

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF**  
**ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE - ESMA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DANIELA APARECIDA JULIÃO**

**O IMPACTO DO LÍDER FRENTE A SAÚDE DO COLABORADOR EM UM  
AMBIENTE HOSPITALAR**

**IGUATAMA -MG**

**2024**

DANIELA APARECIDA JULIÃO

O IMPACTO DO LÍDER FRENTE A SAÚDE DO COLABORADOR EM UM  
AMBIENTE HOSPITALAR

Trabalho de conclusão de curso II apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rayane Gabriela Pedrosa Campideli

IGUATAMA -MG

2024

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Central "Alto São Francisco"

A848e Julião, Daniela Aparecida.

O Impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar / Daniela Aparecida Julião. Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG. Iguatama, 2025.

52 fls.

Orientador: Prof. Rayane Gabriela Pedrosa Campideli.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG, Iguatama, 2025.

1. Liderança. 2. Serviços de Saúde. 3. Satisfação no trabalho.

I. Título O Impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar.

CDU 658:1:658.8: 616.98

Catalogação elaborada na Fonte pela Bibliotecária  
Lorena Melo - CRB6-

DANIELA APARECIDA JULIÃO

O IMPACTO DO LÍDER FRENTE A SAÚDE DO COLABORADOR EM UM  
AMBIENTE HOSPITALAR

Trabalho de conclusão de curso II  
apresentado ao curso de Administração  
da Faculdade Iguatama – FEVASF, como  
requisito para a obtenção do título de  
bacharel em Administração.

---

Prof. Esp. Rayane Gabriela Pedrosa Campideli  
Orientadora

---

Prof. Mes. Antônio Eustáquio Santos  
Examinador

---

Prof. Esp. Cleiton Magella Luz  
Examinador

Iguatama, 17 de Janeiro de 2025.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. Aos meus pais, José Aparecido e Maria, pelo amor, incentivo e apoio incondicional e por sempre acreditar em mim, sem eles não teria chegado até aqui. À minha família pelo incentivo e apoio e em especial ao meu pai que hoje está no céu, mas que sempre me motivou a concluir esse curso. E a minha mãe que me ajudou e ajuda sempre nas minhas conquistas. Aos meus irmãos por sempre estarem ao meu lado e me ajudarem nessa jornada. Todos os meus amigos que fiz nessa Faculdade, que me ajudaram tanto na formação acadêmica quanto no pessoal, aprendi e aprendo bastante com todos. A todos os professores meu agradecimento especial, pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho, e por acreditar em mim e ter me dado suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. Agradeço a todos os professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A todos funcionários da instituição meu muito obrigada.

## RESUMO

A liderança nos serviços de saúde implica compreender a primeira como componente fundamental do processo de gestão organizacional, como competência dos trabalhadores para impactar a satisfação no trabalho e a qualidade do cuidado. O objetivo deste estudo foi analisar o impacto do líder na saúde do colaborador em ambiente hospitalar. Utilizou-se o desenho quali-quantitativo do estudo de caso, sendo enviado um questionário a 40 colaboradores da instituição. Entretanto, apenas 28 colaboradores responderam ao mesmo. Os resultados indicaram que a importância de estudar o efeito transformador da liderança no nível das instituições hospitalares pode contribuir para o sucesso da gestão e a satisfação dos trabalhadores, liderando a necessidade de consolidar programas de formação em habilidades e competências de liderança para promover melhores resultados nas instituições de serviços de saúde. As vantagens relativas da liderança como processo nas organizações levam ao empoderamento das equipas, o que pode refletir-se no desempenho das equipas. É fundamental o papel desempenhado pelos gestores hospitalares, que quando mantêm uma boa relação com os seus liderados conseguem manter um satisfatório direcionamento estratégico das organizações, em prol da gestão e eficácia dos processos, resultando em melhores resultados institucionais.

**Palavras-chave:** Liderança. Serviços de Saúde. Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

Leadership in healthcare services involves understanding the former as a fundamental component of the organizational management process, as a competency of employees to impact job satisfaction and quality of care. The objective of this study was to analyze the impact of leadership on employee health in a hospital environment. A qualitative and quantitative case study design was used, and a questionnaire was sent to 40 employees of the institution. However, only 28 employees responded to it. The results indicated that the importance of studying the transformative effect of leadership at the level of hospital institutions can contribute to the success of management and employee satisfaction, leading to the need to consolidate training programs in leadership skills and competencies to promote better results in healthcare service institutions. The relative advantages of leadership as a process in organizations lead to team empowerment, which can be reflected in team performance. The role played by hospital managers is fundamental, as when they maintain a good relationship with their subordinates they are able to maintain a satisfactory strategic direction of the organizations, in favor of the management and effectiveness of processes, resulting in better institutional results.

**Keywords:** Leadership. Health Services. Job satisfaction.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Meu líder centraliza todas as decisões.....	36
Gráfico 2	Sempre posso compartilhar com meu líder meus problemas.....	37
Gráfico 3	O alcance das metas é o que mais importa para meu líder..	37
Gráfico 4	Meu líder é querido pela maioria das pessoas.....	38
Gráfico 5	Apresenta as situações problema e aceita opiniões para solucioná-lo.....	39
Gráfico 6	Sinto-me motivado a cumprir os objetivos propostos pelo meu líder.....	39
Gráfico 7	Sinto-me importante na empresa e meu trabalho é reconhecido.....	40
Gráfico 8	Admiro meu líder pela sua personalidade e capacidade de comandar a equipe.....	41
Gráfico 9	A equipe tem autonomia para tomar decisões no ambiente de trabalho.....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução do líder corporativo ao longo das décadas.....	15
Quadro 2 Três estilos de liderança.....	27

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ESMA – Escola Superior em Meio Ambiente

FEVASF – Fundação Educacional Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Hipótese.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA: CONCEITO E EVOLUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Teorias sobre Liderança.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>As teorias contemporâneas sobre liderança.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>O processo de liderança e sua importância.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Teorias e estilos de liderança.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Princípios básicos de ação para um líder.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>O IMPACTO DO LÍDER FRENTE A SAÚDE DO COLABORADOR EM UM AMBIENTE HOSPITALAR.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Forma de coleta de dados.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3</b>	<b>Amostra.....</b>	<b>33</b>
<b>5.4</b>	<b>Forma de análise de dados.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>6.1</b>	<b>Perfil dos participantes do estudo.....</b>	<b>35</b>
<b>6.2</b>	<b>Características do líder.....</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança na empresa é essencial porque é o que define, em grande parte, o curso correto dela. Desta forma, o papel do líder é fundamental para as organizações. Observa-se que, atualmente, as grandes empresas não estão mais procurando chefes e sim novos talentos, como os líderes. A liderança empresarial é entendida como um processo ou habilidade pelo qual uma empresa pode influenciar outras pessoas a alcançar objetivos (OLIVEIRA; LOPES; QUEIROZ, 2018). A ideia é alcançar o máximo potencial dos trabalhadores para que as necessidades da empresa sejam atendidas. Nesse sentido, o líder é responsável por melhorar a motivação dos colaboradores, alcançando um ambiente ideal para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Dentro desta perspectiva, a liderança e trabalho em equipe estão intimamente ligados e dependem um do outro. Para que o trabalho das equipes seja bem-sucedido em qualquer tipo de organização, é necessário a assistência de líderes competentes, que devem assumir, em maior grau, a responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades e tarefas que fazem parte dos diferentes processos (OLIVEIRA, 2012).

Neste cenário, cada grupo de trabalho tem objetivos, atividades, tarefas, procedimentos predeterminados, para os quais se dirigem substantivamente os esforços e ações do líder e de seus membros na organização, para alcançar um alto grau de aceitação dos indivíduos que estão vinculados ao seu desempenho, incluindo clientes internos e externos, tendo em vista seus sólidos conhecimentos, experiência, habilidades e, sobretudo, pelo ótimo relacionamento interpessoal que é capaz de manter (SILVA, 2004).

A tudo isso, é necessário acrescentar, como condição incontornável de um bom líder, o seu desempenho moral e ético sujeito a todas as provas, durante o seu desempenho laboral. Nesta perspectiva, ter um ambiente de trabalho físico, psicológico e socialmente agradável e seguro são importantes elementos para definição de permanência das pessoas nas organizações, gerando motivação para o trabalho e alcance dos resultados finais desejáveis, bem como para o bem estar do paciente/cliente que busca os serviços ou se encontra interno na instituição (SANTOS, 2021).

No ambiente hospitalar em meio aos desafios do dia a dia, a dinâmica entre

fatores físico, sociopsicológico e tecnológico, que influenciam a cultura e no clima organizacional, refletindo assim no bem-estar e na satisfação e motivação dos colaboradores, diante disso é importante reconhecer a importância das pessoas para a organização e conseqüentemente a importância dos sistemas de trabalho e as expectativas que envolvem as pessoas, e como o líder contribui de forma positiva.

Diante do contexto apresentado, este trabalho surgiu da necessidade de responder ao seguinte questionamento: Qual o impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar?

### 1.1 Justificativa

Para a meio acadêmico, o estudo tem como justificativa, o fato de a liderança ser considerada como um processo de interação entre pessoas em que uma delas conduz, através de sua influência pessoal e poder, as potencialidades e atividades de um grupo para alcançar um objetivo comum, a fim de transformar tanto a empresa quanto as pessoas que colaboram nela.

Para a acadêmica, o estudo tem como justificativa a possibilidade de unir a teoria aprendida ao longo do curso de Administração com a prática dentro de uma organização. Pois conforme destacado pela teoria, o sucesso em uma organização só é alcançado se todos os colaboradores trabalharem em conjunto com o líder para alcançar o objetivo da empresa, então o sucesso é realmente um fracasso se não puder ser transmitido para outros (CHIAVENATO, 2010).

A relevância social deste estudo indica a importância de um líder aparece na maioria dos projetos envolvendo grupos humanos e de modo particular na gestão de colaboradores que atuam no setor hospitalar, representado por essa pessoa capaz de organizar e orientar um grupo, para atender a diversos objetivos. Um líder não se aproveita do grupo, pelo contrário, ele usa sua capacidade de capacitar cada um dos membros.

Assim, para o setor hospitalar, o estudo tem como justificativa, em relação ao ambiente de trabalho no qual, a figura do líder é essencial para a realização de diferentes tipos de projetos, permitindo que a organização atinja os objetivos pretendidos.

## 1.2 Hipótese

Hipótese positiva: A liderança é um dos aspectos que podem influenciar tanto a gestão do conhecimento em hospitais quanto a eficiência hospitalar, e a importância das características relacionadas à liderança.

Hipótese negativa: Não existem diferenças na liderança de ambientes hospitalares e empresas que atuam em outros setores, pois o líder é o único responsável na tomada de decisões relacionadas à equipe e ao funcionamento da instituição.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar o impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os estilos de liderança;
- Discutir como a liderança pode influenciar na motivação dos colaboradores;
- Identificar como a saúde do colaborador é vista em um ambiente hospitalar.

Os estudos realizados na organização hospitalar levantam relações entre o tipo de liderança e outros conceitos que afetam o correto funcionamento da organização como segurança psicológica, satisfação no trabalho, resultados profissionais, comportamento de aprendizagem, satisfação do paciente, dentre outros.

## 2 LIDERANÇA: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A liderança é considerada um tema amplamente discutido na literatura. A liderança é tida como uma forma de a pessoa usar para liderar as outras pessoas. Os colaboradores desempenham um papel fundamental na garantia da qualidade do serviço. Quando os funcionários são claros sobre suas expectativas e requisitos, eles são mais propensos a ter melhor desempenho (MAXWELL, 2007).

Embora os líderes sejam responsáveis pela tarefa adequada e alocação de empregos, diferentes estilos de liderança têm várias abordagens sobre como as tarefas estão sendo alocadas. Os líderes afirmam ter um impacto positivo na eficiência da organização, influenciando os membros da equipe. Particularmente, os líderes influenciam consideravelmente seus seguidores na organização. Por isso, é importante entender a natureza dos estilos de liderança, como transacional e transformador para avaliar seu impacto na resolução de diferentes problemas organizacionais (OLIVEIRA; LOPES; QUEIROZ, 2018).

Curiosamente, os primeiros escritos sobre liderança tratam, em sua maioria, das qualidades pessoais do líder, a partir das quais, são eles nomeados e reconhecidos como heróis ou divindades em diferentes documentos históricos (CONDE, 2004, p. 29).

Atualmente, inúmeras organizações enfrentam dificuldades na formulação da equipe e do fluxo de trabalho para aumentar a eficiência do desempenho na organização. Para isso, o papel dos líderes é de grande importância na organização. A formulação de equipes de alto desempenho pode ser realizada analisando as expectativas e referências dos membros da equipe. Além disso, cada membro da organização deve ter responsabilidades, deveres e deveres claros e precisar entender seu papel nesta entidade (GIL, 2020, p. 19).

Tendo em conta o conceito de liderança Farias Filho e Miranda (2016) ressaltam que a liderança é uma arte que exige dos líderes inspiração, vontade e paixão, sendo importante destacar que quando se fala em liderança ética, esta corresponde a um compromisso moral, conscientemente sustentado consigo e com os outros.





A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples, pois o mundo organizacional requer líderes para condução bem sucedidas das organizações e a liderança representa a maneira mais

eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança introduz vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 345)

Desta forma, é possível observar que há pessoas que têm habilidades para liderar, outras desenvolvem a liderança ao longo de suas vidas com base em suas experiências. Também há pessoas que colaboram com seus líderes e dentro da grande diversidade dos grupos, todos trabalham ou tentam trabalhar da mesma forma, de acordo com a soma de suas partes (SELMAN, 2010).

De acordo com o processo evolutivo da liderança organizacional, os líderes apresentaram nos últimos 60 anos, uma série de mudanças de modo a se adequarem às necessidades do mercado. O QUADRO 1 apresenta as mudanças dos líderes conforme a realidade de cada época (REVISTA VOCÊ S/A, 2007).

Quadro 1 – Evolução do líder corporativo ao longo das décadas

Evolução do líder corporativo			
De 1950 para cá, o conceito de liderança evoluiu no mundo todo. Veja a seguir quais as características do antigo líder até o atual e veja se você está mais para um líder nato ou um líder completo:			
1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
<b>Líder nato</b>	<b>Líder comportamental</b>	<b>Líder situacional</b>	<b>Líder completo</b>
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Fonte: Revista Você S/A (2007, ed. 109).

Bernabei (2013) destaca que, no campo trabalhista é possível encontrar uma grande quantidade de literatura acadêmica sobre liderança nas empresas. A grande maioria dos documentos destacam as qualidades de um líder, o que deve fazer, como atua, suas metas, objetivos e acima de tudo o papel que ele deve desempenhar junto às equipes de trabalho. Porém, muitas vezes são levados em conta fatores de

desempenho, eficácia, alcance de objetivos, e em alguns casos a parte humana fica em segundo plano, pois o capitalismo mundial evidencia a competição que se desenvolve dentro das organizações não apenas externamente, mas também internamente (SELMAN, 2010).

No entanto, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) asseveram que as empresas começaram a entender que o seu eixo central, o cerne da sua razão de ser está no talento humano, as pessoas são parte vital de todas as organizações sem exceção, por isso, a análise acerca da importância de exercer uma liderança humanista, tem sido uma preocupação constante nas empresas dos mais diversos segmentos.

## 2.1 Teorias sobre Liderança

Bergamini (2009) acredita que o real sucesso da organização é o estilo de liderança que o líder tem. Assim, a eficácia do grupo dependia do estilo de liderança que era proposto. Procurou desenvolver qual o estilo básico de liderança. Para o autor, a ideia de elaborar um questionário a fim de verificar o colega preferido em uma organização ou o carisma de um líder, tem o propósito de analisar se as pessoas são orientadas pelo relacionamento ou tarefa. Ele acreditava conhecendo algumas características que orientam o trabalho dos colaboradores seria possível determinar o estilo de liderança de cada indivíduo.

No que se refere ao desenvolvimento dos conceitos de liderança, observa-se que essas teorias inspiraram diversas formas de treinamento de líderes, embora sem comprovação dos resultados.

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: a) Teoria dos traços de personalidade; b) Teoria situacional da liderança; c) Teoria sobre estilos de Liderança.

Para Bergamini (2009), o que se viu foi uma tentativa de modificar pessoas, procurando transformá-las em grandes líderes. Todo o valor das pesquisas sobre traços, comportamentos, estilos de liderança serviram para delinear a compreensão do processo de liderança.

A Teoria dos Traços é um marco inicial nos estudos sobre liderança que enfatiza as características pessoais inerentes ao líder. Um traço trata-se de uma qualidade ou característica que distingue o líder das demais pessoas. O mesmo

carrega consigo características marcantes de personalidade, por meio das quais podem influenciar o comportamento das demais pessoas do grupo.

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de "fazê-los" posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. (BERGAMINI, 2009, p.29).

Segundo Robbins (2006), na teoria dos traços são enfatizadas qualidades pessoais de um líder. Segundo esta teoria algumas pessoas já nascem com características próprias de um líder. Esta teoria se dá como prever os melhores traços, os traços fortes e os traços fracos individuais de cada pessoa.

A teoria dos traços de liderança relaciona "as teorias que buscam traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes de não líderes" (ROBBINS, 2006, p. 304).

Albuquerque (2003) situa que até meados de 1940 estabelecia-se a teoria da liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais capaz de conduzir os demais para a execução de tarefas, sendo que aos demais cabia o papel de seguidor. O autor ressalta ainda que, com o passar do tempo, a pesquisa sobre liderança organizacional evoluiu. As teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes surgiram de forma eficaz, para descrever uma abordagem situacional ou contingencial que propunha um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança.

A Teoria dos Estilos de Liderança descreve o estilo de comportamento do líder em relação ao subordinado. Para Chiavenato (2006), os estilos ou abordagens sobre liderança mais divulgada são: autocrática, liberal e democrática.

A Teoria Contingencial ou Situacional procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prevê o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância.

A liderança situacional, de acordo com Blanchard (2007) revolucionou a administração. Esta teoria contingencial está focalizada na questão dos liderados. Ela tem como finalidade avaliar se a liderança bem sucedida é aquela que escolhe um tipo de liderança adequada a cada situação.

Gonçalves (2008) afirma que os líderes devem se adequar ao seu estilo de liderança para satisfazer os desejos dos seus subordinados pela realização das suas experiências, capacidade de aceitar suas responsabilidades. A teoria situacional é muito interessante por ser uma liderança mais dinâmica e flexível. Constantemente, os seus subordinados são avaliados por suas capacidades de experiência com o intuito de escolher o estilo de liderança, se pode ser mais flexível ou adaptável.

A teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. No entanto, os esforços feitos para testar e corroborar essa teoria foram desapontadores em sua generalidade. (ROBBINS, 2006, p. 312).

Sant'anna et al (2012) ressalta que as teorias contingenciais, ao incluírem variável associada à situação, tiveram como premissa a inexistência de estilo de liderança universalmente válido, buscando associar fatores ligados aos liderados e situacionais à análise do fenômeno, apresentando, por conseguinte, maior abertura ao estudo da dinâmica da liderança.

O modelo da contingência “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele”. (ROBBINS 2006; p. 309),

O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação.

Chiavenato (2006) define que a Liderança autocrática expressa um estilo de líder que centraliza totalmente a autoridade e as decisões, sendo que os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático possui características de dominador, emite ordens e espera obediência plena de seus subordinados. Essa liderança apresenta com maior rigor um trabalho quantitativo, porém, deixando em evidência sinais de tensão, frustração e agressividade dos demais subordinados.

Para o estilo de Liderança liberal, o autor descreve o líder que permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. Porém, o comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Essa liderança não aponta para bons resultados ao longo do trabalho, pois não apresenta dados quantitativos e qualitativos favoráveis. O estilo liberal denota a sentimentos de individualismo, insatisfação e pouco respeito à figura do líder.

Chiavenato (2006) ainda descreve outro estilo de liderança, denominada Democrática, que alia o poder comunicativo do líder, que executa a função de encorajar a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição e solução dos problemas. Este estilo de liderança apresenta resultados muito satisfatórios, pois resulta em um clima de satisfação e comprometimento das pessoas.

## 2.2 As teorias contemporâneas sobre liderança

A liderança ocorre quando há uma determinada situação decorrente de uma estrutura social onde tem a distribuição de autoridade para tomar suas decisões. Segundo Maximiano (2007, p. 302), “todos os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados”.

Para Bergamini (2009, p. 67), o processo de liderança envolve um “conjunto complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo experimental mais criterioso sobre esse tópico do comportamento humano”.

Ao apontar um indivíduo para a função de liderança, os demais liderados depositam nele expectativas e esperanças de melhorias na atividade executada. A relação entre líderes e liderados parte de uma empatia emocional.

Drucker (2000), já afirmava que as pessoas são líderes à medida que criam seguidores, sendo a liderança um vínculo emocional, às vezes entre um compromisso, seguidores, o líder e suas metas.

A teoria da troca entre líder e liderança está de acordo com o resultado do tempo. Os líderes estabelecem um relacionamento com um pequeno grupo, onde indivíduos deste grupo constituem o grupo de dentro, recebem credibilidade e confiança. O outro grupo é formado pelo grupo de fora, onde recebem menos atenção, tempo, recompensa e privilégios, fazendo que seus relacionamentos sejam baseados formalmente na autoridade (ROBBINS, 2006).

Neste contexto Gonçalves (2008) na teoria da meta e do caminho, visa que a função do líder é ajudar os seus subordinados a realizarem suas metas através de orientações, apoio e incentivos, para que necessariamente eles cumpram com os objetivos organizacionais. A liderança carismática enfatiza a habilidade do líder de

comunicar aos liderados a visão da organização, através de ações e não somente por meio de palavras, utilizando uma visão otimista para obter entusiasmo da equipe.

Os líderes carismáticos devem ter características básicas, como, visão, articulação, risco pessoal e sensibilidade para as necessidades dos seus liderados, gerando admiração entre seus seguidores (ROBBINS, 2006).

A liderança carismática faz com que seus “liderados fazem atribuições das capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos”. (ROBBINS, 2006, p. 317).

Na liderança transacional, “os líderes são as pessoas quem conduzem ou modificam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2006, p. 319).

O líder desta teoria conduz e motiva seus subordinados, dando-lhes uma direção ao cumprimento de suas metas.

De acordo com Gonçalves (2008) na liderança transformacional, os líderes apoiam seus subordinados ao uso do intelecto individual, preocupado em desenvolver cada um deles.

Os líderes incentivam os estímulos intelectuais de seus liderados individuais, o líder se preocupa em desenvolver cada um de seus liderados, levando-os a verem os problemas antigos por meio de um novo prisma e questionar até mesmo as visões do próprio líder. Esse tipo de liderança seria uma outra vertente da liderança neocarismática, ela busca diferenciar os líderes transformacionais dos líderes transacionais. (ROBBINS, 2006, p. 319)

A liderança visionária, de acordo com Robbins (2006, p. 320) é vista como “a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional. Tem como ponto de partida a situação presente e vida sua melhoria”.

Contudo, vale destacar que cada tipologia no âmbito das Teorias da Liderança apresenta uma contribuição proveitosa, a liderança visionária vai além do carisma, busca melhorar com o estudo da situação presente e de uma visão realista do futuro. De acordo com Robbins (2006) além de ter uma visão, tem uma grande facilidade de explicar essa visão para as outras pessoas, principalmente por meio de comportamento, reforçando, assim, o que prega verbalmente, conhecendo com exatidão as sequências das atividades para que todos possam entender a visão.

Complementarmente, liderança autoritária mostra que os subordinados conseguem produzir em grandes quantidades e pouca qualidade, só que existe uma grande tensão, frustração e agressividade das pessoas. (CHIAVENATO 2006).

Além disso, a liderança Liberal, os subordinados trabalham com um nível de frustração, agressividade, sinais de tensão, individualismo, desagregação do grupo e insatisfação muito grande, decorrente disso os subordinados não têm respeito pelo seu líder, tendo resultados negativos quanto à realização de suas tarefas, com baixa produtividade e qualidade. (GONÇALVES, 2008).

Já na lógica da liderança democrática, os subordinados não tiveram um nível elevado de produtividade, no entanto a qualidade foi muito superior do que a liderança autocrática, tendo com isso um resultado de satisfação do grupo, responsabilidade e de comprometimento. (BERGAMINI, 2009).

Destaca-se, para todas elas, que um dos fatores mais essenciais para uma boa liderança é a inteligência emocional, que tem como fator a autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidade social, faz com que o líder se destaca e alcance o sucesso. Esta liderança emocional se deve ao IE que é uma capacidade de ter um excelente treinamento, ser analítico, ter visões de longo prazo e ter ideias criativas. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

A inteligência emocional é claramente um elementantíssimo para uma liderança eficaz. A liderança no contexto de equipes cresce cada vez mais, tornando-se o papel do líder de grande importância. O líder de equipes lidera de maneira diferente dos papéis tradicionais e têm que estar preparados para lidar com as mudanças. (CHIAVENATO, 2006).

Uma das grandes dificuldades dos executivos é de se tornarem líderes de equipe eficaz, tem que ter características pessoais e domínio sobre a situação.

Eles precisam desenvolver habilidades como paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominam a dificuldade de equilibrar o conhecimento sobre quando intervir e quando deixar a equipe sozinha” (ROBBINS, 2002, p. 323).

Os pesquisadores a algum tempo vêm procurando identificar estilo de liderança mais adequada, que engloba a liderança participativa da administração. A pesquisa se inicia a partir da teoria motivacional e amplia até satisfação dos funcionários. Muitos administradores práticos acreditam nestas teorias, acham que os conceitos fazem

sentidos, e que em muitos casos possam a vim a melhorar o desempenho a partir de uma aplicação. (BERGAMINI, 2009).

Neste sentido, importa salientar que à eficácia da liderança, reflete diretamente na aceitação do líder pelos liderados. Muito independente, cabe aos liderados o poder de decisão sobre o que funcionará ou não. Essa é uma dimensão importante que foi menosprezada ou pouco enfatizada na maioria das teorias sobre liderança.

### 2.3 O processo de liderança e sua importância

De acordo com Melo (2015), a importância da liderança empresarial é muitas vezes desconhecida, pode acontecer que mesmo os próprios líderes não estejam cientes de seu papel e, justamente por isso, as estratégias de liderança corporativa permaneçam em segundo plano em comparação com outros fatores considerados prioritários. Um bom líder deve atender a quatro condições: compromisso com a missão, comunicação da visão, autoconfiança e integridade pessoal

Para Carvalho (2012):

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar e persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem conquistas de resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012, p. 324).

Entretanto, Ávila (2015) destaca que o líder não deve apenas atender a essas condições, ele também deve atender a certas virtudes que o guiarão na tomada de boas decisões. Para Goleman (2015) o líder deve ser capaz de ter uma comunicação clara e capacidade de integração, ou seja, permitir que os membros da organização liberem sua energia para alcançar um objetivo comum. A comunicação desempenha um papel de liderança porque permite transmitir ideias e expressar opiniões. E a integração permite que ações eficientes sejam realizadas de forma conjunta e sem desconexões.

A liderança consiste no modo de ser, pois o líder se forma dia a dia: na paixão pela missão, na ação e nos valores fundamentais. Além disso, um líder deve não

apenas delegar responsabilidades, mas também expandir o poder para com os outros, seja humilde e considere-se substituível (EICH, 2013).

Assim, a liderança é considerada um processo de interação entre pessoas em que uma delas leva, por meio de sua influência e poder pessoal, as energias, potencialidades e atividades de um grupo, a atingir um objetivo comum de forma a transformar tanto a empresa quanto como as pessoas que nela colaboram. Em suma, a liderança é importante, pois é vital para a sobrevivência de qualquer organização (ÁVILA, 2015).

Por sua vez, Chiavenato (2014) ressalta a importância da capacidade de um chefe em orientar e dirigir, pois, uma organização pode ter planejamento e controle, e não conseguir sobreviver à falta de um líder adequado. No entanto, se tal organização tiver planejamento, controle e um bom líder ela poderá avançar.

### 3 LIDERANÇA

#### 3.1 Teorias e estilos de liderança

É possível afirmar que a liderança assume duas formas: 1) liderança formal, que é exercida por pessoas indicadas ou eleitas para ocupar cargos de autoridade formal dentro das organizações, e 2) liderança informal, exercida por pessoas que se tornam influentes porque possuem habilidades especiais que atendem às necessidades de recursos dos outros (MAROTO, 2012).

Portanto, de acordo com Bonetti (2010), existem várias teorias que nos ajudam a identificar o tipo de liderança. Chiavenato (2014) agrupa a liderança da seguinte forma: a) perspectivas da teoria do traço e do comportamento; b) perspectivas situacionais ou contingentes; e c) novas perspectivas de liderança.

Segundo Yamashita (2017) a teoria dos traços assume que existem traços que desempenham um papel central na diferenciação entre pessoas que são líderes e aquelas que não são. Estudos subsequentes examinaram as diferenças existentes e as previsões de resultados para características, mas por várias razões esses estudos não foram bem-sucedidos o suficiente para fornecer resultados consistentes.

De acordo com Gil (2020, p.22), estudos mais recentes identificaram diferentes qualidades que os líderes possuem, como tolerância ao estresse, motivação pelo poder, maturidade emocional, autoconfiança, integridade, entre outras. A teoria comportamental é baseada no comportamento do líder. Ela discorre sobre o comportamento que o líder adota para alcançar o sucesso, principalmente nas organizações.

As perspectivas situacionais ou contingentes reconhecem que os traços e comportamentos do líder podem atuar em conjunto com as contingências situacionais. Dessa forma, de acordo com a situação em que o líder se desenvolve, ele precisará ter um determinado traço ou comportamento mais marcante, seu modo de ser dependerá da situação em que se encontra (ROCHA; RIBEIRO, 2013).

Os efeitos dos traços aumentarão de acordo com sua relevância para as contingências situacionais que o líder enfrenta. As características às vezes estão diretamente relacionadas aos resultados ou a distinção entre líderes e não líderes, e às vezes pode ser notado por sua influência no comportamento do líder. Dentro

dessas perspectivas existem diferentes modelos que são utilizados dependendo da situação de trabalho (OLIVEIRA, 2012).

As novas perspectivas de liderança desenvolvidas por Bernard Bass na década de 1990, concentram-se na liderança transformacional e na liderança transacional (BONETTI, 2010). Gil (2020, p. 23) destaca que, a abordagem transformacional tem quatro dimensões: “carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual”. O carisma proporciona visão e senso de missão, inspira orgulho, bem como respeito e confiança do seguidor.

Uma das características dessa abordagem é que ela considera o trabalhador como um indivíduo pleno, capaz de se desenvolver, e que pode elevar suas necessidades e valores, bem como aumentar sua consciência sobre o que é importante. É aumentar sua maturidade e motivação para que ultrapassem seus próprios interesses, mas os do grupo e da sociedade (GIL, 2020, p. 25).

No modelo de liderança transacional, o líder garante bonificações, caso os resultados esperados sejam alcançados. Ela troca prêmios pelo esforço de seus colaboradores, aspecto que tem grande impacto nas pessoas, seja por meio de recompensa ou reconhecimento, o que os motiva a continuar fazendo bem feito (LUZ, 2018).

A liderança transacional busca manter a estabilidade em vez de promover mudanças em uma organização por meio de trocas econômicas e sociais, alcançando assim metas específicas para líderes e seguidores. Ela tende a ser transitória, pois, uma vez realizada a negociação, a relação entre as partes termina ou é redefinida. Busca satisfazer as necessidades individuais dos seguidores como recompensa por realizar determinada operação (GIL, 2020, p. 26).

Goleman (2015) ressalta que, a unidade, a autoconfiança, a capacidade cognitiva, a honestidade e a integridade são consideradas os traços mais observados de líderes bem sucedidos. Recentemente, o conhecimento do contexto e o desejo de liderar foram adicionados à lista de traços de liderança bem-sucedidos.

De acordo com Chiavenato (2005)

(...) liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho (Chiavenato 2005, p. 201).

Sob esta vertente, Khoury (2015) ressaltou que, em primeiro lugar, os líderes deveriam ter uma influência idealizada, ou seja, eles têm que ser carismáticos. Os líderes podem executar a confiança e competência. Em segundo lugar, os líderes devem ser capazes de inspirar seus seguidores; isso é atribuído principalmente ao seu papel de motivação inspiradora. Cada pessoa é diferente das outras em relação às suas características; necessidades, desejos e atitude para tarefas específicas. Portanto, os líderes devem ter a consideração individual de cada membro da equipe.

Os estilos variam de acordo com os deveres que um líder deve desempenhar. Existem três estilos básicos: o líder autoritário, o líder participativo e o líder liberal (BONETTI, 2010).

O líder autocrático assume total responsabilidade por tomar decisões, iniciar ações e dirigir; motiva e controla o subordinado. No entanto, ele considera que só ele é capaz. O líder participativo usa a consulta, sem delegar seu direito de tomar decisões finais e aponta diretrizes específicas para seus subordinados, mas consultando ideias e opiniões (OLIVEIRA, 2010).

Finalmente, o líder liberal, delega autoridade de tomada de decisão aos subordinados, espera que os subordinados assumam a responsabilidade por sua própria motivação, orientação e controle (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2005) ao abordar sua teoria sobre os três estilos de liderança as resume conforme apresentado no QUADRO 2.

Quadro 2 - Três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas ficam a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

### 3.2 Princípios básicos de ação para um líder

A importância de um bom líder em qualquer organização, volta-se para a necessidade de crescer e se manter, da mesma forma que aqueles que buscam um objetivo lucrativo e os que não o fazem. Os pontos mais importantes para um líder, e dos quais as organizações dependem, são: comprometimento com a missão, comunicação e compreensão da visão, autoconfiança e integridade pessoal (VOIGTLAENDER et al., 2011).

Um líder não deve apenas atender às condições acima, mas ter certas virtudes e valores que o guiarão da melhor maneira na tomada de decisões, pois ele precisa trabalhar com grupos de pessoas que pensam e sentem de forma diferente (YAMASHITA, 2017). Para isso, é imprescindível ter boa comunicação e boa capacidade de integração, para que os membros dos grupos de trabalho concentrem suas energias para a consecução de objetivos comuns (OLIVEIRA, 2012).

A comunicação é a principal ferramenta de um líder porque lhe permite transmitir o que acredita do seu ponto de vista. A liderança pode ser entendida da

mesma forma como uma forma de ser, pois um líder se forja dia a dia a partir de suas experiências, e por sentir o comprometimento com a missão e os valores perseguidos pela empresa ou organização.

De acordo com Bonetti (2010), as principais vantagens de uma boa liderança para as organizações são:

- Preocupação em estabelecer boas relações trabalhistas com os funcionários da empresa ou organização;
- Ótimo ambiente organizacional;
- Comunicação eficaz entre trabalhadores e gestores;
- Compreensão das tarefas em cada departamento;
- Informação assertiva para criar novas estratégias;
- Bom desempenho dos colaboradores, aumentando sua produtividade;
- Utilização de modelos e sistemas adaptáveis à melhoria contínua dos processos de cada área de trabalho;
- Estruturar tarefas de forma clara e precisa;
- Motivação constante ao colaborador;
- Crescimento pessoal e intelectual, organizacional e até social.

Para Robbins (2010), o novo milênio transformou as práticas das organizações e com ele as competências e características que o novo ambiente de negócios exige dos líderes. As características que o líder de hoje deve ter são muito diferentes do líder de várias décadas atrás, cujo padrão era mais de controle e supervisão. Os líderes do século 21 precisam ter uma preparação diferenciada para atender às necessidades das empresas modernas.

#### **4 O IMPACTO DO LÍDER FRENTE A SAÚDE DO COLABORADOR EM UM AMBIENTE HOSPITALAR**

A liderança está relacionada às tarefas de gestão e direção. No campo da saúde, a liderança em hospitais está sempre ligada à capacidade de servir aos outros. É um pilar fundamental para o avanço das profissões de saúde, bem como uma habilidade que deve ser desenvolvida no exercício diário da profissão (FREITAS; HENS, 2023).

Conforme Albuquerque, Costa e Salazar (2012), a liderança no setor da saúde está a tornar-se um fator que contribui para a prestação de serviços com elevados padrões de qualidade, como prioridade internacional para todas as instituições prestadoras de serviços de saúde. Tomando como referência a liderança e os serviços de saúde, na perspectiva da análise é necessário abordar a liderança a partir das pesquisas realizadas sobre a gestão das instituições e a liderança como competência dos trabalhadores dos serviços de saúde.

Com base nessas premissas, a liderança em um ambiente hospitalar deve sempre se concentrar na pesquisa, inovação, assistência ao paciente, prevenção de doenças e promoção da saúde; tudo isso também deve ser aplicado ao campo da gestão, empreendedorismo ou administração (SANTOS; PARANHOS, 2017).

Azevedo (2002) destaca que dentro da organização de saúde, um líder deve saber ouvir e valorizar os profissionais ao seu redor, contar com a opinião deles; mas o mais importante de tudo: ajudar o encontro entre o profissional e o paciente a ocorrer nas melhores condições. Além disso, devem tirar o melhor proveito da equipe profissional que gerenciam, fazendo com que se sintam confortáveis e orgulhosos de seu trabalho e de onde trabalham.

Para a liderança em hospitais, é necessário que cada profissional, independentemente do cargo que ocupe (enfermeiro chefe, supervisor, diretor ou membro da equipe de enfermagem) seja eficiente no gerenciamento da assistência ao paciente e também cumpra funções administrativas e executivas (AZEVEDO, 2002).

Segundo Santos e Paranhos (2017) o exposto está relacionado à liderança como requisito fundamental para o sucesso de qualquer organização. Concentrando-se principalmente na gestão do cuidado ao paciente, a maioria

das organizações de saúde não possui programas de desenvolvimento de liderança como um componente do treinamento e gestão de recursos humanos, desafiando os resultados da gestão, juntamente com uma força de trabalho que envelhece, a escassez de enfermagem e as rápidas mudanças nos sistemas de saúde, tornando o treinamento de liderança uma necessidade na gestão de instituições que possam contribuir para a retenção e formação de pessoal de saúde.

Neste sentido, gerir uma instituição do setor da saúde envolve gerir lideranças e quadros para a obtenção dos melhores resultados, revendo periodicamente a sua organização e estruturas de gestão para responder aos novos desenvolvimentos e desafios do sector, a fim de alcançar e manter um elevado nível de eficiência na prestação de cuidados de saúde (FREITAS; HENS, 2023).

Para Morici e Barbosa (2013), outro aspecto fundamental na direção das instituições de serviços de saúde é a principal contribuição de um modelo de liderança para a mudança, com o qual se pode demonstrar amplamente como a liderança é um facilitador eficaz para a melhoria dos serviços em diversas formas de contextos do sector da saúde. e apesar das condições adversas dos sistemas de garantia, que em todos os casos de mudanças na gestão, a liderança produz melhoria positiva do serviço, constatação comum em pesquisas realizadas em diversos ambientes organizacionais.

Uma boa liderança é eficaz para a gestão e desempenha um papel fundamental na obtenção de uma mudança bem-sucedida numa cultura de trabalho positiva, que é alcançada através de programas de liderança inovadores e projetos de investigação, para promover a qualidade dos serviços, a satisfação dos beneficiários dos cuidados e reduzir os custos associados (SANTOS; PARANHOS, 2017).

Freitas e Henz (2023) asseveram que atualmente, no estudo de importantes processos de mudança nos serviços de saúde e no papel da liderança, há questões sobre como no setor os gestores e líderes que trabalham em organizações tradicionais, racionais e mecanicistas devem ter capacidade e competências para dinamizar. Gestão para as capacidades de liderança necessárias nas economias emergentes na gestão de organizações e prestação de serviços através de colaborações em rede e como conectar a liderança com

a aprendizagem baseada no trabalho, educação e desenvolvimento profissional em pró-inovação na gestão do serviço.

O impacto da liderança nos trabalhadores da saúde é de grande interesse na medida em que impacta a satisfação no trabalho e a qualidade dos cuidados de saúde, gerando discussão em torno. o tema, pois não é conclusivo, mas sugere que a moderação da relação entre a comunicação entre o supervisor e o subordinado e determinados estilos de liderança podem gerar comprometimento organizacional (SANTOS, 2021).

As organizações do setor da saúde em todo o mundo estão a passar por reformas estruturais, pois na maioria das reformas o empenho dos colaboradores e o apoio dos gestores hospitalares é relevante, pelo que os administradores devem assumir desafios, através de um estudo que analisou a relação entre a liderança carismática, que comumente surge em momentos de estresse e crise, e os comportamentos dos seguidores, descobriram que a autonomia no trabalho e o estresse no local de trabalho juntamente com guias de liderança carismática melhoraram nos trabalhadores. Os resultados deste estudo indicam que a liderança carismática tem uma influência positiva no comportamento orientado para a iniciativa (ALBUQUERQUE; NASCIMENTO, 2017).

Santos (2021) por sua vez, assevera que outro aspecto é a implementação nas organizações prestadoras de serviços de saúde, na formação para o desenvolvimento do líder na medida em que isso impacta na qualidade do serviço, nas habilidades e competências dos líderes de uma organização no contexto da estrutura organizacional deve garantir uma reserva de talentos para liderança, fundamental em cargos focados em conquistas com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço.

## 5 METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia utilizada para a concretização deste estudo. A metodologia tem como objetivo descrever o tipo de pesquisa que foi realizada bem como apresentar os conceitos e técnicas que utilizados.

### 5.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas científicas devem ser classificadas, segundo três critérios básicos: objetivos, delineamento e abordagem.

Em relação aos objetivos, segundo Gil (2009, p. 46), o estudo de natureza descritiva permite ao pesquisador detalhar e analisar um determinado problema de modo a propiciar a este maior conhecimento em torno do mesmo, além de definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto estudado.

A pesquisa caracteriza-se em relação ao delineamento como estudo de caso holístico. Segundo Gil (1999, p. 72) “[...] é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter exploratório, que, segundo Gil (2002, p.41):

(...) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico ou entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Lima (2008, p. 28), em relação à abordagem, caracteriza-se em pesquisa qualitativa, pois, é uma forma de realizar pesquisa sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real.

Esta pesquisa também ser classificada como bibliográfica. Segundo Gil (2009, p. 44), em pesquisas, seja qual for a sua tipologia, o levantamento e seleção de uma bibliografia concernente é um pré-requisito indispensável para a construção e demonstração das características de um objeto de estudo. A busca do conhecimento por meio da bibliografia pertinente permitiu à

pesquisadora maior clareza na formulação do problema de pesquisa, enriquecendo, também, o seu embasamento teórico.

#### 5.1.1 Forma de coleta de dados

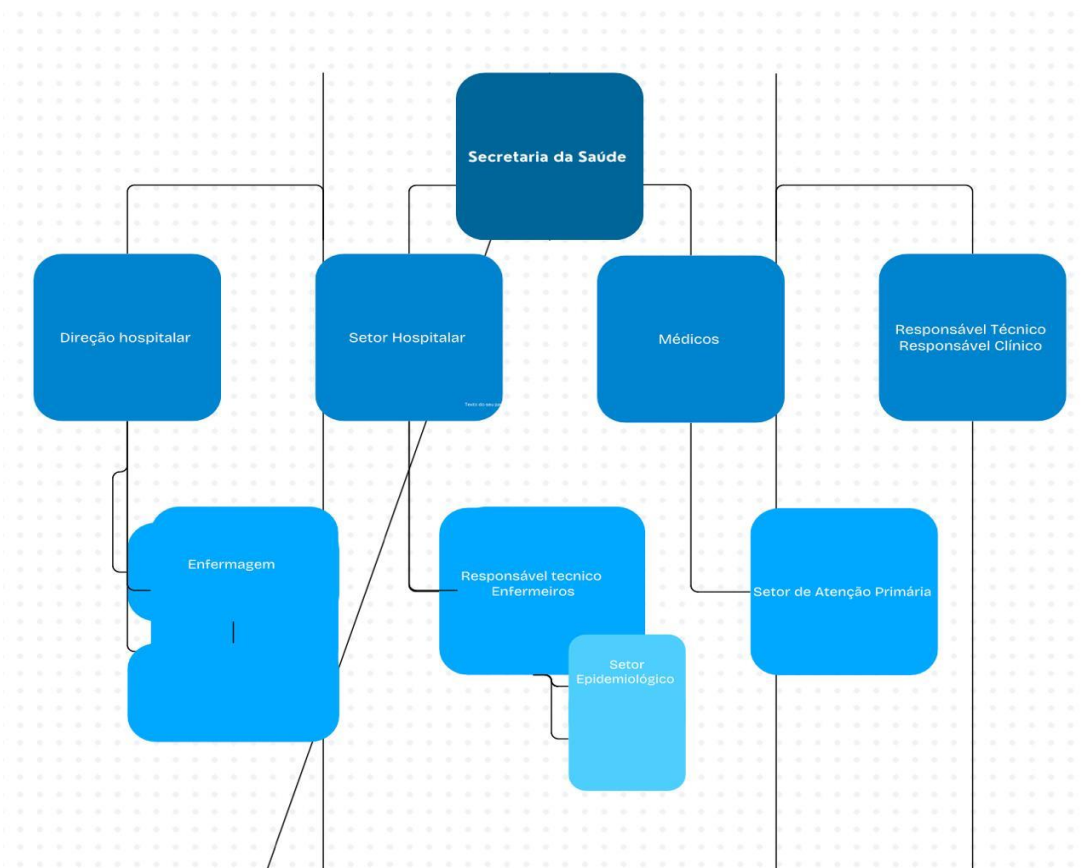
A coleta foi feita por meio de uma pesquisa de campo, caracterizada pela investigação através da realização de coleta de dados junto às pessoas. A escolha do recurso de pesquisa foi um questionário estruturado, que segundo Ribeiro (2018) é aquele onde são abordadas questões a serem feitas aos sujeitos de forma que possam responder objetivamente, as questões. Assim, as perguntas foram elaboradas contando com perguntas de múltipla escolha. O autor propõe que as vantagens deste modelo de questionário são: questões objetivas de fácil pontuação, questões padronizadas, tem maior facilidade na conversão dos dados, além de ter baixo custo. No entanto apresenta também algumas desvantagens e limites, como: inviabilidade de comprovar respostas, da margem para respostas de nivelamento social, pode ter itens de polarização ou ambiguidade (RIBEIRO, 2018).

É importante ressaltar que o questionário foi feito por meio da plataforma *Google Forms*. Mota (2019) aponta algumas características do *Google Forms*, que justificam sua utilização:

Possibilidade de acesso em qualquer local e horário; agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, pois quando respondido as respostas aparecem imediatamente; facilidade de uso entre outros benefícios. Em síntese, o *Google Forms* pode ser muito útil em diversas atividades acadêmicas, nesse caso em especial para a coleta e análise de dados estatísticos, facilitando o processo de pesquisa (MOTA, 2019, p. 373).

As questões foram elaboradas de maneira a coletar respostas sobre o impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar.

#### 5.2.1 Setores por liderança



Fonte: O Autor

### 5.3 Amostra

A amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo; é um subconjunto do universo” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 225). A amostra considerada para este trabalho foram funcionários que trabalham em um hospital no município de Iguatama-MG que concordaram em participar após a devida explicação do objetivo e da forma de coleta de dados.

Mattar (1996) relata que há dois tipos de amostragem:

Amostragem probabilística é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas. Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 1996, p. 132).

Assim, este estudo ocorreu por meio da amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os sujeitos da população de amostra foram escolhidos através da percepção e julgamento do pesquisador.

Foram enviados 40 questionários, elaborados no *Google Forms*, aos participantes do estudo via *whatsApp*. Entretanto, retornaram apenas 28 questionários respondidos.

#### 5.4 Forma de análise de dados

Após a etapa de coleta de dados, os dados qualiquantitativos, coletados por meio de questionários semiestruturados, aplicados aos participantes do estudo, foram sistematizados, o que permitiu tabular as informações neles contidas. Na sequência, foram interpretados e seus respectivos resultados demonstrados por meio de Gráficos em Excel e Tabelas, em que as discussões concernentes foram construídas sob a luz do referencial bibliográfico utilizado para embasar este estudo.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a etapa de coleta de dados, os dados qualiquantitativos, coletados por meio de questionários semiestruturados, aplicados aos participantes do estudo, foram sistematizados, o que permitiu tabular as informações neles contidas. Na sequência, foram interpretados e seus respectivos resultados demonstrados por meio de Gráficos em Excel e Tabelas, em que as discussões concernentes foram construídas sob a luz do referencial bibliográfico utilizado para embasar este estudo.

### 6.1 Perfil dos participantes do estudo

O conhecimento do perfil da amostra em estudo, permite identificar o tipo de colaborador está inserido em um mercado específico de trabalho, possibilitando às empresas, buscar por elementos capazes de agregar valor nas variáveis responsáveis pela qualidade de vida no ambiente de trabalho. Assim, quanto à análise do sexo dos participantes do estudo demonstrou que, 32,1% eram do sexo masculino e, 67,9% do sexo feminino. Quanto ao número de filhos, 25% dos entrevistados tem apenas um filho; 10,7% tem dois filhos e, 64,3% assinalaram não ter filhos. Outra variável analisada foi o estado civil e, 67,9% são solteiros; 25% casados e 7,1% divorciados. Quanto à faixa etária, 60,7% tem até 25 anos; 10,7% estão situados na faixa etária entre 26 a 30 anos; 14,3% entre 31 a 35 anos; 5,3% estão entre 36 a 40 anos e, 9% tem idade acima de 40 anos. Por fim, o nível de escolaridade indicou que, 3,6% tem apenas o ensino fundamental; 25% ensino médio; 60,7% ensino superior e, 10,7% são pós-graduados, conforme indicado na TAB. 1.

Tabela 1 – Perfil dos participantes

<b>Sexo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Percentual</b>
	Masculino	32,1%
	Feminino	67,9%
<b>Estado civil</b>		
	Solteiro	67,9%
	Casado	25%
	Divorciado	7,1%
<b>Faixa etária</b>		
	Até 25 anos	60,7%
	De 26 a 30 anos	10,7%

	De 31 a 35 anos	14,3%
	De 36 a 40 anos	5,3%
	Acima de 40 anos	9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

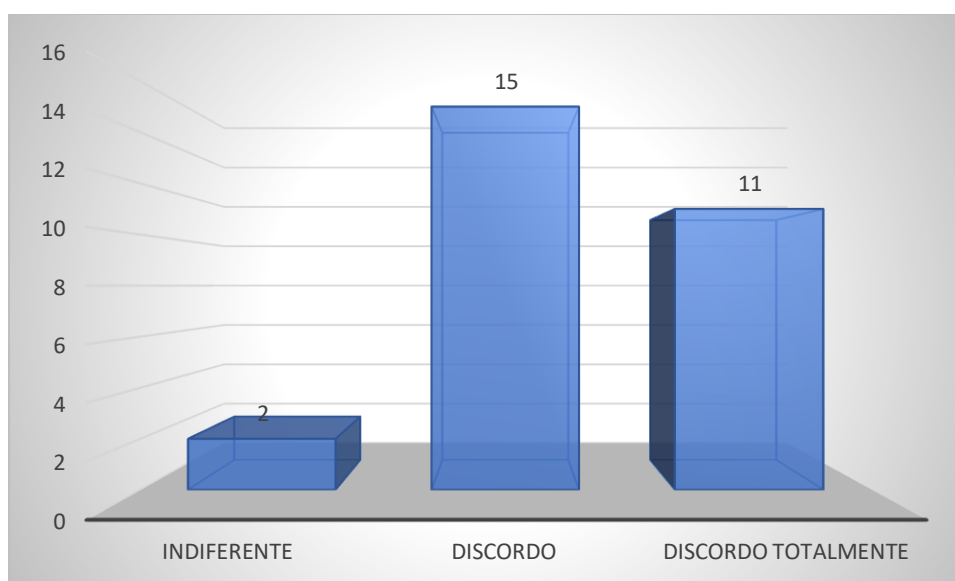
O perfil dos participantes do estudo revelou um maior número de mulheres, indivíduos sem filhos, solteiros, jovens e com nível superior de ensino.

## 6.2 Características do líder

A liderança é vista como um processo que visa converter os diferentes tipos de interesses e neutralizar os conflitos por meio da mediação, sem esconder a importância do carisma e do uso do poder para gerar comportamentos de obediência naqueles que o identificam como uma figura social (GIL, 2020).

Neste contexto, questionou-se aos participantes do estudo se o líder buscar tomar decisões centralizadas, sem contar com a opinião de sua equipe e, conforme apresentado no GRÁF. 1, 15 indivíduos discordaram e 11 discordaram totalmente. Apenas 2 participantes assinalaram estar indiferentes a esta questão.

Gráfico 1 – Meu líder centraliza todas as decisões

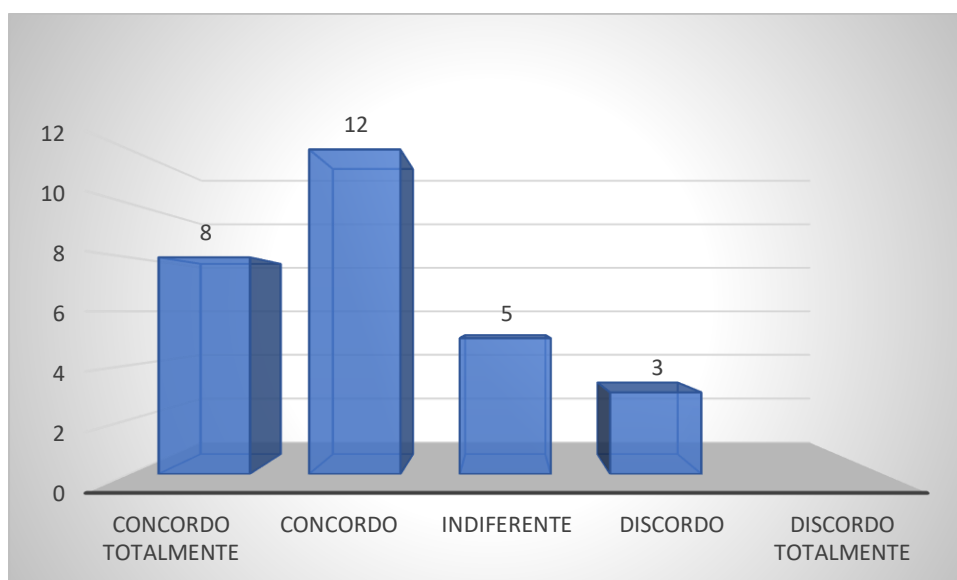


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Silva (2004) sugere que o contexto social e conjuntural, estão intimamente relacionados na configuração do líder, e também que a liderança implica a confiança de uma comunidade integrada e articulada em um indivíduo para que ele alcance a realização de uma aspiração social ou dos propósitos de uma organização.

Foi perguntado aos participantes do estudo se eles podem compartilhar com o líder seus problemas pessoais de modo que ele os escute e sugira soluções. Conforme as respostas expressas no GRÁF. 2, 20 participantes concordaram com a afirmativa, 5 se mantiveram indiferentes e 3 discordaram com esta questão.

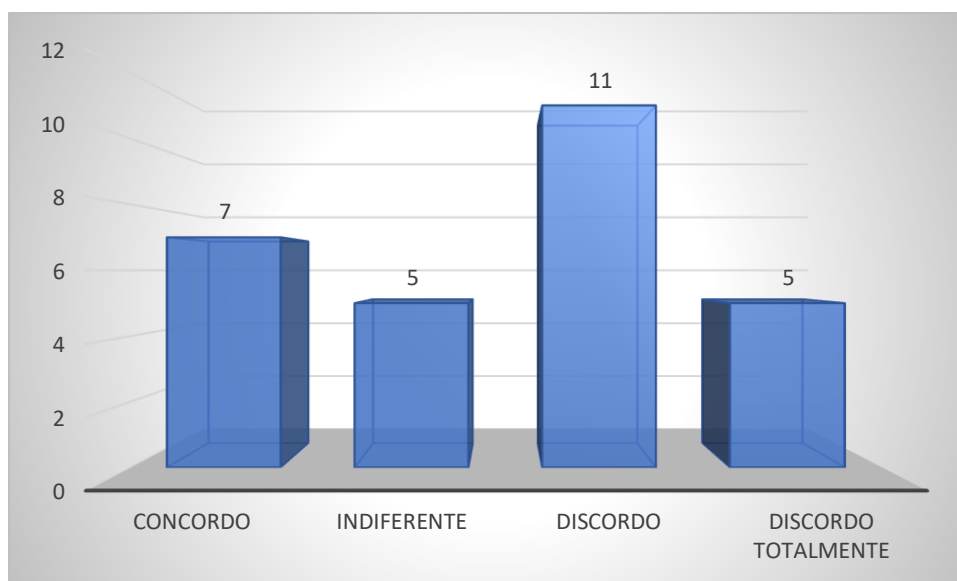
Gráfico 2 – Sempre posso compartilhar com meu líder meus problemas



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Acerca da importância de os liderados alcançarem as metas ser o fator de maior relevância para o líder da equipe, observa-se no GRÁF. 3 que, 7 participantes concordam, 5 sentem-se indiferentes, 11 discordaram e 5 discordaram totalmente.

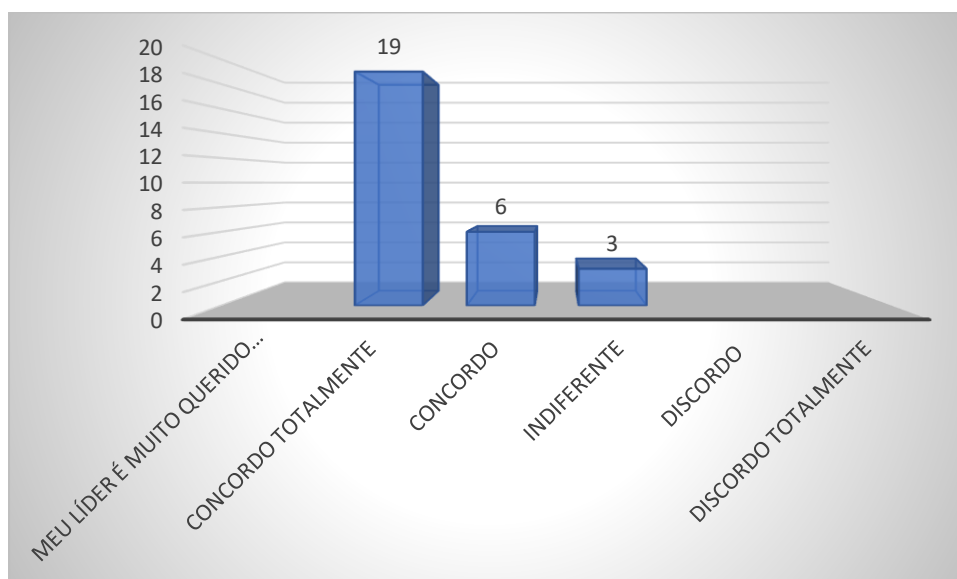
Gráfico 3 – O alcance das metas é o que mais importa para meu líder



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Buscou-se conhecer o quanto o líder é querido pela equipe e, conforme o GRAF. 4, para 19 participantes o líder é querido pela maioria das pessoas, 6 participantes assinalaram que o líder é querido por quase todas as pessoas.

Gráfico 4 – Meu líder é querido pela maioria das pessoas



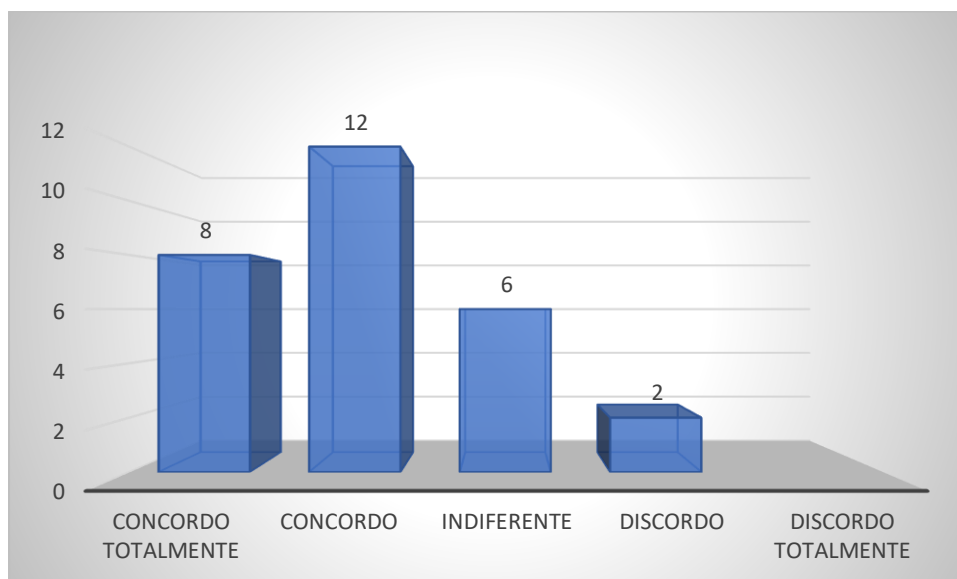
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se, desta forma, que o líder estabelece um objetivo comum, inspira a sua equipe de trabalho, desafia os colaboradores a trabalhar por

objetivos e estar sempre à frente, assim, a sua principal missão é que os outros procurem alcançá-lo e, se possível, ultrapassá-lo. Desta forma, um líder que acompanha as atividades de seus liderados, traz benefícios não só para a organização, mas também para a equipe, pois um ambiente de confiança, respeito e colaboração adequado a cada área, seja ela a nível de trabalho ou pessoal, conforme destacado por Oliveira (2014).

Foi questionado se o líder ao apresentar situações problema pede a opinião dos liderados e juntos buscam soluções para o que foi apresentado. De acordo com o GRÁF. 5, a maioria dos participantes concordam que sim, o líder compartilha os problemas e aceita opiniões. Apenas dois participantes assinalaram não concordar com a postura democrática do líder.

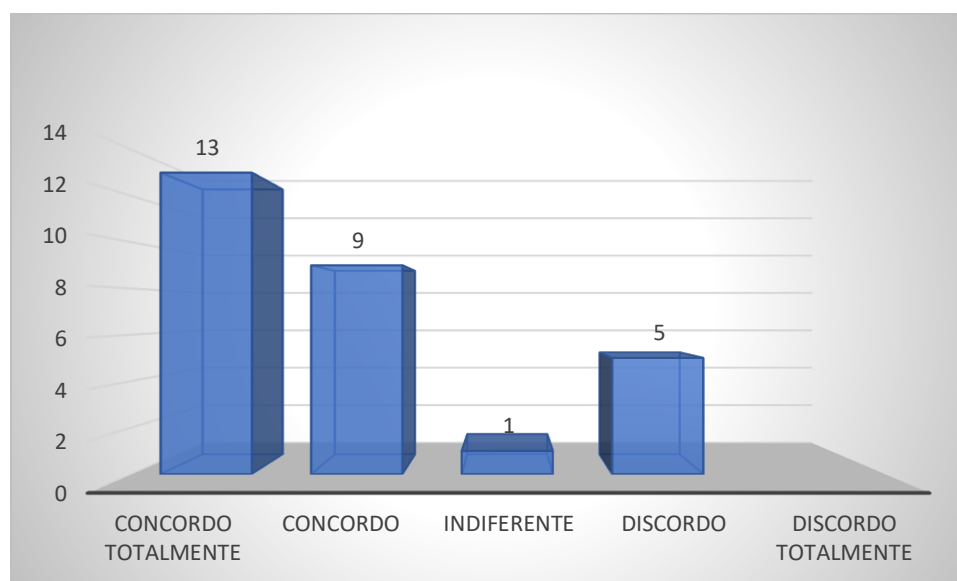
Gráfico 5 – Apresenta as situações problema e aceita opiniões para solucioná-lo



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Quanto ao nível de motivação dos liderados para cumprir os objetivos propostos pelo líder, verifica-se conforme expresso no GRÁF. 6 que, 13 participantes concordaram totalmente, 9 concordam, 1 se manteve indiferente e, 5 discordaram.

Gráfico 6 – Sinto-me motivado a cumprir os objetivos propostos pelo meu líder

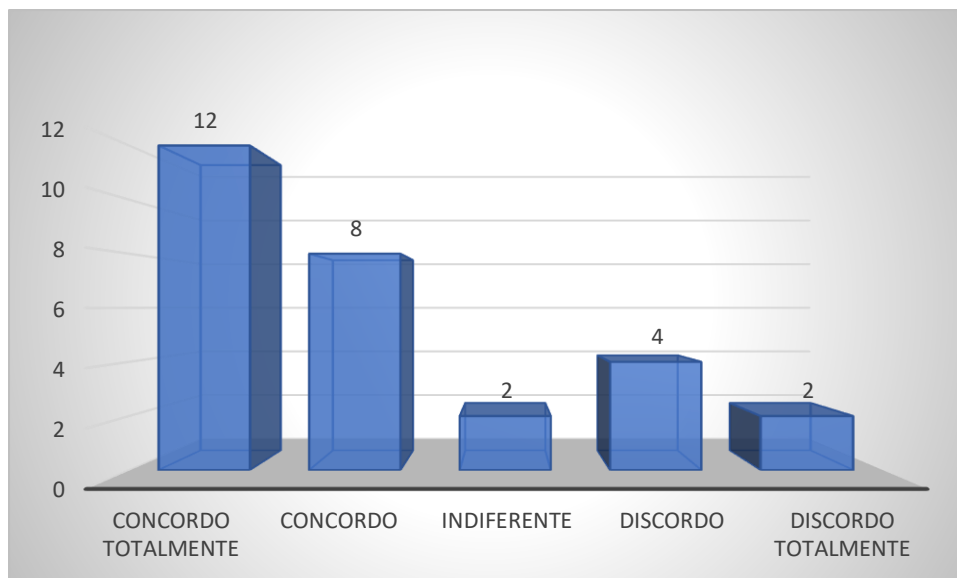


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com Gil (2020) o líder faz parte de um processo no qual o poder é exercido para influenciar e desenvolver relacionamentos entre líderes e liderados a fim de atingir os propósitos organizacionais. Este autor também afirma que quando o poder é utilizado de forma efetiva nas relações entre líderes e liderados, ele é capaz de influenciar a percepção e as preferências dos envolvidos, permitindo até mesmo a definição de seus papéis e realidades dentro de um sistema através da transformação de suas personalidades individuais. Desejos e pensamentos que se configuram em objetivos comuns.

Questionados se os liderados se sentem importantes para a instituição, 12 participantes concordaram totalmente e 8 concordaram. 4 participantes discordaram e 2 discordaram totalmente, conforme expresso no GRÁF. 7.

Gráfico 7 - Sinto-me importante na empresa e meu trabalho é reconhecido

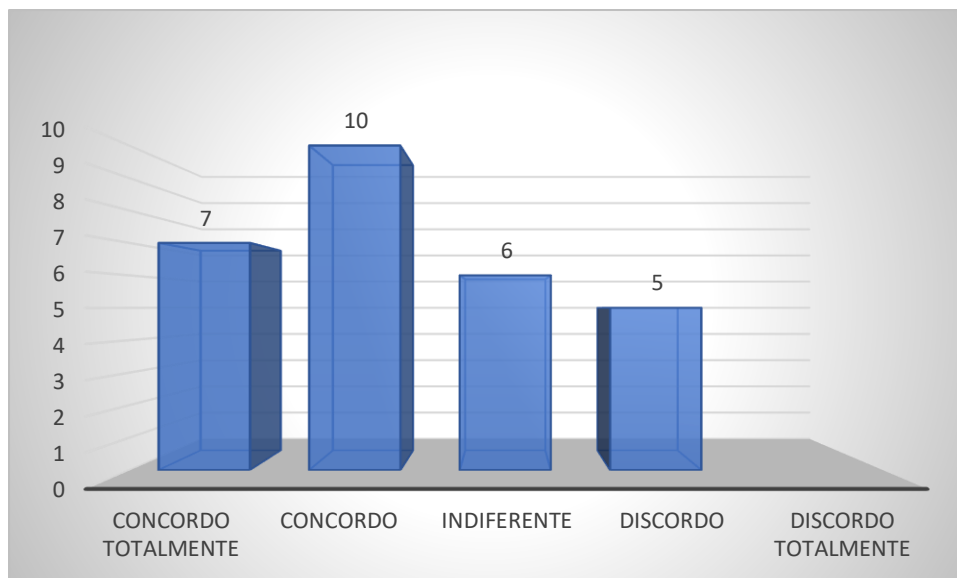


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com Bonetti (2010), o líder é responsável por reunir e unir as energias de um grupo para a conquista e superação de desafios, é capaz de perceber a necessidade do grupo e reagir adequadamente a ela, tornando-se um fulcro do desejo coletivo. Assim, conhecer o papel da liderança no desempenho produtivo da equipe é de crucial para o desempenho dos colaboradores.

Ao serem questionados se admiram o líder pela sua personalidade e capacidade de comandar a equipe, verificou-se, conforme apresentado no GRÁF. 8 que, 7 participantes concordaram totalmente, 10 concordam, 6 participantes se mantiveram indiferentes e 5 discordaram da afirmativa desta questão.

Gráfico 8 - Admiro meu líder pela sua personalidade e capacidade de comandar a equipe

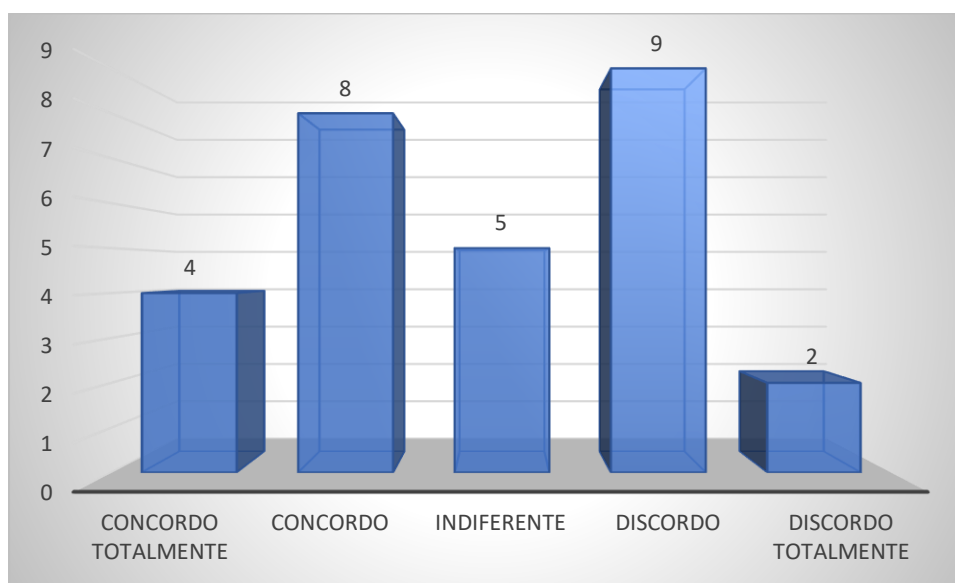


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Eicher (2013) afirma que a estrutura de poder e os fatores ambientais, ou seja, aqueles relacionados à capacidade dos líderes de responder às circunstâncias das organizações relacionadas ao meio ambiente, são fatores determinantes na hora de identificar a forma mais adequada de escolher e selecionar os gestores responsáveis pela modificação ou manutenção dos estilos de comando que a organização está adotando de acordo com sua atuação. Khoury (2015, p. 54) propõe que “o poder pode ser exercido tanto nas decisões quanto nas ações, sendo os líderes agentes de influência social caracterizados pelo exercício do poder nas equipes e departamentos que compõem as organizações”.

Por fim, foi questionado aos participantes do estudo se a equipe tem autonomia para identificar problemas, se reunir e tomar decisões dentro do ambiente de trabalho. De acordo com o GRÁF. 9, quatro participantes concordaram totalmente e 8 concordaram. Entretanto, 9 discordaram e 2 discordaram totalmente. Verifica-se que, apesar de haver uma boa interação entre líder e liderado, os segundos não tem total autonomia para tomar decisões.

Gráfico 9 – A equipe tem autonomia para tomar decisões no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os colaboradores foram questionados sobre o que mais lhe atrai no seu trabalho e, conforme a síntese das respostas obtidas foi possível verificar que para eles, as experiências positivas de direção pessoal são fundamentais para garantir a satisfação no trabalho e a retenção da força laboral, a prestação de serviços com qualidade e o bem-estar dos beneficiários dos serviços. Os atributos essenciais de uma boa liderança são os comandos intermediários que favorecem a construção de uma cultura organizacional de respeito, o valor do reconhecimento e o trabalho em equipe, bem como a comunicação efetiva e a flexibilidade. No entanto, o sucesso da liderança e os resultados da gestão dependem de uma boa organização dos processos de liderança e da formação dos líderes, pois não existe uma preparação adequada para ocupar cargas de diretrizes de comandos médios no setor e a falta de uma diretriz clara e padronização de indicadores chave de desempenho para avaliar as habilidades de liderança e gestão

Observa-se, de acordo com as respostas dos entrevistados que o líder, desempenha um papel importante no desenvolvimento das organizações, principalmente na intervenção das relações pessoais, que geralmente causam os maiores conflitos nas organizações. Conforme Gil (2020) o líder nesse sentido tem o papel de gerenciar as relações humanas e transformá-las nos objetivos e

metas das organizações, propondo aos colaboradores um trabalho conjunto de desenvolvimento e crescimento que proporcione à organização como um todo a melhoria e crescimento organizacional e pessoal. O líder de hoje deve ser sempre democrático e justo, oferecendo oportunidades a todos enquanto gerencia as relações entre pessoas e organizações de maneira dura e concreta.

## CONCLUSÃO

Ao analisar o impacto do líder frente a saúde do colaborador em um ambiente hospitalar, foi possível confirmar a hipótese de que a liderança nos serviços de saúde favorece os resultados na gestão de processos para melhorar a qualidade dos serviços e, por sua vez, desempenha um papel fundamental na gestão de recursos humanos, promovendo a satisfação no trabalho que se reflete na gestão e qualidade do atendimento.

Com base nas respostas ao questionário verificou-se também que os trabalhadores da saúde geralmente ficam esperando para identificar os problemas e resolvê-los, contribuindo para a melhoria dos processos e resultados da gestão diária e, por sua vez, detalhar os comportamentos de liderança necessários para uma organização bem sucedida. Sob esta perspectiva tem-se que a liderança nos serviços de saúde implica compreender a liderança como um componente fundamental do processo de gestão e administração e que a liderança como competência dos trabalhadores nos serviços de saúde impacta a satisfação no trabalho e a qualidade do cuidado.

Desta forma, a liderança nos serviços de saúde assume grande importância no setor na medida em que favorece a criação de estruturas e processos para promover a sustentabilidade das instituições, por meio da interação entre líder e liderados, a partir do momento em que o líder é querido pela maioria dos colaboradores e possibilita a interseção de ideias objetivando solucionar problemas que forem sendo identificados.

Nos serviços de saúde, a capacidade de autogestão, planejamento, controle e liderança em relação à sua capacidade de oferecer serviços de saúde, sugere que embora os gestores sejam capazes de planejar e prever o caminho a seguir e criar um ambiente favorável para eles e sua equipe. Assim, como foi observado nas respostas dos participantes do estudo, experiências positivas do pessoal de gestão são essenciais para garantir a satisfação no trabalho e a retenção da força de trabalho, a prestação de serviços de qualidade e o bem-estar dos destinatários dos serviços. Os atributos essenciais de uma boa liderança de gestão favorecem a construção de uma cultura organizacional com respeito, o valor do reconhecimento e do trabalho em equipe, bem como a comunicação eficaz e a flexibilidade.

Finalmente, a competência de liderança é essencial na gestão de processos, na prestação de serviços de qualidade e na geração de trabalhadores satisfeitos no trabalho. É importante destacar o papel dos líderes de instituições hospitalares que, quando articulados com a direção estratégica da organização, e por priorizar questões relacionadas à gestão, à efetividade dos processos de trabalho, focar em programas de formação em competências de liderança são capazes de promover melhores resultados institucionais.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; NASCIMENTO, E. N. Clima organizacional em hospitais: fatores que influenciam na satisfação dos funcionários. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 8, n. 1, p. 45-56, 2017

ALBUQUERQUE, J. D.; COSTA, M. B. S.; SALAZAR, P. E. L.; Avaliação da Qualidade do Gerenciamento Hospitalar na Percepção dos Profissionais. **Revista Brasileira Ci Saúde** 16(2): 205-212 2012.

ÁVILA, L. V. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

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

BERNABEI, P. **As estruturas organizacionais da empresa**. In: MENEGHETTI, A. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>.

CARVALHO, J.M. A liderança na organização escolar: o diretor. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 13, p. 193-209, jul./dez. 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 2 ed. Barueri-SP: Manole, 2010.

DRUCKER, P. F. **Que negócio pode aprender com organizações sem fins lucrativos**. Harvard business review, 67(4), 88-93, 1989.

EICH, R. K. **Líderes não dão ordens**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A. 2013.

FARIAS FILHO, M.C.; MIRANDA, S.M., Práticas Inovadoras e Estilo de Liderança na Gestão Pública Municipal Paraense, **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n.4, p. 65-80, out/dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3577>

FREITAS, DCPS; HENZ, A.P. Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos: Revisão Bibliográfica. **Pleiade**, 17(41): 05-18, Out.-Dez., 2023.

GIL, A. B. B. **Influência do estilo de liderança para o alcance dos objetivos de uma empresa de automóveis de Belo Horizonte**. Monografia. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/34944/1/Monografia%20-Modelos%20de%20Lideran%C3%A7a.pdf>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. 3.ed.atual. São Paulo: Editora Senac, 2015.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUZ. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. E-book-Gestão-de-Pessoas, 2018.

MAROTO, M. C. G. **Papel do líder na construção de ambiente motivador para a equipe**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências do Centro Universitário Filadélfia, 2012. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000007/000007B9.pdf>.

MAXWELL, J. C. **O líder 360º**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto na estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MELO, E. T. **Análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UEPB**. TCC, Campina Grande, 2015. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/9724/1/PDF%20-%20Emanoela%20Torres%20de%20Melo.pdf>.

MOREIRA, R. de M. **O Papel do líder na motivação da equipe**. 2010, 9 f. Artigo acadêmico produzido para a disciplina Estágio Supervisionado V, curso de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, 2010.

MOTA, J. S. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Rev. Humanidades e Inovação**, v.6, n.12. 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/samara/Downloads/1106-Texto%20do%20artigo-5581-3-10-20191011.pdf>

MORICI, Marina Campos e BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Revista de Administração Pública** [online]. 2013, v. 47, n. 1.

OLIVEIRA, Waleska Neves Pinheiro; LOPES, Michelle da Rosa; QUEIROZ, André Felipe. Motivação e liderança dentro das empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2018.

OLIVEIRA, G. de. As características comportamentais que diferem chefes e líderes. **REASP** - Revista de Administração Do Sul Do Pará, 1(1), 55–73. 2014. Disponível em: <http://www.reasp.fesar.com.br/index.php/REASP/article/view>.

OLIVEIRA, G. de A. **Liderança hoje**: Os atributos e estilos de liderança na empresa moderna. FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis. Assis, 2012. p.31. Disponível em:

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260213.pdf>.

OLIVEIRA, A. A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2010.

REVISTA VOCÊ S/A. **Liderança**. São Paulo: Ed. Abril, edição 109, julho 2007, p.42.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clodilte; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, 2018.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. A. da S.; RIBEIRO, L. de P. **A influência da liderança a motivação para o trabalho**. Monografia. Instituto de Ciências Humanas e Sociais a Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda 2013.

SANTOS, Alessandra Cristina Menezes Fratzezi. **A importância da gestão de pessoas em organizações hospitalares**. 2021.17 f. Monografia (Pós-graduação em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/43609/1/A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20em%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Hospitalares.pdf>.

SANTOS, L. J. E PARANHOS, M. S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro**: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 759-770. 2017.

SANTOS, A. C. M. F. **A importância da gestão de pessoas em organizações hospitalares**. Monografia. (Especialização em Gestão Estratégica em Saúde). 2021. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte-MG, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/43609/1/A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20em%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Hospitalares.pdf>.

SELMAN, Jim. **Liderança**. Trad. Latin Língua. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VOIGTLAENDER, K. et al. **Liderança e motivação nas organizações**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2011. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2911.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf).

YAMASHITA, A. **Práticas para o desenvolvimento de lideranças**: Estudo De Caso Em Uma Multinacional Brasileira. Monografia. 2017. Ponta Grossa, 2017. Disponível em:[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8372/1/PG\\_DAENP\\_2017\\_2\\_26.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8372/1/PG_DAENP_2017_2_26.pdf).

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Informações do respondente

Sexo:

Masculino

Feminino

Estado Civil: Solteiro

Casado

Separado

Viúvo

Outro

Idade em anos:

Até 25 anos

26 e 35

36 e 45

Acima de 45 anos

Tempo de serviço na empresa atual:

Menos de 06 meses

Entre 06 meses e 01 ano

Entre 02 anos e 05 anos

Entre 05 anos e 10 anos

Entre 01 ano e 02 anos

Acima de 10 anos

Este questionário visa descobrir algumas características da liderança presentes nas organizações. Então, levando em consideração a forma com que seu líder atual toma decisões e se relaciona com você e seus colegas, leia cada frase e responda colocando “X” numa única alternativa, de acordo com a escala a seguir. Muito Obrigada!

Legenda

<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>indiferente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome decisão em seu lugar.					
Sempre que tenho um problema particular posso compartilhar com meu líder, pois ele me ouve e apoia					
O atingimento das metas é a questão mais importante para o meu líder					
Meu líder é muito querido pela maioria das pessoas					
Meu líder explica a situação que está acontecendo, pede minha opinião e de meus colegas, e coloca em prática o que decidimos juntos					
Sinto-me motivado a cumprir os objetivos após ouvir meu líder numa reunião de grupo					
Sinto-me importante nesta empresa em que trabalho, pois sou constantemente reconhecido pelo meu líder					
Sou um admirador do meu líder pela sua personalidade e pela sua grande capacidade de comandar nossa equipe					
Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossos serviços, nosso ambiente e, muitas das coisas que fazemos, somos nós mesmos que resolvemos.					

O que mais lhe atrai no seu trabalho?

---



---



---