

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Medicina, Psicologia e Terapia Ocupacional**  
**Curso de Psicologia**



**Trabalho de Conclusão de Curso**

**A Relação entre Líderes e Colaboradores em um Ambiente Hospitalar**

**Alice Medeiros Chelmicki**

**Orientadora:**  
**Maria Teresa Duarte Nogueira**

**Pelotas, 2021**

Alice Medeiros Chelmicki

## **A Relação entre Líderes e Colaboradores em um Ambiente Hospitalar**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado à Faculdade de Medicina, Psicologia e Terapia Ocupacional, como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora:

Maria Teresa Duarte Nogueira

Pelotas, 2021

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

C516r Chelmicki, Alice Medeiros

A relação entre líderes e colaboradores em um ambiente hospitalar / Alice Medeiros Chelmicki ; Maria Teresa Duarte Nogueira, orientadora. — Pelotas, 2021.

27 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) — Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Pelotas, 2021.

1. Psicologia. 2. Colaboradores. 3. Líderes. 4. Comunicação. 5. Interação. I. Nogueira, Maria Teresa Duarte, orient. II. Título.

CDD : 150

Elaborada por Elionara Giovana Rech CRB: 10/1693

Alice Medeiros Chelmicki

## **A Relação entre Líderes e Colaboradores em um Ambiente Hospitalar**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado à Faculdade de Medicina, Psicologia e Terapia Ocupacional, como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Psicologia.

Defesa: 24 de junho de 2021.

Banca examinadora:

Prof. Dra. Maria Teresa Duarte Nogueira (Orientador)

Doutora em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Pelotas-RS.

Prof. Dra. Ana Laura Sica Cruzeiro Szortyka

Doutora em Saúde e Comportamento pela Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), Pelotas-RS. Pós-Doutora em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Pelotas-RS.

Prof. Dra. Simone Portella Teixeira de Mello

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre-RS. Pós-Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus e ao universo que me conduziram até aqui. Aos meus pais, Sérgio Adriano Chelmicki e Susana Medeiros Chelmicki, que acreditaram em mim, me apoiaram e estiveram comigo nessa jornada da graduação em Psicologia. Ao meu irmão, João Antônio Medeiros Chelmicki, por dividir comigo os momentos bons e difíceis. Ao meu noivo, Victor Campos Lopes, por ser meu companheiro em todas as horas. Aos meus avós paternos, Tomaz (In memoriam) e Maria, e avós maternos, Arci e Vânia, por todo carinho. À minha prima Mariana, que é uma irmã para mim. À minha amiga de infância Bruna, que esteve sempre presente. À Carolina, por ter sido a colega que se tornou uma grande amiga. À toda família e amigos, que estiveram presentes neste momento.

Agradeço aos professores do curso de Psicologia da Universidade Federal de Pelotas, por todo conhecimento que me transmitiram. Ao corpo técnico do curso de Psicologia da Universidade Federal de Pelotas, pela dedicação aos alunos. À minha orientadora Maria Teresa, por acreditar no meu potencial, e por aceitar me acompanhar e orientar nessa etapa de conclusão de curso. Às professoras Ana Laura e Simone, por aceitarem participar da banca examinadora deste trabalho de conclusão de curso. Gratidão!

## RESUMO

CHELMICKI, Alice Medeiros. **A Relação entre Líderes e Colaboradores em um Ambiente Hospitalar.** 2021. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Psicologia) – Faculdade de Medicina, Psicologia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

A relação entre líderes e colaboradores é um fator presente em suas vidas, principalmente no ambiente hospitalar, onde é fundamental haver uma boa interação. Assim, o presente estudo teve como premissa verificar como se estabelece a relação de interação entre líder e colaborador de um hospital na cidade de Pelotas-RS. A metodologia utilizada foi descritiva com enfoque quantitativo. Os participantes deste estudo são alguns líderes e colaboradores de um hospital na cidade de Pelotas-RS. A coleta de dados se deu através de um questionário semiestruturado. Os resultados demonstram haver uma relação satisfatória entre as lideranças e colaboradores, verifica-se um clima amigável, de confiança e na ocorrência de conflitos, a esses são dadas a devida atenção.

**Palavras-chave:** Líderes, colaboradores, comunicação, interação, organização.

## ABSTRACT

CHELMICKI, Alice Medeiros. **The Relationship between Leaders and Collaborators in a Hospital Environment.** 2021. 27f. Course Competition Assignment (Bachelor of Psychology) - Faculty of Medicine, Psychology and Occupational Therapy, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2021.

The relationship between leaders and employees is a factor present in their lives, especially in the hospital environment, where good interaction is essential. Thus, the premise of this study was to verify how the interaction relationship between leader and employee of a hospital in the city of Pelotas-RS is established. The methodology used was descriptive with a quantitative approach. The participants in this study are some leaders and employees of a hospital in the city of Pelotas-

RS. Data collection took place through a semi-structured questionnaire. The results show that there is a satisfactory relationship between leaders and employees, there is a friendly, trusting atmosphere and, in the event of conflicts, these are given due attention.

**Palavras-chave:** Leaders, collaborators, communication, interaction, organization.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO .....	12
<i>Missão</i> .....	13
<i>Visão</i> .....	13
<i>Vocação do Hospital Escola - EBSEERH</i> .....	13
<i>Estrutura Organizacional do Hospital Escola – EBSEERH</i> .....	14
<i>Gestão de Pessoas do Hospital Escola – EBSEERH</i> .....	14
<b>RESULTADOS E DICUSSÕES</b> .....	<b>16</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>23</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>25</b>
ANEXO A .....	26
ANEXO B.....	28



## INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da relação da interação entre líder e colaborador em um ambiente hospitalar, assunto, no qual, atualmente é essencial se pensar, estudar e trabalhar.

A partir do estágio específico em gestão do curso de Psicologia, verificou-se a necessidade de uma pesquisa, com o objetivo de realizar um mapeamento das relações interpessoais no ambiente hospitalar, e com isso, subsidiar a área de gestão de pessoas para ações futuras, justifica-se, entretanto, a realização deste estudo.

A relação de interação entre líderes e colaboradores em um ambiente hospitalar pode ser difícil de se estabelecer, principalmente pelo fato de se tratar de um hospital em fases de implantações e transições. E, às vezes, estas, interferem na rotina de trabalho, no desempenho individual e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados.

Conforme Motta, (1997) apud RODRIGUES, (2019), para que a liderança aconteça é essencial a existência de um líder e de um colaborador.

As relações interpessoais consideram-se que é o saber das relações internas, entre si, seu interior. É um processo que acontece através de um contato entre as pessoas, e para que ocorra uma interação entre elas é essencial uma boa comunicação (MACÊDO; DOS SANTOS; LIMA; TEIXEIRA, 2013).

Conforme Crivelaro; Takamori (2006 apud MACÊDO; DOS SANTOS; LIMA; TEIXEIRA,2013), por isso é preciso que no relacionamento interpessoal as pessoas conheçam a si mesmas, e que sejam flexíveis buscando tratar as pessoas como gostariam que fossem tratadas, para poder entender e aceitar o outro.

De acordo com Maggioni et al., (2015), a relação entre organização e colaborador precisa ser de troca, a empresa precisa condizer às perspectivas do seu empregado para que ele se adeque às expectativas da organização, isso também serve para a relação entre colaboradores, líderes, etc.

Uma equipe interdisciplinar é constituída também por um encontro das subjetividades das pessoas, e não só da objetividade dos diversos saberes científicos. É, a partir desses encontros que a atividade coletiva cresce (CARDOSO, 2004).

Diante do exposto acima, este estudo buscou verificar como se estabelece a relação da interação entre líder e colaborador de um hospital na cidade de Pelotas-RS. Salieta-se tratar-se de um tema, relevante, para profissionais psicólogos, que desejam trabalhar em organizações. E considerando o contexto atual e a importância de um ambiente de trabalho favorável, para que líderes e colaboradores tenham uma melhor qualidade de vida neste local, o presente estudo, ficará à disposição do Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva com enfoque quantitativo. Segundo Campos (2008), a pesquisa descritiva busca conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir, e descreve o que ocorre na realidade. De acordo com Chizzotti, (1998 apud CAMPOS, 2008), a pesquisa quantitativa é aquela que prevê a mensuração das variáveis pré-determinadas, buscando verificar e explicar sua existência, relação ou influência sobre outra variável.

Assim, este estudo se deu através da elaboração de um questionário semiestruturado, com vinte e nove questões objetivas e duas descritivas (Anexo A), que buscaram avaliar a relação de comunicação e interação entre líderes e colaboradores em um ambiente hospitalar na cidade de Pelotas-RS. Entretanto, no decorrer deste estudo, fez-se necessário, focar na “interação”, porque a “comunicação”, evidentemente, já faz parte da relação de interação, em qualquer ambiente, ou seja, fez-se um filtro neste estudo, conforme a necessidade apontada.

O questionário foi adaptado a partir de um instrumento validado, no qual, foram realizadas algumas alterações, juntamente com a equipe do Serviço de Desenvolvimento de Pessoas do hospital. A organização autorizou a pesquisa, e esta, foi aprovada pelo comitê de ética em pesquisa.

Para a realização deste estudo, se fez uma visita inicial ao campo de aplicação, logo, foi realizado o teste piloto, com o objetivo de verificar se o instrumento responderia à questão em estudo.

Para a aplicação dos questionários, fez-se necessária a realização de uma seleção e um treinamento, para alguns voluntários que tiveram interesse em participar do mesmo. Os voluntários precisaram de um crachá, jaleco e seguro de vida, e também, foram orientados sobre o uso adequado de acessórios, calçados e roupas, conforme a solicitação da organização.

O questionário foi aplicado em alguns líderes e colaboradores, sendo nomeados pelo hospital, como administrativos e assistentes, totalizando um número de duzentos e noventa e dois questionários aplicados. Todos os respondentes consentiram sua participação através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B).

Dos duzentos e noventa e dois questionários aplicados, foram analisados duzentos e setenta e dois, que responderam o questionário completo. Através

do filtro elaborado a partir da palavra interação, fez-se necessário, focar nos resultados e discussões de oito questões objetivas.

Inicialmente, os dados seriam analisados estatisticamente, integrados e interpretados, através do software aplicativo *Statistical Package of Social Science (SPSS)*, 24.0 para Windows, porém, fez-se necessário uma alteração para o Microsoft Excel 2019.

### **Caracterização do Local de Estudo**

O Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas (HE-UFPel) foi fundado em 1981 pela necessidade de um ambiente para o aprendizado prático dos alunos da Faculdade de Medicina UFPel.

Desde 1987, o HE está sediado em prédio locado junto ao Hospital Santa Casa de Misericórdia de Pelotas. Em 2004, o HE foi certificado pelos Ministérios da Educação e Ministério da Saúde como Hospital de Ensino.

Em 2013 foi eleita a nova gestão do hospital, que construiu a contratualização UFPel EBSEH, culminando com a assinatura do contrato em 2014, tornando o HE-UFPel filial EBSEH.

A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH), e subsequente adesão de hospitais universitários e congêneres, tem como diretrizes a modernização da gestão, a reestruturação da força de trabalho, a reestruturação física e tecnológica e a qualificação da gestão orçamentária e financeira. O alcance dos objetivos que derivam dessas diretrizes dependerá de um conjunto de ações pactuadas entre a EBSEH e o hospital. Entre elas, incluem-se o reordenamento dos serviços assistenciais, a seleção e contratação de pessoal e a implantação de uma nova arquitetura organizacional.

A adesão do HE-UFPel à EBSEH, consentiu o HE participar do Projeto de Capacitação e Planos Diretores Estratégicos, junto ao Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio-Libanês, onde nove membros da gestão foram capacitados nos temas: competências na área de gestão, atenção à saúde e educação e elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE).

O PDE é um documento regulamentador do planejamento e tem por objetivo nortear e orientar as atividades e ações dos colaboradores do HE, no sentido da promoção da qualidade, sustentabilidade, segurança da atenção à

saúde no hospital e na rede e desenvolvimento, principalmente, nas áreas da gestão da clínica, infraestrutura, tecnologia da informação (TI) e administrativo-financeiro.

### **Missão**

A missão do Hospital, além de uma assistência de excelência à população da cidade de Pelotas e da região sul do Estado, é promover o ensino, a pesquisa e as atividades de extensão indissociadas, através de estratégias interdisciplinares.

### **Visão**

Ser referência local e regional pela qualidade no ensino, pesquisa e assistência, pela qualificação profissional dos professores e funcionários, pela incorporação de avançada tecnologia e por uma gestão idônea e competente. O HE tem como política de qualidade tomar céleres e eficazes os serviços prestados aos pacientes, fazendo uso de técnicas modernas de gestão e valorização do funcionário.

### **Vocação do Hospital Escola - EBSEH**

O HE-UFPel EBSEH é um hospital geral, com 173 leitos, distribuídos em quatro áreas (clínica médica e especialidades clínicas, ginecologia e obstetrícia, pediatria e cirurgia geral e especialidades cirúrgicas).

Possui serviços de referência regional, com destaque para a alta complexidade em oncologia (UNACON), que apresenta os cenários que contemplam a linha de cuidado na área (oncologia clínica e cirúrgica, onco-hematologia, serviços de quimioterapia e radioterapia, atenção domiciliar e cuidados paliativos).

Outra vocação consolidada no hospital é o cuidado em saúde a pessoas vivendo com HIV/SIDA, com enfermaria de infectologia, hospital dia e serviço ambulatorial especializado.

Em consonância com a Rede Cegonha, o HE-UFPel apresenta estruturas que abrigam a linha de cuidado à saúde materno-infantil, incluindo obstetrícia de alto risco (ambulatório e internação), UTI neonatal tipo II, unidade semi-intensiva convencional e atenção ambulatorial aos neonatos egressos do hospital.

Além disso, o HE-UFPel é pioneiro em atenção domiciliar, uma política prioritária do Ministério da Saúde, regulamentada pela portaria 2.527 de outubro de 2011. Foi o primeiro serviço inaugurado publicamente no país. Possui equipes multidisciplinares em atenção domiciliar oncológica, através do programa de Internação Domiciliar Interdisciplinar (PIDI) desde 2005, tendo como público alvo os pacientes com câncer fora de possibilidades de cura e com necessidade de cuidados paliativos.

### **Estrutura Organizacional do Hospital Escola – EBSEH**

Com a assinatura do contrato entre a UFPel e EBSEH, para gestão especial gratuita do HE-UFPel, houve uma reestruturação no modelo da governança do HE, atendendo ao novo modelo de Gestão estabelecido pela EBSEH. O HE-UFPel, pela quantidade de leitos oferecidos, se enquadrou como hospital de médio porte e, assim, se reestruturou e estabeleceu novos gestores e novo modelo de Governança, com o dimensionamento de cargos e funções.

### **Gestão de Pessoas do Hospital Escola – EBSEH**

No organograma do HE-UFPel - EBSEH, está identificada a Divisão de Gestão de Pessoas, que atualmente se divide em Unidade de Administração de Pessoal (UAP), Saúde Ocupacional Segurança do Trabalhador (SOST) e Serviço de Desenvolvimento de Pessoas (SDP), na qual o estágio foi desenvolvido.

De acordo com o documento que normatiza a estrutura organizacional dos hospitais sob gestão da EBSEH: diretrizes técnicas, e que abaixo, as competências da Divisão de Gestão de Pessoas, dentro da estrutura do HE: Serviço de Desenvolvimento de Pessoas. Esse serviço é formado por uma pedagoga, que é responsável por coordenar e executar todos os processos de capacitação e treinamento dos empregados e, a Psicóloga organizacional que possui as seguintes atribuições:

- Realizar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os empregados que não alcançam nota favorável na avaliação de desempenho do período de experiência;
- Realizar entrevista de desligamento;

- (Coordenar o processo de Avaliação de Desempenho para Progressão horizontal, conduzir todo o processo junto à UAP, gestores, empregados e SECAD);
- Coordenar os processos de progressão horizontal e vertical do hospital;
- Auxiliar na coordenação de atividades que envolvam ações sociais do hospital (Blitz do Carnaval, Projeto Saúde Cidadão, Dia das Mães, São João, Dias dos Pais, Dias das Crianças, Outubro Rosa, Natal);
- Realizar escuta qualificada aos funcionários;
- Desenvolver ações de qualidade de vida;
- Coordenar o processo de Gestão do Desempenho por Competências – GDC;
- Realizar treinamento com as chefias, controle das planilhas, envio de e-mails e acompanhamento;
- Desenvolver e apoiar a execução de planos de capacitação do hospital, bem como da Sede;
- Fornecer suporte na Avaliação de Desempenho Anual dos servidores da UFPel;
- Coordenar e garantir o processo de avaliação de desempenho do período de experiência dos empregados da EBSE RH (40 dias e 80 dias);
- Intermediar questões que envolvam conflitos internos;
- Promover a integração de novos empregados;
- Coordenar o processo de remanejamento internos dos empregados;
- Preparar e realizar palestras diversas de sensibilização dos colaboradores e gestores sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas (avaliação de experiência, GDC, Progressão, etc.);
- Planejar e realizar palestras ou cursos de capacitação para gestores ou empregados em temas de domínio da psicologia;
- Participar das reuniões do Comitê de Desenvolvimento de Pessoas;
- Realizar entrevistas para definição de lotação de novos funcionários (áreas administrativas e técnicas);
- Elaborar e conduzir programas de formação de líderes, desenvolvimento de equipes e projetos psicossociais voltados para saúde dos trabalhadores.

## RESULTADOS E DICUSSÕES

Após a análise dos questionários aplicados, foi possível obter os seguintes resultados:

No que se refere a integração no trabalho, conforme gráfico 1, observa-se que 51% dos participantes responderam que, frequentemente existe, e 26% responderam que, sempre existe integração no ambiente de trabalho, ou seja, demonstra que os respondentes completam este ambiente hospitalar, tornando-se um grupo coeso.

Conforme afirma Chiavenato (1979 apud TAKAHASHI, PEREIRA, 1991), a comunicação é fundamental tanto para a organização dos trabalhos do grupo, quanto para a realização das atividades administrativas, ou seja, um líder terá sucesso em sua habilidade de se comunicar com as pessoas se a organização for efetiva.

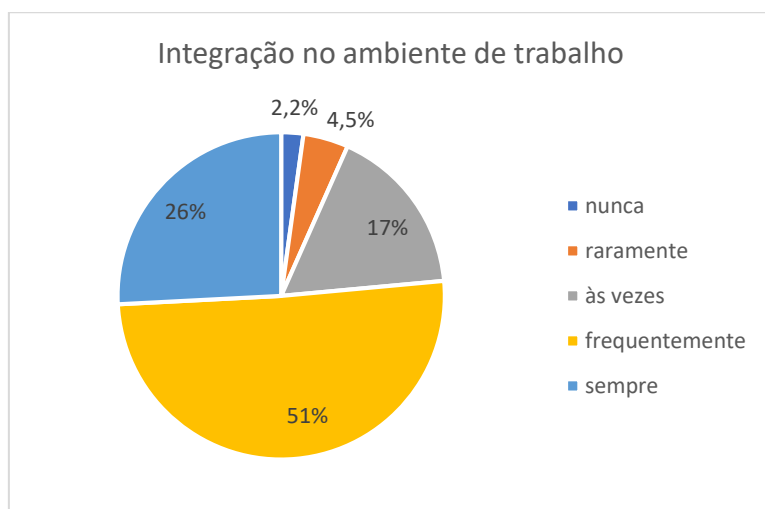


Gráfico 1: integração no ambiente de trabalho

Quando questionados se a chefia é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários, verifica-se no gráfico 2 que, 44,1% dos participantes responderam que, sempre, e 29,8% que, frequentemente a chefia é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários, ou seja, demonstra que a chefia tem uma boa relação de interação com os colaboradores, pois 73,9% pode se considerar um resultado satisfatório quanto a esta política de relacionamento.

As relações interpessoais são as relações internas que ocorrem por meio



de uma interação entre pessoas, onde há comunicação. Sendo assim, a comunicação é a característica fundamental para o progresso das relações (MACÊDO, 2013).

Diante de dificuldades detectadas nas organizações, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes. Pelo processo de comunicação, pode-se buscar as opiniões e ouvir as dificuldades e assim pode haver um consenso que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação, e não da imposição ou manipulação (ANGELONI, 2003).

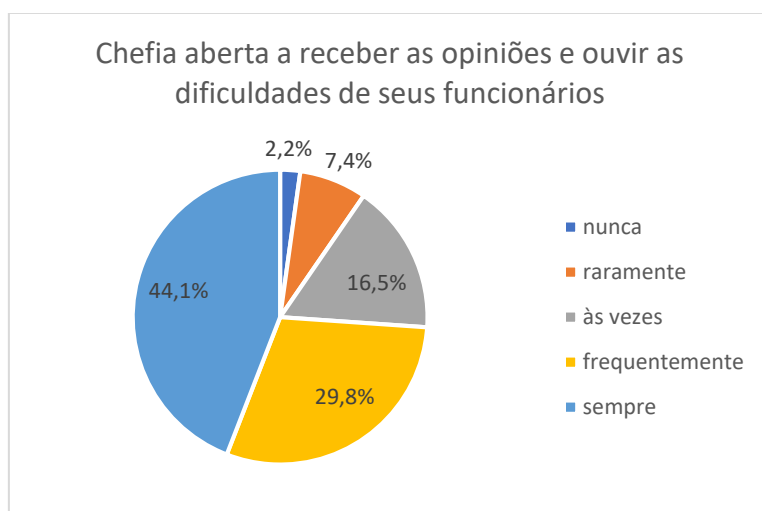


Gráfico 2: abertura da chefia quanto a opiniões e dificuldades

Já, quanto as informações sobre as decisões, apresentadas no gráfico 3, observa-se que 35,3% dos participantes responderam que, frequentemente, e 29,8% às vezes são informados sobre as decisões que afetam diretamente sua área, ou seja, demonstra que, há uma certa divisão nas respostas referentes a esta política.

Segundo Angeloni (2003), a tomada de decisão nas organizações exige cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na ideia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento que consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. O processo decisório passa então do nível individual para o nível de equipe.

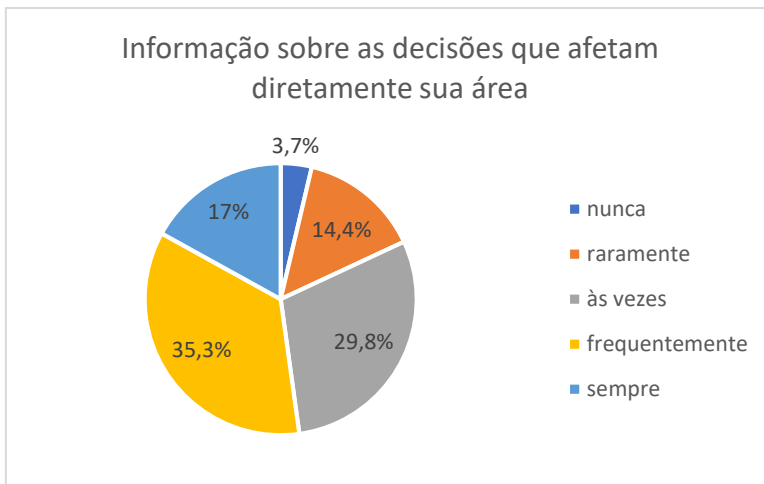


Gráfico 3: informações das decisões

Através do gráfico 4, observa-se que 45,2% dos participantes responderam que, sempre e 37,5% que, frequentemente o relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável, ou seja, demonstra que, há relação afetiva entre chefia e colaborador.

Conforme Wagner et al., (2009), nas organizações, as relações interpessoais se constituem através da interação entre os colaboradores e líderes da equipe, estabelecendo-se vínculos, com o objetivo de exercer uma atividade grupal, executada pela flexibilidade, motivação, realização pessoal, ênfase na subjetividade humana e pelo comprometimento.

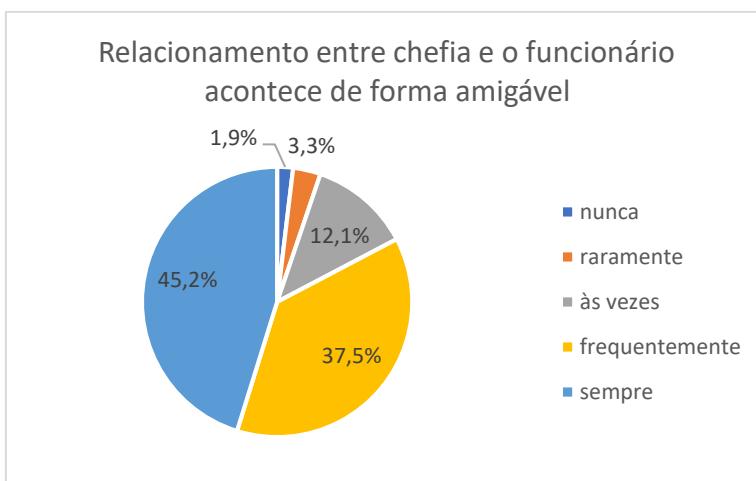


Gráfico 4: relacionamento amigável

Conforme o gráfico 5, observa-se que 44,5% dos participantes responderam que, sempre, e 26,9% que, frequentemente confiam em sua chefia

e se sentem confortáveis em solicitar ajuda para sanar suas dificuldades, ou seja, demonstra que, há um resultado satisfatório quanto a esta política de confiança.

De acordo com Melo, (2010 apud GOMES, 2019), líder é o profissional que procura obter sucesso, mostrar companheirismo, responsabilidades, atitudes eficazes e virtudes, e ainda, estabelecer grupos que procurem alcançar os objetivos da organização.

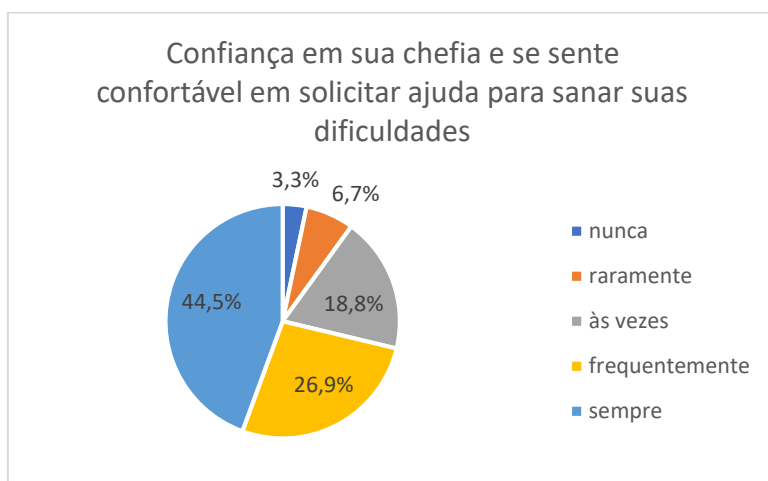


Gráfico 5: confiança em relação a chefia

Ao analisar o gráfico 6, observa-se que 31,2% dos participantes responderam que, frequentemente, e 29,8% que, sempre quando ocorrem conflitos entre funcionários da sua própria equipe, a chefia consegue dar a devida atenção, ou seja, demonstra que, há um resultado satisfatório em relação à gestão de conflitos.

De acordo com Chiavenato, (2009 apud ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014), o conflito é a consequência das diferenças que há entre as pessoas e as organizações que também são diferentes entre si, os conflitos são comportamentos obtidos da interação entre os diferentes estilos, desejos e pensamentos.

Uma organização de sucesso é aquela que tem uma boa comunicação entre líderes e colaboradores, sendo assim, se algum conflito aparecer, será melhor dirigido (SCHELLES, 2008).

Conforme Dias; Borges, (2015 apud RODRIGUES, 2019), a liderança é capaz de intervir no funcionamento da equipe, possibilitando prazer na prática das atividades e aperfeiçoamento. Sendo capaz também de influir na

comunicação, na confiabilidade da equipe e essencialmente na gestão de conflitos.

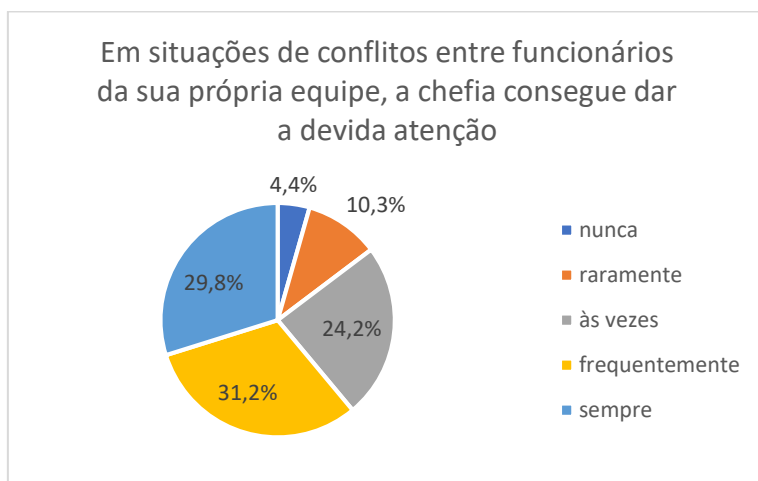


Gráfico 6: situações de conflitos

No gráfico 7, verifica-se que 34,2% dos participantes responderam que, frequentemente, e 32,8% que, sempre a chefia compartilha com a equipe as decisões que podem afetar o funcionamento do grupo, ou seja, demonstra que, há empatia da chefia com a equipe, ou grupo.

Segundo Crivelaro; Takamori (2006 apud MACÊDO; DOS SANTOS; LIMA; TEIXEIRA, 2013), a empatia define-se como a capacidade das pessoas de se colocarem psicologicamente e sentimentalmente no lugar do outro. Quando se compreende melhor o outro, mesmo que não tenha uma solução. Mas só pelo simples fato de ouvir as pessoas elas já se sentem bem melhor do que antes.

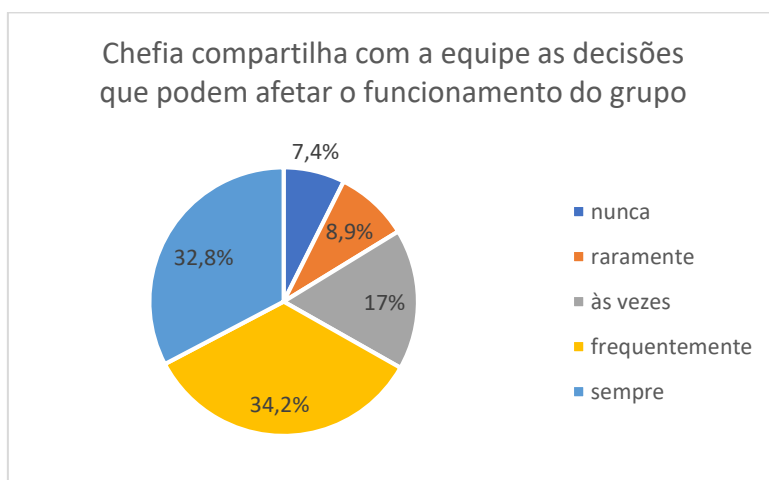


Gráfico 7: decisões que podem afetar o funcionamento do grupo

Verifica-se no gráfico 8 que 34,2% dos participantes responderam que, frequentemente, e 27,2% que, sempre a chefia acompanha as suas rotinas de trabalho, ou seja, demonstra que, existe interesse da chefia pelas rotinas de trabalho dos respondentes.

Segundo Stefanini (2007 apud GOMES, 2019), as pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido e elogiado por seus superiores, e isto contribui para que o ambiente organizacional se torne mais produtivo e agradável para todos.

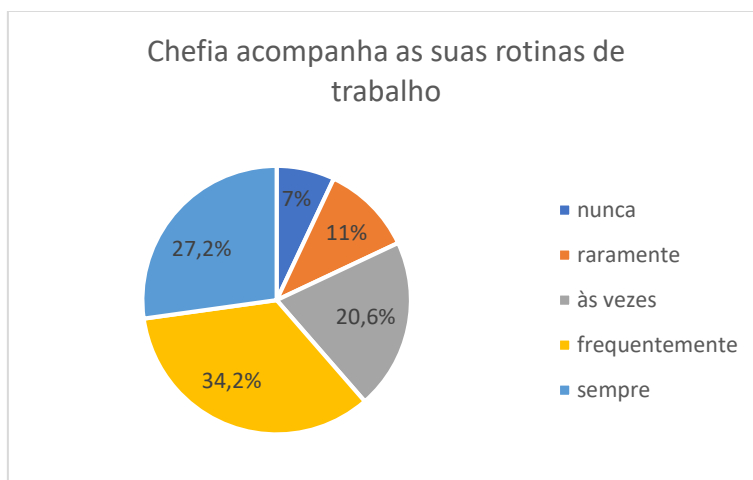


Gráfico 8: acompanhamento nas rotinas de trabalho

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os desafios e as possibilidades do processo de interação nas organizações. Afinal, ela está em todos os processos da organização. A interação sob a forma da comunicação é a energia que circula nos sistemas, é a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.

Conforme os objetivos do trabalho, foi possível verificar como se estabelecem as relações de comunicação e interação entre líderes e colaboradores em um ambiente hospitalar na cidade de Pelotas-RS.

Os resultados demonstram que a chefia tem uma boa relação de interação com os colaboradores, no que se refere às informações sobre as decisões, demonstra que, há uma certa divisão nas respostas referentes a esta política. O relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável, ou seja, demonstra que, há relação afetiva entre chefia e colaborador, confiam em sua chefia e se sentem confortáveis em solicitar ajuda para sanar suas dificuldades, ou seja, demonstra que, há um resultado satisfatório quanto a esta política de confiança.

Quando ocorrem conflitos entre funcionários da sua própria equipe, a chefia consegue dar a devida atenção e compartilha com a equipe as decisões que podem afetar o funcionamento do grupo. Ainda verificou-se que a chefia acompanha as suas rotinas de trabalho.

Neste estudo, que buscou compreender a interação entre líder e colaborador em um ambiente hospitalar, foi possível perceber que nenhuma pessoa detém todas as informações e conhecimentos organizacionais e que a tomada de decisão em equipe é uma forma a ser utilizada para superar as barreiras das informações.

## REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Revista de Administração da Fatea, v. 9, n. 9, p. 54-71, agosto-dezembro, 2014. Disponível em:, <http://files.deograco-e-raquinha.webnode.pt/200000157-ce53acf4cd/conflito-PB.pdf>. Acesso em:.01/06/2021

ANGELONI, M.T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. Ciência da Informação. 32 (1), 2003. Disponível em:, <https://doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>. Acesso em:.01/06/2021

CAMPOS, Luis Fernando de Lara. Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia. São Paulo: Editora Alínea, 2008.

CARDOSO, C. L. Relações interpessoais na equipe do programa saúde da família. Revista APS, v. 7, n. 1, p. 47-50, jan-jun., 2004. Disponível em:, <http://www.ufjf.br/nates/files/2009/12/Relacoes.pdf>. Acesso em:.01/06/2021

GOMES, A. K. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. Humanae, v. 13, n. 1, 2019.

MACÊDO, M. E. C. A comunicação empresarial favorecendo as relações interpessoais. Um estudo de caso. Rev. Interfaces, Faculdade Leão Sampaio, v. 1, n. 3, jun., 2013. Disponível em:, <http://interfaces.leaosampaio.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/418>. Acesso em:.01/06/2021

MAGGIONI, A. F.; AMARAL, D. G.; SANTOS, M. M.; DE CARVALHO, M. B. O imaginário organizacional das relações interpessoais. Ciências humanas e sociais Unit, Aracaju, v. 2, n.3, p. 139-150, março, 2015. Disponível em:, <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/1954/1211>. Acesso em:.01/06/2021

PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO (PDE). Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas (HE-UFPel) Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Biênio 2017-2018

RODRIGUES, D. S. S. Estilo de liderança x desempenho dos colaboradores: uma análise no hospital de olhos de Sergipe. São Cristóvão, março, 2019. Disponível em:, [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11494/2/Daiane\\_Santos\\_Silvestre\\_Rodrigues.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11494/2/Daiane_Santos_Silvestre_Rodrigues.pdf). Acesso em:.01/06/2021

SCHELLES, S. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. Revista Esfera, n. 1, janeiro-junho., 2008. Disponível em:, [http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo\\_Suraia.pdf](http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf). Acesso em:.01/06/2021

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. Liderança e Comunicação. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 25, n. 2, p. 123-35, ago., 1991. Disponível em:, [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62341991000200123&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62341991000200123&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em:.01/06/2021

WAGNER, LUCIANE RAQUEL; BUSS THOFEHRN, MAIRA; COELHO AMESTOY, SIMONE; RUTZ PORTO, ADRIZE; DE OLIVEIRA ARRIEIRA, ISABEL CRISTINA. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, Universidade Federal do Paraná Curitiba - Paraná, Brasil, vol. 14, n. 1, p. 107-113, 2009. Disponível em:, <https://www.redalyc.org/pdf/4836/483648974015.pdf>. Acesso em:.01/06/2021



## **ANEXOS**

## Anexo A

### QUESTIONÁRIO - COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

O objetivo deste questionário é coletar informações sobre como você percebe o seu trabalho atual em relação a forma de interação e comunicação.

Não existem respostas certas ou erradas - responda de acordo com a avaliação que você faz referente ao seu trabalho. As **informações prestadas** por você são **sigilosas** e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por seus colegas. Não é necessário se identificar. Ao responder o questionário, fique atento para as instruções de respostas.

**Sua participação é fundamental!**

Equipe da Psicologia Organizacional

---

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz do seu **contexto de trabalho**.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

---

As tarefas da sua atividade são claramente definidas	1	2	3	4	5
Existe autonomia na execução das suas tarefas	1	2	3	4	5
A distribuição das tarefas é justa	1	2	3	4	5
Os funcionários são incluídos nas decisões	1	2	3	4	5
Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinado	1	2	3	4	5
Existem disputas profissionais no local de trabalho	1	2	3	4	5
Existe integração no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
A comunicação entre funcionários é satisfatória	1	2	3	4	5
As informações que preciso para executar minhas tarefas são de fácil acesso	1	2	3	4	5
Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
A chefia é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários	1	2	3	4	5
Existe reconhecimento pela chefia quando o trabalho é realizado com sucesso	1	2	3	4	5
Os superiores coordenam as pessoas de forma justa	1	2	3	4	5
Você é informado sobre as decisões que afetam diretamente sua área	1	2	3	4	5
A chefia reúne os funcionários para dar feedback do trabalho realizado pela equipe	1	2	3	4	5
A chefia realiza feedback individual com os funcionários	1	2	3	4	5
A comunicação entre chefia e funcionário é realizada de forma clara	1	2	3	4	5
O relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável	1	2	3	4	5
O funcionário é motivado pela chefia para participação de treinamentos e capacitações	1	2	3	4	5
A chefia realiza reuniões periódicas com a equipe	1	2	3	4	5
Você confia em sua chefia e se sente confortável em solicitar ajuda para sanar suas dificuldades	1	2	3	4	5
Seu desempenho é avaliado sistematicamente por sua chefia	1	2	3	4	5
Quando ocorrem conflitos entre os funcionários da própria equipe, a chefia consegue dar a devida atenção	1	2	3	4	5

Nos conflitos, a chefia realiza a mediação da melhor forma possível	1	2	3	4	5
A chefia se encontra disponível integralmente em seu local de trabalho	1	2	3	4	5
A chefia age de forma justa com todos os funcionários quando acontecem desvios de comportamento ou conduta	1	2	3	4	5
A chefia compartilha com a equipe as decisões que podem afetar o funcionamento do grupo	1	2	3	4	5
A chefia acompanha as suas rotinas de trabalho	1	2	3	4	5
Você tem contato com a chefia formal do seu serviço	1	2	3	4	5

**Deseja fazer algum comentário sobre os itens respondidos?**

---



---



---



---

**O que você sugere que poderia melhorar na comunicação e interação entre chefia e funcionário?**

---



---



---



---

**Escolaridade**

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Ensino Superior

**Tempo de Serviço na Instituição**

\_\_\_\_\_ ano(s) e \_\_\_\_\_ mês(es)

**Tipo de Contrato de Trabalho**

- Efetivo EBSERH - CLT
- Efetivo - RJU
- FAU
- ()

Outro:

---

**Obrigado Pela sua Participação!**

## Anexo B

Universidade Federal de Pelotas  
Faculdade de Medicina  
Curso de Psicologia

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto: A visão dos colaboradores em um ambiente hospitalar à cerca das relações de trabalho

#### **Justificativa, benefícios e objetivo da pesquisa?**

Considerando, no atual contexto a importância de um ambiente de trabalho favorável, para que os colaboradores tenham uma melhor qualidade de vida neste local, justifica-se o presente estudo que tem como objetivo realizar o mapeamento das relações interpessoais no ambiente hospitalar, tendo como benefício, a partir dos resultados, oferecer futuros projetos que irão de encontro com as necessidades apresentadas.

#### **Como o estudo será realizado?**

Um instrumento (questionário).

#### **Quais são os riscos em participar?**

Não existe nenhum risco significativo em participar deste estudo, caso haja algum desconforto por parte do entrevistado, isto será dialogado com o mesmo.

#### **Itens importantes:**

Você tem a liberdade de desistir do estudo a qualquer momento, sem fornecer um motivo, assim como pedir maiores informações sobre o estudo e o procedimento a ser feito.

#### **Quais são os meus direitos?**

Os resultados deste estudo poderão ser publicados em jornais científicos ou submetidos à autoridade de saúde competente, mas você não será identificado por nome. Sua participação neste estudo é voluntária. Somente os pesquisadores responsáveis terão acesso às informações, assim como não terá nenhum ônus por parte dos colaboradores.

#### **DECLARAÇÃO:**

Eu, .....declaro que:

1. Concordo total e voluntariamente em fazer parte deste estudo.
2. Recebi uma explicação completa do objetivo do estudo, dos procedimentos envolvidos e o que se espera de mim.
3. Concordo em cooperar inteiramente com o pesquisador supervisor.
4. Estou ciente de que tenho total liberdade de desistir do estudo a qualquer momento.
5. Estou ciente de que não serei referido por nome em qualquer relatório relacionado a este estudo. Da minha parte, não devo restringir, de forma alguma, os resultados que possam surgir neste estudo.

Nome completo: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Para mais informações entre em contato com Alice Medeiros Chelmicki pelo telefone: (51)99852-6045, Carolina Lima da Silva pelo telefone: (53)99105-7069 ou com Maria Teresa Duarte Nogueira pelo telefone: (53)98134-5399 e Cristiane Paviani pelo telefone: (53)98108-0924.

Curso de Psicologia  
Universidade Federal de Pelotas