

## XIII SEMPAD

### Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

#### DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇAS E SEU IMPACTO NOS RESULTADOS EM HOSPITAIS

Roberto Gordilho de Oliveira Leite  
Manoel Joaquim Fernandes de Barros  
Hélder Uzêda Castro

A compreensão das competências de liderança e seu impacto nos resultados organizacionais tem sido tema recorrente na literatura internacional e nacional ao longo das últimas décadas. Modelos clássicos, como a Liderança Servidora (Greenleaf, 1977), a Liderança Situacional (Hersey; Blanchard, 1986) e a Liderança Transformacional (Bass; Avolio, 1994), estruturaram a base teórica que relaciona estilos de liderança ao desempenho de equipes e organizações. Estudos posteriores ampliaram esse debate, demonstrando correlações entre liderança eficaz e indicadores organizacionais, como redução da mortalidade hospitalar, satisfação profissional e sustentabilidade (Aiken *et al.*, 2002; Kaplan; Norton, 2004; Shirey, 2017; Northouse, 2018).

No Brasil, a discussão consolidou-se a partir das contribuições de Bergamini (1994), Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001), que difundiram a gestão por competências e enfatizaram a integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes na prática da liderança. Mais recentemente, propostas como a Liderança Extraordinária (Gordilho, 2024) buscaram responder aos desafios complexos do setor hospitalar em um contexto marcado pela pandemia de COVID-19 e pela intensificação do uso de tecnologias.

Apesar dos avanços teóricos e empíricos, ainda persistem lacunas significativas na implementação de práticas estruturadas de desenvolvimento de lideranças em hospitais, especialmente no segmento filantrópico. Esses hospitais são responsáveis por mais de 50% dos atendimentos de média e alta complexidade do Sistema Único de Saúde (SUS), desempenhando papel central na assistência à população brasileira.



Entretanto, muitos gestores assumem cargos sem a devida preparação, o que pode comprometer a qualidade assistencial, o desempenho organizacional e a sustentabilidade financeira.

Nesse cenário, torna-se fundamental investigar como as práticas de desenvolvimento de competências de liderança impactam os resultados organizacionais em hospitais filantrópicos brasileiros. O estudo propõe-se a preencher uma lacuna metodológica e prática, ao articular métricas qualitativas e quantitativas em um modelo analítico capaz de oferecer evidências aplicáveis para a gestão hospitalar.

O objetivo geral do estudo é demonstrar como as práticas de desenvolvimento de competências de liderança influenciam os resultados organizacionais em hospitais filantrópicos brasileiros no período de 2023 a 2026.

Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar conhecimentos, habilidades e atitudes percebidos como determinantes para a eficácia dos líderes hospitalares, mapeando as competências essenciais ao desempenho institucional.
- b) Descrever e analisar práticas e ferramentas de desenvolvimento de lideranças, incluindo programas de capacitação, *mentoring*, *coaching* e planos de desenvolvimento individual.
- c) Examinar a percepção dos gestores sobre os efeitos do desenvolvimento de competências de liderança nos resultados organizacionais, considerando indicadores assistenciais, operacionais, financeiros e culturais.
- d) Identificar barreiras estruturais, culturais e financeiras que limitam a efetividade das práticas de desenvolvimento de liderança no contexto dos hospitais filantrópicos.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, voltada à solução de problemas específicos da gestão hospitalar (Gil, 2010). Assume caráter exploratório e descritivo, por aprofundar o conhecimento sobre práticas de desenvolvimento de lideranças ainda pouco investigadas no setor e por descrever relações entre tais práticas e os resultados organizacionais (Vergara, 2016).



A abordagem é qualitativa, adequada para compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes (Minayo, 2010). O delineamento adotado é o estudo de campo, realizado em hospitais filantrópicos distribuídos em diferentes regiões do Brasil.

A população-alvo é composta por gestores hospitalares, incluindo diretores, superintendentes, profissionais da área de gestão de pessoas e coordenadores de áreas assistenciais ou administrativas. A amostra intencional contempla 30 participantes, distribuídos em três grupos:

- 10 diretores, superintendentes ou administradores;
- 10 profissionais de gestão de pessoas ou desenvolvimento organizacional;
- 10 coordenadores ou gerentes de áreas assistenciais ou administrativas.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas virtualmente (Google Meet ou Zoom), com duração média de 30 minutos. As entrevistas seguirão um roteiro organizado em blocos temáticos: perfil dos participantes e da instituição, competências de liderança consideradas estratégicas, práticas de desenvolvimento de líderes, percepções sobre impacto nos resultados, desafios enfrentados e sugestões de aprimoramento.

As entrevistas serão gravadas e transcritas com consentimento prévio dos participantes. Complementarmente, serão analisados documentos institucionais, como planos de desenvolvimento, organogramas e indicadores de desempenho, quando disponibilizados.

Os dados qualitativos serão tratados pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), em três etapas: (1) pré-análise, com organização dos dados e definição de categorias; (2) exploração do material, por meio da codificação e categorização das unidades de sentido; (3) tratamento, interpretação e inferência dos resultados, à luz do referencial teórico.

Questões éticas serão observadas, garantindo confidencialidade e anonimato dos participantes, em conformidade com as normas do Comitê de Ética em Pesquisa.



Espera-se que a pesquisa evidencie a relação positiva entre o desenvolvimento de competências de liderança e a melhoria dos resultados organizacionais em hospitais filantrópicos brasileiros. Os achados preliminares, apoiados na revisão teórica e nas análises iniciais do campo, indicam que programas estruturados de capacitação, *coaching*, *mentoring* e planos individuais de desenvolvimento contribuem não apenas para o fortalecimento das habilidades gerenciais e comportamentais dos líderes, mas também para ganhos concretos em indicadores assistenciais, como a qualidade do atendimento e a segurança do paciente. Do ponto de vista operacional e financeiro, projeta-se a redução de absenteísmo e rotatividade, maior eficiência na utilização de recursos e maior sustentabilidade das instituições. Além disso, prevê-se que práticas de liderança mais participativas e transformacionais favoreçam a criação de uma cultura organizacional mais engajada, inovadora e resiliente, refletindo-se no alinhamento estratégico e no desempenho global dos hospitais.

Do ponto de vista prático, a pesquisa deve gerar evidências úteis para gestores hospitalares, indicando competências prioritárias, práticas eficazes de desenvolvimento e barreiras a serem superadas. O estudo também pode subsidiar a formulação de programas de capacitação mais estruturados, capazes de alinhar o desenvolvimento de líderes às demandas assistenciais, operacionais e financeiras das instituições.

No âmbito social, a pesquisa reforça a importância dos hospitais filantrópicos na prestação de serviços ao SUS e contribui para o fortalecimento de sua sustentabilidade. O aprimoramento da liderança nesses hospitais pode resultar em maior eficiência, melhor qualidade assistencial e maior engajamento das equipes, impactando diretamente a saúde da população atendida.

Finalmente, ao alinhar-se às linhas de pesquisa em gestão de processos administrativos e às discussões contemporâneas sobre liderança no EnANPAD, o estudo busca consolidar-se como referência nacional sobre o tema, ao mesmo tempo em que oferece subsídios para políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão hospitalar.



## REFERÊNCIAS

AIKEN, L. H. *et al.* Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. **JAMA**, v. 288, n. 16, p. 1987-1993, 2002.

ALMEIDA, A. S. **Competências gerenciais em hospital público na Bahia: gestão da capacitação por competências com base em trilhas de aprendizagem**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BENNER, P. **From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice**. Menlo Park, CA: Addison-Wesley, 1984.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2001.

FERREIRA, V. B. *et al.* Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6, e20190364, 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDILHO, R. **Liderança Extraordinária na Saúde**. Salvador: Ledripint, 2024.

GORDILHO, R. **Maturidade de Gestão Hospitalar e Transformação Digital**. Salvador: Ledripint, 2018.



GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York: Paulist Press, 1977.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psychological Size and Leadership Style**. Training and Development Journal, 1986.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINTZBERG, H. Managing the myths of health care. **World Hospitals and Health Services**, v. 48, n. 3, p. 4-7, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SHIREY, M. R. Leadership practices for healthy work environments. **Nursing Management**, v. 48, n. 5, p. 42–50, May 2017.

TENÓRIO, A. K. D. C. **Competências gerenciais na enfermagem baseadas em evidências à luz do modelo de Liderança Situacional**. 2024. Tese (Doutorado em Enfermagem e Saúde) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

