Perfil comportamental C (Conformidade)

Caracterizam-se por “*produzir passividade em ambientes antagônicos*”. Indivíduos com alta Conformidade tendem ser a precisos; prezam pela qualidade e riqueza dos detalhes; extremamente exigentes; preocupados; perfeccionistas; acumuladores de informações; apreciam regras e normas claras; introvertidos; centralizadores a fim de garantir o cumprimento de seus altos padrões de qualidade; cuidadosos; objetivos; diplomático; orientado para tarefas. Quanto mais alto perfil de conformidade, maior a tendência do cumprimento de regras e procedimentos, por medo de erro ou engano. Os perfis com baixa conformidade, são criativos e informais; indisciplinadas; teimosas e com aptidão para quebra de paradigmas.

Nos Brasil os estilos comportamentais puros estão caracterizados em pequenos valores percentuais na população, segundo pesquisa da TTI Success Insights que identificou as seguintes prevalências: Alto D puro em 0,53% dos brasileiros; Alto I puro em 2,55%; Alto S puro corresponde a 0,70% e o Alto C puro a 0,30% da população brasileira. Os altos fatores são assim designados pela capacidade de descrição do comportamento principal, ou seja, quando estão acima da média. Entretanto, a maioria dos indivíduos possui o comportamento por combinação de dois ou mais estilos (Bonnstetter e Ribas, 2016).

Para Marston (2014), a Conformidade possui a tendência a misturar-se com a dominância, sendo possível que a conformidade se mantenha como a emoção dominante, entretanto quando há cessação do conformar-se, a dominância suplanta a conformidade. Assim para que o perfil caracterizado como Dominância atinja a máxima eficiência, deverá ser precedida resposta pelo perfil Conformidade. Seguindo a regra “*conformidade ativa é normalmente seguida pela dominância ativa.*” Nos casos onde a conformidade se prolonga de forma extrema, a dominância não atingirá sua eficiência máxima. Em suma a combinação considerada como benéfica ao indivíduo, pode ser traduzida por conformidade inicial adaptada seguida pela dominância. A Estabilidade e a Influência, seguem em mecanismo similar ao da Conformidade e Dominância, entretanto soando como uma relação de simbiose mais leve e benéfica (Marston, 2014).

Para Côbero *et al.* (2017), existem vantagens do uso da ferramenta DISC no recrutamento e seleção, entretanto quando a utilização objetivar a eliminação de candidatos, poderá ocasionar a perda de profissionais qualificados. Para o autor, a ferramenta é considerada válida para o autoconhecimento, possibilidade de promover melhorias internas e de pontos negativos, propiciando assim o desenvolvimento de habilidades. Esse fatores por si só, permitem evolução dos resultados nas relações profissionais e desempenho das organizações. O do DISC como critério de eliminação é considerado desapropriado, mas a utilização para alterações de funções de acordo com maior adequação do perfil identificado, é defendido por contribuir de forma positiva.

2.4 Avaliação da Mentalidade de Crescimento

A motivação pessoal é determinada por estímulos internos e externos, porém o processo cognitivo demonstra ser o fator mais impactante, considerado como responsável por processar a percepção das pessoas sobre fatos que ocorrem no entorno. (Ferreira *et al.*, 2017) *apud* (Dweck, 1986).

Ferreira *et al.*, (2017) caracterizaram o Mindset como atitude adotada para direcionar o alcance de objetivos. As pessoas que possuem foco em aprendizado e desenvolvimento contínuo, apresentam Mindset de crescimento (Mentalidade de Crescimento). Em contrapartida, os indivíduos que se mantêm focados em objetivos de desempenho, crendo que há um limite para

o aprendizado e que as capacidades individuais não podem ser alteradas, caracteriza-se por possuir um Mindset fixo (Mentalidade Fixa). (Ferreira *et al.*, 2017; Deweck, 2017)

Ferreira *et al.*, (2017) inferem que *“O Mindset apresenta resultados positivos tanto em ambientes educacionais e organizacionais, porém não foram encontrados estudos sobre o tema em território brasileiro”*.

Para Dweck (2017), as lideranças representadas por Mentalidade de Crescimento, não consideram como correto sua representação no topo hierárquico. Agem caracteristicamente por não obter créditos das contribuições alheias, nem causar prejuízo aos demais como demonstração de poder. Não costumam ser evidenciados como indivíduos talentosos ou egocêntricos, adotam postura discreta, possuindo disposição para manter-se firmes, mesmo quando encaram algum tipo de fracasso, pois acreditam que alcançaram sucesso no fim. Ávidos por melhorias contínuas; cercam-se das pessoas mais capacitadas possíveis; assumem equívocos e deficiências; buscam entender as qualificações intrínsecas e organizacionais que se farão necessárias.

Dweck (2017) descreve os líderes caracterizados por Mentalidade Fixa, como indivíduos que se consideram superiores e a empresa representa sua plataforma de poder. Acreditam que a organização e seu sucesso, são atrelados a sua permanência no cargo. Os membros da equipe são considerados apenas como subordinados, executores das ideias brilhantes do líder.

Fleury (2011), infere que o Mindset Global se caracteriza por ações locais, porém baseadas no pensamento global, indicando assim a capacidade de pensar, agir, movimentar e interagir em cenários complexos e diversificados. Permitindo assim a liderança avaliar oportunidades, expansões ou diferenças de posicionamento e opiniões frente a diferentes assuntos e mercados. Frente ao exposto, os líderes que já obtiveram desenvolvimento tendem a ser mais valorizados.

Neves e Tomei (2016), descrevem o Mindset Global *“como fator crítico para o desenvolvimento organizacional”*, através do qual será permitido a liderança global, exercer influência em indivíduos, organizações e grupos.

Os impactos do Mindset Global das lideranças no desempenho organizacional, foi avaliado por estudo realizado através de pesquisa de 163 líderes com atividades internacionais, em 22 empresas nacionais ou multinacionais situadas na África, Ásia, América do Sul e do Norte, Europa e Oriente Médio. O resultado obtido, comprovou haver efeito relevante direto e positivo,

no comportamento das lideranças em até 39,1% das avaliações, sugerindo assim que este pode variar significativamente o comportamento da liderança. Os fatores evidenciados como causadores dos maiores impactos ao Mindset Global, foram atribuídos a posição e local de trabalho; já idade e gênero dentre outros fatores abordados, não causaram impacto. (Neves e Tomei, 2016).

Para Mozzato e Grzybovski (2018), a tendência do mercado exigirá lideranças com mentalidade global, por apresentarem maior capacidade de gestão com diversidade cultural, econômica e social, se adaptando satisfatoriamente aos ambientes diversos.

2.5 Clima Organizacional

Pode ser caracterizado como a *“percepção formal ou informal das políticas, práticas, ações e procedimentos organizacionais”*, assim como fator de relevância para alcance de resultados eficientes. Ainda para o autor em locais onde o clima é considerado favorável, há maior obtenção do potencial do capital humano, tornando as atividades a serem desenvolvidas mais fáceis e produtivas (Santos e Paranhos, 2017).

O clima organizacional permite avaliar a dinâmica do comportamento e relacionamento das pessoas e grupos no âmbito das organizações, além da interação com a própria instituição a qual fazem parte. Permitindo assim, estudar a interação humana no ambiente interno da instituição. Acredita-se que através da análise seja possível realizar modelagem do ambiente interno, para que sejam alcançados melhores desempenhos da instituição (Johann, 2013).

Muitos serviços preocupam-se em melhorar relacionamento entre a organização e sua clientela, por vezes não desenvolvendo ferramentas para gerenciar o relacionamento interno e com os colaboradores. O clima organizacional apresenta-se como importante ligação entre os níveis individuais e organizacionais, principalmente no sentido de congruência das expectativas individuais e do todo. O clima terá sua influência na qualidade do ambiente da organização, podendo ser percebida pelos envolvidos e determinar o comportamento no contexto grupal (Bispo, 2006).

A pesquisa de clima organizacional, busca identificar os problemas relacionados a gestão de pessoas, sendo considerada ferramenta segura, objetiva, com alta aplicabilidade e como

instrumento valioso para promoção de melhorias da qualidade e medidas internas de gestão. Proporciona benefícios para a empresa, funcionários e clientes (Bispo, 2006).

Para Johann (2013), determinar o clima organizacional proporciona avaliação visual do estado emocional dos colaboradores, podendo este ser mensurado através da utilização de pesquisas para atribuição do índice de satisfação no ambiente ocupacional.

A cultura organizacional indica o conjunto de crenças, valores e normas priorizadas em determinada instituição. A realização do seu diagnóstico na organização, permitirá contribuir para maior produção e satisfação do capital humano no ambiente de trabalho; influenciar: comportamento organizacional dos colaboradores e dos grupos, crenças e expectativas, formas de negociação interna e externa (relacionamento interpessoal); exacerbar o grau de lealdade dos colaboradores; institucionalizar valores; aumentar o desempenho da organização; conhecer subjetivamente os comportamentos que agem como influenciadores dos funcionários e assim promover o alinhamento destes às práticas e estratégias da instituição, por fim, contribuir de forma legítima para o gerenciamento. (Russo, 2017)

Ainda segundo Russo (2017), o alinhamento cultural do capital humano contribuirá de forma positiva para: aumentar o comprometimento interno; melhoria no desempenho e na comunicação; alinhar missão e valores para tomada de decisão; facilitar trabalho em equipe; aumentar transparência e dar credibilidade à organização.

Dentro do ambiente organizacional a liderança poderá ser avaliada através da capacidade do gestor de influenciar de forma positiva as pessoas e as circunstâncias, assim contribuindo para a produção e alcance das metas e resultados desejados pela instituição. Demonstrando assim, a importância cada vez maior de escolher lideranças capacitadas e talentosas, como parte de fator crítico de sucesso para sobrevivência e crescimento institucional (Johann, 2013).

2.6 Indicadores (Key Performance Indicators – KPI's)

Os Indicadores podem ser definidos como medidas qualitativas e quantitativas que apontam o estado de uma operação, processo ou sistema, porém sem capacidade de resolutividade dos problemas, para este são necessárias ações corretivas, após análise e interpretação dos dados fornecidos (Francischini e Francischini, 2017).

Podem ser citados benefícios gerados pelos KPI's como: controle adequado da empresa, motivação das equipes, direcionamento dos objetivos e melhorias. O objetivo dos indicadores de desempenho deverá estar focado na geração de benefícios, através da comparação da expectativa inicial e o resultado da operação, contribuindo desta forma para identificação de possíveis problemas (Francischini e Francischini, 2017).

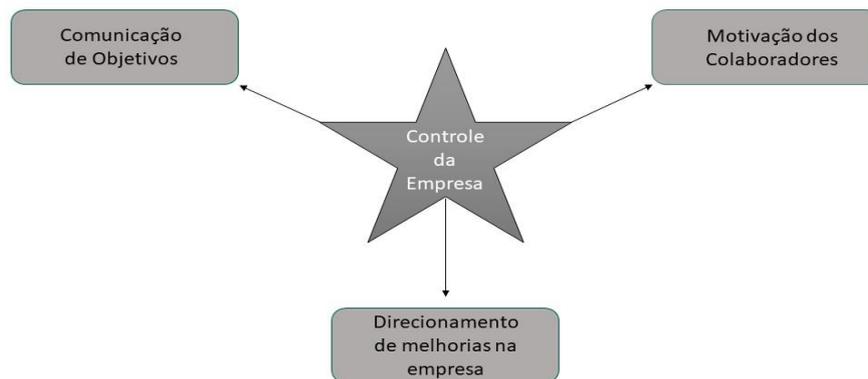


Figura 3: Benefícios de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) (Francischini e Francischini, 2017).

Os autores Francischini e Francischini (2017), ainda defendem que, para elaboração dos KPI's serão necessários: expectativas claras e objetivas do gestor, determinação das variáveis mais relevantes para alcance do objetivo e elaboração dos indicadores para medir tais variáveis. Ressaltam que, para a atividade do gestor ser focada o número de indicadores deve ser restrito ao máximo de sete. E que para a adequada utilização, deverão possuir as seguintes características:

- Ter validade – identificar o quê medir
- Ser correto e preciso – indicar fidelidade
- Estar completo – atingir partes relevantes
- Apresentar-se como exclusivo e único – sem redundância
- Possível quantificar – ser expresso em números
- Compreensivo – claro e objetivo
- Possibilidade de controle – para ações de correção

- Rastreabilidade – alcançar o motivo do problema

Objetivando justificar as razões para mensurar o desempenho (Mendes, 2014) *apud* (Lebas, 1995), propõe respostas à cinco questionamentos: (1) “*onde se esteve?*”; (2) “*onde se está?*”; (3) “*onde se pretende chegar?*”; (4) “*como chegar ao pretendido?*”; (5) “*como saber se se chega ao pretendido?*”.

Através das respostas obtidas aos questionamentos, será possível perceber que medir o desempenho possibilitará: identificar problemas e avaliar oportunidades; clarificar responsabilidades e favorecer sua delegação; aprimorar planejamento e controle; identificar as ações necessárias, onde e quando realizar; orientar na mudança de comportamentos; dar destaque ao trabalho desenvolvido; favorecer o engajamento do capital humano e servir como apoio ao desenvolvimento do sistema de remuneração. (Mendes, 2014)

Medir o desempenho de uma instituição torna-se extremamente relevante a fim de conquistar vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os principais focos na medição do desempenho são: avaliação da qualidade da gestão e uso eficiente dos recursos (Martins e Costa Neto, 1998).

Nas últimas décadas houve crescimento do interesse no setor da saúde, pela avaliação do desempenho de maneira geral das estruturas médicas assistenciais. A ação visa otimizar a alocação dos recursos assim como planejar investimentos. As principais ferramentas de avaliação dos KPI's, objetivam evidenciar o desempenho das estruturas médico-assistenciais, através dos processos, organização, custos, financiamento e saídas (Muriana *et al.*, 2016).

Os indicadores médico assistenciais podem ser subdivididos em: estrutura, processo, resultado e medidas de produção (Muriana *et al.*, 2016) *apud* (Kalinichenko *et al.*, 2013). Os indicadores de estrutura abrangem as características organizacionais do capital humano, aspectos físicos e financeiros (para reembolso pelo governo por ex.). Os indicadores de processo indicam as práticas dos profissionais da saúde e seus clientes (pacientes), através da avaliação de critérios como: tempo de internação, procedimentos realizados, tratamentos e medicamentos instituídos. Os ditos resultados contribuem na indicação do quantitativo de serviços prestados e seus impactos atuais e futuros para os clientes.

Os indicadores ainda se dividem em internos e externos. Os internos são utilizados para monitorar e aprimorar os resultados dos processos; já os externos são utilizados pelos governos

e / ou outras fontes pagadoras, com objetivo de avaliação da qualidade do serviço prestado e comparação do desempenho entre outras instituições ou profissionais (Muriana *et al.*, 2016).

Em estudo realizado na Universidade de São Paulo (USP), com objetivo de avaliar a utilização dos indicadores de desempenho a realidade brasileira, foi evidenciado que hospitais brasileiros públicos e filantrópicos possuem melhor estrutura organizacional, e perfil de gestão mais especializado em saúde, quando comparado aos hospitais com fins lucrativos. Embora, apresentem uma menor produtividade em relação a utilização de leitos e centro cirúrgico, sendo este último uma maior preocupação da rede privada (Rotta, 2004).

De acordo com Rotta (2004):

“Barreiras como falta de profissionalização dos administradores hospitalares, ausência de padrões para hospitais brasileiros, bem como a ausência de incentivos dos órgãos financiadores em relação ao desempenho baseado em indicadores, são considerados obstáculos para utilização de indicadores pelos administradores hospitalares.”

“Os indicadores relacionados à receita, custos, e giro de leitos, foram considerados muito importantes na gestão de um hospital, mas percebe-se uma incoerência entre o discurso desses dirigentes e a prática verificada nos hospitais estudados” (Rotta, 2004).

3. Contextualização

O local do estudo escolhido trata-se de Hospital Estadual, fundado em 2012 pela Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro (SES/RJ), localizado no município de Mesquita, inserida na Macrorregião Metropolitana I, com população estimada de 3.444.423 habitantes³, excluindo a cidade do Rio de Janeiro, sendo atualmente a maior maternidade pública do Estado em número de partos⁴. Centro de referência regional, tem como missão excelência na prestação de serviços

³ Fonte: IBGE Censo 2010.

⁴ <https://www.saude.rj.gov.br/>

ambulatoriais e hospitalares na área de ginecologia e obstetrícia, para população da Baixada Fluminense.

Sendo referência da Baixada Fluminense no Estado do Rio de Janeiro, para o Sistema Único de Saúde (SUS), para atendimento às mulheres e gestantes de baixa e média complexidade, com atendimento por demanda espontânea e referenciada pelas unidades de saúde da região. Apresenta como foco primordial o atendimento humanizado.

Estrutura-se com perfil de hospital especializado para atenção de gravidez, neonatologia com unidade intermediária e terapia intensiva, ginecologia de média complexidade e mastologia, para demanda espontânea de internação e ambulatório referenciado através da Secretaria de Estado de Saúde do Estado do Rio de Janeiro (SES/RJ).

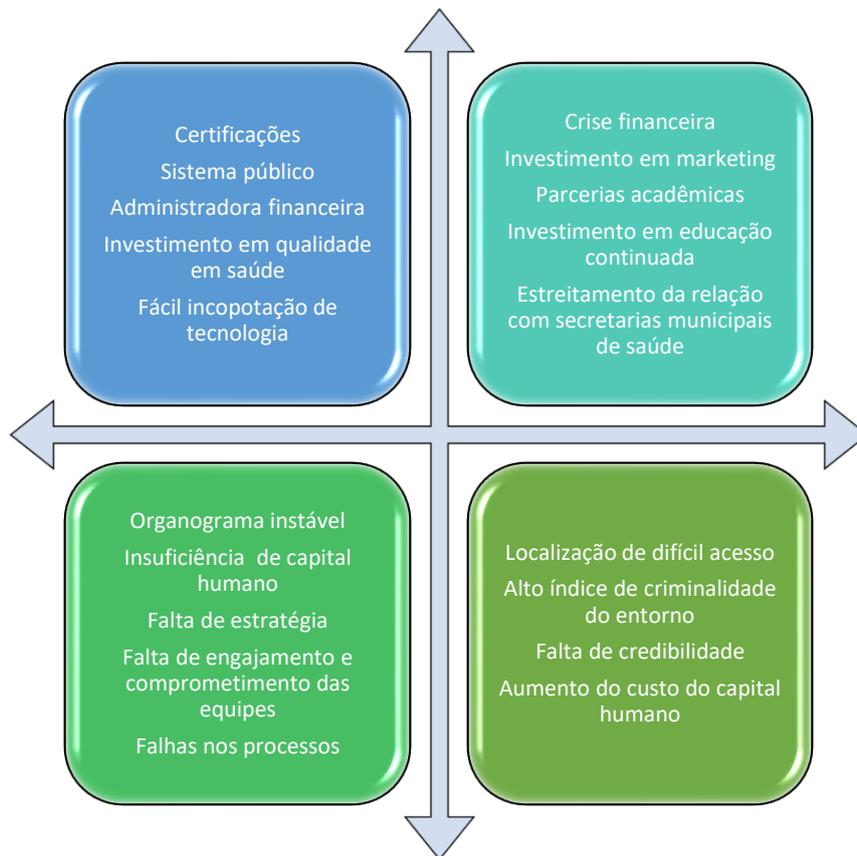
Oferece atendimento de emergência 24 horas, dispõe de 100 leitos de alojamento conjunto, 10 leitos de Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTIN) e 15 leitos de Unidade Intermediária Neonatal (UCINCO), 12 leitos PPP (pré-parto, parto e pós-parto) 15 salas de ambulatórios externos. Disponibiliza atendimento pré-natal, ginecológico e puerperal, atendimento com equipe multidisciplinar (fonoaudiologia, fisioterapia, assistente social, psicologia e nutricionista) e planejamento familiar.

Possui modelo gerencial proposto como forma flexível de Administração de gestão compartilhada, obedecendo aos princípios e diretrizes do SUS, observando as políticas públicas voltadas para a regionalização da saúde, preservando-se a missão da SES/RJ.

O hospital em questão apresentava-se em situação de crise em abril de 2018, sendo este fator determinante para troca da gestão da Organização Social de Saúde e conseqüentemente toda alta gestão da unidade. Foi escolhida como ferramenta para análise e realização do planejamento estratégico, a matriz SWOT, tal escolha foi determinada por sua simplicidade e aplicabilidade, está representada a seguir a fim de demonstrar o cenário encontrado.

Forças

Oportunidades



Fraquezas

Ameaças

Figura 4: Matriz SWOT do serviço estudado.

Analisando a matriz citada no que tange as fraquezas do ambiente interno, foi possível observar que a maior evidência seria em torno do capital humano. A partir do cruzamento das fraquezas e oportunidades, foi possível realizar planejamento estratégico de reforço, a fim de aproveitar com maior intensidade as oportunidades oferecidas.

Havia em abril de 2018, forte crise financeira na instituição, que ocasionou grande perda no quantitativo de colaboradores e instabilidade no organograma, pelo fato de alguns membros da alta gestão abandonarem repentinamente seus cargos, deixando assim as equipes desestruturadas.

Os colaboradores que permaneceram não possuíam compromisso ou engajamento com o serviço, em virtude das insatisfações geradas em decorrência das dívidas de gestões anteriores.

Os gestores se mantiveram em seus cargos, não possuíam estratégia para condução do serviço e nenhum processo era seguido.

A partir do diagnóstico, foi iniciado rigoroso processo para reestruturação do serviço, em torno da credibilidade com fornecedores e clientes, assim como do capital humano, para manter os colaboradores que permaneceram e atrair novos para as inúmeras vagas disponíveis existentes.

A Pirâmide organizacional em abril de 2018 (pirâmide a) encontrava-se disforme apresentando o nível tático (coordenadores) no topo, seguido pelo operacional (colaboradores) e então a nível estratégico (alta direção). O primeiro passo foi estruturar a pirâmide no conceito mais antigo (pirâmide b), apresentando no topo a alta direção, seguido pelos coordenadores e colaboradores, para transição. Após a estruturação da pirâmide, a proposta foi a inversão desta (pirâmide c). Onde os colaboradores permanecessem no topo.

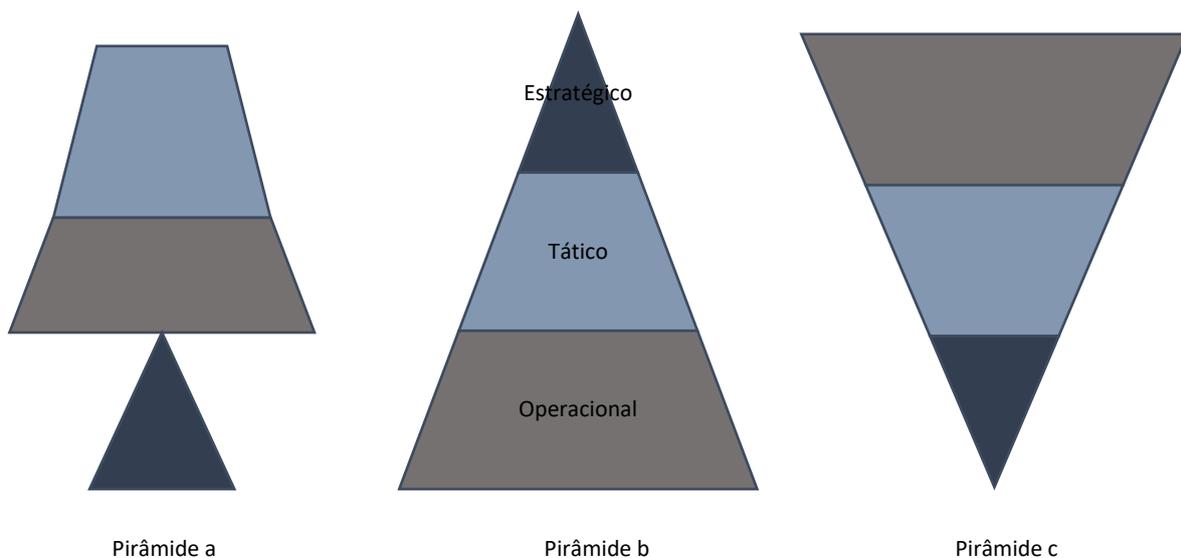


Figura 5: Pirâmide organizacional do local de estudo: inicial (a), reestruturação (b) e proposta final (c).

Para que tal reestruturação pudesse ser realizada, foram necessárias algumas substituições de capital humano no nível tático, em virtude de perfil comportamental apresentado ser incompatível como novo modelo gerencial adotado. Apresentavam também em alguns casos alto custo, não compatíveis com a realidade do novo contrato de gestão, pois este havia sido consideravelmente reduzido para a organização social de saúde que assumia.

Além de redução de custos dos valores contratuais, foram estabelecidas pela Secretaria Estadual de Saúde, novas metas muito desafiadoras. Tais metas, seriam as responsáveis pela transferência dos recursos financeiros a Organização Social para gestão. O não cumprimento das metas contratuais estabelecidas, acarretaria glosa (proporcional) no recurso financeiro mensal, que não poderia ocorrer visando a manutenção da saúde financeira da instituição.

O percentual de transferência mensal dos recursos financeiros, do valor total do contrato, determinado através dos seguintes indicadores de produção assistencial:

Tabela 2: Percentual de recurso financeiro de acordo com Produção do Serviço.

Tipo de Produção	Transferência do recurso financeiro
Assistencial Hospitalar	85%
Assistencial SADT	10%
Assistencial Ambulatorial	5%

Apesar da menor fonte de recurso financeiro ser proveniente da produção ambulatorial, o presente estudo irá manter o enfoque nesta. Tal escolha foi entre outros motivos, determinada pelos desafios pessoais pelas quais tais metas foram responsáveis.

A produção hospitalar considerada por avaliar o quantitativo denominado procedimentos cirúrgicos, compreendem as altas fornecidas aos códigos internacionais de doença (CID) compatíveis com cirurgias ginecológicas e obstétricas (inclusive partos). Outro item também avaliado nessa produção, denominado bloco neonatal compreende as altas de recém natos das Unidade de Terapia intensiva e Unidade Intermediária.

Tabela 3: Quantitativo contratual da Produção Hospitalar.

Produção Hospitalar	Julho 2018	Agosto 2018	Setembro 2018 (em diante)
Procedimentos cirúrgicos	630	650	780
Bloco Neonatal	18	28	38

Apesar de corresponder a maior fonte de recurso, esse indicador não foi selecionado para enfoque em virtude dos fatos expostos a seguir.

A instituição estudada já se apresentava consagrada no Estado⁵, como maior unidade em número de partos, por dois anos consecutivos. O fato de ser instituição pública de qualidade, contribuiu para atrair naturalmente as gestantes para internação com perfil de baixa e média complexidade. A carência de unidades conveniadas ao SUS, com o mesmo perfil no entorno favorece inclusive a lotação.

O tempo de internação tanto do bloco neonatal quanto da maternidade, poderiam sofrer impacto direto, negativo e inversamente proporcional a qualidade da assistência básica de saúde dos municípios atendidos. Importante considerar principalmente que essa apresentava-se com deficiências, justificada até mesmo pela crise financeira que acomete o país e principalmente Estado.

Apesar da reestruturação e qualificação das equipes, aumento da oferta e demanda do pré-natal próprio, implementação de serviços laboratoriais para pacientes de pré-natal externo à instituição, intensificação das relações com as secretarias municipais do entorno, e melhoria nesse indicador, os fatores externos tornavam-se intermináveis. Não sendo então possíveis ações capazes de exterminar em curto prazo de tempo, todos os impactos externos. Como estratégia foram focados possíveis pontos de melhorias internas, que obtiveram resultados satisfatórios e alcance e manutenção das metas estabelecidas.

A produção assistencial referente ao Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico (SADT) não obteve o foco desta dissertação, em virtude de dados utilizados para esse indicador depender de equipes terceirizadas contratadas e referir produção interna (hospitalar) e externa (ambulatorial) dos exames de ultrassonografia, doppler, ecocardiografia e radiografia.

Tabela 4: Quantitativo contratual da Produção do Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico.

Produção SADT	Julho 2018	Agosto 2018	Setembro 2018 (em diante)
Internos e Externos	2.000	2.100	2.200

A produção assistencial ambulatorial da instituição na época, produzia a média de 3.000 atendimentos mês, o quantitativo era obtido somando-se o número de atendimentos ambulatoriais e emergência. Entretanto, após a mudança do contrato de gestão a produção

⁵ <https://www.saude.rj.gov.br/noticias/2018/12/>

ambulatorial, deveria manter-se conforme valores descritos na tabela a seguir, excluindo os atendimentos de emergência. As consultas válidas seriam referentes aos atendimentos ambulatoriais médicos (obstétricas, ginecológicas e planejamento familiar) e não médicos (multidisciplinares: enfermagem, farmácia, fisioterapia, fonoaudiologia, nutrição, psicologia e serviço social).

Tabela 5: Produção contratual da Produção Ambulatorial.

Produção Ambulatorial	Julho 2018	Agosto 2018	Setembro 2018 (em diante)
Consultas	4.000	5.000	6.000

Esse foi considerado como grande desafio para todos os membros da equipe, pelos empecilhos inicialmente enfatizados. Dentre eles os fatores críticos para manifestar o desejo de realização, podem ser considerados os seguintes:

- As novas metas estabelecidas nunca haviam sido propostas;
- Os números já alcançados sequer se aproximavam do desafio;
- A necessidade da população do entorno em ter acesso a serviço de qualidade;
- O índice de absenteísmo era altíssimo;
- Poucos acreditavam ser possível;
- Reestabelecer a credibilidade da unidade;
- Poder exercer medicina preventiva;
- Empoderamento de indivíduos desacreditados e habituados a cultura organizacional muito diferente da nova a ser implantada;

4. Metodologia

4.1 Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa, que foi realizado entre os meses de abril 2018 a junho 2019 em uma Maternidade Pública do Estado do Rio de Janeiro. Com utilização de questionários para avaliação de clima organizacional e sobre identificação dos perfis comportamentais dos gestores da instituição, adicionalmente foram

avaliados os indicadores de produção ambulatorial, enviados mensalmente a Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro (SES/RJ).

4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados referentes ao estudo foi realizada na referida instituição. Fizeram parte do estudo indivíduos de ambos os sexos, todas as raças e idades, independente da equipe, setor pertencente ou vínculo empregatício da admissão. Foram analisados de forma retrospectiva, utilizando o período de janeiro 2018 a junho 2019, os indicadores de produção ambulatorial, enviados mensalmente a SES/RJ, como comprovação de cumprimento de contrato entre Organização Social de Saúde e Secretaria Estadual de Saúde.

4.3 Método

Para elaboração da introdução e revisão de literatura, foi realizada exaustiva pesquisa bibliográfica, com base na análise de publicações avulsas, impressas e eletrônicas. As bases de dados consultadas compreenderam: Scopus, Web Science, Scielo, Pubmed, Proquest, revistas de gestão e gestão em saúde, com obtenção de artigos originais, artigos de revisão, consultas em livros de gestão. O período de consulta considerou os artigos publicados nos últimos 12 anos (2007 a 2019), incluindo textos na língua inglesa e portuguesa.

Seleção de Palavras-Chave (descritores): os descritores utilizados na pesquisa bibliográfica de forma independente ou cruzadas, foram: liderança, serviços de saúde, maternidade, liderança feminina, indicadores, DISC, MINDSET, comportamento organizacional. Para o cruzamento dos descritores foram utilizados os operadores booleanos “AND” com o objetivo de localizar uniões e intersecções de termos, ampliando ou especificando a informação desejada.

A primeira fase da pesquisa foi quantitativa e destinada a coleta dos dados para estudo na referida instituição, sendo elaborado questionário para Pesquisa de Clima Organizacional (Anexo A), contendo perguntas para os gestores e seus subordinados. Não foi possível utilizar questionário previamente validado, em virtude de normas e padrões estabelecidos pela organização social de saúde, responsável pela gestão do contrato. A pesquisa foi elaborada

eletronicamente através do Software SurveyMonkey, adquirido para realização desta, e sua escolha determinada pela facilidade de uso e qualidade dos relatórios emitidos.

Na segunda fase, o referido questionário, denominado de Pesquisa de Clima, foi enviado para os participantes através de seus e-mails. Sendo garantida a participação facultativa e o sigilo das respostas, a fim de que houvesse liberdade para expressar opiniões. Foram enviados de forma setorizada 493 links, para que os resultados obtidos, pudessem ser analisados e posteriormente correlacionados com o respectivo perfil comportamental da liderança do setor.

As respostas recebidas, apenas indicavam a qual setor o colaborador pertencia. Os setores avaliados foram: Administrativos, Ambulatório, Coordenação multidisciplinar, Direção, Enfermagem geral, Enfermagem Neonatologia, Enfermagem obstétrica, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição, Obstetrícia, Pediatria, Psicologia e Serviço social

O tempo para execução e aplicação do questionário foi de um mês. Fizeram parte do estudo indivíduos de ambos os sexos e de todas as idades, independente do vínculo empregatício (funcionários de contratação por Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e de empresas terceirizadas).

Foram abordados de forma geral no questionário de pesquisa de clima, alguns aspectos estratégicos no intuito de obter relatórios e indicadores que subsidiassem a melhoria tanto do processo de gestão, quanto a qualidade de trabalho e necessidades dos colaboradores.

O questionário de pesquisa de clima, foi subdividido em seis partes a fim de avaliar as seguintes variáveis corporativas: Liderança e Gestão de pessoas (parte 1, 12 questões); Treinamento e Desenvolvimento (parte 2, 4 questões); Comunicação (parte 3, 5 questões); Imagem e Adesão Institucional (parte 4, 11 questões); Relações Interpessoais (parte 5, 3 questões) e Condições de Trabalho (parte 6, três questões).

Na terceira fase, os gestores participaram de pesquisa qualitativa, para avaliação do perfil comportamental pela ferramenta DISC (Anexo B) e pesquisa quantitativa para avaliação da mentalidade de crescimento - MINDSET (Anexo C). Foram convidados 18 gestores para participação presencial, em 03 de maio de 2019, na sala de reuniões do local de estudo, com duração estimada de 60 minutos. Compareceram 17 gestores, estes foram orientados sobre os fatores que impulsionaram a investigação do inquérito e a importância sobre o tema liderança,

o autoconhecimento do perfil comportamental e possíveis implicações no clima organizacional. Foi assegurado a manutenção do sigilo das informações e a participação facultativa.

O questionário DISC, foi a ferramenta utilizada com objetivo de identificar o perfil comportamental das principais lideranças da instituição estudada. Este foi originalmente estruturado em vinte e quatro grupos de adjetivos, entretanto optou-se pela versão validada pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) que contém os descritores em frases, a fim de reduzir possibilidade de equívocos. Os perfis foram correlacionados com quatro animais conforme questionário do IBC, e apresentado no Anexo B.

Os 17 gestores receberam os questionários (DISC) em modelos impressos, assistiram a vídeo motivacional sobre a temática liderança e a seguir foram orientados a responder através de opções, identificadas com as letras: A (Dominância / Tubarão), I (Influência / Águia), C (Estabilidade / Gato), O (Conformidade / Lobo), a que mais se identificava com seu perfil. Foi enfatizado para que se imaginassem no seu dia-a-dia, pois as circunstâncias que cada indivíduo se encontra em determinado momento, podem alterar a escolha das opções de resposta. O tempo fornecido para preenchimento do questionário foi de 18 minutos.

No fim do questionário DISC, foi orientado a forma de cálculo de cada perfil comportamental predominante e a descrição resumida dos quatro tipos de perfis, bem como o mapeamento da preferência cerebral, a fim de possibilitar autoanálise e dar sequência para discussão. Após este momento, foram disponibilizados os modelos impressos para a avaliação da Mentalidade de Crescimento - Teste de MINDSET (Anexo C), para os mesmos gestores.

A avaliação da Mentalidade de Crescimento pelo teste de MINDSET, disponibilizava vinte questões para escolha de uma entre quatro opções: concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente. Ao final do preenchimento, os gestores foram orientados a realizar o cálculo para obtenção do resultado. As respostas escolhidas poderiam contabilizar de zero a três pontos, conforme a opção de resposta. A tabela com a pontuação de cada questão está disponibilizada no Anexo C.

O resultado poderia variar entre 0 e 60 pontos. E classificados em quatro pontuações distintas: 0 a 20 pontos – mentalidade fixa muito avançada; 21 a 33 pontos – mentalidade fixa com algumas ideias de mentalidade de crescimento; 34 a 44 pontos – mentalidade de crescimento com algumas ideias fixas e 45 a 60 pontos – mentalidade de crescimento muito avançada.

Para conclusão do encontro com os 17 gestores, foi iniciada discussão sobre a temática, onde a maior parte dos participantes puderam verbalizar o contentamento na participação das pesquisas, assim como os benefícios que o autoconhecimento havia propiciado. Os questionários foram recolhidos para que os resultados pudessem ser analisados e categorizados de acordo com perfil comportamental predominante.

Na quarta fase, as respostas dos questionários de pesquisa de clima, foram codificadas em linguagem digital, compiladas, excluídas respostas incompletas e analisadas as respostas consideradas válidas (completas), das partes de interesse, através de ferramentas básicas de estatística descritiva. Média para *“identificação do ponto médio da percepção dos respondentes para cada uma das variáveis”* e Desvio Padrão para *“identificar o grau de dispersão das respostas em relação à média”* (Scheley *et al.*, 2015).

Foram planilhadas e representadas graficamente, as respostas das partes: (1) Liderança e Gestão de Pessoas e (5) Relações Interpessoais, do questionário de pesquisa de clima, de forma setorial. Calculado o percentual do grau de satisfação apontado, bem como a percepção da Relação interpessoal do setor; com objetivo sequencial de correlacionar com o perfil de liderança evidenciado pelo questionário DISC.

Ainda nesta fase, os questionários de avaliação de perfil pela ferramenta DISC, foram planilhados em valores percentuais (0 a 100), indicando a proporção de cada perfil (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) existente nos participantes, juntamente com a identificação do perfil mais prevalente.

A seguir para definição da preferência cerebral (através do DISC), foram realizados somatórios em valores percentuais (0 a 100), com combinações da proporção de cada perfil. Foram realizadas quatro combinações: Dominância + Conformidade (preferência cerebral analítico); Dominância + Estabilidade (preferência cerebral prático); Influência + Conformidade (preferência cerebral experimental); Influência + Estabilidade (preferência cerebral relacional).

Os dados obtidos através da pontuação do teste de MINDSET, foram planilhados, para complemento da avaliação do perfil, através de questões para identificação de Mentalidades Fixas e Mentalidades em Crescimento.

Os perfis de liderança e Mentalidades de crescimento foram numerados de um ao dezessete, sendo essa numeração de acordo com a ordem alfabética dos gestores; sendo então, representados graficamente e em números absolutos.

Para o teste de MINDSET, também foram utilizadas as ferramentas de estatística descritiva: Média e Desvio Padrão.

A seguir planilharam-se os atendimentos ambulatoriais realizados de forma setorial, compreendendo o período de janeiro de 2018 até junho de 2019. O objetivo de estender o período inicial do estudo, visou o embasamento dos resultados das lideranças, tanto das que já pertenciam ao serviço, quanto as que iniciaram suas atividades após.

A partir deste ponto, os dados começaram a ser compilados e relacionados. Foram analisados os seguintes dados: produção ambulatorial, avaliando os resultados anteriores a mudança da alta gestão e os meses subsequentes. Para avaliar o desempenho de cada liderança, foi realizado o cálculo da média de atendimentos e evidencia percentual do grau de crescimento alcançado; por quadrimestre, semestre e ano.

Foram representados graficamente os resultados da produção ambulatorial total e o percentual de crescimento. A seguir, foram descritos os dados obtidos através da avaliação do perfil da liderança, avaliados pela ferramenta DISC (percentual do perfil comportamental mais predominante e o(s) percentual(ais) de preferência cerebral identificados). Adicionalmente a pontuação do teste de MINDSET, para identificação da mentalidade de crescimento. Os dados obtidos nos questionários de pesquisa de clima, considerados relevantes para análise dos resultados de forma setorial: adesão das equipes ao questionário; grau de satisfação através da análise das respostas dos itens: (1) Liderança e Gestão de Pessoas e (5) Relações Interpessoais; e percentualmente a percepção do relacionamento interpessoal entre as categorizações: ótimo, bom, regular e ruim.

O objetivo de correlacionar os resultados de produção, o grau de satisfação dos setores e perfil da respectiva liderança, visou apontar os possíveis fatores críticos considerados para o sucesso.

Na quinta fase, foi efetuada a análise e discussão do significado dos resultados do inquérito de investigação. Avaliado se o objetivo do estudo foi atingido e quais foram as suas limitações.

A sexta fase foi destinada à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de clima aos gestores da instituição estudada, para que estes a tivessem como base para possíveis mudanças em sua cultura organizacional e gestão de equipes nas instituições de saúde.

5. Análise de Resultados

Após envio de 493 links de pesquisa, foram recebidas 161 respostas, destas apenas 154 (31,2%) foram consideradas válidas, por estar completas, sendo 07 excluídas (2 setor administrativo, 1 no setor ambulatorio, 2 no setor de enfermagem neonatal e 2 no setor de enfermagem obstétrica). A adesão total a pesquisa foi 32,7% considerando as 161 respostas. Na tabela a seguir, estão discriminados os links enviados por setor, as repostas recebidas e as consideradas válidas.

Tabela 6: Links de Questionário (Anexo A) enviados e recebidos por setor.

SETOR	Links enviados	Respostas recebidas	Respostas completas	Adesão equipes	Adesão válida
Administrativos	57	31	29	54,4%	51,9%
Ambulatório	13	6	5	46,2%	38,5%
Multidisciplinar	17	5	5	29,4%	29,4%
Direção	17	9	9	46,2%	46,2%
Enfermagem geral	105	16	16	15,3%	15,3%
Enfermagem Neonatologia	62	14	12	22,6%	19,4%
Enfermagem obstétrica	122	32	30	26,3%	24,6%
Farmácia	8	2	2	25%	25%
Fisioterapia	11	9	9	81,8%	81,8%
Fonoaudiologia	3	2	2	66,7%	66,7%
Nutrição	9	7	7	77,8%	77,8%
Obstetrícia	33	2	2	6,0%	6,0%
Pediatria	31	22	22	71%	71%
Psicologia	2	2	2	100%	100%
Serviço social	3	2	2	66,7%	66,7%
Total	493	161	154	32,7%	31,2%

Conforme observado na tabela acima, no setor da obstetrícia, apenas foram obtidas duas respostas, dos trinta e três questionários enviados a este setor, indicando adesão da equipe ao questionário de apenas 6% aos links enviados, sendo assim as respostas desse setor não serão fortemente consideradas, mas o perfil da liderança será adiante também avaliado e discutido.

Santos e Paranhos (2017), defendem que o baixo índice de adesão as pesquisas podem corresponder a dificuldade de entendimento da importância da pesquisa ou pouca “*expectativa quanto a resposta aos seus anseios*”.

Ainda quanto ao grau de adesão, somente a equipe de psicologia apresentou 100%, o segundo setor de maior adesão foi a fisioterapia com 81,8%, seguida após pela nutrição com 77,8%.

As respostas da pesquisa de clima, foram compiladas no gráfico a seguir, as variantes mais bem avaliadas, segundo colocação quanto ao grau de satisfação foram: 1º Relações interpessoais 83,77%; 2º Liderança e Gestão 81,14%; 3º Imagem e Adesão 79,44%; 4º Treinamento e Desenvolvimento 72,56%; já as variantes: 5º Comunicação 58,96%; e 6º Condições de Trabalho 44,39%, foram as responsáveis por apontar as maiores insatisfações pelos colaboradores.

Nessa seção, serão enfatizados os resultados obtidos na parte (1) Liderança e Gestão e parte (5) Relacionamento Interpessoal.

As partes: (2) Treinamento e Desenvolvimento; (3) Comunicação; (4) Imagem e Adesão e (6) Condições de Trabalho; não serão discutidas no presente Estudo, fizeram parte para que pudesse contribuir apenas com melhorias internas do serviço, portanto estão apenas expressas em valores finais a título de conhecimento e para eventuais comparações que se façam necessárias.

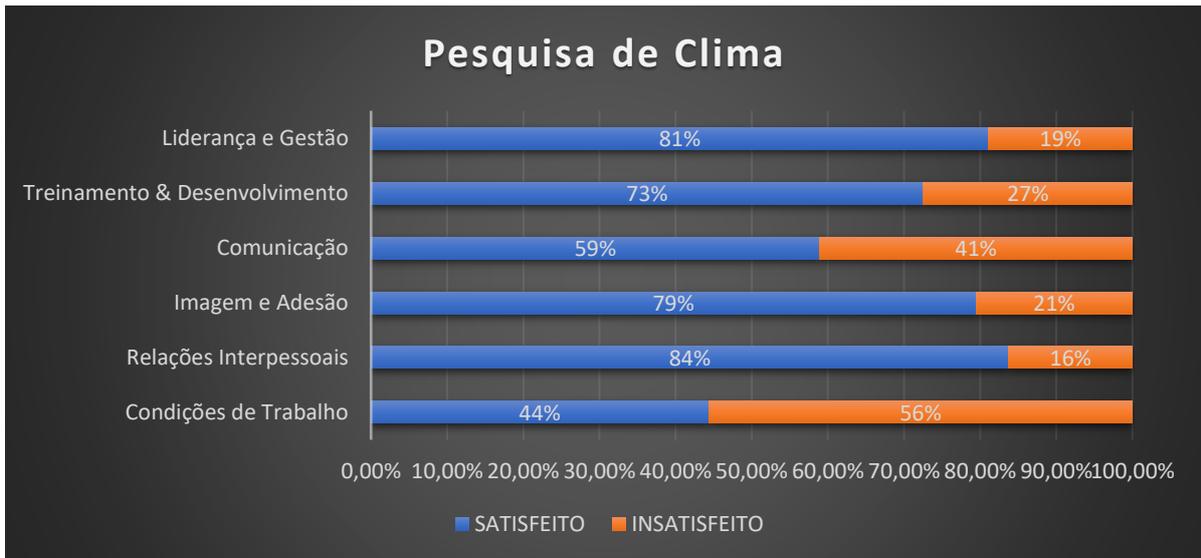


Figura 6: Resultado da Pesquisa de Clima com grau de satisfação por variável corporativa.

A identificação das condições de trabalho estando na pior classificação, acaba por chamar atenção pelo contraponto da satisfação com as relações interpessoais e satisfação com as lideranças e gestão. Ou seja, mesmo com a avaliação das condições de trabalho tendo sido consideradas insatisfatórias, a satisfação relacional e com as lideranças e gestão (melhores quesitos avaliados pelo questionário), pode-se crer que com isso que tais variantes possivelmente contribuíram de forma relevante para os resultados obtidos nos indicadores.

5.1 Análise Pesquisa de Clima: Liderança e Gestão

Avaliando os resultados da pesquisa de clima, temos a primeira parte, com 12 questões sobre a avaliação de Liderança e Gestão de Pessoas, responsável por ocupar a segunda posição no grau de satisfação, que abordou os seguintes questionamentos:

- 1- Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?

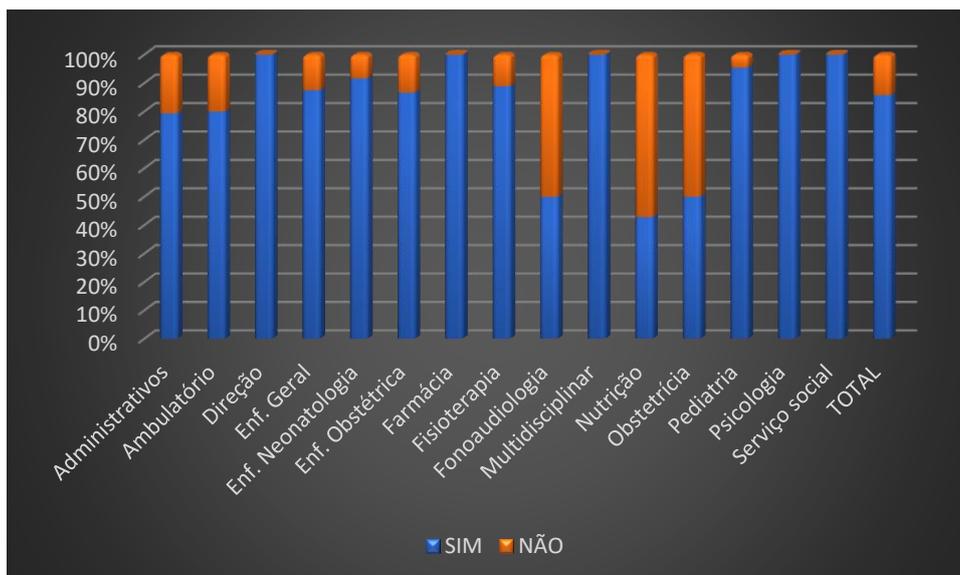


Figura 7: grau de satisfação das equipes, questão 1, pesquisa de clima.

Como pode ser verificado, os setores de Fonoaudiologia, Nutrição e Obstetrícia, encontram-se abaixo da média geral de 86% de satisfação. Em contrapartida os setores da farmácia, multidisciplinar, psicologia, serviço social e direção, não apresentaram nenhum grau de insatisfação.

2- Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças?

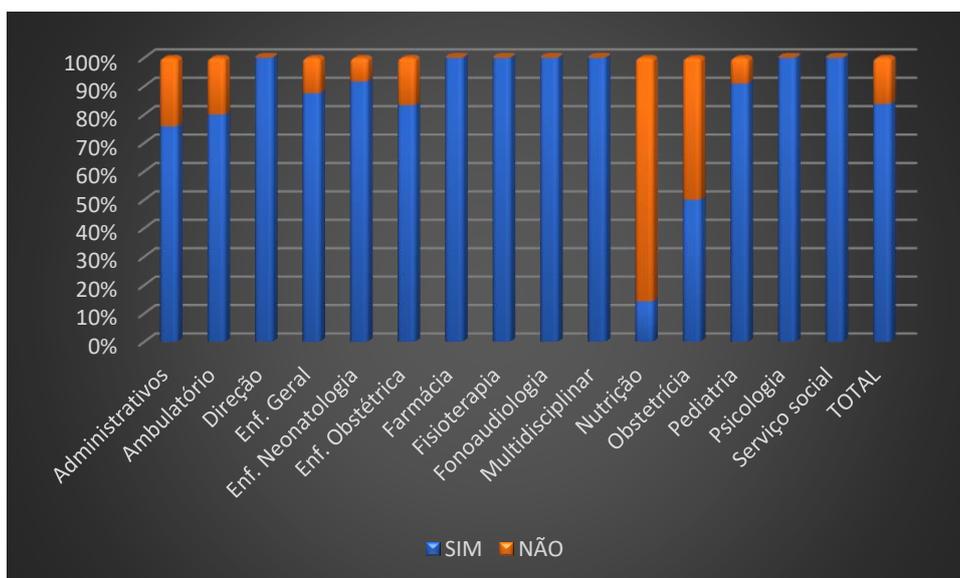


Figura 8: grau de satisfação das equipes, questão 2, pesquisa de clima.

Nesse questionamento, os setores de Nutrição e Obstetrícia destacam-se abaixo da média geral de satisfação de 84%. Os setores da farmácia, multidisciplinar, psicologia, serviço social e direção, repetiram o resultado do questionamento anterior e não apresentaram nenhum grau de insatisfação, juntamente com outros setores como fisioterapia e fonoaudiologia que aparecem com resultados de total satisfação pela primeira vez.

3- Você tem clareza sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

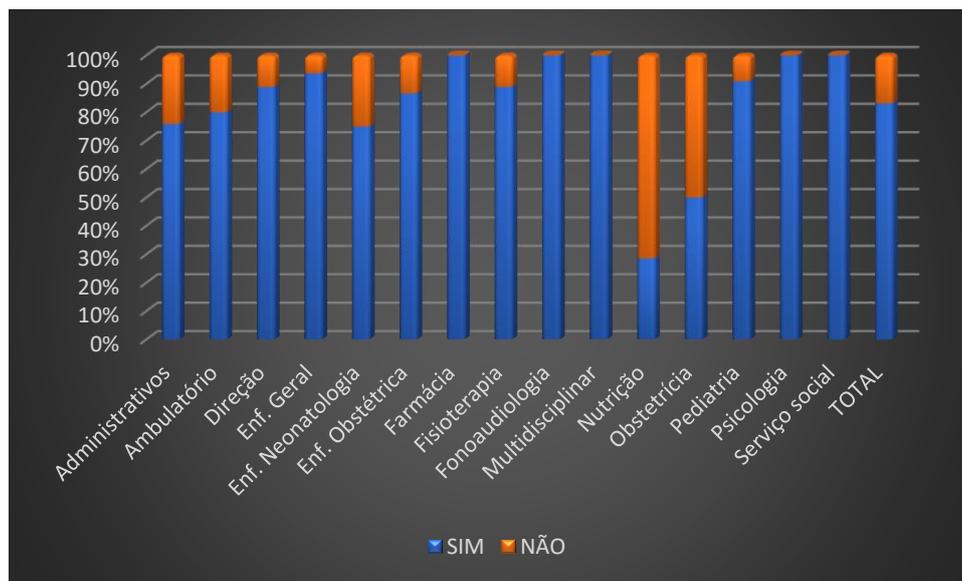


Figura 9: grau de satisfação das equipes, questão 3, pesquisa de clima.

Apesar da equipe de obstetrícia apresentar novamente resultado insatisfatório, a amostra não foi significativa, em decorrência do grau de adesão desta. Entretanto para a equipe de nutrição onde pode-se averiguar 78% de adesão ao questionário de pesquisa de clima, identifica-se neste questionamento aproximadamente 71% de insatisfação da equipe, o que distancia muito esse setor dos demais que em média atingiram 83% de satisfação dos aderentes a pesquisa de clima.

4- Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para realização do seu trabalho?

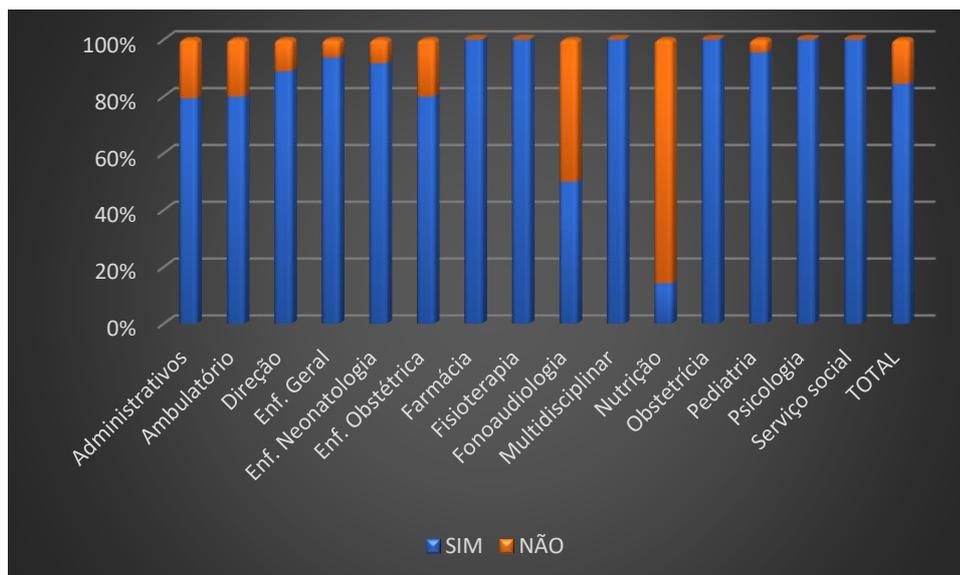


Figura 10: grau de satisfação das equipes, questão 4, pesquisa de clima.

Nesse questionamento os menores índices de satisfação corresponderam aos setores de fonoaudiologia e nutrição. Apesar da adesão de 66,7% da equipe de fonoaudiologia, o baixo quantitativo de capital humano da equipe (total de três), qualquer insatisfação sugere ser alto grau, isso deve ser levado em conta na avaliação dos resultados, a fim de evitar equívocos nas interpretações. Enquanto a média final das equipes contemplou 84% de satisfação, a nutrição permanece com a pior avaliação de satisfação.

5- Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

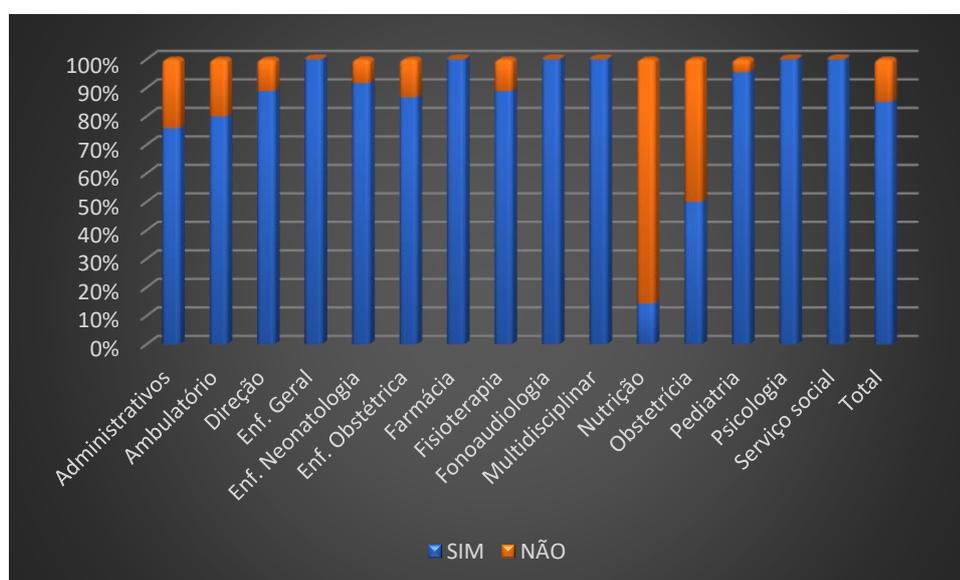


Figura 11: grau de satisfação das equipes, questão 5, pesquisa de clima.

Enquanto a média das equipes alcançou 85% de satisfação, a equipe de obstetrícia, apresenta 50% de satisfação e a de nutrição pouco menos de 15% da satisfação da equipe.

6- Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores?

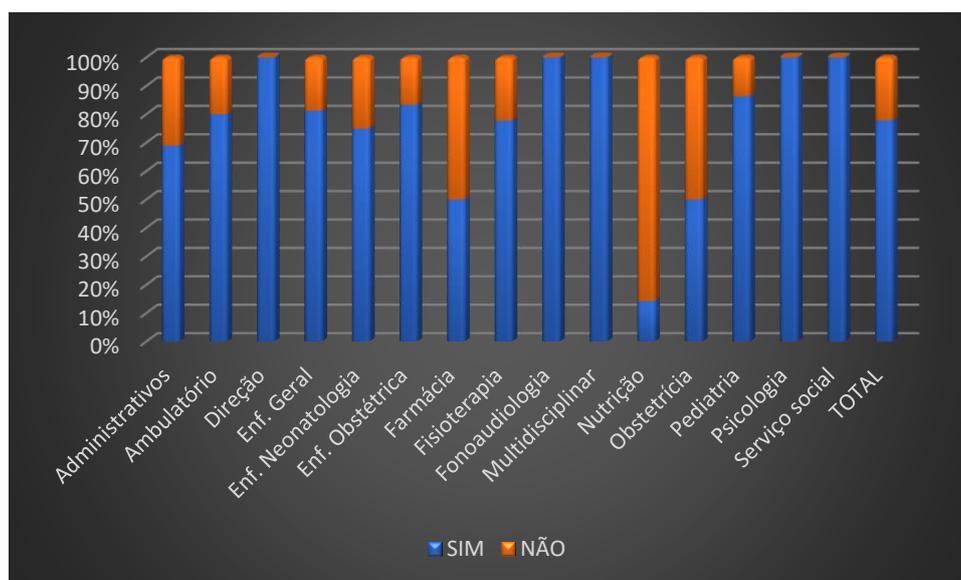


Figura 12: grau de satisfação das equipes, questão 6, pesquisa de clima.

Dentre todos os questionamentos até o presente avaliados, o pior índice de satisfação foi evidenciado neste quesito, apenas 78% de média de satisfação das equipes. As equipes com maiores insatisfações foram farmácia, obstetrícia e nutrição.

7- Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?

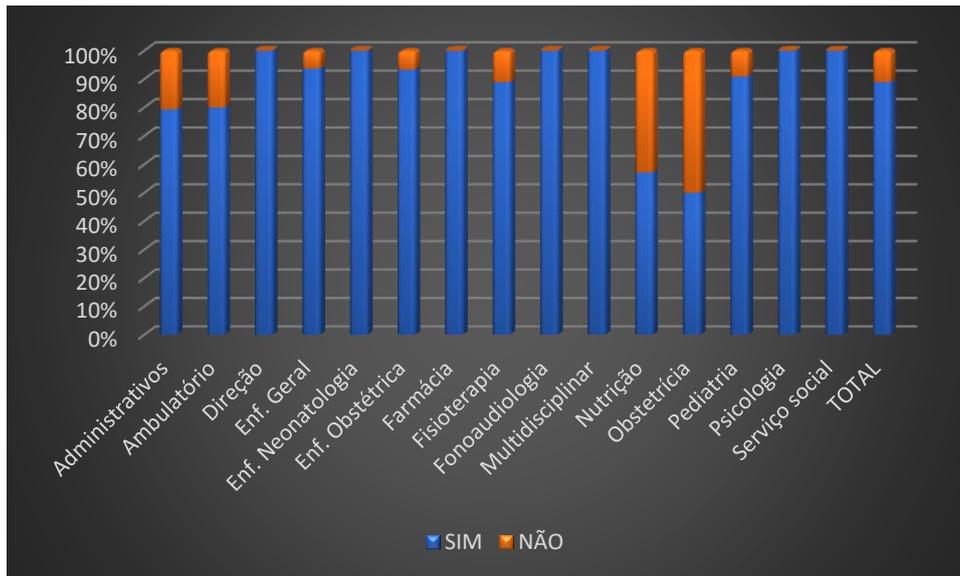


Figura 13: grau de satisfação das equipes, questão 7, pesquisa de clima.

Apenas a média de 11% representou o grau de insatisfação das equipes. Entretanto, as equipes que permaneceram como líderes de insatisfação, no questionamento quanto ao respeito aos colaboradores, são nutrição e obstetria.

8- Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

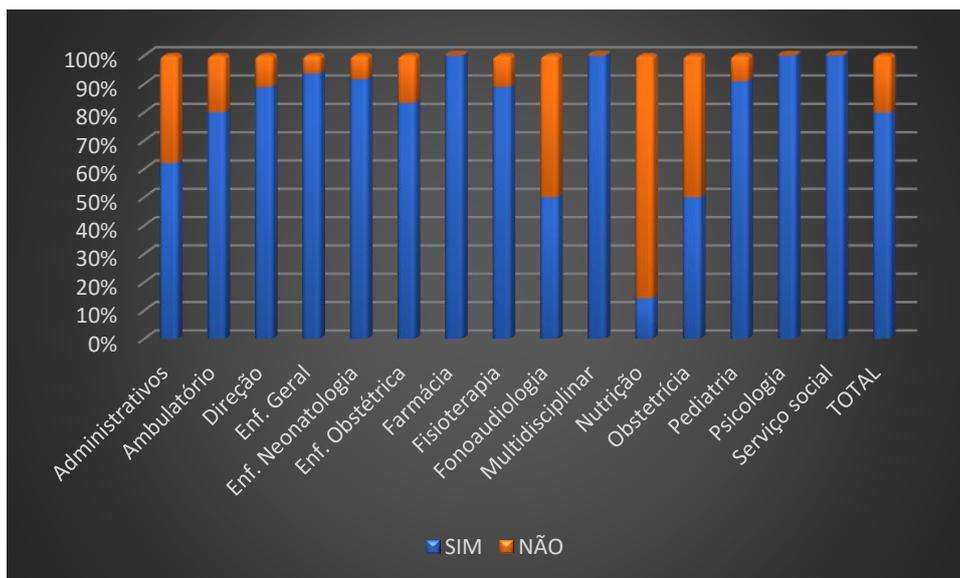


Figura 14: grau de satisfação das equipes, questão 8, pesquisa de clima.

Apesar do questionamento ter apresentado a média de 80% de satisfação geral, a equipe administrativa que representa 17 % da amostra total, apresentou 38 % de insatisfação. A fonoaudiologia e obstetrícia também contribuíram com 50% de insatisfação, mas em amostras pequenas; a nutrição permanece com maior índice de insatisfação, apresentando somente neste questionamento aproximadamente 86% das respostas recebidas.

9- Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?

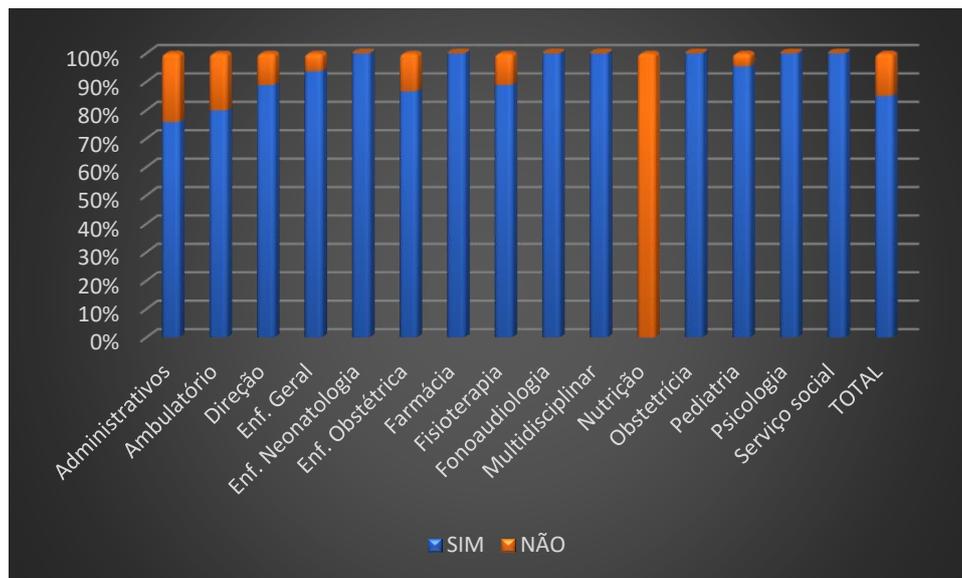


Figura 15: grau de satisfação das equipes, questão 9, pesquisa de clima.

Com média de 15% de insatisfação das equipes, o fator que mais se destaca negativamente, é o setor da nutrição que apresenta 100% de insatisfação.

10- Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?

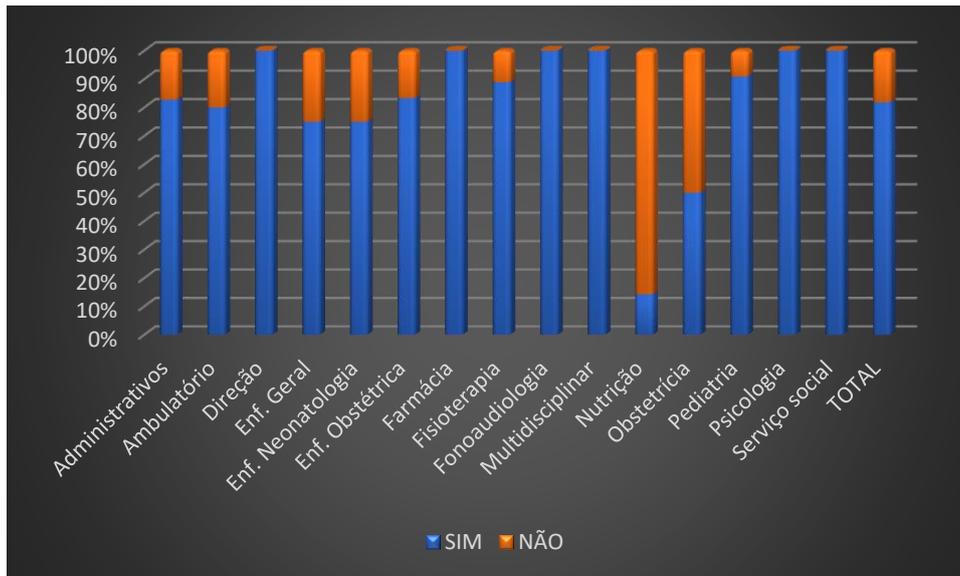


Figura 16: grau de satisfação das equipes, questão 10, pesquisa de clima.

Com 82% de satisfação total, as equipes que se destacaram positivamente por não apresentar insatisfação na amostra, foram a direção; farmácia; fonoaudiologia; multidisciplinar; psicologia e serviço social.

11- Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamentos?

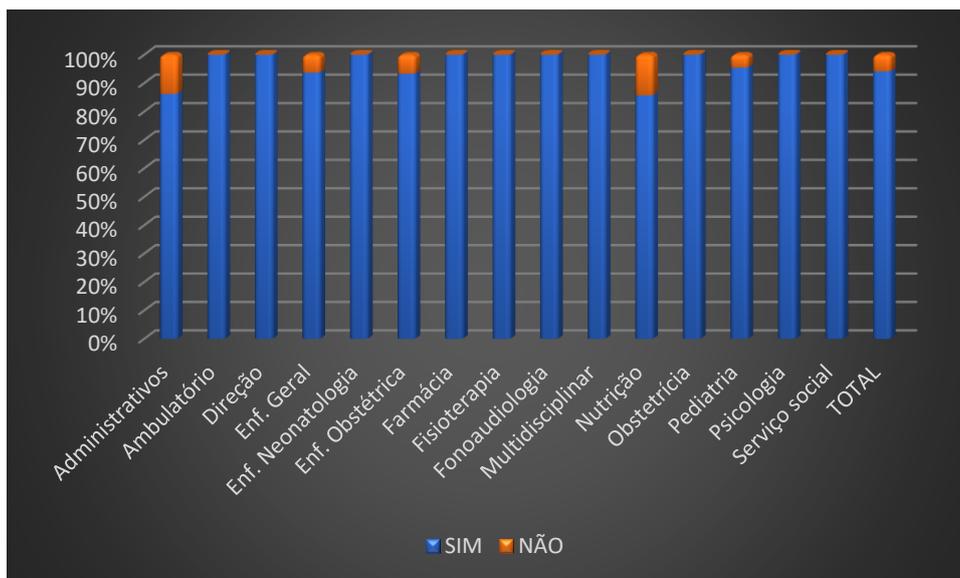


Figura 17: grau de satisfação das equipes, questão 11, pesquisa de clima.

Apesar das equipes de nutrição e administrativa representar os maiores índices de insatisfação, a média dentre todas as equipes foi de apenas 6% de insatisfação; sendo este o menor índice, entre todos os questionamentos sobre grau de satisfação na variante (1) da pesquisa de clima, que abordou a avaliação das lideranças e gestão.

12- Você sente que existe favorecimento do seu superior imediato as pessoas da equipe?⁶

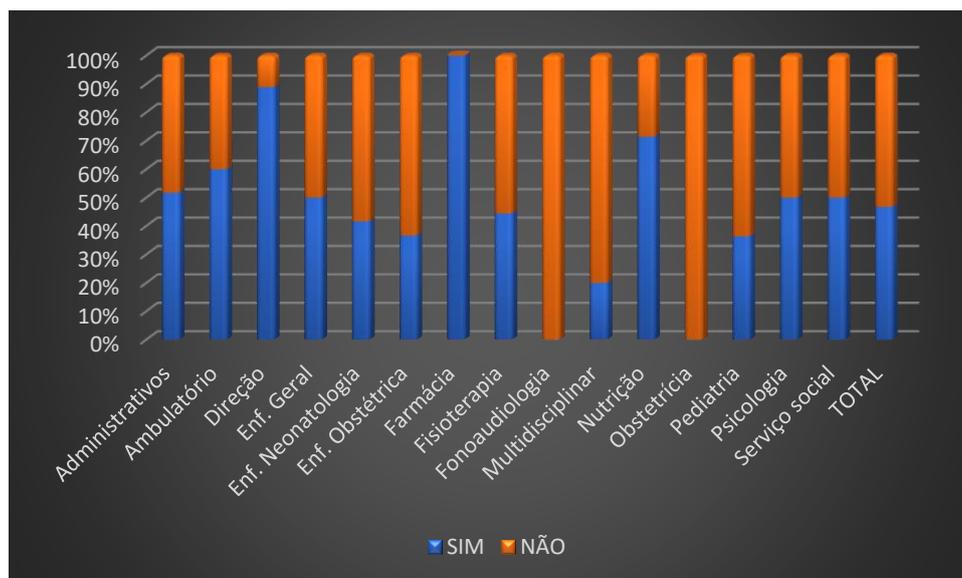


Figura 18: grau de satisfação das equipes, questão 12, pesquisa de clima.

Nesse questionamento há a uma particularidade quanto aos graus de satisfação e insatisfação, analisando as respostas surge a dúvida do perfeito entendimento pelos que responderam. 47% das respostas foram afirmativas e 53% negativas. O objetivo do questionamento foi avaliar se nas equipes, haveria percepção sobre os líderes favorecerem algumas pessoas em detrimento de outras. Sendo assim, a resposta afirmativa indica insatisfação e a negativa satisfação.

A dúvida quanto ao entendimento dos entrevistados, surge ao analisar equipes que tiveram 100% de satisfação como Serviço Social e Psicologia nos onze primeiros questionamentos e apresentam na questão doze 50% para cada opção. As equipes de Obstetrícia e Nutrição, responsáveis pelas maiores insatisfações computadas, demonstraram também dúvida quanto ao entendimento do questionamento, os setores obtiveram 100% de respostas negativas, ou seja,

⁶ Nessa questão, a resposta afirmativa indica insatisfação e a resposta negativa indica satisfação.

responderam que não há favorecimento de pessoas dentro da equipe em detrimento de outras, indicando assim 100% de satisfação, o que segue na direção oposta da avaliação dos onze questionamentos anteriores, dessa mesma variável corporativa da pesquisa de clima.

Analisando todos os resultados da parte 1 da pesquisa de clima, pode-se constatar que, as equipes de Serviço Social e Psicologia obtiveram melhores avaliações, apesar de tratar-se de equipes com capital humano reduzido, o Serviço Social apresentou adesão a pesquisa de 67%, enquanto a Psicologia 100% de adesão, esta última a única equipe que atingiu tal grau de adesão quanto ao grau de satisfação nos doze questionamentos, foi evidenciado 95,8 % para ambas.

A terceira equipe em destaque pelo grau de satisfação foi a Multiprofissional atingindo 91,7%, porém com grau de adesão relativamente baixo, de 29,4%. A equipe de pediatria alcançou 90,2% de satisfação e 71% de adesão.

O que mais se destaca após toda avaliação desta parte do questionário é a equipe de nutrição, que apresentou 77,8% de adesão, entretanto apenas 27,4% de satisfação; bem discrepante da segunda pior avaliação, que foi do setor ambulatorio com 73,3% de satisfação e 38,5% de adesão. A equipe de obstetrícia ocuparia esta colocação, entretanto, como já enfatizado a amostra não foi significativa.

5.2 Análise da Pesquisa de Clima: Relação Interpessoal

A parte (5) responsável pela avaliação de Relacionamento interpessoal, e primeira colocada no ranking de satisfação, será abordada a seguir, contendo três questionamentos.

34- No seu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe?

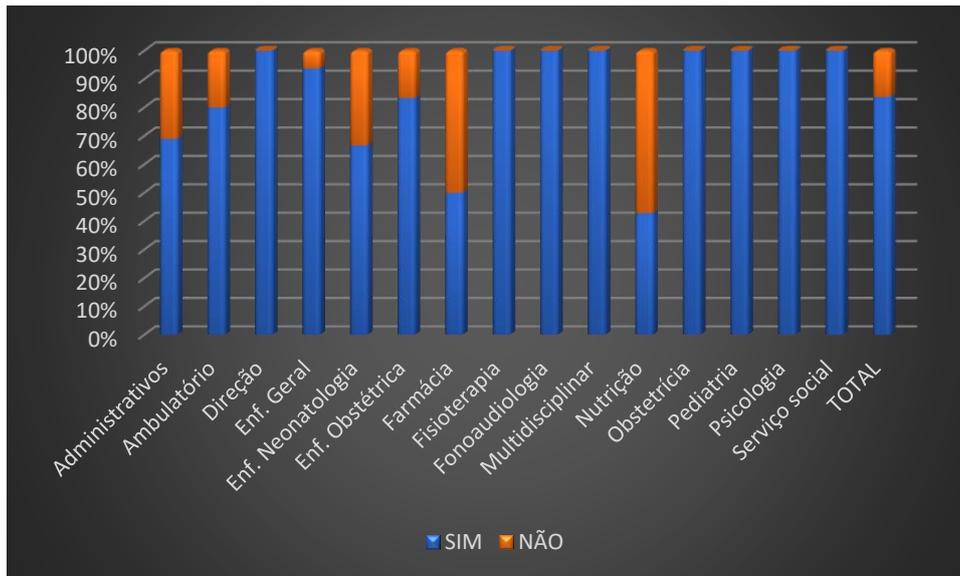


Figura 19: grau de satisfação das equipes, questão 34, pesquisa de clima.

Nesse primeiro questionamento da parte 5, da pesquisa de clima, a média de satisfação alcançou 84%. Porém como a questão ainda possui correlação com a liderança imediata, nota-se novamente o destaque negativo para o setor da Nutrição com 43% de satisfação, seguido pela farmácia com 50% de satisfação. Nesse questionamento o setor administrativo e enfermagem neonatologia também não desempenharam os melhores resultados.

35- Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

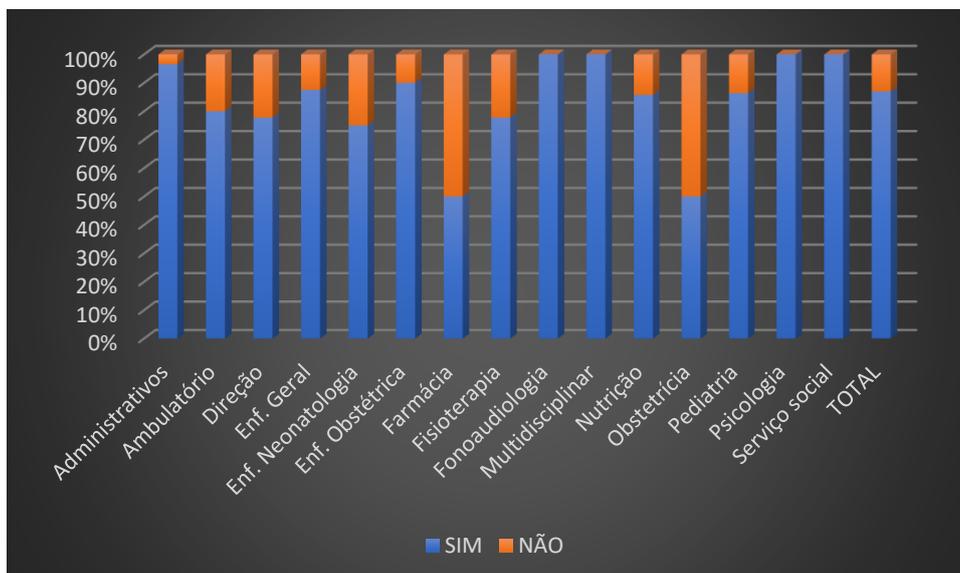


Figura 20: grau de satisfação das equipes, questão 35, pesquisa de clima.

Na parte (5) da pesquisa de clima, este questionamento foi responsável pela obtenção do maior índice de satisfação, com 87%. Neste, as piores avaliações são identificadas na farmácia e obstetrícia com 50% de taxa de satisfação. As taxas de 100% de satisfação se caracterizaram nas equipes de fonoaudiologia, multidisciplinar, serviço social e psicologia.

36- Como você classificaria a relação interpessoal do seu setor?

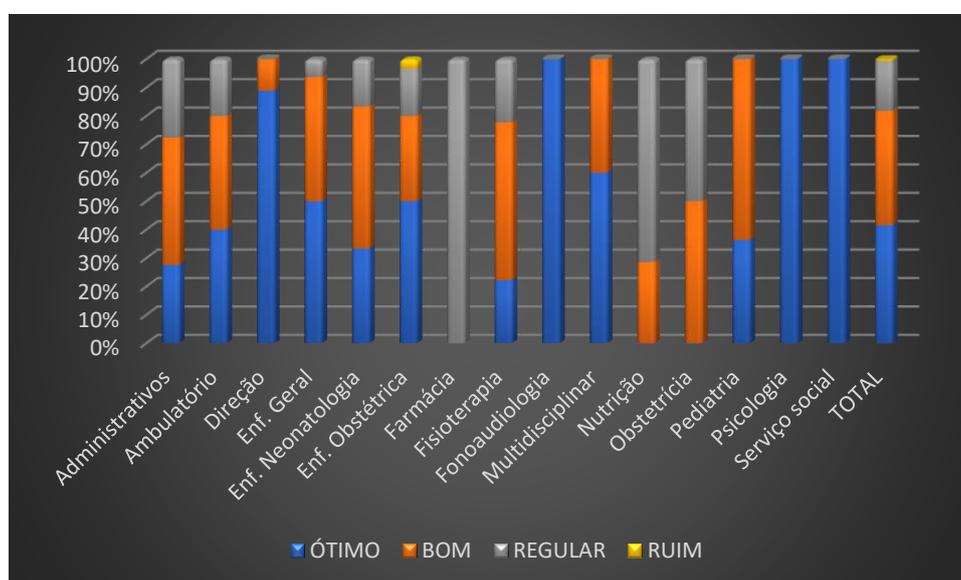


Figura 21: grau de satisfação das equipes, questão 36, pesquisa de clima.

No Relacionamento Interpessoal do setor, 41,6% classificaram como Ótimo. 40,3% indicaram como Bom. 17,5% consideraram Regular e 0,64% Ruim.

A única equipe que indicou a relação do setor como ruim, foi no setor de enfermagem obstétrica e em uma única avaliação. Para as avaliações como regular vale o destaque para o setor da farmácia, que assim classificou em 100% da amostra.

As equipes que se destacaram como relacionamento interpessoal do setor como 100% ótimo estão: fonoaudiologia, serviço social e psicologia.

5.3 Análise de Pesquisa de Clima: Liderança / Gestão e Relação Interpessoal

Tabela 7: grau de satisfação das equipes, pesquisa de clima, parte (1) e (5).

SETOR	Satisfação Liderança e Gestão ⁷	Satisfação Relação Interpessoal ⁸
Administrativos	74,1%	82,8%
Ambulatório	73,3%	80%
Multidisciplinar	91,7%	100%
Direção	88%	88,9%
Enfermagem geral	88%	90,6%
Enfermagem Neonatologia	86,8%	70,8%
Enfermagem obstétrica	85,3%	86,7%
Farmácia	75%	50%
Fisioterapia	88%	88,9%
Fonoaudiologia	87,5%	100%
Nutrição	27,4%	64,3%
Obstetrícia	58,3%	75%
Pediatria	90,2%	93,2%
Psicologia	95,8%	100%
Serviço social	95,8%	100%

Tabela 8 Estatística Descritiva das respostas afirmativas da pesquisa de clima parte (1) e (5).

Questões	Média	Desvio Padrão
Q1 Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?	8,8	8,5
Q2 Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças?	8,6	7,9
Q3 Você tem clareza sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?	8,5	8,0

⁷ Referente as questões 1 a 12, da parte 1 da pesquisa de clima.

⁸ Referente as questões 34 e 35, da parte 5 da pesquisa de clima.

Q4 Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para realização do seu trabalho?	8,6	8,0
Q5 Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?	8,7	8,2
Q6 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores?	8,0	7,5
Q7 Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?	9,1	8,3
Q8 Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?	8,2	7,6
Q9 Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?	8,7	8,2
Q10 Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?	8,4	8,0
Q11 Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamentos?	9,6	8,5
Q12 Você sente que existe favorecimento do seu superior imediato as pessoas da equipe?	4,8	4,2
Q34 No seu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe?	8,6	7,8
Q35 Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?	8,9	8,7

5.4 Análise do Perfil das Liderança

Quanto a pesquisa para análise de perfil comportamental das lideranças, pela ferramenta DISC, participaram de forma presencial 17 dos 18 gestores, dando o grau de adesão a pesquisa de 94,44% dos gestores. Dentre os perfis analisados foram evidenciados os seguintes comportamentos: Dominância: uma liderança (5,88%); Influência: uma liderança (5,88%);

Estabilidade: dez lideranças (58,83%) e Conformidade: cinco lideranças (29,41%). Torna-se bem notável a predominância do perfil Estabilidade sobre os demais. Os resultados estão expressos nos gráfico a seguir:



Figura 22: Perfil comportamental das lideranças identificadas pelo DISC (Anexo B).

Quanto a preferência cerebral 11,76% dos perfis estudados, apresentaram preferência cerebral relacional (comunicador), que foi obtido através da soma das respostas dos perfis: influência e estabilidade. A preferência cerebral experimental (idealizador), representou 23,53% sendo esta obtida através do somatório das respostas: conformidade e influência. A preferência cerebral prática (ativador), resultante da soma das repostas dos perfis estabilidade e dominância também indicou 23,53%. A preferência cerebral analítica (organizador), determinada do somatório dominância e conformidade foi identificada em 11,76% dos analisados.

Algumas lideranças apresentaram pontuações idênticas no somatório das preferências cerebrais. 23,53% preferência prática e relacional e 5,88% analítica e prática.

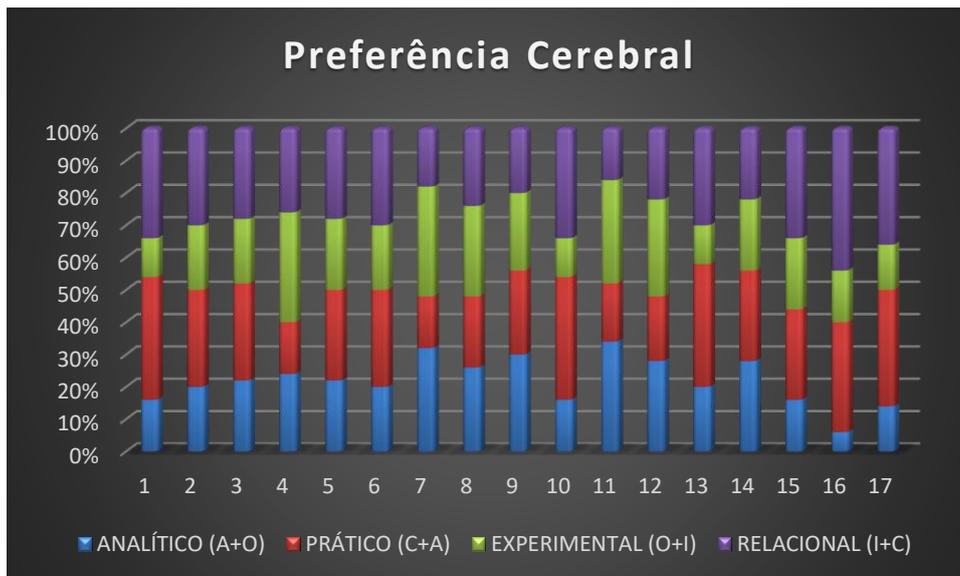


Figura 23: Preferência Cerebral das lideranças, identificadas pelo Disc (Anexo A).

Quanto a avaliação da mentalidade fixa x mentalidade de crescimento. Pelo teste de MINDSET, não foram encontradas lideranças com Mentalidade fixa muito avançada (0 e 20 pontos). Duas lideranças apresentaram pontuação entre 21 e 33 pontos, indicando 11,76% com Mentalidade Fixa com algumas ideias de crescimento. Oito lideranças obtiveram pontuação entre 34 e 44 pontos, indicando a prevalência de 47,06% das lideranças de Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Já a Mentalidade de Crescimento muito avançada, foi representada em 41,18%, em sete perfis de liderança, que pontuaram entre 45 e 60 pontos.

O total da média de pontuação do MINDSET das lideranças, correspondeu a 41,12 (desvio padrão: 6,3); confirmando assim a prevalência da Mentalidade de Crescimento como predominante.

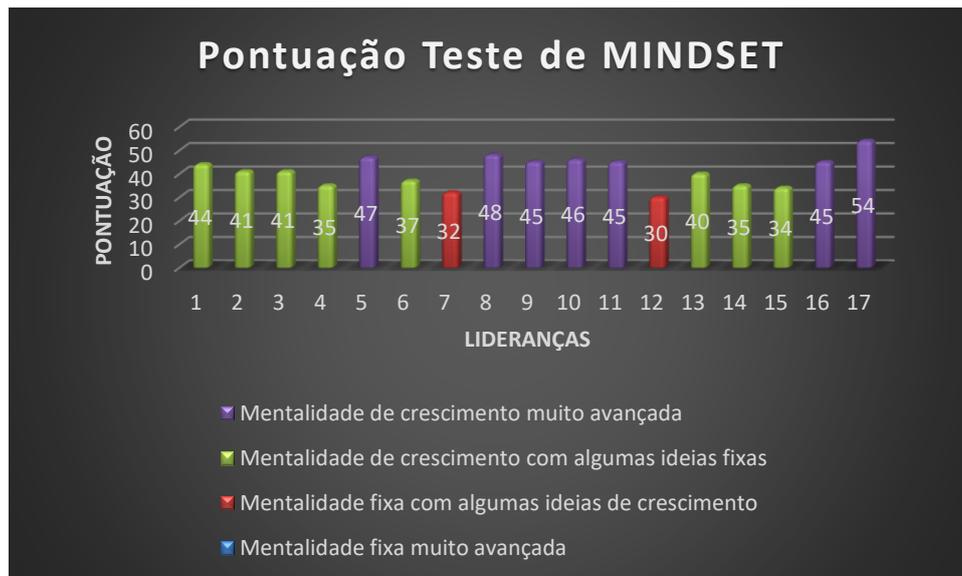


Figura 24: Pontuação do Teste de MINDSET das lideranças (Anexo C).

Observa-se que uma liderança apresentou destaque na pontuação com 54 pontos, 13 pontos acima da média das demais. Ao analisar os setores que alcançaram 100% de satisfação na pesquisa de clima, pode-se correlacionar que dos 4 setores que alcançaram nível máximo de satisfação, três possuem características de mentalidade de crescimento avançada (lideranças 17, 10 e 11), e uma com mentalidade de crescimento com algumas ideias fixas (liderança 2).

Ao correlacionar as lideranças supracitadas com o perfil comportamental e a preferência cerebral identificados pelo DISC, todas apresentaram o perfil predominante de Estabilidade e a preferência cerebral: duas práticas / relacional e duas práticas. Dentre todos os perfis de Estabilidade, que foi o mais predominante na amostra, não foram identificados nenhum com MINDSET fixo, assim como nenhum grau de insatisfação que desperte atenção.

Na direção oposta, é possível verificar que no questionamento dois, da parte 1 da pesquisa de clima, quanto ao estímulo do trabalho em equipe e receptividade as mudanças pela liderança, as equipes cuja liderança obtiveram as menores taxas de satisfação, abaixo de 80% da média geral, também obtiveram baixas pontuações de MINDSET, menores de 40 pontos, (lideranças: 6, 7, 12, 14 e 15).

Dentre todos os questionamentos, o pior índice de satisfação foi evidenciado quanto a percepção da justiça na avaliação do trabalho, questão seis da parte 1, com apenas 78% de média de satisfação das equipes, entretanto não foi evidenciado nenhum tipo de correlação com a avaliação da Mentalidade de Crescimento pelo teste de MINDSET.

Outro fator que desperta atenção foi que o setor responsável pelos maiores índices de insatisfação, a liderança foi caracterizada por mentalidade fixa com algumas ideias de crescimento, entretanto, com a menor pontuação entre todas as lideranças estudadas. O outro setor responsável por grande parte dos resultados insatisfatórios também apresentou Mentalidade Fixa com algumas ideias de crescimento, com a segunda menor pontuação entre as apresentadas.

As lideranças de mentalidade fixa obtiveram os piores resultados na pesquisa de clima, apesar de uma das amostras não ser considerada significativa, esse fator também leva a considerar se o grau de insatisfação foi o suficiente para que os colaboradores não aderissem a pesquisa. Outra particularidade observada foi que ambas apresentaram perfil comportamental predominante Conformidade e a preferência cerebral Experimental. Entretanto, foram identificados outros perfis predominantes de Conformidade e preferência Cerebral Experimental, mas que indicaram Mentalidade de Crescimento e bons resultados quanto a satisfação dos colaboradores do mesmo setor. O que leva a considerar para estes casos que o tipo de Mentalidade, ocasionou maior impacto no grau de satisfação que o perfil comportamental ou preferência cerebral.

5.5 Correlação do Perfil Comportamental e Mentalidade de Crescimento de acordo com gênero

Quanto a avaliação do comportamento das lideranças pela diferença de gênero, que também havia interesse de avaliação pelo estudo; não foram evidenciadas diferenças nos graus de satisfação que pudessem ser atribuídas a questão de gênero.

Entretanto, para efeito de conhecimento, 77,8% das lideranças pertenciam ao sexo feminino, deste percentual participaram da avaliação de perfil comportamental pelo DISC e avaliação da Mentalidade de Crescimento pelo MINDSET 72,2%. As lideranças masculinas representam 22,2% das lideranças e todos compareceram para avaliação do perfil comportamental.

No gênero feminino foram encontrados os perfis: Influência, a única liderança existente no serviço com este perfil, duas com perfil Conformidade e a maior prevalência da amostra o perfil Estabilidade, correspondeu a dez lideranças femininas. Nas lideranças masculinas foram evidenciados apenas dois tipos de perfil: Dominância em um líder e Conformidade em três

lideranças masculinas. Houve prevalência do gênero feminino no perfil Estabilidade, entretanto esta era a maior amostra do estudo.

Quanto a avaliação da Mentalidade de Crescimento, uma liderança feminina e uma masculina representaram o resultado de MINDSET fixo com algumas ideias de crescimento. Já a mentalidade de crescimento com algumas ideias fixas contabilizou seis lideranças femininas e duas masculinas; enquanto a de crescimento muito avançado uma masculina e seis femininas.

As lideranças do gênero feminino apresentaram média de pontuação de 42,4 pontos (desvio padrão: 6,07) enquanto as lideranças de gênero masculino 36,7 pontos (desvio padrão: 4,9). Apesar das diferenças no escore, apresentando o gênero masculino score abaixo da média geral, ambos os gêneros foram categorizados como Mentalidade de Crescimento. Portanto pode-se inferir que o teste de MINDSET a partir da análise desses resultados, não apresentou relação com gênero da liderança.

5.6 Indicadores (KPI's) de Produção Assistencial Ambulatorial

O primeiro quadrimestre de 2018 apresentou a média de 1.837 atendimentos. No período em que ocorreram as modificações na alta gestão e parte de lideranças, progrediu para a média 3.004 atendimentos (segundo quadrimestre de 2018). Quando avaliado o primeiro quadrimestre de 2019, realizou a média de 6.028, indicando assim o crescimento de 328% dos atendimentos, quando comparado ao mesmo período de 2018.

As particularidades que valem ser ressaltadas foram que, com a mudança no contrato de gestão da instituição estudada, vinculado ao aumento das metas de produção ambulatorial não houve aumento do capital humano em número superior ao já existente. As equipes que apresentavam-se desfalcadas obtiveram reposição quantitativa idêntica ou até mesmo inferior a pré-existente, ou seja, não houve aumento do provisionamento do capital humano.

Para que houvesse o alcance das metas estabelecidas, a alta gestão convidou as lideranças setoriais para reunião em julho de 2018, apresentou as metas pré-determinadas pela SES- RJ, na reunião foi exposto a necessidade do cumprimento do contrato em virtude de possível glosa de recursos financeiros e seus impactos na gestão de recursos. A importância do engajamento de todas as equipes e a responsabilidade de cada liderança para manutenção da saúde financeira do contrato e manutenção do adequado funcionamento da instituição.

As lideranças puderam participar de forma ativa para sugestões de melhorias e formas de alcançar o desafio proposto. Puderam nessa ocasião, expressar a satisfação em estar participando de forma ativa no desenvolvimento da estratégia de gestão. As lideranças antigas, manifestaram o fato de nunca terem tido tal oportunidade naquele serviço.

Dentre os maiores desafios apontados pelas lideranças não médicas, estavam o absenteísmo e a falta de atrativo para as pacientes a comparecer para atendimentos, quando não possuíam consultas médicas atreladas. Outro ponto de destaque era o relacionamento médico com demais equipes e o fato de equipes médicas apenas desejarem contribuir com o número de atendimentos que estavam habituadas.

A partir de tais apontamentos e da percepção do engajamento alcançado pelas equipes não médicas de gestão, que se dispuseram a atender para que as metas fossem alcançadas; a alta gestão informou que também atenderia as consultas médicas sem assim exigir dos médicos contratados que não aderiram de forma espontânea, para o aumento da produção assistencial ambulatorial.

Tal medida visava tentar reduzir o absenteísmo das consultas, todas as consultas não médicas, passariam a ser atreladas a consultas médicas, que foram realizadas pelos diretores e coordenadores médicos que pertenciam a alta gestão. Em pouco tempo, a atitude pouco usual da diretoria, contribuiu de forma positiva para o engajamento de todos, não sendo então mais necessário a participação de forma tão ativa para alcance nos indicadores.

A seguir estão expressos o total da produção assistencial ambulatorial, em números absolutos de forma comparativa 2018 / 2019. As consultas ambulatoriais foram contabilizadas através do somatório das consultas Médicas (Ginecologia, Obstetrícia e Pediatria) e Não Médicas (Multidisciplinares: Assistente Social, Enfermagem, Farmácia, Fonoaudiologia, Fisioterapia, Nutrição e Psicologia).



Figura 25: Produção ambulatorial (KPI) 2018 / 2019.

A seguir serão representados os dados da produção ambulatorial de acordo com o percentual de crescimento por quadrimestres, do primeiro quadrimestre de 2018 para o segundo; do segundo de 2018 para o terceiro; e do terceiro quadrimestre de 2018 para o primeiro quadrimestre de 2019, sendo assim possível melhor visualização dos dados obtidos, e identificação do período de maior crescimento total da produção ambulatorial, que sendo o maior crescimento evidenciado no terceiro quadrimestre de 2018. Importante ressaltar que neste período, as substituições das lideranças que se fizeram necessárias já haviam ocorrido, sendo assim também o período que melhor caracteriza a equipe avaliada pelo presente estudo.

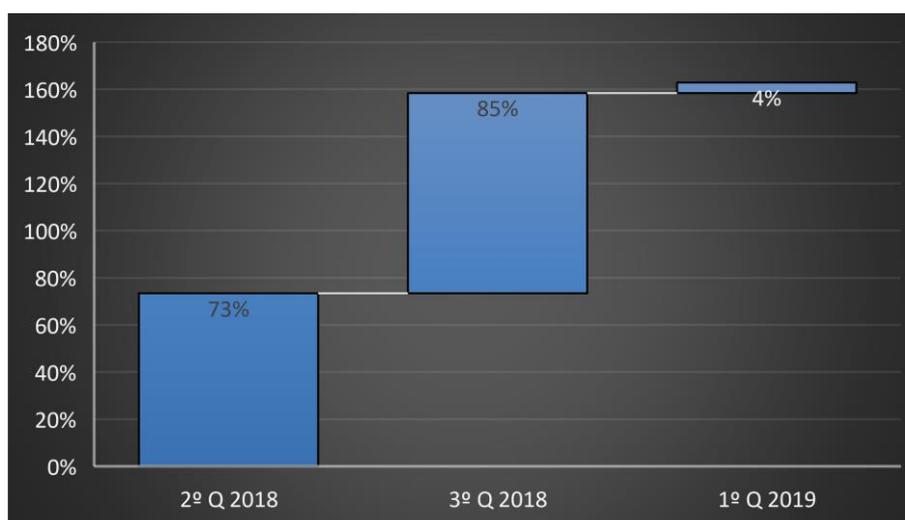


Figura 26: crescimento quadrimestral da produção ambulatorial total.

5.7 Perfil de Lideranças x Pesquisa de Clima x Resultados dos indicadores de produção ambulatorial

Liderança identificada como número dois (2) apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (48%) e preferência cerebral do tipo prático (ativador / 60%) / relacional (comunicador / 60%). O MINDSET de 42 pontos caracterizando Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Quanto a pesquisa de clima apresentou 100% adesão da equipe, com taxa de satisfação de 96,42% (questionário parte (1) e (5)) e relacionamento interpessoal do setor como 100% ótimo. Sendo essa liderança a de maior destaque quanto adesão e satisfação na pesquisa de clima.

O setor não sofreu alteração de liderança após mudança da alta gestão, sendo este responsável pela média de 12 atendimentos / mês, no primeiro quadrimestre de 2018. Após mudança da alta gestão, atingiu a média mensal no segundo quadrimestre de 97,5 atendimentos e 270 no último quadrimestre de 2018. O valor médio de atendimentos considerando o período de 12 meses (maio/18 a abril/19), correspondeu a 245 atendimentos mensais. A equipe foi responsável por um dos maiores impactos de crescimento, entre todos os setores estudados, alcançando crescimento de 713% do primeiro para segundo quadrimestre de 2018.

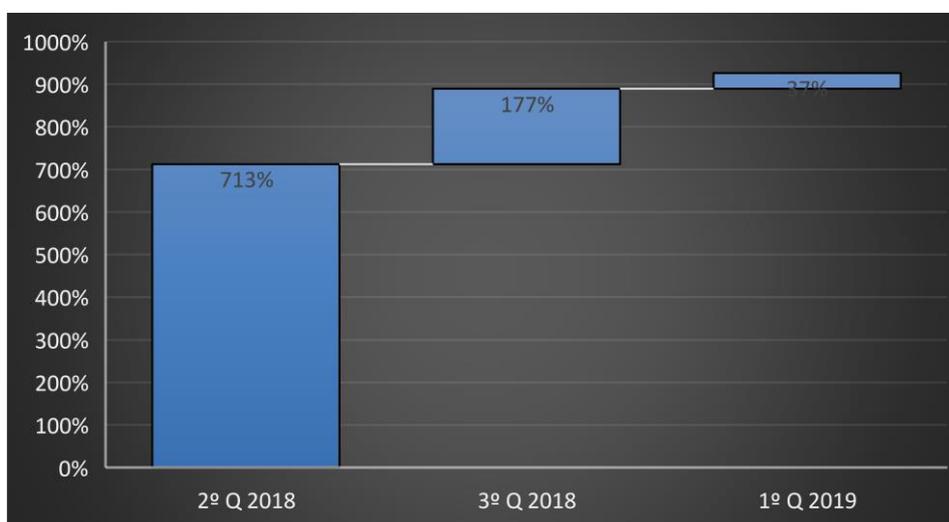


Figura 27: crescimento da produção ambulatorial da liderança 2 por quadrimestre.

A liderança identificada como nove (9) apresentou perfil comportamental predominante de Conformidade (44%) e preferência cerebral tipo Analítico (60%). Com MINDSET de 45 pontos, caracterizando Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima

apresentou 25% de adesão da equipe e 82,14% taxa de satisfação (questionário parte (1) e (5)) e a relação interpessoal do setor foi caracterizado em 100% das respostas como regular.

Pertencia a equipe e ocupava o cargo de liderança há longa data, não apresentava resultados no primeiro semestre de 2018, pois não realizava atendimentos. Em virtude das novas metas estabelecidas pelo contrato de gestão, solicitou a criação de uma agenda para atendimento, a fim de contribuir com demais membros da equipe. No último trimestre de 2018, iniciou os atendimentos, atingindo 602 a média de atendimentos. Considerando o período de outubro 2018 a junho 2019 alcançou a média de 617 atendimentos mensais. O crescimento exclusivamente desse setor será representado por trimestre e não quadrimestre, em virtude da agenda de atendimento ter sido iniciada em outubro de 2018.

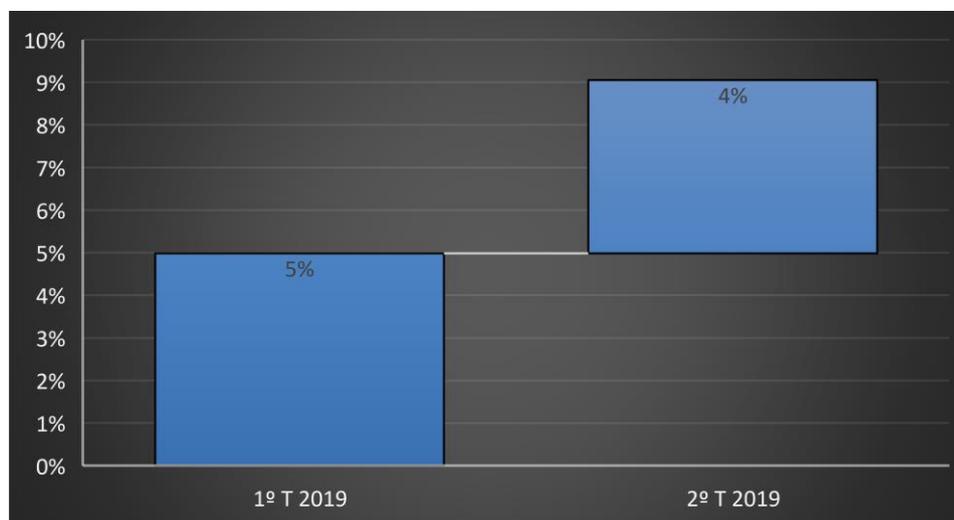


Figura 28: crescimento da produção ambulatorial da liderança 9 por trimestre.

Liderança identificada pelo perfil onze (11) caracterizada com perfil comportamental predominante de Conformidade (56%) e preferência cerebral tipo Analítico (Organizador / 68%). O MINDSET com 45 pontos, determinando Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima alcançou 66,66% de adesão da equipe e taxa de satisfação de 96,42% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal do setor foi categorizado como 100% ótimo.

A liderança descrita pertencia a equipe há longa data, sendo em agosto de 2018 promovida para substituição da liderança existente. O setor, contribuía em média com 33,5 dos atendimentos no primeiro quadrimestre de 2018. Sob a gestão da nova liderança, apresentou crescimento, atingindo a média mensal de 303 atendimentos, no último quadrimestre de 2018. No primeiro

quadrimestre de 2019, alcançou ainda maior quantitativo, com média mensal de 401,5 atendimentos. Entretanto, o maior crescimento na produção, foi detectado do primeiro para o segundo quadrimestre de 2018, com 212%.

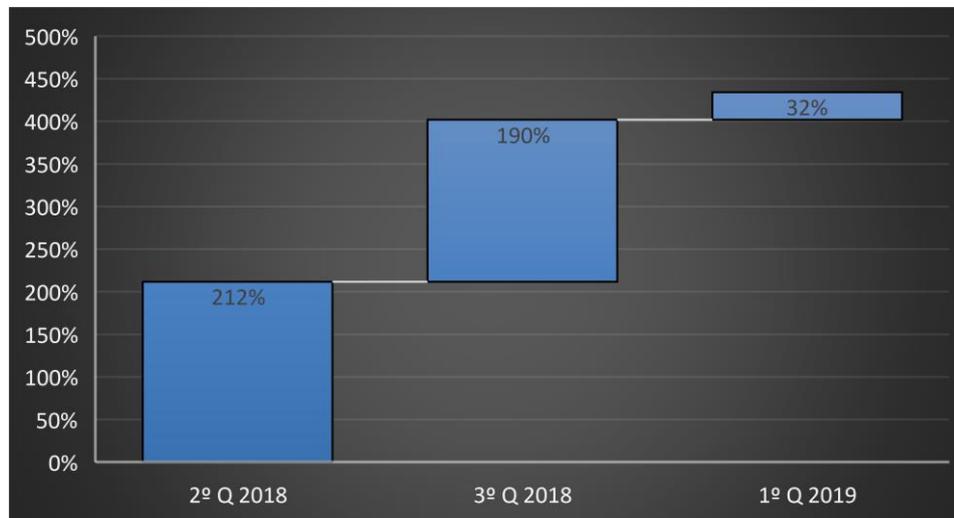


Figura 29: crescimento da produção ambulatorial da liderança 11 por quadrimestre.

A liderança identificada pelo perfil doze (12) apresentou perfil comportamental predominante de Conformidade (44%) e a preferência cerebral tipo experimental (Idealizador / 60%). O MINDSET com 30 pontos caracterizando Mentalidade fixa muito avançada. Na pesquisa de clima a adesão correspondeu a 77,77% dos colaboradores, com taxa de satisfação de 32,66% (questionário parte (1) e (5)), sendo essa a menor dentre todos os setores. O relacionamento interpessoal do setor foi caracterizado como: 28,57% Bom e 71,43% Regular.

Admitida na equipe para substituição de liderança, em outubro de 2018. O setor apresentava em desempenho anterior, a média de 33 atendimentos mensais no primeiro quadrimestre de 2018. Após mudança da gestão, a produção deste setor aumentou no último quadrimestre de 2018, alcançando a média de 208,2 atendimentos mensais. Corroborando assim com elevação do percentual de atendimentos em 165%, do segundo para o terceiro quadrimestre de 2018.

Apesar da melhora nos indicadores, esse setor especificamente indicou o maior índice de insatisfação dentre todos os setores avaliados pela pesquisa.

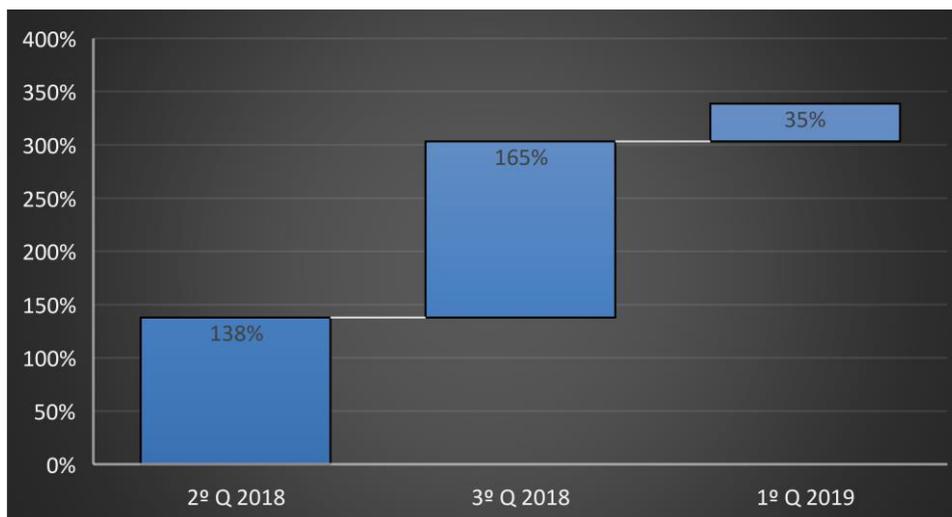


Figura 30: crescimento da produção ambulatorial da liderança 12 por trimestre.

Liderança identificada pelo perfil quinze (15) apresentou perfil comportamental predominante Estabilidade (60%), preferência cerebral tipo relacional (68%). E pontuação de MINDSET com 34 pontos, caracterizado por Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Quanto a pesquisa de clima a adesão da equipe foi de 46,15%, com taxa de satisfação de 78,57% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal do setor foi categorizado como 40% Ótimo, 40% Bom e 20% Regular.

Pertencia a equipe há longa data, promovida a liderança em julho 2018, anteriormente o setor não possuía liderança direta. Sem liderança, o setor contribuía com a média 800 atendimentos/mês, no primeiro trimestre de 2018. Após a instituição da liderança, a produtividade passou a contribuir com a média de 1.595 atendimentos mensais no segundo trimestre, indicando neste período aumento de 100% na produtividade. Essa equipe representa o maior quantitativo de atendimentos para o somatório final da produção ambulatorial.

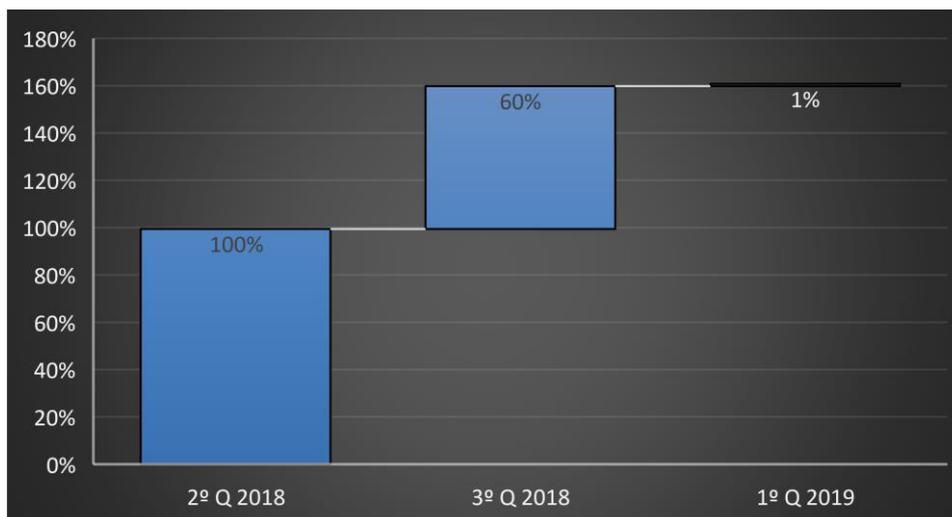


Figura 31: crescimento da produção ambulatorial da liderança 15 por quadrimestre.

A liderança identificada como dezesseis (16) apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (60%) e com preferência cerebral tipo relacional (88%). O MINDSET com 45 pontos, caracterizando Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima a adesão da equipe foi de 81,82%, com taxa de Satisfação da equipe em 88,10% (questionário parte (1) e (5)) e o Relacionamento interpessoal do setor foi categorizado como 22% Ótimo, 56% Bom e 22% Regular.

Pertencia a equipe e ocupava o cargo de liderança há longa data. O setor apresentava no primeiro quadrimestre de 2018 a média de produtividade mensal ambulatorial de 4 atendimentos, no segundo quadrimestre atingiu 37 atendimentos mensais, sendo a maior média alcançada no segundo quadrimestre de 2018, com 141 consultas mensais. Esta equipe foi a responsável por demonstrar o maior percentual de crescimento dentre todas as equipes.

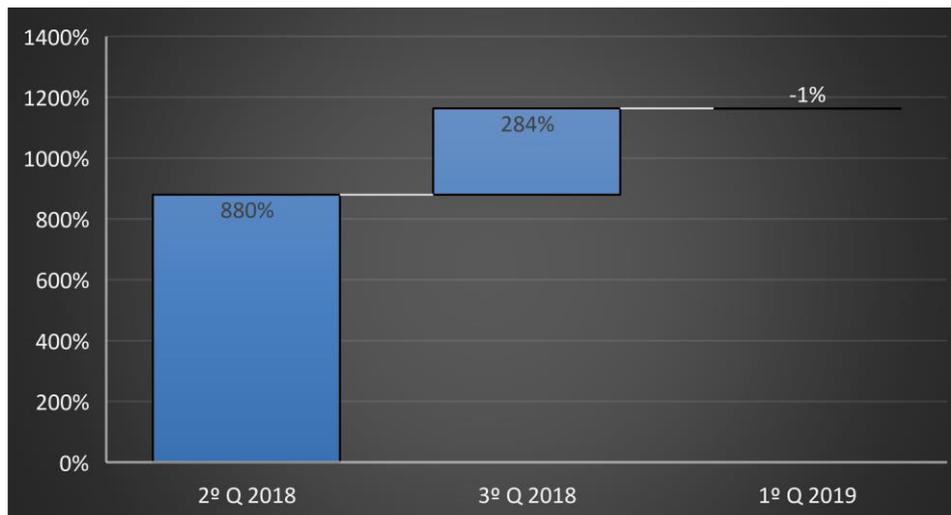


Figura 32: crescimento da produção ambulatorial da liderança 16 por quadrimestre.

A liderança identificada como dezessete (17) apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (56%) e a preferência cerebral tipo relacional (72%) / prático (72%). O MINDSET de 54 pontos, caracterizando Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima apresentou adesão da equipe de 81,82%, com taxa de satisfação da equipe de 66,66% (questionário parte (1) e (5)) e o Relacionamento interpessoal considerado 100% Ótimo.

Pertencia a equipe e ocupava o cargo de liderança há longa data, apresentava no primeiro quadrimestre de 2018 a média de produtividade mensal ambulatorial de 83 atendimentos, no segundo quadrimestre atingiu 140 atendimentos mensais. O maior crescimento foi evidenciado no terceiro quadrimestre de 2018 com a média mensal de 368 atendimentos, correspondendo este ao maior crescimento da equipe com 163% no quadrimestre.

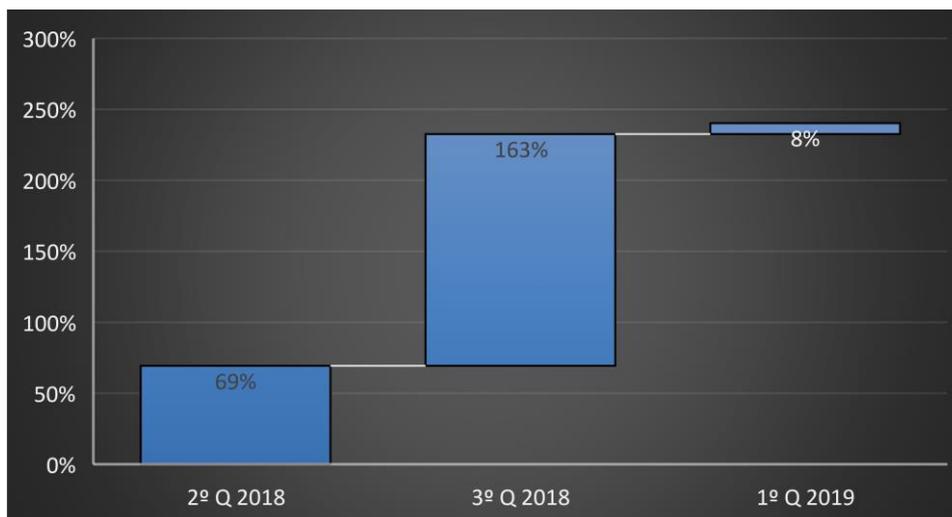


Figura 33 crescimento da produção ambulatorial da liderança 17 por quadrimestre.

A somatória desses setores contribuía com a média mensal de 3.819 atendimentos ambulatoriais, no período de maio de 2018 a junho de 2019. Considerando o período setembro de 2018 a junho de 2019, quando a meta de 6.000 atendimentos estava validada, a média alcançada foi de 4.517 atendimentos, correspondendo a 75% da meta, restando apenas 25% para equipes médicas em número bem superior em capital humano. Possuíam ainda uma liderança direta, de nível estratégico, com as seguintes características:

Liderança perfil dez (10), iniciou suas atividades na instituição em junho de 2018, apresentou perfil comportamental predominante Estabilidade (64%), com preferência cerebral prática (76%). O MINDSET com 46 pontos, caracterizando Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima houve adesão ao questionário de 29,41%, com índice de satisfação de 98,57% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 60% ótimo e 40% bom.

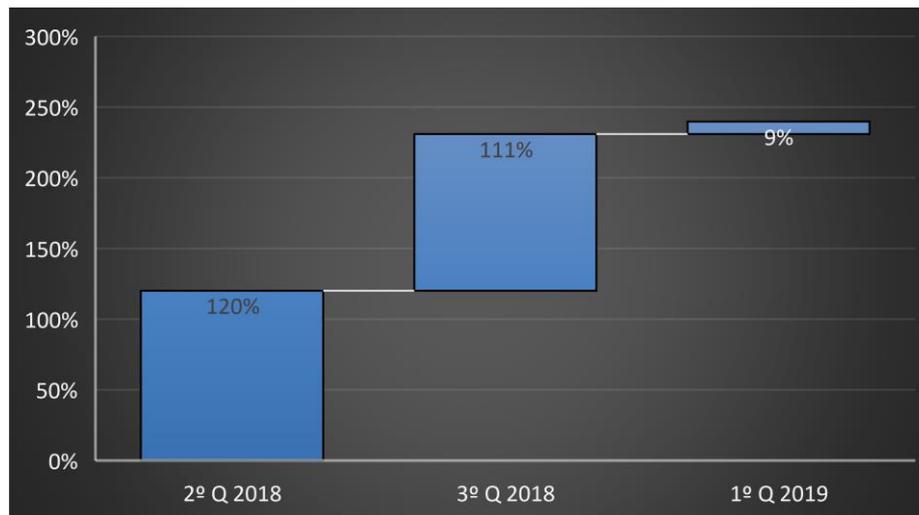


Figura 34: crescimento da produção ambulatorial das equipes da liderança 10 por quadrimestre.

Liderança perfil sete (7), terá seu perfil descrito e discutido, porém, não será possível realizar a avaliação da satisfação da equipe com a liderança tampouco o relacionamento interpessoal, visto que, a adesão ao questionário foi de 6,06%, tornando assim a amostra não significativa.

Quanto a contribuição da equipe para o desempenho da produção ambulatorial, a média mensal no período de junho de 2018 a maio de 2019, correspondeu a 1.110 atendimentos ambulatoriais. Considerando o período setembro de 2018 a junho de 2019, quando a meta de 6.000 atendimentos estava validada, a média alcançada foi de 1.174 atendimentos, correspondendo a 20% da meta. Apesar do número médio de atendimentos permanecer em torno de 95% da meta total, não havia glosa do recurso financeiro, em virtude de permanecer constantemente acima de 90%.

A liderança pertencia a equipe e liderança há longa data, apresentou perfil comportamental predominante de Conformidade (48%), com preferência cerebral do tipo experimental (68%) e MINDSET com 32 pontos, caracterizando Mentalidade fixa com algumas ideias de crescimento.

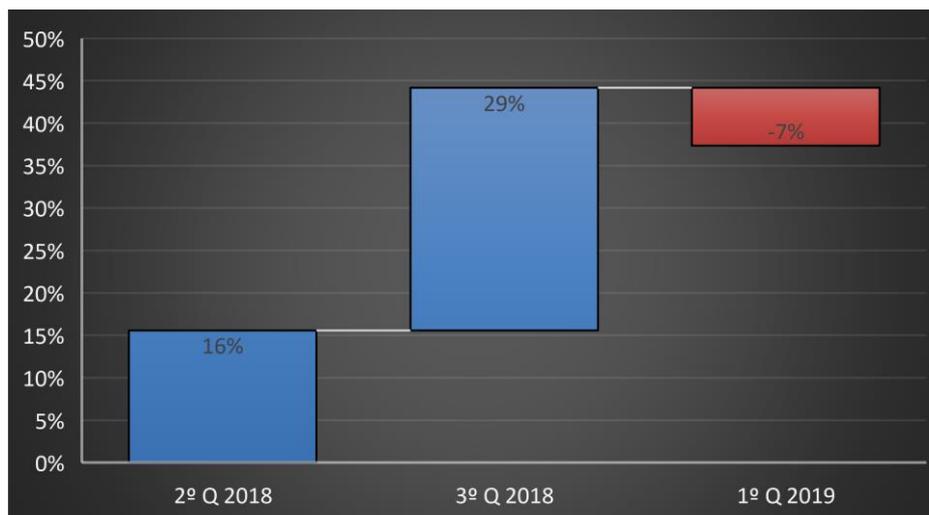


Figura 35: crescimento da produção ambulatorial da equipe da liderança 7 por quadrimestre.

5.8 Perfis de Liderança sem relação direta com indicadores de produção ambulatorial

Liderança perfil um (1), iniciou suas atividades na instituição em junho de 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (52%), com preferência cerebral do tipo prática (76%) e MINDSET com 44 pontos, caracterizando Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Na pesquisa de clima houve adesão de 15,3%, com índice de satisfação de 89% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 50% ótimo, 43,8% bom e 6,2% regular. O setor possuía as piores condições de trabalho, apesar de não ter sido possível a correção de toda problemática, apresentou grau de satisfação com a liderança de forma surpreendente.

Liderança perfil três (3), iniciou suas atividades na instituição em setembro de 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (44%), com preferência cerebral do tipo prática (60%) e MINDSET com 41 pontos, caracterizado por Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Na pesquisa de clima apresentou adesão ao questionário de 71%, com índice de satisfação de 91,7% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 36,4% ótimo e 63,6% bom. O setor especificamente apresentou muitos desafios, senão o maior dos desafios para alcance da estabilidade dos integrantes da equipe. Com a mudança do contrato de gestão e antes mesmo da “nova” gestão iniciar suas atividades, a antiga liderança deste setor abandonou o cargo de gestão e a equipe. Sendo esta uma equipe médica, com especialidade considerada com pouca oferta no mercado brasileiro, a dificuldade

para encontrar liderança capacitada e em curto espaço de tempo, determinou o foco de toda alta gestão no início de suas atividades. A equipe cada dia reduzia em capital humano, foram contratadas duas profissionais para liderança, antes desta descrita. A não aceitação da equipe ao perfil das lideranças contratadas, ocasionou a desistência das duas lideranças em curto espaço de tempo. A partir daí a estratégia de trazer para o serviço uma liderança externa, foi substituída por promover alguém que já pertencia a equipe, para tal escolha, foram considerados mais os fatores de relacionamento e influência na equipe do que fatores técnicos, como nas duas tentativas anteriores. O resultado apresentado demonstra a satisfação da equipe com a mudança de estratégia.

Liderança perfil cinco (5), iniciou suas atividades na instituição em agosto de 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (56%), com preferência cerebral prática (56%) e relacional (56%), MINDSET com 47 pontos, caracterizado por Mentalidade de Crescimento muito avançada. Na pesquisa de clima houve adesão ao questionário de 19,4%, com índice de satisfação de 78,8% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 33,3% ótimo, 50% bom e 16,7% regular. Acrescentou a equipe de forma muito positiva para melhoria de processos, razão pela qual a liderança anterior foi substituída, alcançou os objetivos propostos e obteve boa satisfação da equipe.

Liderança perfil treze (13), iniciou suas atividades na instituição em junho de 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (56%), com preferência cerebral prática (76%), MINDSET com 40 pontos, caracterizado por Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Na pesquisa de clima houve adesão ao questionário de 19,4%, com índice de satisfação de 84,5% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 50% ótimo, 30% bom, 16,7% regular e 3,3% ruim. Mudou de forma drástica o perfil de trabalho da equipe adotando técnicas de humanização, motivo pelo qual foi convidada para substituição da liderança anterior.

O setor administrativo apresentava duas lideranças, em mesmo nível hierárquico, portanto os dados do setor serão apresentados e a seguir estarão a descrição dos dois perfis responsáveis pela gestão do setor. Na pesquisa de clima houve adesão ao questionário de 51,9% da equipe, com índice de satisfação de 78,4% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 27,6% ótimo, 44,8% bom e 27,6% regular.

Liderança perfil seis (6), iniciou suas atividades na instituição em junho de 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Estabilidade (40%), com preferência cerebral prática (60%) e relacional (60%), MINDSET, com 37 pontos caracterizado por Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. A aquisição dessa liderança deu-se em virtude da necessidade de controles de agendamento e produção ambulatorial, foi de grande valia para as melhorias propostas.

Liderança perfil quatorze (14), pertencia a instituição desde sua inauguração, apresentou perfil comportamental predominante de Dominância (32%), com preferência cerebral prática (56%) e analítica (56%), MINDSET com 35 pontos, caracterizado por Mentalidade fixa com algumas ideias de crescimento. Pode contribuir para a equipe com todo conhecimento histórico do serviço.

O último setor e lideranças a serem descritas trata-se da direção. Possui dois cargos com diferenças hierárquicas, entretanto muito próximas. Apesar da diferença hierárquica os diretores trabalhavam em conjunto e com mesma autonomia por opção. Houve adesão ao questionário de 46,2%, com índice de satisfação de 88% (questionário parte (1) e (5)) e o relacionamento interpessoal categorizado em 88,9% ótimo e 11,1% bom.

Liderança perfil quatro (4), iniciou suas atividades em junho 2018, apresentou perfil comportamental predominante de Conformidade (48%), com preferência cerebral experimental (68%), MINDSET com 35 pontos, caracterizado por Mentalidade de crescimento com algumas ideias fixas. Com sua ampla experiência na saúde, pode contribuir em diversos aspectos para melhorias técnicas.

Liderança perfil oito (8), iniciou suas atividades em maio 2018, apresentou perfil comportamental predominante Influência (36%), com preferência cerebral experimental (56%), MINDSET caracterizado por Mentalidade de crescimento muito avançada, com 48 pontos. Como proposta de liderança optou por gestão participativa e humanizada, buscando o engajamento dos colaboradores através da valorização do capital humano.

6. Conclusões e Recomendações

6.1 Conclusões

Com a crescente competitividade do mercado, há menor tolerância para erros, isso influencia de forma direta a contratação de pessoas. Há necessidade de acerto na aquisição do capital humano, “colocar a pessoa correta no lugar correto”. O desempenho da instituição, será determinado pelo envolvimento e desenvolvimento dos indivíduos dentro das instituições, através dos: conhecimentos, personalidades, habilidades, competências, percepções e aspirações, por isso a necessidade crescente em investimento no cuidado dos colaboradores, para obtenção de crescimento progressivo mútuo. Através da análise do perfil comportamental é possível realizar gestão mais eficaz, reduzindo custos, aumentando lucros e produtividade, diminuindo turnover e alcançando melhores resultados. O autoconhecimento permite ainda conhecer limites e desafios e conhecimento mais profundo das preferências. Sendo assim, a análise de perfil comportamental oferece benefícios não só para as empresas, como para seus colaboradores (Cobêro et al, 2017; Matos, 2010).

O estudo realizado conseguiu através da ferramenta DISC e teste de MINDSET, avaliar de forma satisfatória os perfis comportamentais das lideranças existentes na instituição estudada. Apesar de todos os quatro tipos de perfis de comportamento estar representado na instituição, o perfil Estabilidade foi o mais prevalente, em 59% das lideranças. As preferências cerebrais mais comumente encontradas foram em percentuais idênticos (23,53%): Prático (ativador), Experimental (Idealizador) e Prático/Relacional (Ativador/Comunicador).

A avaliação da mentalidade de crescimento pelo teste de MINDSET contribuiu para esclarecer alguns comportamentos de perfil, reforçar os aspectos positivos de mentalidades com características de crescimento e sinalizar algumas diferenças em perfis semelhantes. Corroborou com estudos realizados por Neves & Tomei (2016), identificando o impacto positivo do Mindset das lideranças e a ausência de correlação deste de acordo com gênero.

Através da matriz SWOT inicial do estudo, que avaliou o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), orientando assim o planejamento estratégico e o foco para o capital humano, foi possível obter melhorias no serviço estudado. Com as correções realizadas a partir dessa ferramenta de gestão, após o prazo de 12 meses (maio 2018 – abril 2019), é possível identificar resolução quase integralmente dos pontos fracos identificados.

Após as substituições de algumas lideranças, que se fizeram necessárias, o organograma adquiriu estabilidade, dando as equipes maior segurança e credibilidade. Sendo na época a maior crise evidenciada no setor da pediatria, após a estabilidade da liderança a equipe atingiu grau de satisfação de 91,7% na pesquisa de clima e melhorias nos indicadores assistenciais hospitalares que não foram focados no presente estudo.

Para o sucesso alcançado nos indicadores de produção ambulatorial, não se pode negar que o engajamento das lideranças foi de fundamental relevância, visto que as únicas equipes que não dependiam normalmente da liderança para produção dos indicadores, tratava-se das equipes médicas e de fisioterapia.

Os demais resultados das equipes, só foram passíveis de realização mediante ao atendimento de consultas pelas lideranças. O aumento no quantitativo de forma relevante na maioria das equipes, só ocorreu após a participação das lideranças nas reuniões com a alta gestão e a definição desta, que teve seu perfil comportamental predominante de Influência, em também participar dos atendimentos.

Para (Matos, 2010), “uma equipe tipicamente com alta estabilidade provavelmente terá dificuldades para lidar e sobreviver num ambiente de poder, resultados imediatos e crescentes incertezas”. A relação adequada entre a Influência e a Estabilidade é considerada como benéfica, por combinar de forma ajustada, sem sofrimento, os mesmos resultados ou ainda melhores, que as respostas obtidas de modo mais algezo da relação Dominância e Conformidade (Marston, 2014). Através dessas observações pode-se considerar que, a adequada combinação dos perfis comportamentais, contribuíram para os resultados satisfatórios apresentados.

A iniciativa da participação da alta gestão entre outras ações não citadas, indicam um perfil voltado para liderança transformacional, como citado por (Gartzia, 2010), mais evidentes em perfis femininos e que traduzem resultados eficazes. Considerando ao grau de satisfação das equipes com gênero (feminino ou masculino) das lideranças, a amostra do estudo não caracterizou preferência das equipes pelo gênero, embora na pesquisa não houvesse nenhum questionamento direto para essa avaliação, após a análise da satisfação das equipes, não foi evidenciado nenhum tipo de interferência quanto ao gênero, sendo assim as diferenças de perfil comportamental e mentalidade de crescimento, foram considerados os fatores mais impactantes no grau de satisfação dos colaboradores.

A credibilidade e imagem da instituição também puderam ser reestabelecidas com a correção de horas extras realizadas e não recebidas anteriormente, assim como a manutenção dos honorários dos meses correntes de forma regular e correta. Tal fator também foi crucial para que as equipes desfalcadas, pudessem voltar a ficar completas. Associado a este fato, foram iniciados vários projetos para valorização e fidelização do capital humano e investimento em educação continuada e treinamentos, que dentre as questões de liderança da pesquisa de clima

(parte 1, questão 11), sendo esta responsável por evidenciar a maior satisfação, com 94% das avaliações recebidas.

Sendo assim, pode-se concluir que as pesquisas realizadas puderam contribuir satisfatoriamente obtenção dos objetivos do presente estudo. Foi possível avaliar o clima na instituição e grau de satisfação das equipes, bem como os perfis comportamentais mais predominantes e a contribuição destes para alcance das metas e sucesso nos indicadores.

6.2 Limitações

Como limitações do estudo foi observado que, melhorias na amostra seriam possíveis através da abrangência a líderes de outros serviços públicos, como contribuição para análise comparativa.

Alguns profissionais da instituição que não representam formalmente posição de gestão poderiam ter tido seus perfis comportamentais avaliados, pois possuem influência indireta no clima dos setores.

O tempo maior para execução da pesquisa de clima, assim como atitudes para engajamento na adesão talvez pudessem ter contribuído para maior análise do estudo; a inclusão de questões para os colaboradores sobre a percepção do estilo de liderança do setor, poderia ser interessante.

Foi evidenciada grande dificuldade para adquirir publicações sobre perfis de lideranças em serviços públicos brasileiros.

6.3 Recomendações

Como contribuição em futuro próximo, almeja-se que através dos resultados obtidos e dada a importância da temática demonstrada, haja de alguma forma estímulo para novos estudos brasileiros e que estes possam impactar positivamente para maior uso das ferramentas de análise de perfil comportamental, como fator de relevância para direcionamento dos líderes da saúde pública brasileira.

7. Referência Bibliográfica

Amorim, R. (2009). *O Homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. Portugal: Prime Books.

Andersen, A. J., e Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428-441. <https://doi.org/10.1108/01437731111146550>. Acesso em 15 junho, 2019.

Andersen, J. A. (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *SAGE Open* April-June 2018: 1– 9. <https://doi.org/10.1177/2158244018771732>. Acesso em 10 de novembro, 2018.

Azevedo, C. D. S. 2002. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7, 349-361. <https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S141381232002000200014>. Acesso em 10 de novembro, 2018.

Bark, A. S. H., Escartín, J., Schuh, S. C., Van Dick, R. 2016. Who leads more and why? A mediation model from gender to leadership role occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2642-0>. Acesso em 10 de novembro, 2018.

Beck, C. D. 2014. Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299–314. <https://doi.org/10.1177/1548051814529993>. Acesso em 19 de novembro, 2018.

Bispo, C. A. F. 2006. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258-273. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132006000200007> Acesso em 10 de novembro, 2018.

Bonnstetter, B. J., e Ribas, A. 2016. *Manual definitivo DISC*. São Paulo: Sucess for you.

Bryman A. 1996. Leadership in organizations. In: Clegg S, Hardy C, Nord WR, editors. Handbook of Organization Studies Nova York: Sage; 1996. p. 26-42. Acesso em 13 de novembro, 2018.

Camilla, A.G.; e Carvalho Machado, A.G. 2018. Factors influencing innovation in the public sector: the case of the city of campina grande health care department. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23 (74). DOI <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n74.68005> Acesso em 01 de setembro, 2019.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. 2012. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. São Paulo: Elsevier: SSJ.

Cobêro, C., de Souza, K. R. M., Alexandroni, M., e Torricelli, T. A. 2017. *Análise Do Perfil Comportamental Dos Colaboradores Em Uma Empresa De Construção Civil No Interior De São Paulo*. XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/5925327.pdf>. Acesso em 10 de agosto, 2019.

Cohen, A. R., e Bradford, D. L. 2012. *Influência sem autoridade: como liderar pessoas que não se reportam a você: como construir relacionamentos efetivos e criar aliados: como influenciar seu chefe, pares, clientes e outros parceiros*. São Paulo: Évora.

Cursino, N. 2017. *Eneagrama para líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Dalakoura, A. 2010. Differentiating leader and leadership development a collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 432-441. <https://doi.org/10.1108/02621711011039204>. Acesso em 16 de novembro, 2018.

Deweck, C. S. 2017. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva.

Fachada, O. 2014. *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, F. L., Cristino, J. M. M., Gonçalves, C. A., e Cardozo, É. A. D. A. 2017. *Validação Da Escala Dweck Mindset Instrument (DMI) para o Idioma Português-Br*, International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability. Disponível em: singep.org. <https://singep.org.br/7singep/resultado/210.pdf>. Acesso em 10 de setembro, 2019.

Fleury, M. T. 2011. Global mindset e educação a distância. *Revista FGV Online*, 1(2), 24-27. <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Recuperado em 20 de setembro, 2019.

Francischini, P. G., e Francischini, A. S. 2017. *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação- métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Issue: 8, pp.765-779. <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>. Acesso em 19 de novembro, 2018.

Gomes, C. A., e Machado, A. G. 2018. Factors Influencing Innovation In The Public Sector: The Case Of The City Of Campina Grande Health Care Department. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, p. 23(74) doi:<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n74.68005>. Acesso em 01 de junho, 2019.

Hunter, J. C. 2004. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Johann, S. 2013. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Kofman, F. 2018. *Liderança & propósito*. Rio de Janeiro: Harper Collins.

Licciardi, N., Farias, J., e dos Santos, L. 2018. A Importância Da Inovação Como Diferencial Competitivo Nos Processos De Recrutamento E Seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151. doi:10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177. Acesso em 10 de julho, 2019.

Machado, J. M. R. 2018. *Mulheres em lugares de gestão de topo - Entraves à mudança* (Master dissertation). Repositório Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116659/2/297453.pdf> Acesso em 23 de agosto, 2019.

Manyazewal, T. 2017. Using the world health organization health system building blocks through survey of healthcare professionals to determine the performance of public healthcare facilities. *Archives of Public Health*, 75(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s13690-017-0221-9> Acesso em 13 de novembro, 2018.

Marston, W. M. 2014. *As emoções das pessoas normais*. São Paulo: success for you.

Martins, R. A., e Costa Neto, P. L. D. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298-311. Acesso em 01 de dezembro, 2018.

Matos, J. F. 2010. *Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC* (Master dissertation). Repositório ISCTE. <http://repositorio.iscte-iul.pt>. Acesso em 20 julho, 2019.

Matthew R. K., Debra A. B., Gretchen K. C. 2018. Contextual intelligence behaviors of female hospital managers in the United States, **International Journal of Healthcare Management**, 11:3, 155-163. DOI: 10.1080/20479700.2017.1309819 Acesso em 13 de novembro, 2018.

Mendes, S. L. 2014. *Conceção de um sistema integrado de avaliação de desempenho dos serviços de saúde materna e neonatal em Portugal*. (Doctoral dissertation). Repositório da Universidade do Algarve <http://hdl.handle.net/10400.1/8123> Recuperado em 15 de julho, 2019.

Mozzato, A. R., e Grzybovski, D. 2018. Global mindset: Premissa para desenvolver vantagem competitiva em mercados internacionais. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 13(1), 77-89.

Muriana, C., Piazza, T., e Vizzini, G. 2016. An expert system for financial performance assessment of health care structures based on fuzzy sets and KPIs. *Knowledge-Based Systems*, pp. 1-10. DOI: 10.1016/j.knosys.2016.01.026 ISSN: 09507051. Acesso em 06 de setembro, 2019.

Neto, D. A. D. N., e de Melo, M. F. D. 2011. *O Ensino Superior no Brasil e a Importância do Autoconhecimento Impactando na Escolha do Profissional de Sucesso*. (Master dissertation). https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207058.pdf Acesso em 14 de setembro, 2019.

Neves, V., e Tomei, P. 2016. Global mindset e comportamento da liderança. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(2), 90-107. <https://www.redalcy.org/articulo.oa?id=331246238007>. Acesso em 27 de setembro, 2019.

Puccio G. e Grivas C. 2009. Examining the Relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity & Innovation Management*, 18(4), 247-255. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00535.x>

Rajasulochana, S., Dash, U. 2018. Performance of CEM ONC Centres in Public Hospitals of Tamil Nadu: A Case Study. *Journal of Health Management*, 20(3), 363–377. DOI: 10.1177/0972063418779914 Acesso em 15 novembro, 2018.

Rotta, C. S. G. 2004. *Utilização de indicadores de desempenho hospitalar como instrumento gerencial*. (Doctoral Thesis) Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo. DOI:10.11606/T.6.2004.tde-14122009-115012. Acesso em 01 de dezembro, 2018.

Russo, G. M. 2017. *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Santos, L. J. e Paranhos, M. S. 2017. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 759-770. DOI:10.1590/1413-81232017223.33112016 Acesso em 15 de novembro, 2018.

Schley, J., Zampier, M., Stefano, S., e Kuhl, M. 2015. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139-152. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p139-152>. Acesso em 10 de agosto, 2019.

Silva, G. M. D. 2019. *Administração pública municipal: estudo sobre os estilos de liderança na percepção dos gestores e servidores públicos*. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6660> Acesso em 15 de setembro, 2019.

Strapasson, M. R. e Medeiros, C.R.G. 2009. Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(2).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019600009>. Acesso em 20 de setembro de 2019.

Vieira, P. 2017. *Poder e alta performance: o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida*. São Paulo: Gente.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – PESQUISA DE CLIMA	80
ANEXO B – ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA – MÉTODO DISC	84
ANEXO C – TESTE DE MENTALIDADE FIXA E MENTALIDADE DE CRESCIMENTO – MINDSET	90

ANEXO A – PESQUISA DE CLIMA

Parte 1: LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

- 1- Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe? () Sim () Não
- 2- Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças? () Sim () Não
- 3- Você tem clareza sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?
() Sim () Não
- 4- Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para realização do seu trabalho?
() Sim () Não
- 5- Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?
() Sim () Não
- 6- Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores?
() Sim () Não
- 7- Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?
() Sim () Não
- 8- Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?
() Sim () Não
- 9- Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?
() Sim () Não
- 10- Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?
() Sim () Não
- 11- Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamentos?
() Sim () Não
- 12- Você sente que existe favorecimento do seu superior imediato as pessoas da equipe?
() Sim () Não

Parte 2: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- 13- O treinamento que você recebe o capacita fazer o bem o seu trabalho?
() Sim () Não
- 14- A empresa da condição de treinamento /desenvolvimento /para que você tenha um aprendizado contínuo?

- Sim Não
- 15- Considera suficientes os treinamentos oferecidos pela Empresa?
 Sim Não
- 16- A necessidade de treinamento é levantada junto com a equipe?
 Sim Não

Parte 3: COMUNICAÇÃO

- 17- A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?
 Sim Não
- 18- Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?
 Sim Não
- 19- Seu líder informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na empresa?
 Sim Não
- 20- A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente?
 Sim Não
- 21- Você considera a comunicação da empresa eficaz?
 Sim Não

Parte 4: IMAGEM E ADESÃO

- 22- O compromisso da empresa com a qualidade de seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário?
 Sim Não
- 23- A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que sua quantidade?
 Sim Não
- 24- Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?
 Sim Não
- 25- O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
 Sim Não
- 26- Você considera que a empresa é justa na tomada de decisões com relação aos colaboradores?

Sim Não

27- Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo que ela lhe oferece?

Sim Não

28- Você se considera alinhado com a missão e valores da empresa?

Sim Não

29- Como você classificaria o primeiro ano de gestão da OSS, no que diz respeito a Direção Geral?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

30- Como você classificaria o primeiro ano de gestão da OSS, no que diz respeito a Gerência de Enfermagem?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

31- Como você classificaria o primeiro ano de gestão da OSS, no que diz respeito a Coordenação administrativa?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

32- Como você classificaria o primeiro ano de gestão da OSS, no que diz respeito a sua Liderança imediata?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

33- Como você classificaria o primeiro ano de gestão da OSS, no que diz respeito aos setores de RH e DP?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

Parte 5: RELAÇÕES INTERPESSOAIS

34- No seu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe?

Sim Não

35- Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa

Sim Não

36- Como você classificaria a relação interpessoal do seu setor?

1= Ruim 2= Regular 3= Bom 4= Ótimo

Parte 6: CONDIÇÕES DE TRABALHO

37- As condições físicas do seu trabalho são satisfatórias?

Temperatura	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Espaço	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Mobiliário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Higiene	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Instalações sanitárias	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Sistema (TI)	Ruim	Regular	Bom	Ótimo

38- Em relação ao serviço de alimentação, são satisfatórios?

Café da manhã	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Almoço	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Lanche	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Jantar	Ruim	Regular	Bom	Ótimo

39- PARA MELHORIA DOS NOSSOS PROCESSOS DEIXE AQUI SUA OPINIÃO / SUGESTÃO OU RECLAMAÇÃO

ANEXO B – ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA – MÉTODO DISC

Nome: _____

Data ___/___/___

PERFIL COMPORTAMENTAL

Baseado nos estudos de Carl Jung por Ned Herrman, teoria da dominância cerebral.

Circule a alternativa (A, I, C, O) que corresponda a seus pensamentos e comportamentos.

Não rasure. Lembre-se: A primeira resposta geralmente é a mais franca.

01 - Meu lema é:

- I - Fazer o que precisa ser feito;
- O - Fazer bem feito;
- C - Fazer junto com o grupo;
- A - Simplesmente fazer;

02 - Eu gosto:

- I - Complexidade, mesmo se confuso;
- O - Ordem e sistematização;
- C - Calor humano e animação;
- A - Coisas claras e simples;

03 - Tempo para mim é:

- A - Algo que detesto desperdiçar;
- C - Um grande período;
- O - Uma flecha que leva ao inevitável;
- I - Irrelevante;

04 - Se eu fosse bilionário:

- C - Faria doações para muitas entidades;
- O - Criaria uma poupança avantajada;
- I - Faria o que desse na cabeça;
- A - Exibiria bastante com algumas pessoas;

05 Eu acredito que:

- A - O destino é mais importante que a caminhada;
- C - A caminhada é mais importante que o destino;
- O - Um centavo economizado é um centavo ganho;
- I - Bastam um navio e uma estrela para navegar;

06 - Eu acredito também que:

- A - Aquele que hesita está perdido;
- O - De grão em grão a galinha enche o papo;
- C - O que vai, volta;
- I - O cego não diferencia sorriso nem careta;

07 - Eu acredito ainda que:

- O - É melhor prudência do que arrependimento;
- I - A autoridade deve ser desafiada;
- A - Ganhar é fundamental;
- C - O coletivo é mais importante que o individual;

08 - Eu gosto de chegar:

A - Na frente;

C - Junto;

O - Na hora;

I - Em outro lugar;

9 - Busco conselhos em:

A - Pessoas bem-sucedidas;

C - Anciões e conselheiros;

O - Autoridades no assunto;

I - Outros lugares, os mais estranhos;

10 - Eu sou:

I - Idealista, criativo e visionário;

C - Divertido, espiritual e benéfico;

O - Confiável, minucioso e previsível;

A - Focado, determinado e persistente;

11 - Eu gosto de:

A - Ser piloto;

C - Conversar com os passageiros;

O - Planejar a viagem;

I - Explorar novas rotas;

12 - Eu vejo a morte como:

I - Uma grande aventura misteriosa;

C - Oportunidade para rever pessoas queridas;

O - Um modo de receber recompensas;

A - Algo que sempre chega muito cedo;

13 - Para bons resultados é preciso:

I - Ter incertezas;

O - Controlar o essencial;

C - Diversão e celebração;

A - Planejar e obter resultados;

14 - Eu me divirto quando:

A - Estou me exercitando;

I - Tenho novidades;

C - Estou com os outros;

O - Determino as regras;

15 - Eu penso que:

C - Unidos venceremos, divididos perderemos;

A - O ataque é melhor que a defesa;

I - É bom ser manso, mas tenha um porrete;

O - Um homem prevenido vale por dois;

16 - Minha preocupação é:

I - Gerar a ideia global;

C - Fazer com que as pessoas gostem;

O - Fazer com que funcione;

A - Fazer a tarefa;

17 - Eu prefiro:

I - Perguntar do que responder;

O - Ter todos os detalhes;

A - Ter vantagens a meu favor;

C - Que todo tenham chance de ser ouvido;

18 - Eu gosto de:

- A - Fazer progresso;
- C - Construir memórias;
- O - Fazer sentido;
- I - Tornar as pessoas confortáveis;

19 - Eu penso que:

- I - Não é fácil ficar encurralado;
- O - É preferível olhar, antes de pular;
- C - Duas cabeças pensam melhor que uma;
- A - Se não sabe competir, fique em casa;

20 - Um ótimo dia para mim é quando:

- A - Consigo fazer muitas coisas;
- C - Me divirto com meus amigos;
- O - Tudo segue conforme planejado;
- I - Desfruto de coisas novas e estimulantes;

21 - Quem quiser se dar bem comigo:

- I - Me dê liberdade;
- O - Me deixe saber suas expectativas;
- A - Lidere, siga ou saia do caminho;
- C - Seja amigável carinhoso e compreensivo;

22 - Minha filosofia de vida é:

- A - Sou um ganhador, mas há perdedores;
- C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder;
- O - Para ganhar é preciso saber regras;
- I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras;

23 - Eu gosto de mudanças se:

- A - Me der uma vantagem competitiva;
- C - For divertido e puder ser compartilhado;
- I - Me dar mais liberdade e variedade;
- O - Melhorar ou me der mais controle;

24 - Não existe nada de errado em:

- A - Se colocar na frente;
- C - Colocar os outros na frente;
- I - Mudar de ideia;
- O - Ser consistente;

25 - Eu sempre gostei de:

- I - Explorar;
- O - Evitar surpresas;
- A - Focalizar na meta;
- C - Realizar uma abordagem natural;

Verifique quantas respostas você obteve para cada letra circulada.

Após isso, multiplique o resultado por quatro.

A soma de todas as respostas após a multiplicação deve ser igual ao numeral 100.

Caso você não obtenha esse valor final, revise a transcrição das respostas e os

cálculos realizados:

C _____ x4= _____ %

A _____ x4= _____ %

O _____ x4= _____ %

I _____ x4= _____ %

PERFIL COMPORTAMENTAL

ÁGUIA (I) _____



LEMA: #FAZERDIFERENTE

COMPORTAMENTO

CRIATIVO, INTUITIVO, FOCO NO FUTURO, CURIOSO, INFORMAL/CASUAL, FLEXÍVEL;

PONTOS FORTES

PROVOCA MUDANÇAS RADICAIS; VISÃO ANTECIPADA DE FUTURO; CRIATIVIDADE; INOVAÇÃO;

PONTOS DE MELHORIA

FALTA DE ATENÇÃO PARA O AQUI E AGORA; IMPACIÊNCIA E REBELDIA; DEFENDE O NOVO PELO NOVO; DESORGANIZAÇÃO; DISTRAÍDO;

MOTIVAÇÕES

LIBERDADE DE EXPRESSÃO; AUSÊNCIA DE CONTROLES RÍGIDOS; AMBIENTE DE TRABALHO DESCENTRALIZADO; LIBERDADE PARA FAZER EXCEÇÕES; OPORTUNIDADE PARA DELEGAR TAREFAS E DETALHES;

LOBO (O) _____



LEMA: #FAZERCERTO

COMPORTAMENTO

DETALHISTA E ORGANIZADO, ESTRATEGISTA, BUSCA POR CONHECIMENTO, PONTUAL, CONSERVADOR; PREVISÍVEL

PONTOS FORTES

BOA NOÇÃO TEMPORAL DE PASSADO, PRESENTE E FUTURO; CONSCIÊNCIA AGUÇADA; CONFORMIDADE E QUALIDADE; LEALDADE E SEGURANÇA; APREÇO POR REGRAS E RESPONSABILIDADES; PERCEPÇÃO PARA DETALHES;

PONTOS DE MELHORIA

ADAPTEBILIDADE (DIFICULDADES DE SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS); RESISTÊNCIA AO PROGRESSO PELO APEGO À SEGURANÇA; DETALHISTA E DEMASIADAMENTE SISTEMATIZADO;

MOTIVAÇÕES

CERTEZA; COMPREENSÃO EXATA DE QUAIS SÃO AS REGRAS; TER CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO TRABALHO; AUSÊNCIA DE RISCO E ERROS; VER O PRODUTO ACABADO — COMEÇO, MEIO E FIM.

GATO (C) _____



LEMA: #FAZERJUNTO

COMPORTAMENTO

SENSÍVEL; VALORIZA RELACIONAMENTOS; TRABALHA BEM COM TIMES, CONTRIBUIÇÃO, COMUNICATIVO; BUSCA HARMONIA, DELEGA AUTORIDADE;

PONTOS FORTES

MANTEM COMUNICAÇÃO HARMONIOSA; TENDÊNCIA DE DESENVOLVER E MANTER A CULTURA EMPRESARIAL; COMUNICAÇÃO ABERTA;

PONTOS DE MELHORIA

ESCONDER CONFLITOS; FELICIDADE ACIMA DOS RESULTADOS; MANIPULAÇÃO ATRAVÉS DOS SENTIMENTOS

TUBARÃO (A) _____



LEMA: #FAZERRÁPIDO

COMPORTAMENTO

SENSE DE URGÊNCIA; AÇÃO; ATIVAÇÃO E INICIATIVA; IMPULSIVO; PRÁTICO; GOSTA DE VENCER DESAFIOS; FOCO TEMPORAL NO AQUI E AGORA; AUTO-SUFICIENTE; NÃO GOSTA DE DELEGAR PODER;

PONTOS FORTES

FAZER QUE OCORRA; PRATICIDADE; PARAR COM A BUROCRACIA; AUTOMOTIVAÇÃO;

PONTOS DE MELHORIA

FAZ DO MODO MAIS FÁCIL; RELACIONAMENTO COMPLICADO; IMPULSIVIDADE; NÃO ESTRATÉGICO;

MOTIVAÇÕES

SEGURANÇA E ACEITAÇÃO SOCIAL; CONSTRUIR O CONSENSO;
 RECONHECIMENTO DA EQUIPE; SUPERVISÃO COMPREENSIVA;
 AMBIENTE HARMÔNICO; TRABALHO EM GRUPO;

MOTIVAÇÕES

LIBERDADE PARA AGIR INDIVIDUALMENTE; CONTROLE DAS
 PRÓPRIAS ATIVIDADES; RESOLVER OS PROBLEMAS DO SEU JEITO;
 COMPETIÇÃO INDIVIDUAL; VARIEDADE DE ATIVIDADES;
 NÃO TER QUE REPETIR TAREFA;

(C) COMUNICADOR; (R) RELACIONAL; (I) INFLUENTE; (A) ATUANTE

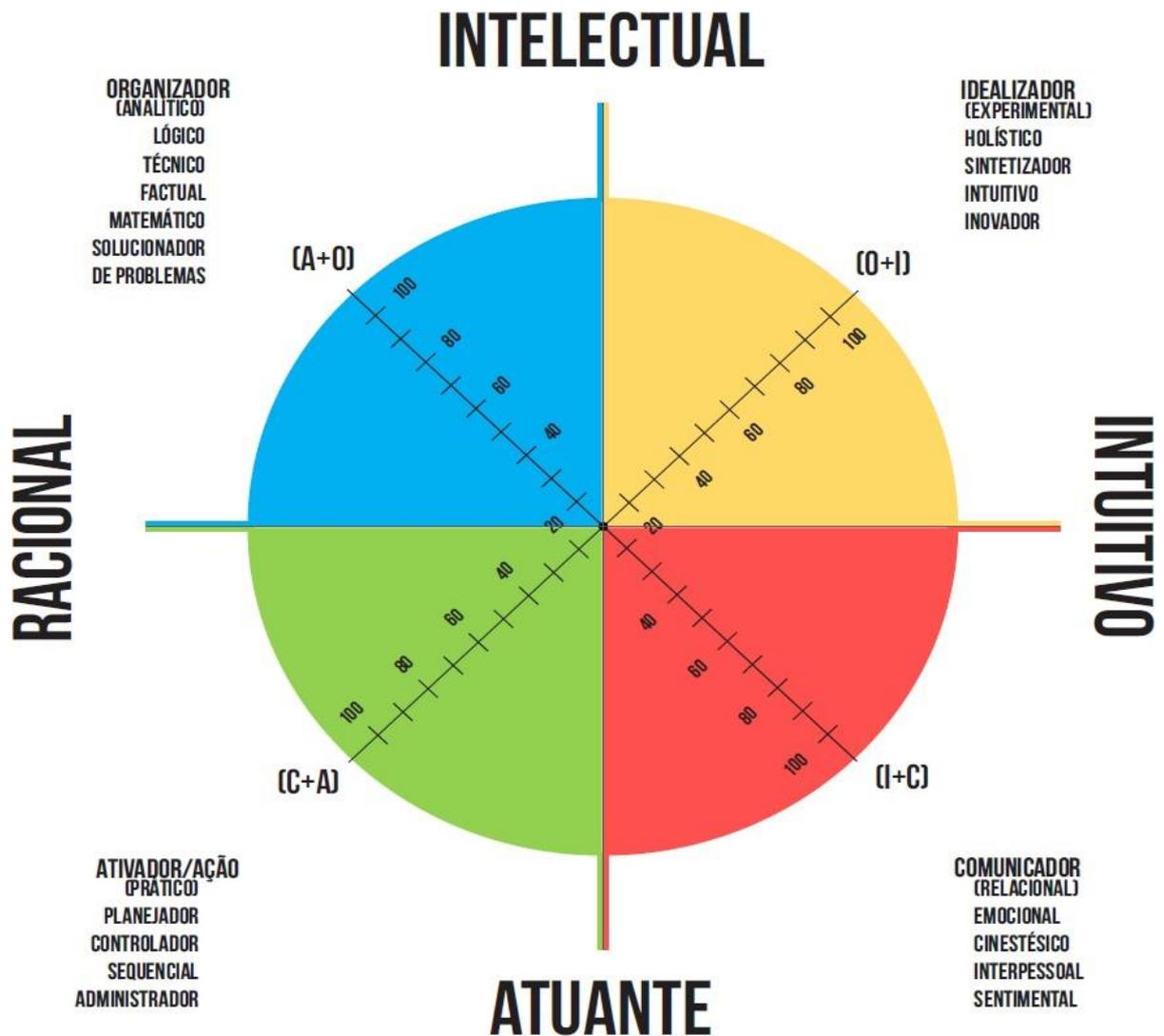
DIREITO (I+C) 

ESQUERDO (A+O) 

ANTERIOR (O+I) 

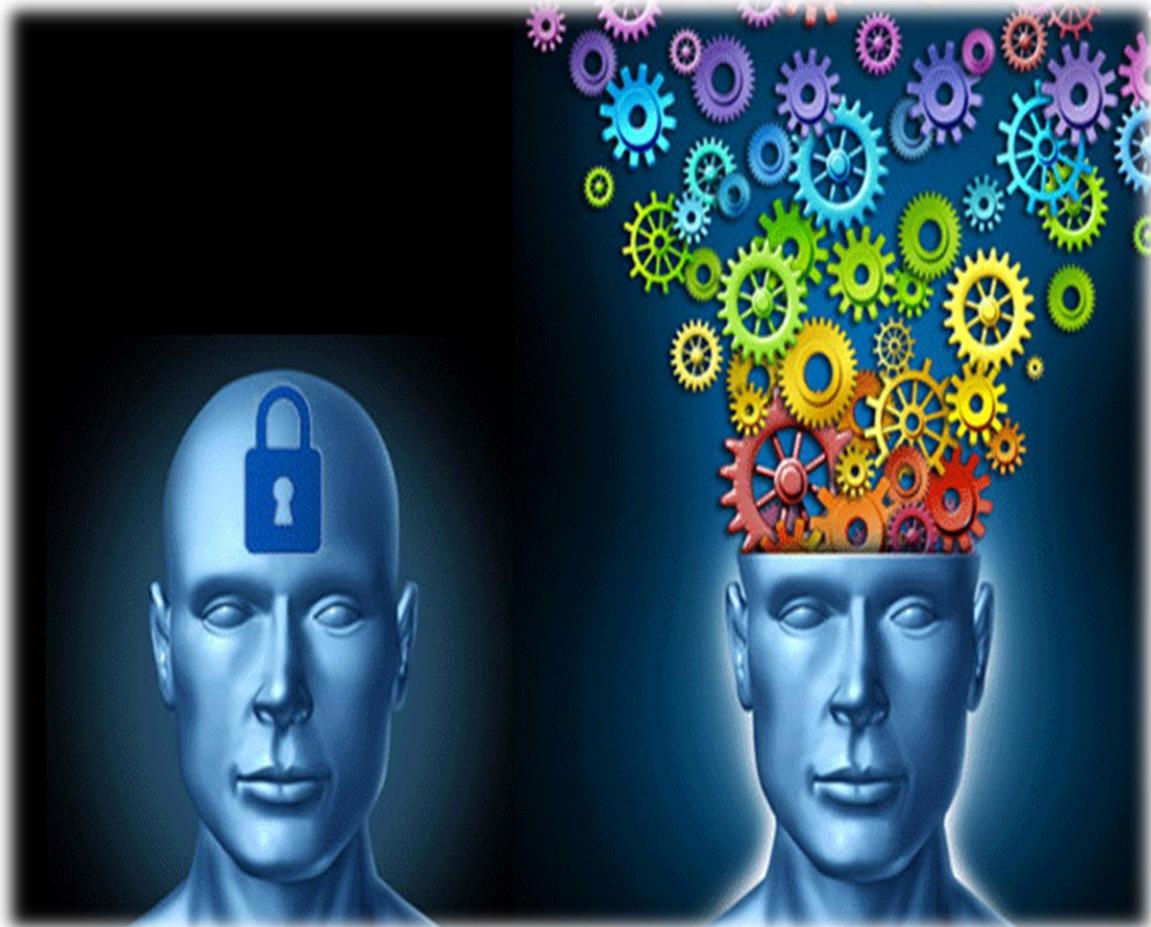
POSTERIOR (C+A) 

PREFERÊNCIA CEREBRAL



**ANEXO C – TESTE DE MENTALIDADE FIXA E MENTALIDADE DE
CRESCIMENTO – MINDSET**

**MENTALIDADE FIXA
X
MENTALIDADE DE CRESCIMENTO**



TESTE DE MENTALIDADE FIXA E MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Marque um x na coluna que identifica o seu nível de concordância com a frase apresentada em cada questão.

O objetivo deste teste é gerar autoconhecimento e oferecer parâmetros a respeito de sua maneira habitual de pensar sobre as temáticas da teoria da Mentalidade Fixa e da Mentalidade de Crescimento de Carol Dweck, autora do livro MINDSET – A Nova Psicologia do Sucesso. Logo, este não é um instrumento de diagnóstico psicológico.

		Concordo Fortemente	Concordo	Discordo	Discordo Fortemente
01	Sua inteligência é algo muito básico a seu respeito. Você nasceu com uma quantidade de inteligência e não se pode fazer muita coisa para mudar isso.				
02	Não importa quanta inteligência você tem, você sempre pode alterá-la um pouco.				
03	Você sempre pode alterar substancialmente o quão inteligente você é.				
04	Você é um certo tipo de pessoa, e não há nada que possa ser feito para realmente mudar isso.				
05	Você sempre pode mudar as coisas básicas a respeito do tipo de pessoa que você é.				
06	Talento musical pode ser aprendido por qualquer pessoa.				
07	Apenas algumas pessoas vão ser realmente boas em esportes – você tem que “nascer com esse talento”.				
08	A matemática é muito mais fácil para os homens ou para aquelas pessoas que vem de uma cultura que valoriza a matemática.				
09	Quanto mais você trabalhar em alguma coisa, melhor você se tornará naquilo.				
10	Não importa que tipo de pessoa você é, você sempre pode mudar.				
11	Tentar coisas novas é estressante para mim. Então, eu evito isso.				

12	Algumas pessoas são boas e gentis, e algumas não são. Para mim, não é comum as pessoas mudarem.				
13	Eu aprecio quando meus chefes, treinadores e professores me dão feedback sobre o meu desempenho.				
14	Muitas vezes eu fico com raiva quando ouço feedback sobre o meu desempenho.				
15	Todos os seres humanos sem lesão cerebral ou defeitos de nascimento são capazes da mesma quantidade de aprendizagem.				
16	Você pode aprender coisas novas, mas não pode realmente alterar o quão inteligente você é.				
17	Você pode até fazer coisas de forma diferente, mas as coisas mais importantes sobre você não podem realmente ser alteradas.				
18	Os seres humanos são basicamente bons, mas, por vezes, tomam decisões terríveis.				
19	Uma importante razão pela qual eu estudo é porque eu gosto de aprender coisas novas.				
20	Pessoas verdadeiramente inteligentes não precisam se esforçar tanto.				

TESTE DE MENTALIDADE FIXA E MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Agora, identifique na tabela abaixo o valor de cada uma das respostas que você deu na fase anterior. Por exemplo: se na Questão 01 você marcou “Discordo”, o valor de referência de sua resposta é 02. Após anotar todos os valores de referência obtidos, some-os. O resultado varia entre 0 e 60.

Questão 1	0	1	2	3
Questão 2	3	2	1	0
Questão 3	3	2	1	0
Questão 4	0	1	2	3

Questão 5	3	2	1	0
Questão 6	3	2	1	0
Questão 7	0	1	2	3
Questão 8	0	1	2	3
Questão 9	3	2	1	0
Questão 10	3	2	1	0
Questão 11	0	1	2	3
Questão 12	0	1	2	3
Questão 13	3	2	1	0
Questão 14	0	1	2	3
Questão 15	3	2	1	0
Questão 16	0	1	2	3
Questão 17	0	1	2	3
Questão 18	3	2	1	0
Questão 19	3	2	1	0
Questão 20	0	1	2	3

	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente	Valor de referência de sua resposta
Questão 01					
Questão 02					
Questão 03					
Questão 04					
Questão 05					
Questão 06					
Questão 07					
Questão 08					
Questão 09					
Questão 10					
Questão 11					
Questão					

12					
Questão 13					
Questão 14					
Questão 15					
Questão 16					
Questão 17					
Questão 18					
Questão 19					
Questão 20					

Como entender meu Resultado?

0 a 20 pontos – Mentalidade Fixa muito avançada. Sua maneira de pensar pode estar te atrapalhando durante a maior parte do tempo. No passado, acreditava-se que nascíamos com uma quantidade de inteligência e habilidades e que isso era basicamente estático. Ou seja, o esforço para se aprimorar aptidões naturais, desenvolver mais inteligência ou construir habilidades em áreas diversas não entrava na equação. A esse respeito, você pode estar preso a conceitos antigos. A ciência, nos últimos anos, tem mostrado que podemos incrementar nossas habilidades e inteligência. Há estudos sobre diversos assuntos que mostram que a mentalidade tem um impacto poderoso nessa jornada de construção em nos tornar mais do que éramos.

21 a 33 pontos – Mentalidade Fixa com algumas ideias de Mentalidade de Crescimento. Você pode estar incerto a respeito de várias situações da vida, por ter pensamentos muito oscilantes a respeito do que é possível realizar baseado no esforço.

34 a 44 pontos – Mentalidade de Crescimento com algumas ideias fixas. Você está quase lá. Continue lendo livros e estudando a respeito de crenças e sobre o fator esforço e determinação.

45 a 60 pontos – Mentalidade de Crescimento muito avançada. Parabéns!
Você tem uma mentalidade de crescimento bem desenvolvida. Invista em você.

Características de uma Mindset

Mentalidade Fixa:

- Crê que inteligência e habilidade são naturais e não podem ser incrementados substancialmente;
- Tem dificuldade em reconhecer e admitir as próprias limitações;
- Evita desafios por medo de revelar fraquezas;
- Ao lidar com obstáculos permanece na defensiva ou desiste facilmente;
- Pensa que o esforço não é suficiente para gerar mudanças ou que é algo penoso demais;
- Encara problemas com pessimismo;
- Um feedback negativo útil é considerado um ataque pessoal;
- Sente-se ameaçada pelo sucesso dos outros

Mentalidade de Crescimento:

- Acredita que pode desenvolver novas
- Habilidades e se tornar competente em algo;
- Faz autoanálises francas;
- Aprende com acertos e erros;
- Admite limitações e busca superá-las;
- **Encara desafios como oportunidades de crescimento;**
- Acredita que o esforço é um caminho para a excelência;
- Encara problemas com otimismo e esperança;
- Feedbacks devem ser entendidos como críticas construtivas;
- Busca inspiração e aprendizado ao observar o sucesso os outros.



"O nosso mindset, a nossa forma de pensar diz tudo sobre os nossos resultados"