

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MIKAEL FIRMO PEREIRA**

**ANÁLISE DA LIDERANÇA E SUAS  
CARACTERÍSTICAS: UMA INVESTIGAÇÃO NA ÁREA  
HOSPITALAR**

**JOINVILLE**

**2022**

**MIKAEL FIRMO PEREIRA**

**ANÁLISE DA LIDERANÇA, SUAS FORMAS E CARACTERÍSTICAS:  
UMA INVESTIGAÇÃO NA ÁREA HOSPITALAR**

Trabalho apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Câmpus Joinville do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Jorge Cunha, Msc.

**JOINVILLE**

**2022**

PEREIRA, Mikael Firmo.

Análise da liderança, suas formas e características: uma investigação na área hospitalar / Mikael Firmo Pereira – Joinville, SC, 2022.  
59 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Joinville, 2022.

Orientador: Jorge Cunha.

1. Liderança. 2. Hospital. 3. Saúde. I- Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II- Título.

**MIKAEL FIRMO PEREIRA**

**ANÁLISE DA LIDERANÇA, SUAS FORMAS E CARACTERÍSTICAS: UMA  
INVESTIGAÇÃO NA ÁREA HOSPITALAR**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Local, dia, mês e ano.

---

Prof. Jorge Cunha, MSC

Orientador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

---

Prof. Daniel Ouriques Caminha, DR.

Coorientador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Aurelio Schwede, MSC.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por terem me proporcionado a oportunidade de estudar e, em especial ao meu pai, pelo apoio pessoal e profissional e pela motivação durante toda esta trajetória. Agradeço todo o apoio e dedicação do Professor Jorge Cunha, pela sua orientação contínua para fins de desenvolvimento e elaboração desta monografia.

## RESUMO

Liderança é uma das temáticas mais estudadas e discutidas na atualidade, presente em diversas pesquisas voltadas para as mais variadas áreas do conhecimento. Uma das polêmicas de maior discussão entre os estudiosos, é a compreensão, ou melhor dizendo, a descrição definitiva acerca do termo "liderança", pela infinidade de concepções existentes. O objetivo central do trabalho é descrever as principais características da liderança em ambientes hospitalares, relativas à literatura recente. Propõe-se, assim, identificar os principais conceitos e características de liderança, a dimensão conceitual a respeito do termo "liderança", a complexidade das organizações hospitalares, além de fatores importantes na interação dos integrantes de um grupo, como a comunicação, o gerenciamento, a cultura organizacional, o comprometimento e o desempenho da equipe. Na área da saúde, ainda mais no âmbito hospitalar, torna-se peculiar a complexidade da liderança, devido às relações existentes entre as diferentes pessoas, sendo profissionais, gestores, pacientes, familiares, todos inseridos em diferentes contextos. Dos tipos e estilos de liderança existentes, a carismática, a híbrida, a responsável e a transformadora, presentes na pesquisa, são de extrema relevância para as organizações no que diz respeito ao gerenciamento das pessoas e atividades. A pesquisa foi baseada na abordagem qualitativa, com alguns pontos verificados através da ótica quantitativa; possui natureza básica com a finalidade descritiva, caracterizando-se fundamentalmente como revisão de literatura e, em alguns casos a narrativa foi presente, principalmente na demonstração de dados e informações. Dentre os aprendizados obtidos, há o destaque para a identificação da figura do líder nos diversos ambientes de saúde, o conhecimento dos estilos e características da liderança, bem como o entendimento de sua influência para com o coletivo.

**Palavras-chave:** Liderança; Carismática; Híbrida; Responsável; Transformadora.

## **ABSTRACT**

Leadership is one of the most studied and discussed themes nowadays, present in several researches focused on the most varied areas of knowledge. One of the most controversial controversies among scholars is the understanding, or better saying, the definitive description of the term "leadership" by the infinity of existing concepts and definitions. It is proposed, therefore, to identify the main concepts and characteristics of leadership, a conceptual dimension regarding the term "leadership", the complexity of hospital associations, in addition to important factors in the interaction of the members of a group , such as communication, management, organizational culture, commitment and team performance. In the health area, even more in the hospital context, the complexity of leadership is peculiar, due to the relationships between different people. professionals, managers, patients, family members, all inserted in different contexts. Of the existing types and styles of leadership, the charismatic, the hybrid, the responsible and the transformative, present in the research, are extremely composed for the associations with regard to the management of people and activities.

**Keywords:** Leadership; Charismatic; Hybrid; Responsible; Transformer.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Liderança: bases conceituais.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Organizações de saúde e ambientes hospitalares.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Líder, profissional da área da saúde e administrador hospitalar.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Importância da comunicação e da cultura organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Procedimentos de coleta de dados.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Etapas de coleta de dados.....	26
3.2.2 Critérios de inclusão.....	26
3.2.3 Critérios de exclusão.....	26
3.2.4 Coleta de dados.....	27
<b>3.3 Análise de dados.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Ética na pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Coleta na base de dados.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Estilos e conceitos de liderança.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Estilos e características de liderança.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Definições, características e contribuições sobre a liderança.....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>



## INTRODUÇÃO

A Liderança se caracteriza como uma das temáticas mais estudadas pela ciência, principalmente pelas ciências sociais. Segundo Maximiano (2012, p. 282 apud Roquete et al. 2015, p. 3), a liderança consiste no “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.”

Durante décadas, o termo liderança referiu-se às pessoas que ocupavam posições de gerenciamento no topo das organizações. No âmbito hospitalar, a questão da liderança é bastante complexa, pois as relações de identificação entre colaboradores, gestores e a organização são produzidas em vários contextos. (VENDEMIATTI et al. 2007).

Este processo torna-se ainda mais interessante, quando se trata diretamente de líderes de instituições de saúde, pela múltipla quantidade de profissionais com as mais variadas especialidades e atribuições. E nesta área, quando se aborda a liderança, faz-se presente a administração na saúde, atividade de suma importância para toda e qualquer organização.

A administração hospitalar, segundo Fontinele (2002, p. 27):

É o conjunto normativo dos princípios e funções que visam ao controle, a ordenação e a avaliação dos fatores de expressão de qualidade e excelência no processo e dos resultados do desempenho do pessoal do hospital, alicerçado pela ordenação dos fatores de produção e/ou de prestação de serviço.

O referido autor, ainda afirma, que a instituição de assistência à saúde, por conter vários setores e diversos serviços, sua administração se torna especialmente peculiar em relação às demais.

Conforme Roquete et al. (2015, p. 2), a área da saúde, possui tal complexidade, por ser composta por diversos profissionais com diferentes especialidades, logo exige líderes capazes de se comunicar com todos, compreender os objetivos institucionais e adaptar cada situação à estratégia organizacional. A liderança, por envolver diversos setores e departamentos, como foi dito anteriormente, está relacionada às mais variadas áreas e atividades da organização, compreendendo uma série de fatores que serão explanados mais adiante.

De fato, a liderança está ligada à qualidade, independente do processo, ela é essencial para a propulsão de resultados. Este fundamento, tal como a capacidade de entender as relações humanas em ambientes institucionais, possuem caráter primordial para o exercício das funções, as quais requerem tomadas de decisões constantes.

Armand Feigenbaum, foi um dos precursores do termo de controle da qualidade total, pois ele observou que níveis de qualidade melhores só eram possíveis com o trabalho em conjunto de todos os membros da organização, pois a responsabilidade concerne a sua totalidade (WOOD JUNIOR; URDAN, 1994).

O conhecimento é outro fator interessante e indispensável para todo líder hospitalar, que basicamente tem a função de proporcionar mudanças, alterações de paradigmas e crenças. Diante de todas estas percepções, os líderes ou coordenadores devem organizar a equipe ao qual conduzem, com o objetivo de trabalhar como um “complexo cooperativo”, utilizando habilidades técnicas e motivacionais para fomentar o engajamento de todos. Sendo assim, torna-se evidente a importância destes fatores para a integralização dos processos organizacionais, em conformidade com a liderança.

## **1.1 Justificativa**

A liderança é um dos temas mais discutidos da atualidade, sendo foco de uma infinidade de pesquisas provenientes de diferentes áreas do conhecimento. Vários pesquisadores, como será discutido durante a pesquisa, empenharam-se em estudos para demonstrar uma compreensão definitiva acerca do tema. Porém, o que é consentido, dentre os autores, é a afirmação de que a liderança ganha cada vez mais espaço em estudos relacionados ao contexto organizacional (OLIVEIRA; DELFINO, 2013).

Está presente em praticamente todos os ambientes da sociedade, seja na escola, na comunidade, no trabalho, na igreja e até mesmo no círculo familiar das pessoas. De fato, todas as áreas, seja ela científica ou social, tem certo interesse pelo assunto, visto que a liderança está empregada em quase todas as situações.

O processo de liderar, por ser um exercício dinâmico e orgânico, pelo fato de circundar pessoas, suas relações e interações, necessita de constantes mudanças e aperfeiçoamentos. Tendo isso em vista, todo líder hospitalar, que entende o seu

papel no direcionamento das atividades, deve conhecer e se apropriar das características da liderança.

Nesta perspectiva, o líder disciplinado e organizado pode formular novas técnicas e estilos de gerenciamento, novas formas de comunicação com os liderados, bem como levar os mesmos a motivação e atingimento de objetivos. De fato, é de suma importância que o líder hospitalar saiba identificar as competências essenciais à preparação e/ou atualização profissional, com o objetivo de melhorar, não somente o seu desempenho, mas também de todos os indivíduos envolvidos na organização.

Segundo Malagón-Londoño et al. (2010, p. 432), para os sujeitos que desejam ingressar no universo da administração hospitalar, é aconselhável que tenham o conhecimento das características do perfil profissional contemporâneo, sendo que o próprio autor considera tais atributos "convenientes" para os que pretendem se aventurar nesta área, a fim de torná-los mais competentes.

A partir das concepções e dos princípios empregados, estes profissionais poderão promover mudanças construtivas para o seu grupo e praticar a boa liderança, que levará a diversos benefícios, como aumento do conhecimento técnico, maior qualidade dos serviços prestados, desenvolvimento mais rico da comunicação, aumento da confiança, entre outros.

## **1.2 Problema**

Quais os principais conceitos e características da liderança em ambientes hospitalares, retratadas na literatura no período de 2016-2020?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Descrever as principais características da liderança em ambientes hospitalares apresentadas na literatura no período de 2016-2020.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- A. Apresentar uma análise bibliográfica descritiva da literatura de liderança.
- B. Identificar os principais conceitos de liderança, evidenciados nas publicações.
- C. Apontar as principais características de liderança, evidenciadas nas publicações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico, descreve-se os conceitos da liderança, delimitadas as produções científicas relativamente recentes, a fim de identificar as principais perspectivas acerca do tema.

Apresenta-se também, a dimensão conceitual a respeito do termo “liderança”, a complexidade das organizações hospitalares, além de fatores importantes na interação dos integrantes de um grupo, como a comunicação, o gerenciamento, a cultura organizacional, o comprometimento e o desempenho da equipe.

### **2.1 Liderança: bases conceituais**

Diante do vasto e rico conhecimento humano sobre as mais variadas áreas científicas, torna-se evidente a existência de diversas concepções sobre os fenômenos que cercam a humanidade. Perante a pluralidade de concepções acerca do tema, a definição de liderança se torna indiferente a um único modelo precisamente definido.

Segundo Besen et al. (2017, p. 7), o “significado do termo liderança remete a diversos caminhos, no entanto, é inegável sua importância para os mais diversos contextos (social, ambiental, econômico, organizacional entre outros).”

De acordo com Burns (1978, apud Turano 2016), até o final dos anos 1970, muitas informações sobre a liderança tinham sido tratadas e mais de 130 diferentes definições apresentadas, sem que houvesse emergido uma conceituação definitiva ou inteiramente aceita. Por volta da mesma época, houve uma certa afirmação relativa à dimensão da liderança. Stogdill (1974, apud Besen, et al. 2017), ressalta a conclusão que o autor chegou na época, de que existiam tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que buscaram determinar o conceito. Diante disso, o autor alega que é quase impossível apropriar-se de apenas uma definição sobre a liderança e considerá-la correta em definitivo, ainda que não perdue um conceito de liderança que seja claramente aceito.

Para contribuir e deixar claro a magnitude da liderança, Bass (2008, apud Silva, et al. 2019), destaca que a busca de uma única definição de liderança, configura-se como uma atitude infrutífera e, que depende das variáveis relacionadas à atividade em questão, bem como o interesse dos envolvidos. A partir da imensidão

significativa que a liderança possui, torna-se importante conhecer, analisar e assemelhar as “definições” de alguns autores, a fim de enriquecer a percepção sobre este fenômeno.

Apesar da extensa literatura com diversos significados, definições e conceitos sobre a liderança, é importante destacar que alguns autores afirmam, que mesmo com alguns pontos específicos, há a presença de certos elementos comuns que certamente em suas formas possuem um consenso. (Burns, 1978, apud Turano, 2016).

Para tanto e antes de relacionar tais semelhanças, deve-se conhecer algumas conceituações acerca da liderança:

Entende-se por liderança o processo pelo qual um indivíduo influencia a conduta dos demais, com a finalidade de alcançar um objetivo comum. Em outras palavras, a liderança pode ser concebida como uma relação de influência que ocorre entre os líderes e seus seguidores, mediante a qual estas duas partes pretendem alcançar mudanças e resultados, sendo a relação pautada por propósitos por eles compartilhados (FARÍA, 2010, apud Somenzari, 2017, p. 3).

Já numa perspectiva mecanicista e autoritária, segundo Katz e Kahn (1978, apud Dias, 2015, p. 203), a liderança define-se “como a influência incremental sobre o cumprimento mecânico com as diretrizes rotineiras da organização.”

Semelhante a perspectiva de Dias (2015), para Maximiano (2012, p. 282 apud Roquete et al. 2015, p. 2), a liderança consiste no “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.”

De fato, a liderança é um processo dinâmico e orgânico, pelo fato de circundar pessoas, suas relações e interações. Para agregar ainda mais o entendimento deste fenômeno, é importante conferir mais algumas contribuições.

Nesse sentido, Newstrom (2008, apud Silvestre, 2015, p. 15), pontua que “é a forma de influenciar outras pessoas de forma que elas trabalhem com entusiasmo para alcançar determinados objetivos.” Ainda destaca que “O líder deve ser capaz de auxiliar o indivíduo a identificar suas metas e manter sua motivação para alcançar o resultado esperado.” Reforçando este pensamento, Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011, p. 405), colabora com a descrição da liderança “como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma situação.”

Em seu princípio significativo, apesar de existir tantas referências a respeito da liderança, é possível perceber determinadas semelhanças conceituais sobre a atividade. Para tanto, tais conjunturas podem ser elencadas e relacionadas entre si, com a finalidade de trazer os seus principais pontos norteadores. Por isso é importante conferir as afirmações que se seguem.

De acordo com Silva (2019, p. 296), entre as definições da liderança, vários pontos comuns podem ser contemplados “como a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados e aspectos como influência, relacionamentos e resultados.” Como se pode observar, as definições carregam palavras similares em seus sentidos fundamentais, pois a liderança de fato compreende relações de trabalho entre líderes e liderados.

Besen (2017), complementa este raciocínio afirmando que nas últimas duas décadas, houve uma propensão, melhor dizendo uma ponderação da liderança como um processo intencional de influência entre pessoas com a finalidade de propiciar condições e favorecer vínculos, a fim de contribuir para que os objetivos compartilhados possam ser realizados.

Por fim, outro autor deixa evidente as relações das incontáveis definições sobre a liderança, manifestando a seguinte argumentação:

A liderança envolve: (a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Assim, a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam (TURANO, 2016, p. 437).

Apesar de todos estes conceitos e definições, torna-se evidente que haverá sempre itens ou pontos específicos, bem como determinados conteúdos a respeito da liderança, que sempre necessitarão da reunião de perspectivas e entendimentos distintos, tendo em vista a complexidade deste fenômeno composto por diversos aspectos e relações pessoais.

Para entender a importância da liderança para as instituições de saúde, é necessário compreender a complexidade destas organizações, o contexto histórico desde os primórdios até a atualidade, referente à perspectiva organizacional, bem como os fatores relacionados neste processo.

## 2.2 Organizações de saúde e ambientes hospitalares

As organizações de saúde, cada vez mais, vêm ganhando notoriedade e importância, devido aos serviços e benefícios que proporcionam à população. Considerando as afirmações de Lemos (2011), apesar da complexidade e da relevância destas instituições, bem como a dimensão das disciplinas praticadas, nem sempre o sistema hospitalar possuiu tanta significância para a sociedade.

Foucault (1979, apud Vendemiatti et al. 2007), afirma que na idade média a medicina, “não era uma prática hospitalar, bem como o hospital não era uma instituição médica, sendo até o século XVIII um local essencialmente de assistência aos pobres.”

No início do século XX, os avanços tecnológicos, juntamente com a medicina científica provocaram uma alteração na forma com que as pessoas viam as instituições hospitalares, de um lugar onde os pobres e doentes eram deixados para morrer, para um local com o propósito de cura e tratamento de enfermos, com disposição física e médica para solucionar problemas de saúde da sociedade. (RUTHES; CUNHA, 2007, apud Lemos, 2011).

Tal desenvolvimento, transformou os ambientes hospitalares, tornando os mesmos alvos de estudo e produção científica, mais precisamente objeto de interesse e de investigação pela psicologia e sociologia. (Fischer, 1994; Figueiredo, 2005; Carapineiro, 2005, apud Lopes, 2015). Nesse âmbito entra o líder ou gestor hospitalar, com a finalidade de praticar uma liderança eficaz, conjuntamente a uma gestão criteriosa. Para entender tal ligação, se torna necessário compreender algumas definições.

Numa abordagem mais específica, Siqueira (2001, apud Svaldi, 2010), afirma que a instituição/organização hospitalar visualizada como um sistema social, busca suporte através das relações sociais para a realização de suas operações. Por ser complexa, fundamentos teóricos constituem-se como bases norteadoras para ações de adequação e transformação, utilizando as habilidades e características das pessoas para impulsionar e fomentar as atividades. Novamente entra em cena o líder, como agente de transformação e motivação para os indivíduos.

Carvalho (1984, apud Lemos, 2011, p 3), contribui definindo a instituição hospitalar como “aquela devidamente aparelhada em material e pessoal, que se destina ao diagnóstico e tratamento de pessoas que carecem de assistência médica



diária e cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação.” Ainda, Lino et al. (2008 apud Lemos, 2011, p 7), corrobora enfatizando que a organização hospitalar “possui infra-estrutura de instalações, equipamentos, instrumentais, médicos, funcionários, recursos financeiros e especialmente os clientes que ali se dirigem em busca de tratamento ou consulta.” Para tanto, necessita de um gestor eficiente e capacitado em todos os aspectos, inclusive na forma com que lidera, pois deve ser capaz de entender as pessoas, o dinheiro, a tecnologia e os processos necessários, a fim de administrar adequadamente os recursos.

Outro autor, vem a complementar a perspectiva sobre estas organizações, salientando que:

estabelecimentos assistenciais de saúde são empresas complexas, abrigando diversos setores, cada um com sua especificidade e função. São empreendimentos que exigem grandes investimentos na construção, na compra de equipamentos e, principalmente, na manutenção dos custos operacionais. (MARTINS, 2004. p. 63)

Tendo todas estas concepções acerca de ambientes e organizações hospitalares, julga-se proveitoso conferir outra definição, agora sobre as organizações hospitalares propriamente. É importante destacar a definição de hospital, que significa:

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados; os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins (ALMEIDA, 1983, p. 205, apud Lemos, 2011)

Portanto, as organizações hospitalares possuem vários elementos e características, formando uma estrutura consideravelmente complexa, devido a presença de numerosos recursos tecnológicos, que de certa forma, são transformados e aplicados por múltiplos profissionais, através de seus conhecimentos.

Os hospitais, assim como outras organizações prestadoras de serviços, possuem características como: pouca tolerância a erros; não podem funcionar efetivamente sem uma coordenação interna, motivação, autodisciplina e ajustes informais e voluntários de seus membros; organizações formais e hierarquizadas; (VIEIRA E ARAÚJO, 2008, p . 3)

As atividades no campo da saúde requerem certas práticas correspondentes aos objetivos finais, aos valores organizacionais, bem como ao cuidado com os trabalhadores. Assim, as atividades necessitam ser realizadas, independente do meio que elas se encontram, seja em contextos hostis ou insalubres. Estes ambientes precisam prestar um suporte diferenciado aos pacientes que necessitam da segurança e de acolhimento, por se encontrarem em situações desconfortáveis que envolvem diversos sentimentos de dor, estresse, sofrimento, medo, entre outras emoções relacionadas nos seus processos patológicos (Hennington, 2008).

### **2.3 Líder, profissional da área da saúde e administrador hospitalar**

Durante décadas, o termo liderança referiu-se às pessoas que ocupavam posições de gerenciamento no topo das organizações. “No âmbito hospitalar, a questão da liderança é bastante complexa, pois as relações de identificação entre colaboradores, gestores e a organização são produzidas em vários contextos.” (VENDEMIATTI et al. 2007, p. 1304)

É claro que no universo hospitalar, não poderia faltar a figura do administrador hospitalar, aliás estas funções tendem a estar ligadas e até mesmo integradas a um único profissional. Logo é importante compreender a definição de administração, para perceber a figura do administrador hospitalar, juntamente com a do líder.

Administração é o esforço amplo no sentido dirigir, guiar e interpretar as atividades humanas associadas que buscam a realização de fins ou objetivos específicos. É o conjunto de atividades próprias de certos indivíduos aos quais cabe, numa entidade, ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos de um grupo de pessoas reunidas para a realização de objetivos definidos. (DIÓGENES, 2007, p. 85, apud Costa, 2018)

Indiferente das demais, a administração hospitalar propõem geralmente “coordenar e normatizar seu meio laboral e institucional” (FONTINELE, 2008, p. 27). Porém, a saúde, mais especificamente as instituições hospitalares, contam com

diversos setores e profissionais que de certa forma prestam diferentes serviços e, estas características delimitam a diferença em relação às demais administrações.

Apesar disso, “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana (...) ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.” (CHIAVENATTO, 2003, p. 122)

As organizações do setor de saúde podem ser compreendidas como instituições com uma estrutura complexa e que exigem muita competência dos gestores, pelo fato de haver características específicas que as diferem de outras organizações, sendo apontada como uma das estruturas organizacionais mais complicadas para se administrar (DRUCKER, 1999, apud Macêdo, 2016, p. 39).

Para compreender as distinções, Fontinele, (2008, p. 27), contribui afirmando que a administração hospitalar, durante um longo período, foi considerada “como uma qualquer que pudesse ser executada por qualquer administrador sem conhecimentos específicos de sua natureza.” Em contrapartida, as organizações começaram a corrigir esta ponderação, quando perceberam que:

não deve existir preferência por esta ou aquela profissão para o exercício da administração hospitalar;  
deve-se buscar um administrador com perfil realizador e não sonhador;  
deve-se, preferencialmente, optar por um profissional com várias formações ou com uma formação e várias pós-graduações em áreas afins com a instituição;  
deve-se buscar um profissional aberto às mudanças e crente na valorização profissional enquanto alavanca da excelência e qualidade nos serviços.  
(FONTINELE, 2008, p. 27)

Não obstante, um autor reconhece a responsabilidade deste profissional, relacionando-o a ser um líder.

o desafio principal do Administrador Hospitalar é propiciar uma liderança capaz de promover as ideias e mudanças necessárias para se chegar aos objetivos desejados. Deverá ser um motivador e conselheiro de sua equipe no ambiente da estrutura hospitalar. (COSTA, 2018, p. 17)

Além deste, outro autor, dentre os mais variados desafios, destaca outros domínios nos quais este profissional se depara diariamente.

o de gerir os diversos anseios e objetivos específicos de cada classe profissional que atua na organização hospitalar, buscando gerenciar conflitos e disputas e, conseqüentemente, alinhar os objetivos específicos das categorias ao objetivo maior da organização. (COUTO e PEDROSA, 2007, apud Macêdo, 2016, p. 41)

Grohmann et. al (2012, p. 211), destaca a importância e necessidade deste e de outros profissionais no sistema de saúde. Saliencia que, são responsáveis pela produtividade e pelos resultados obtidos, utilizando-se de suas capacidades e conhecimentos para desempenhar eficientemente as atividades. Em muitos casos, atuam como incentivadores para com a equipe profissional, desempenhando papéis que variam desde a parte operacional propriamente dita, como a administrativa, até a do cuidado com o paciente, precedendo e sucedendo os serviços assistenciais.

Relacionando os tópicos que se seguirão, como a comunicação, o desempenho e a cultura organizacional, o autor supracitado, colabora mais uma vez, fazendo a comparação dos diferentes tipos de administrações com a das organizações hospitalares.

As lideranças da área administrativa das instituições hospitalares, comparando-se a outras organizações, têm muitos desafios a enfrentar, tendo de conquistar o apoio de variadas subculturas de especialistas que possuem, muitas vezes, objetivos próprios e divergentes entre si. (MACÊDO, 2016, p. 43).

A partir dos conhecimentos até então apresentados, é possível visualizar que a liderança, por envolver diversos setores e departamentos, como foi dito anteriormente com outras palavras pelo autor, está relacionada às mais variadas áreas e atividades da organização, compreendendo uma série de fatores, sendo que alguns serão apresentados adiante.

## **2.4 Importância da comunicação e da cultura organizacional**

Adentrando agora em elementos presentes no ambiente corporativo, os colaboradores geralmente são mais sensíveis a respeito dos valores da organização, bem como das práticas e estratégias que estão voltadas para comunicação interna. (Kurd et al. 2017)

Os comportamentos e atitudes dos colaboradores são mais influenciados do que os canais formais de comunicação das organizações. Os valores e comportamentos dos funcionários estão mudando gradualmente, são difíceis de gerenciar e mostram diferenças significativas de uma seção para outra. Isso significa que as atividades de comunicação interna devem ser contínuas. Os colaboradores são informados sobre o que devem fazer e com o resultado do que têm feito com as atividades de comunicação interna consistentes e contínuas (KURD et al. 2017).

Puchan, Magda e Jacquie (1997, apud Kurd et al. 2017), afirmam que quando os funcionários demonstram participação na organização, atuam de forma ativa e, quando estão plenamente informados, certamente estarão presentes em questões importantes. Por isso, durante o processo de reputação corporativa, os colaboradores relacionados à comunicação interna precisam ser inteirados a respeito de seus sucessos e fracassos.

Este processo de comunicação estimula certo fenômeno, de imensurável relevância para a análise deste tópico, se referindo a doação de sentido, ou seja, a clareza dos valores organizacionais presentes, bem como do significado que possuem para os envolvidos.

Para Rouleau (2005), a doação de sentido significa tomar medidas formais como reuniões com os membros interessados e com diversos profissionais para elucidar as atividades, os progressos, bem como os planos pretendidos, além de interagir informalmente com os funcionários.

Com grande relação à doação de sentido, através da comunicação cotidiana e do comportamento dos colaboradores, segundo Shields and Ward (2001, apud Shipton et al. 2016), os gerentes têm o potencial de transmitir certos valores como bem-estar da equipe e a qualidade do serviço prestado, especialmente quando se trata de serviços de saúde.

Todos estes fatores contribuem para o aumento do desempenho da organização, desde que haja o trabalho em equipe e a constante comunicação nos mais diversos sentidos. “Em uma variedade de ambientes de saúde, as equipes têm sido demonstradas para ajudar a melhorar a comunicação e o desempenho.” (BALOH; ZHU; WARD, 2018). De acordo com Goldenhar, et al. (2013), as organizações de alto nível, geralmente contam com equipes confiáveis, que possuem o objetivo de melhorar a comunicação para, conseqüentemente, desenvolver a segurança do paciente.

Outros fatores como hábitos, práticas, comportamentos, princípios, políticas, crenças, entre outros, estão relacionados ao desempenho da equipe, bem como as atividades desenvolvidas. Este conjunto se refere a cultura organizacional, brevemente abordada neste tópico.

Schein (2010, apud Allen, 2018), justificam que os líderes propiciam e fomentam a cultura organizacional, sendo logicamente adequados pela cultura existente. O autor ainda afirma, que alguns líderes que direcionam as AARs, são apropriados para discutir e retratar a cultura ali presente com os demais membros envolvidos. As AARs, podem ser definidas como uma reunião específica, na qual o grupo participante realiza discussões acerca de diversas situações de trabalho, interpretam e refletem sobre determinados eventos os quais participaram. (Scott et al. 2013).

comportamentos de líderes que se concentram em aprender com erros ou erros próximos, evitar a culpa, mostrar respeito e encorajar diferentes pontos de vista facilitarão a comunicação eficaz, a troca de informações e o aprendizado nas AARs e melhorarão o aprendizado. Estes, por sua vez, resultarão em maior satisfação e percepções de eficácia por parte dos participantes (ALLEN et al. 2018)

Para Allen (2018), existem mais conexões entre líderes e liderados, expressando de certa forma, que os comportamentos dos líderes, não apenas manifestam a cultura presente, mas moldam a mesma apresentando normas e valores, de suma importância para o coletivo organizacional.

Para entender tal transmissão, o autor reconhece alguns modos nos quais os líderes se apropriam, sendo:

(1) o que os líderes prestam atenção, (2) como os líderes reagem a crises e incidentes críticos, (3) como os líderes alocam recursos, (4) modelagem e ensino de papéis, (5) alocação de recompensas e (6) como os líderes recrutam e selecionam (SCHEIN, 2010, apud ALLEN, 2018, p. 467)

Além das maneiras que podem ser apropriadas pelos líderes, para complementar as afirmações dos autores, Provost et al. (2015), afirmam que é proveitoso e potencial o exercício do apoio eficaz e construtivo, demonstrando sempre comportamentos adequados às situações, não esquecendo de transmitir os mesmos de forma apropriada, além de interagir com os demais com respeito e ser receptivo.

Portanto, é possível dizer que a liderança desempenha um papel central na organização, significando o gerenciamento coletivo através de uma perspectiva compartilhada e, salientando estratégias, normas e valores vigentes. O grande desafio, é balancear valores individuais e coletivos, com o objetivo de gerar importância para com as atividades e articular estratégias valorativas para processos e pessoas. A partir disso e, neste seguimento, promover o relacionamento aberto e recíproco para com os subordinados (Burdett, 1991).

Através destas asserções, da complexidade das organizações hospitalares, juntamente com os diferentes estilos e características da liderança, demonstrados mais a frente, é possível compreender os desafios existentes que os líderes lidam todos os dias. Estes profissionais devem proporcionar segurança e confiança a seus subordinados, ainda mais na área da saúde, por ser dinâmica e orgânica, exige o conhecimento do ambiente e dos colaboradores presentes. A partir do atingimento destes preceitos, o referido pode desenvolver o perfil de liderança mais apropriado aos aspectos, aos valores e às políticas da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa é baseada na abordagem qualitativa, devido a análise realizada dos materiais presentes nos estudos referenciados, voltada para os estilos e características da liderança. Segundo Trivinos (1987, p. 119), “muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual.”

Alguns pontos da base de dados foram analisados através da ótica quantitativa como a relação de países, instituições de ensino, número em que cada artigo foi reportado por outros autores, bem como a quantidade de artigos publicados em relação ao período estudado. Para Gil (2002, p. 176), o contexto das pesquisas quantitativas, “se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir.”

Possui natureza básica, em razão da presença de um conjunto argumentativo e explicativo sobre a liderança e suas características, bem como a figura do líder e suas funções. Logo, a pesquisa foi baseada no viés teórico e bibliográfico, com a finalidade primordial do entendimento conceitual.

De acordo com Gil (2008, p. 26), a pesquisa básica:

busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e conseqüências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetiva a generalização, com vistas na construção de teorias e leis.

Quanto à finalidade, concerne a uma investigação descritiva, pela apresentação dos conceitos a respeito da liderança e suas características. Gil (2002, p. 42), define bem a pesquisa descritiva, afirmando que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Em relação aos procedimentos, concerne a uma revisão bibliográfica, sendo delimitada às produções científicas relativamente recentes, do ano de 2016 a 2020, com o intuito de identificar e reunir os principais conceitos e características acerca do tema. No caso desta abordagem, em alguns casos utilizou-se a narrativa para



identificar as principais produções e, segundo os indicadores disponibilizados pelas bases de dados, alcançou-se às publicações relevantes para com a pesquisa. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44)

Segundo Souza e Cabral (2015, p. 156), a pesquisa narrativa “insere-se na vertente investigação-formação, ao proporcionar aprendizagens, reflexão, revisitação ao passado, questionamentos sobre o presente numa visão prospectiva”. Essa metodologia de pesquisa propiciou uma análise de dados direta e objetiva, pois reuniu de certa forma as perspectivas mais evidentes acerca do tema, não deixando de lado aspectos subjetivos em torno da liderança e da figura do líder.

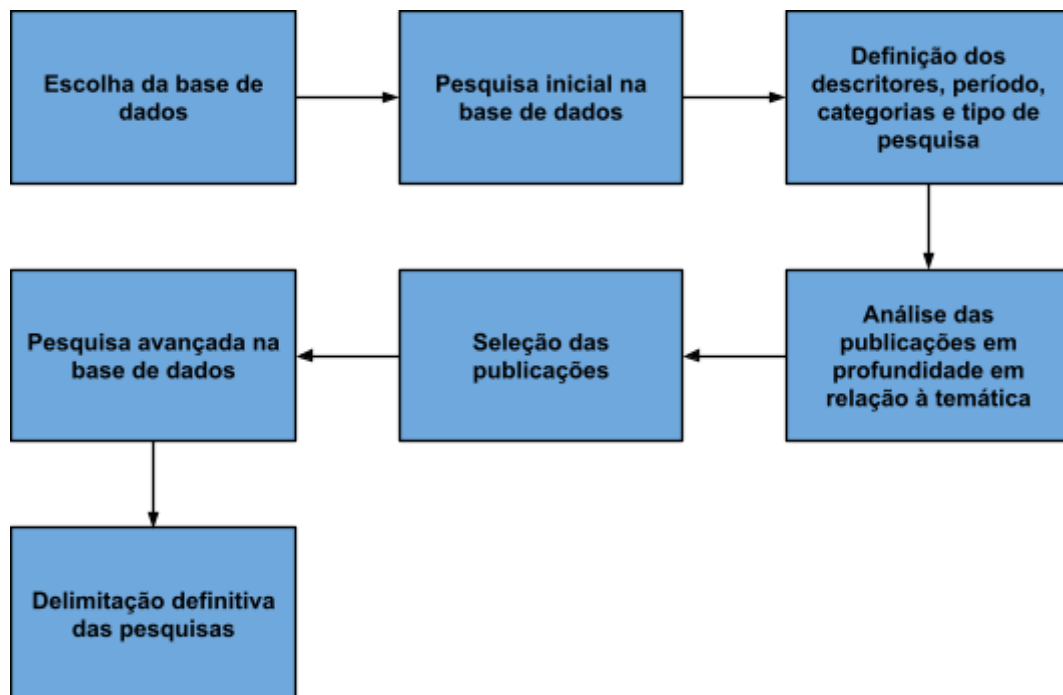
### **3.2. Procedimentos de coleta de dados**

A operacionalização da pesquisa se deu pela busca das principais características e conceitos da liderança no contexto hospitalar, por meio da literatura disponibilizada na base de dados *Web of Science (WoS)*, seguindo os filtros necessários para recortes cronológicos, áreas de estudos, tipos de publicações, e outras restrições necessárias a coleta de dados.

Por meio de alguns procedimentos, chegou-se a uma lista relevante de publicações que são descritas mais à frente e que foram analisadas em profundidade, a fim de responder à pergunta de pesquisa e atender os objetivos.

Este procedimento metodológico seguiu os passos apresentados a seguir.

### 3.2.1 Etapas de coleta de dados



Fonte: o autor (2021)

### 3.2.2 Critérios de inclusão

Artigos publicados na plataforma *Web of Science (WoS)*, no intervalo de tempo de 2016-2020. Que tenha no título, no resumo e nas palavras-chave, as palavras: **Leader\*** and **Hospital\*** and **Health\***. Classificados, dentro das categorias: *management* (gestão) e *business* (negócios). O tipo de publicação corresponde somente a artigos, sendo eles de acesso aberto.

### 3.2.3 Critérios de exclusão

Artigos que, não somente em seus resumos, mas também em seu corpo teórico, não apresentem ou tenham pouca relação com a temática, bem como com a pergunta norteadora.

### **3.2.4 Coleta de dados**

Inicialmente foi realizada a leitura dos resumos dos artigos e os que apresentaram relação direta com o tema desta pesquisa foram separados para leitura da versão completa. Os que não apresentaram relação direta com o tema foram descartados. Os dados coletados seguem certas seleções, referentes a conceitos sobre estilos e características da liderança.

### **3.3 Análise de dados**

Na parte de exame dos dados, houve a observação dos conceitos e definições mais presentes nos artigos, além dos tipos e estilos de lideranças mais referenciados, bem como a identificação de outros itens interessantes à pesquisa. Os dados foram apresentados por meio de quadros que descrevem as propriedades mencionadas acima, a fim de visualizar o contexto geral das pesquisas analisadas. Este estudo tem embasamento a partir do aporte teórico que corresponde a maior parte da pesquisa, devido ao objetivo que a mesma apresenta.

### **3.4 Ética na pesquisa:**

Por se tratar de uma revisão bibliográfica, está dispensada a alimentação da Plataforma Brasil. Conforme resolução N 510 de abril de 2016, estabelecida pelo Conselho Nacional de Saúde, tendo em vista que a metodologia prevista não apresenta relação direta com seres humanos e somente material bibliográfico. A pesquisa foi realizada com textos científicos, com a finalidade exclusiva de revisão de literatura.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas todas as etapas percorridas desde a coleta na base de dados, análise e reflexão, até a apresentação destas informações através de tabelas e gráficos. Será discriminada a forma com que se realizou a pesquisa, a importância da base de dados utilizada, bem como os resultados obtidos das pesquisas científicas.

### 4.1 Coleta na base de dados

A base de dados apropriada foi a *Web of Science (WoS)*, base de abrangência internacional, apropriada pela oportunidade de enriquecimento da pesquisa com a visão de diversos autores de diferentes países, por conseguinte, diversas culturas e contextos. A mesma reúne os mais variados trabalhos e pesquisas científicas, contando com milhares de artigos, citações, publicações, entre outras literaturas.

Por meio de alguns critérios, no dia 06/03/2021 gerou-se uma lista relevante de artigos científicos que foram explorados em profundidade e, de forma resolutiva respondem à pergunta e os objetivos desta pesquisa. Os descritores escolhidos determinaram a abrangência da pesquisa bem como seu aporte teórico. Os artigos elencados foram publicados entre 2016 e 2020, além de serem classificados, dentro das categorias: *management* (gestão) e *business* (negócios).

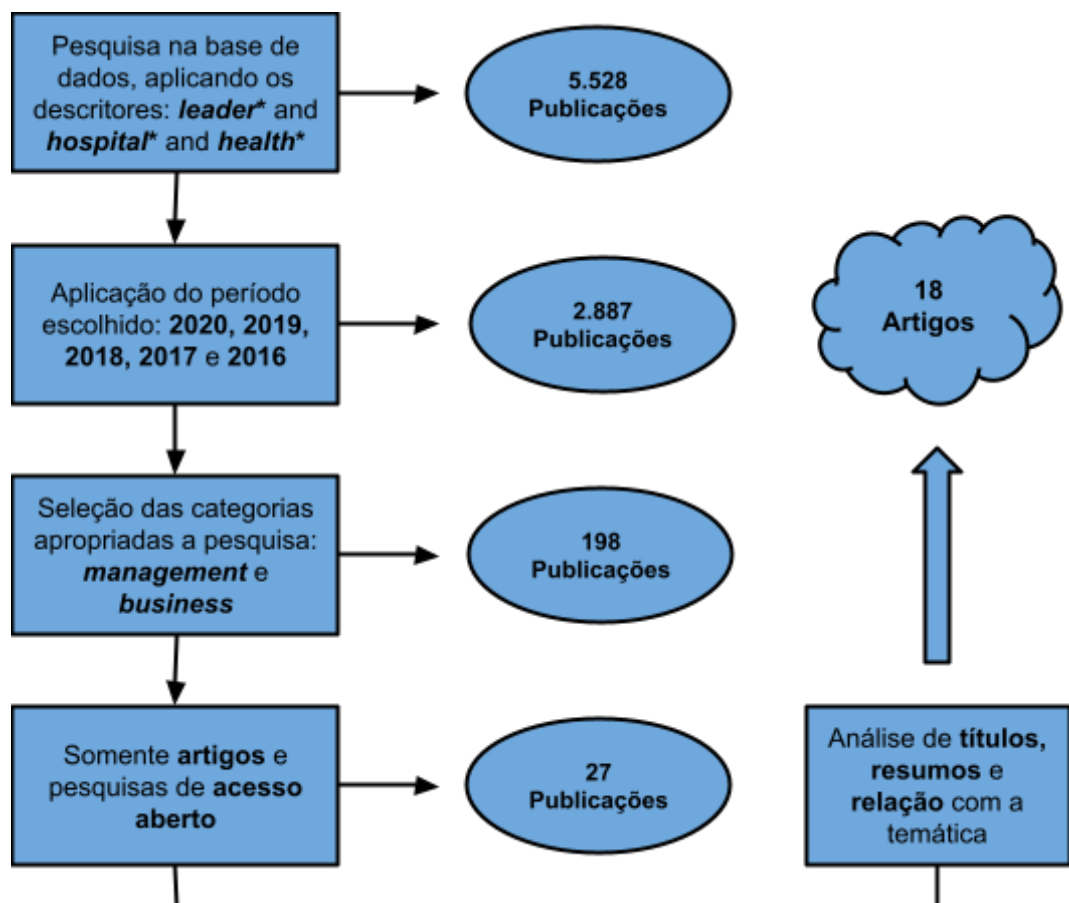
No fluxograma a seguir, é possível observar a quantidade de pesquisas levantadas na base de dados, bem como a quantidade de pesquisas publicadas, em relação ao período. Também há a aplicação dos descritores e filtros de pesquisa, que levantaram os artigos relevantes para a elaboração deste trabalho. Aliás, foi apropriado dois tipos de operadores, os booleanos ou lógicos e os de truncagem. O Primeiro, concede “combinar ou excluir termos, como palavras-chave, levando a resultados mais precisos em buscas” (INPI, 2017, p. 2017).

Então, contempla os seguintes termos, todos com interseção do operador AND: ***Leader\**** AND ***Hospital\**** AND ***Health\****. Como pode-se observar abaixo, foi apropriado os operadores de truncagem, aplicando-o à direita dos descritores escolhidos, o que “permite ampliar a busca para termos além da raiz da palavra.” (INPI, 2017, p. 2017).

Os descritores que foram utilizados para filtrar a pesquisa dentro da fonte de dados, foram:

- **Leader\*** = *leader* (líder); *leadership* (liderança); *leaders* (líderes);
- **Hospital\*** = *hospital* (hospital); *hospitalization* (hospitalização); *hospitality* (hospitalidade); *hospitalized* (hospitalizado);
- **Health\*** = *health* (saúde), *healthy* (saudável), *healthcare* (cuidados de saúde).

### Etapas da pesquisa e aplicação de filtros



Fonte: o autor (2021)

O quadro 1, a seguir, apresenta o elenco completo dos artigos elegíveis para análise. São dispostos e apresentados em ordem de artigos mais citados.

## Quadro 1 - Informativo sobre os artigos

Nº	Autores	Título	Nº Cit.	Ano Pub.	Periódico	País dos Autores	Universidade dos Autores	Resumo
1	Shipton, H; Sanders, K; Atkinson, C; Frenkel, S	Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment	21	2016	Human Resource Management Journal	Reino Unido, Austrália	Nottingham Trent University; Australian School of Business, MMU Business School,	Examinam a priorização dos papéis de RH dos gerentes de linha e as consequências para o comprometimento dos funcionários em um ambiente de saúde.
2	Al-Yami, M; Galdas, P; Watson, R	Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia	6	2018	Wiley	Reino Unido	University of York, University of Hull; Ministry of Health, Riyadh	Analisa a relação entre estilos de liderança dos gerentes de enfermagem e o compromisso organizacional. Abordam a liderança Transformacional e fatores como influência e gerenciamento de equipe.
3	Mousa, M; Massoud, HK; Ayoubi, RM	Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour	5	2020	Emerald Insight	Marrocos, Síria	WSB University, Coventry University, Cardiff Metropolitan University	Analisa as percepções das mulheres acerca da gestão, da diversidade e da felicidade no ambiente de trabalho, comparando às perspectivas dos homens.
4	Baloh, J; Zhu, X; Ward, MM	Implementing team huddles in small rural hospitals: How does the Kotter model of change apply?	5	2018	Wiley	Estados Unidos	University of Iowa	Analisa o modelo de Kotter de mudança e sua contribuição na incorporação de reuniões de equipe. Aplicam este modelo para gerentes e líderes de hospitais para melhores resultados.
5	Soban, LM; Kim, L; Yuan, AH; Miltner, RS	Organisational strategies to implement hospital pressure ulcer prevention programmes: findings from a national survey	5	2017	HHS Public Access	Estados Unidos	University of California; University of Alabama	Analisa a operacionalização de estratégias organizacionais para apoiar a implementação de programas de prevenção de úlceras de pressão em hospitais.
6	Kurd, P; Medeni, T; Medeni, T; Sagsan, M	Effects of occupational commitment on corporate reputation: An empirical test for a hospital case in North Cyprus	3	2017	International Journal of Organizational Leadership	Turquia, Chipre	Near East University; Yıldırım Beyazıt University	Analisa o comprometimento e reputação corporativa da equipe de saúde. Examina os efeitos no ambiente social e nos negócios, no desempenho do produto e na visão de liderança.
7	Chae, D; Park, Y	Organisational cultural competence needed to care for foreign patients: A focus on nursing management	2	2018	Wiley	Coreia do Sul	University Gwangju; Wonkwang University	Analisa o nível organizacional para atendimento a pacientes estrangeiros. Verificam o gerenciamento de enfermagem, a presença da liderança e o ambiente de trabalho.
8	Skinner, N; Van Dijk, P; Stothard, C; Fein, EC	It breaks your soul: An in-depth exploration of workplace injustice in nursing	2	2018	Wiley	Austrália	University of South Australia; University of Southern Queensland	Analisa os impactos da injustiça no bem estar de enfermeiros. Apontam para um envolvimento dos gerentes em conversas regulares com os funcionários e desenvolvimento da liderança.
9	Martin, G; Bushfield, S; Siebert, S; Howieson, B	Changing Logics in Healthcare and Their Effects on the Identity Motives and Identity Work of Doctors	1	2020	Organization Studies	Reino Unido	University of Dundee; Edinburgh Napier University; University of Glasgow	Analisa a mudança de lógicas institucionais em relação a alteração da identidade dos médicos e a visualização da presença de profissionais tradicionalistas, junto à liderança.

10	Rajesh, JI; Prikshat, V; Shum, P; Suganthi, L	Follower emotional intelligence A mediator between transformational leadership and follower outcomes	1	2019	Emerald Insight	Austrália, Reino Unido, Índia	University of South Australia; Cardiff Metropolitan University; Western Sydney University; Anna University	Analisa os impactos da liderança transformacional sobre a inteligência emocional do seguidor, além de sua relação com a satisfação, crescimento e desenvolvimento.
11	Sarto, F; Veronesi, G; Kirkpatrick, I	Organizing professionals and their impact on performance: the case of public health doctors in the Italian SSN	1	2018	Public Management Review	Reino Unido, Itália;	University of Naples; University of Bristol; Warwick Business School	Analisa o impacto que os gerentes generalistas e híbridos proporcionam no desempenho das organizações públicas de saúde.
12	Kvist, T; Voutilainen, A; Eneh, V; Mantynen, R; Vehvilainen-Julkunen, K	The self-organizing map clustered registered nurses' evaluations of their nurse leaders	1	2019	Wiley	Finlândia	University of Eastern Finland; Kuopio University Hospital	Analisa as percepções de enfermeiros em relação às qualidades da liderança transformacional dos líderes. Identificam pontos positivos e negativos.
13	Gottlieb, T; Gotsche-Astrup, O	The predictive validity of charge nurse personality on objective and subjective performance of subordinates	1	2018	Wiley	Dinamarca	Roskilde University; Frederiksberg Hospital; Aarhus University	Analisa as personalidades presentes nas enfermeiras para a aplicação de uma liderança eficaz. Examinam testes de personalidade para recrutar melhores líderes.
14	Baesso, MF; Lopes, GSC; Morais, DP; Rodrigues, A	The charismatic leadership in health organizations in the south of Santa Catarina	1	2017	Navus	Brasil	Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC); Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)	Analisa o nível de liderança carismática em profissionais que ocupam cargos de gestão em organizações de saúde do sul de Santa Catarina.
15	Ahmad, MS; Iqbal, F; Siddique, R; Abbas, S; Fakhr, Z	Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator	0	2020	Leadership & Organization Development Journal	Reino Unido, Paquistão	London Metropolitan University; COMSATS University Islamabad	Analisa o papel mediador da confiança e da intenção de rotatividade entre a relação de liderança responsável e o comportamento desviante no trabalho.
16	Wardani, E; Ryan, T	Barriers to nurse leadership in an Indonesian hospital setting	0	2018	Wiley	Indonésia, Reino Unido	Syiah Kuala University; University of Sheffield	Analisa a liderança como fator predominante e importante para a equipe de enfermagem, bem como o desenvolvimento e prática da liderança gerencial.
17	Allen, JA; Reiter-Palmon, R; Kennel, V; Jones, KJ	Group and Organizational Safety Norms Set the Stage for Good Post-Fall Huddles	0	2018	Journal of Leadership & Organizational Studies	Estados Unidos	University of Nebraska at Omaha	Analisa a relação entre normas de segurança organizacional e o comportamento do líder, diante de determinadas situações e reuniões de equipe.
18	Basyah, H; Lubis, AR; Yunus, M; Darsono, N	THE ROLE OF LEADERSHIP STYLE OF HEAD OF WARD, ELECTRONIC DOCUMENTING, AND NURSES' PERFORMANCE IN SERVICE INNOVATION IN MEURAXA HOSPITAL	0	2018	The South East Asian Journal of Management	Indonésia	Universitas Syiah Kuala	Analisa a influência do estilo de liderança do chefe de enfermagem, da documentação eletrônica e do desempenho do enfermeiro na inovação do serviço no Hospital.

Fonte: o autor (2021)

Os resumos das pesquisas, declaram de forma objetiva a sua abordagem, bem como os itens relacionados. De forma geral, todos estão voltados para o estudo da liderança, ou seja, abordam suas características e a figura do líder dentro de determinados ambientes de saúde. Cada pesquisa propõe ambientes, situações e atores específicos, mas reúnem de certa forma concepções e conhecimentos comuns a respeito da liderança.

A partir dos dezoito artigos obtidos, pode-se visualizar a quantidade que cada artigo foi citado em outras pesquisas e artigos científicos, ou seja, o número de vezes que foram referenciados por outros autores. Tendo isso em vista, é possível identificar a relevância e a importância que cada estudo possui em relação à temática.

Na tabela 1, foram reunidos os artigos mais citados em outros estudos, chegando-se a sete pesquisas principais. É válido observar o número que cada artigo foi reportado por outros autores e, novamente, visualiza-se a consideração das obras para o desenvolvimento e fundamentação desta pesquisa.

**Tabela 1 - Artigos mais citados em outras publicações**

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Nº Cit.</b>	<b>Ano Pub.</b>
Shipton, H; Sanders, K; Atkinson, C; Frenkel, S	Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment	21	2016
Al-Yami, M; Galdas, P; Watson, R	Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia	6	2018
Mousa, M; Massoud, HK; Ayoubi, RM	Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour	5	2020
Baloh, J; Zhu, X; Ward, MM	Implementing team huddles in small rural hospitals: How does the Kotter model of change apply?	5	2018
Soban, LM; Kim, L; Yuan, AH; Miltner, RS	Organisational strategies to implement hospital pressure ulcer prevention programmes: findings from a national survey	5	2017
Kurd, P; Medeni, T; Medeni, T; Sagsan, M	Effects of occupational commitment on corporate reputation: An empirical test for a hospital case in North Cyprus	3	2017

Fonte: o autor (2021)



Diante das publicações, mesmo com um período adequadamente segmentado, é concebível um leve aumento da quantidade de divulgações de pesquisas e artigos científicos. Esta observação se deu inclusive após a aplicação dos descritores para delimitar a abrangência da pesquisa, bem como seu aporte teórico. Isso demonstra a magnitude que a temática da liderança possui, além da tendência de aumento, tanto da quantidade de publicações, quanto de investigações, devido à presença deste fenômeno no cotidiano das organizações e da vida social.

É possível identificar um pico na produção de pesquisas e artigos científicos relacionados à temática, conforme o passar dos anos. Essa observação é aplicável desde a pesquisa geral, sem filtros ou descritores, como somente a base de dados definitiva, conforme demonstrado abaixo.

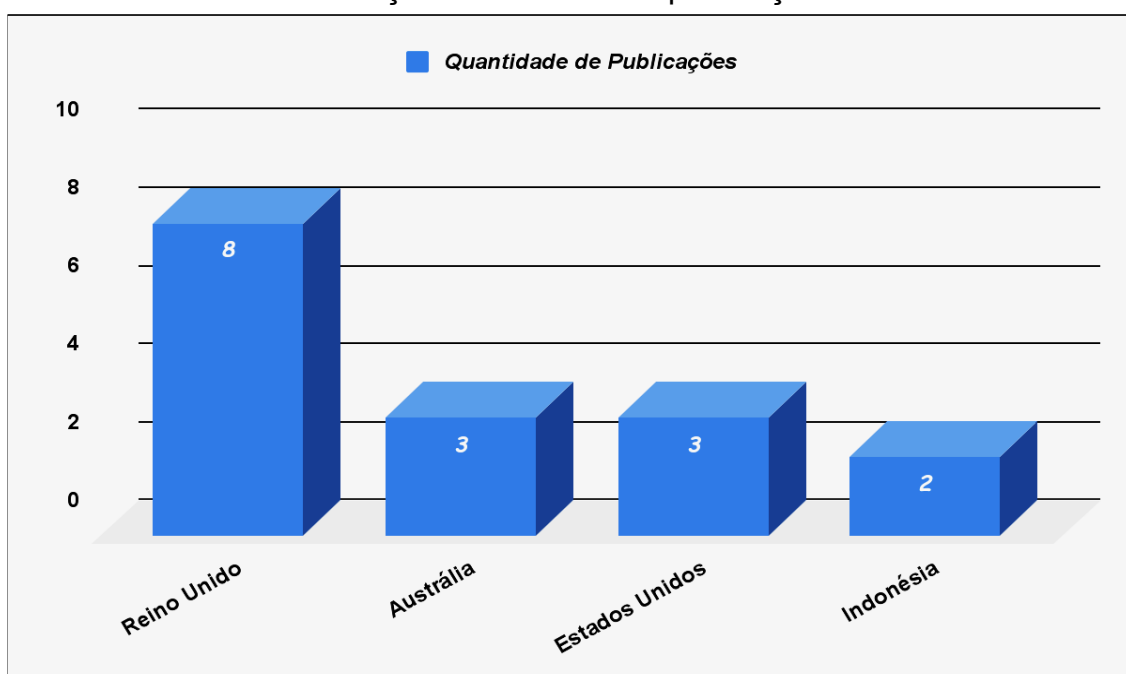
#### **Publicações selecionadas durante o período apropriado**

<b>Ano de Publicação</b>	<b>Quantidade de Artigos</b>
2016	1 Artigos
2017	3 Artigos
2018	9 Artigos
2019	2 Artigos
2020	3 Artigos

Fonte: o autor (2021)

A pesquisa na base de dados, depois da aplicação dos descritores, dos operadores, bem como do período, das categorias e dos critérios escolhidos, chegou-se ao montante de 18 artigos científicos, procedentes de um total de quatorze países, sendo que alguns lideram em número de publicações, dentro do total de pesquisas. Pode-se observar no gráfico 1, que o Reino Unido assume o topo da lista, com sete publicações; Já a Austrália e os Estados Unidos, segundo e terceiro colocados, com três publicações; A Indonésia ocupa a quarta posição com duas publicações e, o restante dos países com apenas uma.

**Gráfico 1** - Países em relação ao número das publicações selecionadas



Fonte: o autor (2021)

Dentro dos artigos, é perceptível o periódico que realizou o maior número de publicações, sendo a *Willey* a primeira colocada, com sete artigos publicados entre os 18 levantados. **A John Wiley & Sons, Inc.** é uma editora internacional, com sede em Nova Jersey, EUA, e foi fundada por *Charles Wiley* em Manhattan, no ano de 1807. Seus conteúdos se resumem em publicações de enciclopédias, livros e periódicos acadêmicos, além de se concentrar mais em literaturas técnicas e materiais educacionais voltados a pesquisadores, profissionais das áreas médica e científica, estudantes e educadores universitários.

Diante de um total de 45 universidades e instituições de ensino e pesquisa, a Universidade Syiah Kuala se destaca com duas publicações, dentro dos 18 artigos acadêmicos. Isso demonstra a diversidade e a abundância da base de dados *Web of Science (WoS)*, tendo em vista a pluralidade dos artigos, estes provenientes de quatorze países distintos. A Universidade Syiah Kuala foi fundada em 1961, sendo a maior e mais antiga universidade da Indonésia.

## 4.2 Estilos e conceitos de liderança

No quadro abaixo, são descritos os principais conceitos de liderança identificados nos artigos, sendo os mesmos utilizados para nortear a pesquisa e demonstrar esta atividade nos diferentes ambientes de saúde.

**Quadro 3** - Principais estilos e conceitos de liderança representados

Estilo de Liderança	Definição/ Conceito	Autores
Liderança Carismática	<p>“Líderes carismáticos defendem a motivação intrínseca como uma estratégia para influenciar os liderados a perceberem suas potencialidades, talentos e sentimentos de valorização pelo que fazem. Na medida em que o liderado percebe o valor do seu ofício, o líder carismático estimula-o para atitudes mais positivas em prol do sistema social que está inserido, ao prover um sentimento de identidade coletiva.”</p> <p>“A liderança carismática envolve os liderados a se motivarem para resolver situações complexas de forma visionária e inspiradora, ao passo que os seguidores observam no líder a figura de alguém que está disposto a resolver qualquer situação conflitante, que consiga manter o foco e direcionar os liderados.”</p>	Baesso, MF; Lopes, GSC; Morais, DP; Rodrigues, A
Liderança Híbrida	<p>“Nos últimos anos, a noção de hibridismo tem sido amplamente utilizada na literatura de gestão pública para descrever a mudança em múltiplos níveis de análise: individual, organizacional e institucional [...] Nesse sentido, as funções de gerente profissional híbrido são essencialmente sobre a indefinição das lógicas e modos de trabalho em níveis individuais, dentro de contextos organizacionais como hospitais públicos, universidades e empresas de serviços profissionais”</p> <p>“O desenvolvimento de capacidades e habilidades de organização levará a uma maior consciência e engajamento com prioridades financeiras [...] esses profissionais são mais propensos a serem híbridos dispostos, com um compromisso mais forte com interesses organizacionais além dos de uma especialidade ou profissão particular”</p>	Sarto, F; Veronesi, G; Kirkpatrick, I

Estilo de Liderança	Definição/ Conceito	Autores
Liderança Responsável	<p>"Liderança responsável RL refere-se a um fenômeno ético e relacional que acontece no processo de interação social com pessoas que são afetadas e afetam a liderança e têm um propósito e participação na visão de liderança de relacionamento"</p> <p>"A habilidade e arte envolvidas no cultivo, construção e manutenção de relações confiáveis com várias partes interessadas, dentro e fora da organização, e organização de responsabilidade para atingir um propósito, objetivos de negócios compartilhados e visão"</p> <p>"A capacidade de atender e abordar efetivamente as demandas do ambiente das partes interessadas globalmente"</p>	Ahmad, MS; Iqbal, F; Siddique, R; Abbas, S; Fakhr, Z
Liderança Transformadora	<p>"Líderes transformadores, através de sua capacidade de identificar, expressar e entender as emoções dos outros, estão em uma melhor posição para compreender seguidores e necessidades e interagir em conformidade, ganhando assim a confiança e respeito dos seguidores"</p> <p>"Líderes transformadores em uma relação de intercâmbio se envolvem em envolvimento emocional com seus seguidores, a fim de construir níveis mais elevados de identificação, compromisso e confiança neles e em sua missão"</p> <p>"O líder transformador pode ser entendido como aquele que procura potenciais motivos nos seguidores, busca satisfazer necessidades maiores nos seguidores, e engaja a pessoa completa dos seguidores"</p>	Rajesh, JI; Prikshat, V; Shum, P; Suganthi, L

Fonte: o autor (2021)

### 4.3 Estilos e características de liderança

Diante dos estilos de liderança presentes, no quadro abaixo são descritas as principais características de liderança identificadas nos artigos acadêmicos, sendo as mesmas empregadas para nortear e elucidar a pesquisa.

**Quadro 2** - Principais estilos e características de liderança representados

Estilo de Liderança	Características Semelhantes	Características Específicas	Autores
Liderança Carismática	<p><b>Semelhantes:</b> Compromisso; Confiança; Influência; Visão Estratégica; Educação; Orientação; Idealização; Capacitação; Auxílio; Comunicação; Direção; Articulação; Objetividade; Observação; Dedicção; Argumentação; Programação; Proatividade; Oportunismo; Responsabilidade; Respeito; Estratégia.</p>	<p><b>Diferentes:</b> Persuasão; Simpatia; Entusiasmo; Empatia; Autoconfiança; Consciência de valores organizacionais; Visão estratégica; Flexibilidade a necessidades internas e externas; Sensibilidade ao ambiente, a pessoas e as necessidades; Estabilidade emocional.</p>	<p>Baesso, MF; Lopes, GSC; Morais, DP; Rodrigues, A</p>
Liderança Híbrida	<p><b>Semelhantes:</b> Compromisso; Confiança; Influência; Visão Estratégica; Educação; Orientação; Idealização; Capacitação; Auxílio; Comunicação; Direção; Articulação; Objetividade; Observação; Dedicção; Argumentação; Programação; Proatividade; Oportunismo; Responsabilidade; Respeito; Estratégia.</p>	<p><b>Diferentes:</b> Essencialmente estratégica; Organização; Positivismo; Foco nos objetivos; Preocupação financeiramente organizacional; Flexibilidade; multidisciplinar; automotivação; Senso de coletivo; Acessorista.</p>	<p>Sarto, F; Veronesi, G; Kirkpatrick, I</p>

Estilo de Liderança	Características Semelhantes	Características Específicas	Autores
Liderança Responsável	<p><b>Semelhantes:</b> Compromisso; Confiança; Influência; Visão Estratégica; Educação; Orientação; Idealização; Capacitação; Auxílio; Comunicação; Direção; Articulação; Objetividade; Observação; Dedicção; Argumentação; Programação; Proatividade; Oportunismo; Responsabilidade; Respeito; Estratégia.</p>	<p><b>Diferentes:</b> Compromisso organizacional; Interação social e individual; Interesse nas necessidades dos colaboradores; Consideração para com todos os envolvidos; Senso de coletivo; Honestidade; Senso de Justiça.</p>	<p>Ahmad, MS; Iqbal, F; Siddique, R; Abbas, S; Fakhr, Z</p>
Liderança Transformadora	<p><b>Semelhantes:</b> Compromisso; Confiança; Influência; Visão Estratégica; Educação; Orientação; Idealização; Capacitação; Auxílio; Comunicação; Direção; Articulação; Objetividade; Observação; Dedicção; Argumentação; Programação; Proatividade; Oportunismo; Responsabilidade; Respeito; Estratégia.</p>	<p><b>Diferentes:</b> Coragem; Carisma ou influência idealizada; Motivação e comunicação inspiradora; Estimulação intelectual; Consideração individualizada; Retenção de funcionários ou colaboradores; Inteligência emocional; Instauração de novas atividades; Direção e tomada de decisões; Planejamento estratégico.</p>	<p>Rajesh, JI; Prikshat, V; Shum, P; Suganthi, L</p>

Fonte: o autor (2021)

#### **4.4 Definições, características e contribuições sobre a liderança**

Para compreender e inter-relacionar os conceitos até aqui apresentados, com as características de cada tipo de liderança, é importante conferir as definições, os argumentos, bem como as perspectivas dos autores referenciados acerca dos diferentes estilos de liderança.

Ao longo do tempo, a liderança foi investigada considerando diferentes perfis a partir do contexto social que as pessoas estavam inseridas (BAESSO, 2017, p. 20). No entendimento do autor, Max Weber, antes de tudo, foi o precursor e revelador da liderança carismática, definindo-a como um dos três exemplos de autoridade praticados em uma sociedade, sendo a tradicional, a racional-legal e carismática. Para Weber a liderança carismática era visível nos líderes religiosos e políticos que detinham do poder para curar, aconselhar e profetizar sobre as pessoas que o seguiam (CONGER, et al 1997).

Num período de cerca de 10 anos, entre 1970 e 1980, houve um crescimento significativo no estudo da liderança carismática, sendo que foi ampliada por vários estudiosos para outros segmentos, além da religião e da política (Baesso, 2017). Adentrando na conceituação, “Esta corrente teórica defende que o líder carismático detém de personalidade distinta que atrai um contingente significativo de seguidores pelos ideais que defendem” (CONGER, 2011, apud Baesso, 2017, p. 20).

Outro autor, vem a complementar, afirmando que líderes carismáticos utilizam de uma estratégia específica, a motivação intrínseca, para influenciar seus liderados e identificar suas habilidades, bem como o envolvimento de cada um. Para Gomes e Cruz (2007), a partir da valorização do liderado, o líder pode estimular determinados comportamentos, conforme o ambiente e política no qual está inserido, a fim de promover o sentimento de identidade organizacional. Logo, esta forma de conduzir os liderados, têm a finalidade de alcançar os propósitos estabelecidos, bem como a otimização de resultados.

A liderança carismática apresenta uma maior percepção das necessidades dos seus seguidores e, se sensibiliza com oportunidades e possíveis conflitos ambientais que estes possam vir a ter. São líderes que atuam diretamente em processos de melhorias no ambiente de trabalho, de forma que promova maior qualidade de vida nas organizações e melhores relacionamentos (CONGER et al, 1997).



Nesta linha de pensamento, os autores referenciados perceberam que existe uma enorme responsabilidade concedida a estes líderes, que devem estabelecer objetivos e metas que visem o andamento da organização. Além disso, o seguimento do exercício da liderança carismática, exige certas atribuições e obrigações, sendo uma delas o reconhecimento de oportunidades, em ambos os ambientes, seja interno ou externo, a fim de tomar decisões mais apropriadas à realidade e ao cenário presente.

Complementando, o mesmo autor em períodos distintos apropria-se da função do líder carismático, sustentando que:

Os líderes carismáticos geralmente fazem uso de meios não convencionais para alinhar o compromisso da missão com seus seguidores e capacitá-los. Utilizam meios expressivos de ação, tanto verbal quanto não verbal, manifestam suas convicções, autoconfiança e dedicação para realizar o que eles programaram. Baseados em suas atitudes diferenciadas, com alta energia e persistência, desenvolvem uma alta motivação e entusiasmo (CONGER, 2011, apud Baesso, 2017, p. 23).

Então, esses líderes apresentam maior facilidade em transmitir sua visão organizacional, pelo fato de conquistar as pessoas as quais se relacionam, anunciar seus objetivos, bem como chamar a atenção por atingir a admiração dos liderados. São profissionais cativantes, que se apropriam de estratégias e comportamentos, com o interesse de afiliar e aumentar o número de seguidores. “A liderança carismática reflete em uma visão de futuro compartilhada, idealizada e com articulação eficaz.” (CONGER et al, 1997).

O autor faz referência a uma característica dos líderes carismáticos, que proporciona certo avanço para a organização de uma forma geral.

Neste sentido, a visão estratégica é um componente evidente no comportamento do líder carismático, pois consegue perceber o ambiente interno e externo com mais facilidade. Essa característica é essencial para as organizações que objetivam sustentar uma vantagem competitiva no mercado (CONGER et al, 1997).

Por fim, Randeniya, Baggaley e Rahim (1995), anunciam que é possível pela qualificação e preparo, o fornecimento dos meios e ferramentas necessárias às equipes, para o aprimoramento de diversos aspectos e nos mais variados sentidos, investimento dos líderes. Para a garantia da eficiência organizacional, a melhoria dos processos torna-se indispensável, pois promove mudanças e desenvolvimento

mais seguro das atividades, da mesma forma leva ao atingimento de metas e objetivos.

Outro estilo de liderança relevante para toda organização, é a híbrida, principalmente na área da saúde, pela múltipla quantidade de profissionais com as mais variadas especialidades e atribuições.

Na visão de alguns estudiosos, a reforma de serviços públicos, em muitos países, proporcionou o surgimento de profissionais complexos, tendo em vista a necessidade do envolvimento dos mesmos em atividades distintas (Dent et al. 2016). Segundo O'Reilly e REED (2010), os médicos, enfermeiros e, certamente, docentes e educadores em gestão, foram os mais atingidos pela reforma, pois houve o surgimento de novas funções de gerência profissional, todas intercaladas às funções já existentes, como a de diretores clínicos. Logo, houve uma tendência de maiores investimentos em treinamentos de liderança, gestão e educação para estes profissionais.

Em outras palavras, no decorrer dos últimos anos, “a noção de hibridismo tem sido amplamente utilizada na literatura de gestão pública para descrever a mudança em múltiplos níveis de análise: individual, organizacional e institucional” (DENIS, FERLIE e VAN GESTEL, 2015). Não somente na esfera pública, mas também na privada houve este movimento de novas atribuições, funções e atividades profissionais.

Nesse sentido, as funções de gerente profissional híbrido são essencialmente sobre a indefinição das lógicas e modos de trabalho em níveis individuais, dentro de contextos organizacionais como hospitais públicos, universidades e empresas de serviços profissionais (Empson et al. 2013 apud SARTO; VERONESI; KIRKPATRICK, 2018, p. 2)

Schott, Van Kleef e Noordegraaf (2016), colaboram para o entendimento funcional da liderança híbrida, apontando benefícios para as organizações ao implementarem este estilo de liderança. Há a sugestão, do aumento da atenção e consideração primacial de questões relacionadas a parte financeira, bem como melhor aprimoramento de capacidades e habilidades de organização.

Ainda, Mcgovern et al. (2015), argumentam a aptidão dos profissionais híbridos para com alguns comportamentos e características comuns a outros estilos de liderança, mas que se diferenciam em sua intensidade. Possuem um compromisso fora do padrão, ou seja, estão mais fortemente ligados aos interesses

organizacionais, bem como as suas funções e atribuições, considerando- as essenciais para o desenvolvimento profissional. Por isso, tendem a ser especialistas no que fazem.

Portanto, este estilo deve ser mais bem explorado pelas organizações, tendo em vista as vantagens e benefícios que proporciona, no quesito de entrega de resultados, de melhor desempenho das atividades e integridade organizacional. Apesar da importância do líder híbrido, vários autores reconhecem a importância de todos os estilos de liderança, pois as organizações são compostas por ambientes, contextos e circunstâncias distintas, requerendo certos comportamentos e iniciativas próprias de cada tipo de líder.

Embora possamos especular sobre a capacidade e motivação dos gestores profissionais híbridos para influenciar decisões estratégicas, pesquisas adicionais investigando como os atores decretam diferentes estilos de liderança seriam vantajosas. (SARTO; VERONESI; KIRKPATRICK, 2018, p. 11)

Dando continuidade, e dissertando a respeito de outros estilos de liderança, é importante compreender a perspectiva de cada autor sobre o significado de ser líder e suas descrições sobre os tipos de liderança abordados.

Mousa, Massoud e Ayoubi (2020), entendem que a liderança responsável possui relação direta com o compromisso, mencionando que em muitos casos há a presença de insolência, entre os colaboradores, está relativa ao engajamento e identificação para com os objetivos organizacionais. Esta colocação será melhor entendida, verificando o significado e o conceito de responsabilidade, bem como a liderança responsável.

A palavra ou termo “responsabilidade”, segundo Ahmad et al. (2020), pode ser compreendido de forma simples e objetiva, seguindo a lógica da afirmação “capacidade de habilidades e obrigações que devem acontecer corretamente.” Agora, liderança responsável já envolve uma gama maior de fatores, podendo ser definida como:

a habilidade e arte envolvidas no cultivo, construção e manutenção de relações confiáveis com várias partes interessadas, dentro e fora da organização, e organização de responsabilidade para atingir um propósito, objetivos de negócios compartilhados e visão (Make, 2007 apud Ahmad et al. 2020)

Outra definição, segue um sentido semelhante, podendo a liderança responsável referir-se a "um fenômeno ético e relacional que acontece no processo de interação social com pessoas que são afetadas e afetam a liderança e têm um propósito e participação na visão de liderança de relacionamento" (Maak e Pless, 2006, p. 102 apud Ahmad et al. 2020)

Miska, Stahl e Mendenhall (2013 p. 554), vem a complementar com outra definição, afirmando ser "a capacidade de atender e abordar efetivamente as demandas do ambiente das partes interessadas globalmente."

Então, o comportamento responsável é relativo de organização para organização. Huselid (1995), afirma que, no setor da saúde, os líderes geralmente exteriorizam comportamentos menos prejudiciais para todos os envolvidos e mais responsáveis. Por ser uma área de grande importância para todos, sejam profissionais ou pacientes, gera de certa forma comportamentos influenciados pelo interesse comum que estas pessoas possuem. Isto tudo, reflete na produtividade e desempenho da organização, sempre havendo a presença desta conveniência, a chamada cultura organizacional.

Dentre os benefícios de se exercer a liderança responsável, é possível destacar alguns, sendo que este estilo influencia os comportamentos dos funcionários, bem como gera resultados positivos. Brown e Trevino (2006), levam a este entendimento de resultado, confirmando que este estilo de liderança, na verdade a "liderança orientada a princípios foca mais na ética do trabalho e incentiva a equidade, honestidade e cuidado entre seus trabalhadores"

Apesar disso, há outras vantagens, provenientes e frutos do exercício de uma liderança responsável, tanto para os líderes, quanto para os seguidores, ou seja, para a organização como um todo.

Do ponto de vista baseado em relacionamentos, os seguidores sempre dão essas considerações a esses líderes, sob a supervisão do qual se sentem mais seguros e confortáveis, pois assumem que seus líderes os respeitam e dão as devidas considerações ao seu problema (Gaines-Ross, 2008 apud Ahmad et al. 2020)

Levando em consideração a importância e as características singulares, bem como estas definições sobre líderes e estilos de liderança, valorando características, comportamentos e até mesmo habilidades específicas em cada caso, existe uma

variedade gigantesca de tipos e formas de liderança, as quais uma ainda será apresentada.

Rajesh et al. (2019), se baseiam consideravelmente em um autor, no estudo sobre a liderança transformadora, utilizando como argumento que o líder transformador é entendido como "aquele que procura potenciais motivos nos seguidores, busca satisfazer necessidades maiores nos seguidores, e engaja a pessoa completa dos seguidores." (BURNS, 1978, p. 4 apud RAJESH et al. 2019)

Diversos autores argumentam que a liderança ou o líder transformador estão relacionados a alguns elementos, sendo que são comuns as descrições, sendo influência idealizada, ou carisma, motivação inspiradora, consideração individual e estimulação cerebral. Echevarria, Patterson, & Krouse (2017), deixam bem claro que, a liderança transformadora inclui todos estes elementos citados: carisma ou influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Para eles, o conjunto destas características, está associado à inteligência emocional do líder.

Segundo Bass & Riggio (2006 apud Al-Yami; Galdas; Watson, 2018), "A influência idealizada caracteriza líderes que são modelos ideais para seguidores." Esta característica ou comportamento está direcionado para a ausência de liderança, havendo a menção do modelo laissez-faire, que na visão dos autores, pode ser entendida pela falta da participação dos líderes, de forma ativa nos processos ou na função de liderança, sendo considerado o estilo menos eficaz.

Casida & Parker, (2011), destacam a liderança transformadora como instrumento de efetivação da retenção da equipe, refletindo no nível de comprometimento dos colaboradores, logo possui relação direta no atendimento final aos pacientes, bem como nos resultados da organização. É possível compreender melhor esta narrativa, verificando o que o autor seguinte diz sobre o líder transformador e seu potencial de se comunicar com os liderados.

líderes transformadores em uma relação de intercâmbio se envolvem em envolvimento emocional com seus seguidores, a fim de construir níveis mais elevados de identificação, compromisso e confiança neles e em sua missão. (Bass, 1978 apud Rajesh et al. 2019)

Tendo em vista tais argumentos, é possível perceber a complexidade da liderança transformadora, restando mais algumas definições proveitosas para a

assimilação, inclusive adentrando rapidamente na atividade de enfermagem, rica em conhecimentos sobre liderança.

Fischer (2016 apud Kvist et al. 2019), traz consigo uma definição simples de liderança transformadora na enfermagem “como um estilo de liderança e um conjunto de competências de liderança que podem ser alcançadas através da formação e desenvolvimento profissional.” Além disso, Kvist et al. (2019), baseando-se em várias pesquisas, contribui, afirmando que, a influência, o planejamento estratégico, a advocacia, a visibilidade, a comunicação e a acessibilidade, são constituintes da liderança transformadora, para gestores de enfermagem. Por conseguinte, este estilo “melhora a qualidade do cuidado de enfermagem, a satisfação no trabalho e o compromisso com o trabalho entre os profissionais de enfermagem” (Bormann & Abrahamson, 2014; Krugman et al. 2013; Wongetal, 2013 apud Kvist, 2019)

É importante salientar mais algumas habilidades e características do líder transformador:

Líderes transformadores, através de sua capacidade de identificar, expressar e entender as emoções dos outros, estão em uma melhor posição para compreender seguidores e necessidades e interagir em conformidade, ganhando assim a confiança e respeito dos seguidores (GARDNER & STOUGH, 2002)

Ainda, pesquisas de Pirola-Merlo et al. (2002), destacam a capacidade de ajudar os seguidores a lidar com eventos emocionais negativos, como uma das principais habilidades de um líder transformador. Segundo Lauraine et al. (2016), a inteligência emocional se relaciona com qualidades pessoais como empatia e assertividade, que parecem ser típicas ou até essenciais para líderes transformadores.

Apesar da pesquisa não abordar com profundidade alguns tipos e estilos de liderança, é interessante salientar algumas definições e conceitos sobre alguns tratados nas obras. Outro tipo mencionado nas pesquisas foi o líder de mudança, sendo que o processo é dado, segundo o autor, seguindo algumas etapas, os “oito passos que os líderes de mudança devem seguir para implementar e institucionalizar mudanças.”

Os líderes de mudança devem: (1) estabelecer um senso de urgência para a mudança, (2) criar uma coalizão orientadora, (3) desenvolver uma visão e estratégia, (4) comunicar a visão de mudança, (5) capacitar a ação de base ampla, (6) gerar vitórias de curto prazo, (7) consolidar ganhos e produzir mais mudanças, e (8) ancorar as novas abordagens na cultura (Kotter, 1996 apud Baloh; Zhu; Ward, 2018)

Portanto, os líderes necessitam primeiramente, mapear e identificar a imposição de mudanças, para num determinado momento criar um senso de exigência, melhor dizendo de implementação das mudanças o mais breve possível, para de fato serem concretizadas.

Não obstante, outros tipos e maneiras existentes de liderar, demonstradas em algumas pesquisas, são as dos médicos tradicionalistas, mais focados na identidade e, os consultores incorporados, semelhantes aos líderes de mudanças, sendo flexíveis e abertos a mudanças.

Na pesquisa de Martin et al. (2020), é possível identificar que os líderes tradicionalistas são mais centrados em suas atividades fins, ou seja, na garantia do atendimento de alta qualidade ao paciente, pelas qualidades e características presentes nestes profissionais. Algumas como a expertise médica, status e reputação profissional, bem como autonomia para a tomada de decisões voltadas para o paciente, ou melhor, deliberações assistenciais. Então, o médico ou líder tradicionalista, baseia-se essencialmente em identidades médicas tradicionais passadas, em conhecimentos técnicos e científicos.

Em comparação aos líderes incorporados, há uma diferença considerável para com os comportamentos e atitudes. São profissionais mais flexíveis, que compreendem e aceitam a lógica de mudança, de incorporação de novas ações, de um funcionamento distinto. Buscam constantemente, a formulação de novas identidades, integrando novas técnicas no atendimento às demandas, seguindo mais uma perspectiva pluralista de eficácia em todos os aspectos. Sendo considerados híbridos, possuem a qualidade multidisciplinar, indo além do atendimento ao paciente por meio da autonomia médica e controle.

Estes profissionais relativamente novos, que surgiram com o aparecimento de novas tecnologias e ideologias de atendimento, têm como essência a autoestima e bem estar no ambiente de trabalho, caracterizando a mudança e reforma na saúde, em várias áreas de atuação. Portanto, para Montgomery (2001 apud Martin et al. 2020), “adotar e fazer reivindicações convincentes às identidades são mais

importantes para os profissionais que vão para cargos de gestão e liderança do que a preparação formal através da educação gerencial.”

Fazendo esta reflexão, sobre os diferentes tipos de profissionais, líderes médicos, enfermeiros, gestores, entre outras terminologias, é proveitoso destacar algumas definições e perspectivas a respeito do termo característica, para complementar e enriquecer ainda mais, a percepção geral da figura do líder e dos estilos de lideranças.

Para Gottlieb e Gøtzsche-Astrup (2018), grande parte dos psicólogos de características adotam a análise de Goldberg (1990), “na qual os adjetivos de traços são representados no modelo de cinco fatores da personalidade.” Logo, os fatores podem ser delimitados a alguns termos específicos, sendo que:

Embora os rótulos variem um pouco, os cinco fatores dimensionais geralmente são denotados como extroversão/introversão, simpatia/hostilidade, consciência, estabilidade emocional/neuroticismo e abertura para novas experiências (Digman, 1990) .

Gottlieb e Gøtzsche-Astrup (2018), destacam algumas características que promovem ou que estão relacionadas ao desempenho da liderança, as mesmas identificadas através de estudos de Hogan e Holland (2003). Os autores contribuem de várias formas, afirmando a relação de diferentes aspectos para com a atuação do líder. Segundo Hogan e Holland (2003), a estabilidade emocional, a sensibilidade interpessoal, a extroversão, a ambição, a prudência, a consistência, a inquisição ou ato de averiguação e a busca contínua por melhores resultados, tem sido consistentemente relatadas em diversas pesquisas científicas, para prever o desempenho da liderança.

Em se tratando de comunicação, de relacionamento entre líderes e seguidores, é possível fazer a relação com o desempenho organizacional.

SKINNER et al. (2018), descrevem seu ponto de vista em relação às implicações do relacionamento entre subordinados e líderes, não levando em consideração o estilo de liderança, mas o nível de desempenho para a gestão. De forma geral, o diálogo, as “conversas exigem certas habilidades interpessoais dos gestores (como escuta eficaz, sensoriamento e fornecimento de recursos como apoio social e informação) para conduzir gestão de desempenho.”



Para finalizar, o autor afirma que líderes e gestores, independente do setor ou área de atuação, devem ser selecionados por meio de suas habilidades, características e aptidões, principalmente a capacidades voltadas para a impessoalidade. Tais como nível de liderança e comunicação, tendo em vista a adequação dos mesmos aos critérios e necessidades organizacionais.

## CONCLUSÃO

No decorrer da pesquisa, foi apresentado a dimensão conceitual a respeito do termo “liderança”, a complexidade das organizações hospitalares, além de fatores importantes na interação dos integrantes de um grupo, como a comunicação, o gerenciamento, a cultura organizacional, o comprometimento e o desempenho da equipe. Através do estudo, pode-se observar diferentes tipos de liderança, sendo que cada uma delas possui certas características.

A área da saúde é muito complexa, logo para cada ambiente, situação e contexto, haverá a necessidade de determinado líder no gerenciamento das pessoas e atividades. Esta área possui certas especificidades, nas quais estão presentes diversos profissionais, atuantes nas mais variadas áreas de trabalho, contando com uma capilaridade de conhecimentos e experiências que tiveram ao longo dos anos, nas organizações nas quais percorreram.

Fazendo um apanhado geral dos conceitos e definições dos estilos de liderança, pode-se agregar ao entendimento geral do sentido de liderar e a necessidade do líder nos diferentes ambientes organizacionais, reavendo algumas particularidades interessantes sobre cada liderança.

A liderança carismática está voltada mais para a motivação essencial ao sistema social, aplicada com a finalidade de influenciar os liderados. Ainda, faz os envolvidos perceberem suas capacidades e, a partir deste momento, terem atitudes positivas para com o coletivo. Logo, há a tendência para a resolutividade de situações complexas e, com inspiração, o líder está disposto a solucionar situações conflitantes, com o objetivo de manter a equipe unida e focada.

Já a liderança híbrida possui uma relação diferente das outras lideranças. Algumas prioridades estão voltadas mais para a organização e para a situação administrativa e financeira. Há o estímulo do desenvolvimento de capacidades e habilidades de equipe que promovam a organização, atuando a nível individual e coletivo. Geralmente, os líderes híbridos possuem uma especialidade particular, mas atuam fortemente com disposição para mudanças que levem a benefício da organização, com muito compromisso e dedicação.

O tipo da liderança responsável caminha na orientação das pessoas, ou seja, na interação social do coletivo que está diretamente ligado à liderança, a participação e envolvimento com o propósito organizacional. Há a presença da

conscientização dos envolvidos em relação a manutenção do relacionamento e o direcionamento para o atingimento das metas e objetivos, sempre compartilhados. O líder responsável possui a capacidade de identificar, abordar e atender efetivamente às demandas das pessoas e interesses do negócio.

Mudando radicalmente de lógica, a liderança transformacional é direcionada pela identificação de seus liderados, entendimento e compreensão de suas emoções, mapeamento das necessidades e conquista da confiança. O líder tem a finalidade de desenvolver o compromisso da equipe, confiar e se envolver emocionalmente na determinação dos colaboradores. A partir da satisfação das necessidades dos seguidores, o líder transformador age pelo engajamento dos liderados na missão da organização.

### **Mas, então quais aprendizados emergiram da pesquisa?**

Apesar da diversidade das lideranças, das características, bem como da figura dos líderes, deve-se atentar para alguns pontos importantes para toda organização. A liderança é fundamental, sendo aplicável em todos os espaços e ambientes organizacionais, desde que seja alinhada aos preceitos e princípios da instituição. A partir dela, é possível capacitar os profissionais, proporcionar um trabalho de equipe eficiente e condizente com os objetivos, construir uma identidade organizacional e contribuir para as atividades de uma forma geral.

Ser líder não é tarefa fácil, tendo em vista que é um exercício dinâmico, pelo fato de circundar pessoas, suas relações e interações, necessitando assim de constantes mudanças e aperfeiçoamentos. Todo líder hospitalar, que entende o seu papel no direcionamento das atividades, deve conhecer e se apropriar das características da liderança. Este profissional, a partir do conhecimento da sua função, dos diferentes tipos de liderança, bem como dos comportamentos adequados a determinadas pessoas e organizações, poderá promover mudanças construtivas para o seu grupo, que levará a diversos benefícios, como aumento do conhecimento técnico, maior qualidade dos serviços prestados, desenvolvimento mais rico da comunicação, aumento da confiança, entre outros.

Nesta perspectiva, pode formular novas técnicas e estilos de gerenciamento, novas formas de comunicação com os liderados, bem como levá-los a motivação e atingimento de objetivos. Não obstante, é de relevância que o líder hospitalar saiba identificar as competências essenciais à preparação e/ou atualização profissional,

com o objetivo de melhorar o seu desempenho e de todos os envolvidos na organização.

O presente estudo possibilitou a visualização da figura do líder nos diversos ambientes de saúde, bem como ampliou a perspectiva a respeito dos estilos e características da liderança. É conveniente, a dimensão desta temática nas mais variadas áreas e por isso, há a necessidade de novos estudos em propostas futuras.

Logo, é possível visualizar, num primeiro momento, diversas asserções que podem em outros estudos enriquecer o conhecimento humano, a respeito da constituição da sociedade, como:

Como se deu a formação do ser humano na sociedade?

Quais influências podem ser constitutivas do ser humano na sociedade?

Quais eram as realidades passadas, das diversas sociedades existentes e, como se deram os processos de mudança até as realidades atuais?

A partir das reflexões do ser humano na sociedade e do entendimento mais amplo do contexto social, suas realidades, dificuldades e adversidades, é possível compreender a figura do líder nos diversos ambientes, o seu papel e responsabilidade para com a sociedade, bem como sua função como profissional da saúde.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, Muhammad Shakil et al. **Liderança responsável e comportamento desviante do local de trabalho: modelagem confiança e intenção de volume de negócios como mediador.** 2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-05-2019-0212/full/html>.
- ALLEN, Joseph A et al. **Grupo e Segurança Organizacional Normas definem o palco para bons amontoados pós-outono.** 2018. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051818781820>.
- AL-YAMI, Mansour; GALDAS, Paul; WATSON, Roger. **Estilo de liderança e compromisso organizacional entre a equipe de enfermagem na Arábia Saudita.** 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12578>.
- BAESSO, Maria Flávia et al. **A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina.** 2017. <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/527>.
- BALOH, Jure; ZHU, Xi; WARD, Marcia M. **Implementação de equipes em pequenos hospitais rurais: Como o modelo kotter de mudança se aplica?** 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12584>.
- BASYAH, Halimatussakdiah et al. **O Papel do Estilo de Liderança do Chefe de Enfermaria, Documentação Eletrônica e Desempenho dos Enfermeiros na Inovação de Serviços no Hospital Meuraxa.** 2018. <http://journal.ui.ac.id/index.php/tseajm/article/view/9451>.
- BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento** [online]. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf>. Data de acesso: 04 dez. 2020.
- BROWN, Michael E; TREVINO, Linda K. **Liderança ética: uma revisão e orientações futuras.** 2006. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X>.
- BURDETT, John O. **Afinal, o que é empoderamento?** [online]. 1991. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599110136148/full/html>. Data de acesso: 04 jul. 2021.
- CASIDA, Jesus; PARKER, Jessica. **Percepções da equipe de enfermagem sobre estilos e resultados de liderança do gerente de enfermagem.** 2011. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2834.2011.01252.x>.
- CHAE, Duckhee; PARK, Yunhee. **Competência cultural organizacional necessária para cuidar de pacientes estrangeiros: um enfoque na gestão de enfermagem.** 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12665>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONGER, J. A. et al. **Medindo Carisma: Dimensionalidade e Validade da Escala Conger-Kanungo de Liderança Carismática**. 1997. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>.

COSTA, Carlos Vagner Gomes. **A IMPORTÂNCIA E O DIFERENCIAL DE UM PROFISSIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO COMO RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR** [online]. 2018. Disponível em: <http://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1646/1/CARLOS%20VAGNER%20GOMES%20COSTA%20TCC.pdf>. Data de acesso: 21 dez. 2020.

DENIS, Jean-Louis; FERLIE, Ewan; VAN GESTEL, Nicolette. **ENTENDENDO A HIBRIDEZ NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**. 2015. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12175>.

DENT, Mike et al. **The Routledge Companion em Profissões e Profissionalismo**. 2016. [https://www.researchgate.net/publication/306000042\\_The\\_Routledge\\_Companion\\_on\\_Professions\\_and\\_Professionalism](https://www.researchgate.net/publication/306000042_The_Routledge_Companion_on_Professions_and_Professionalism).

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO** [online]. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v21n1/1413-2311-read-21-01-00200.pdf>. Data de acesso: 04 dez. 2020.

DIGMAN, John M. **Estrutura da Personalidade: Emergência do Modelo dos Cinco Fatores**. 1990. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>.

ECHEVARRIA, Iliá M; PATTERSON, Barbara J; KROUSE, Anne. **Preditores de liderança transformacional de gerentes de enfermagem**. 2017. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27910229/>.

FONTINELE JÚNIOR, Klinger. **Administração hospitalar**. Goiânia: AB Editora, 2008.

GARDNER, Lisa; STOUGH, Con. **Examinando a relação entre liderança e inteligência emocional em gerentes de nível sênior**. 2002. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210419198/full/html>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDBERG, Lewis R. **Uma alternativa "descrição da personalidade": a estrutura dos cinco grandes fatores** [online]. 1990. Disponível em: [https://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf](https://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf). Data de acesso: 07 ago. 2021.

GOLDENHAR, Linda. M. **Recolhendo-se para alta confiabilidade e consciência da situação** [online]. 2013. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/22/11/899>. Data de acesso: 04 jul. 2021.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança** [online]. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/4MZyfJcqKnjGfbrG6DRjqPL/abstract/?lang=pt>. Data de acesso: 27 jul. 2021.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura** [online]. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop\\_t6\\_0007\\_0204.pdf](https://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf). Data de acesso: 05 dez. 2020.

GOTTLIEB, Troels; ASTRUP, Oluf Gøtzsche. **A validade preditiva da personalidade do enfermeiro responsável no desempenho objetivo e subjetivo dos subordinados**. 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12696>.

HENNINGTON, Élida Azevedo. **Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde: reflexões a partir da ergologia** [online]. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/pJL3P6WsDc3Lkpsq8twctyM/?lang=pt>. Data de acesso: 03 jul. 2021.

HOGAN, Joyce; HOLLAND, Brent. **Usando a teoria para avaliar as relações de personalidade e desempenho no trabalho: uma perspectiva socioanalítica**. 2003. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12675398/>.

HUSELID, Mark A. **O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na rotatividade, produtividade e desempenho financeiro corporativo** [online]. 1995. Disponível em: [https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf). Data de acesso: 05 ago. 2021.

INPI, inpi: **INTRODUÇÃO A OPERADORES LÓGICOS E SEU USO EM BUSCAS DE PATENTES**. 2017. Disponível em: [https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/20190523\\_Manual\\_Normalizaç%C3%A3o\\_ABNT.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/20190523_Manual_Normalizaç%C3%A3o_ABNT.pdf). Data de acesso: 27 jun. 2021.

ISCHER, Shelly A. **Liderança transformacional em enfermagem: uma análise de conceito**. 2016. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27322510/>.

KURD, Pinar et al. **Efeitos do compromisso ocupacional na reputação corporativa: Um teste empírico para um caso hospitalar no Norte de Chipre**. 2017. [https://ijol.cikd.ca/article\\_60297.html](https://ijol.cikd.ca/article_60297.html).

KVIST, Tarja et al. **O mapa auto-organizado agrupava avaliações de enfermeiras registradas de seus líderes de enfermagem.** 2019. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12758>.

LAURINE, Spano-Szekely et al. **Inteligência emocional e liderança transformacional em gerentes de enfermagem.** 2016. [https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2016/02000/Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Transformational.10.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2016/02000/Emotional_Intelligence_and_Transformational.10.aspx).

LEMOS, Vanda Márcia Ferri; ROCHA, Marcius Hollanda Pereira. **A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES E SUAS COMPLEXIDADES** [online]. 2011. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0417\\_1492.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0417_1492.pdf). Data de acesso: 12 dez. 2020.

LOPES, Françoise Michèle Bueche Apolo. **O AMBIENTE HOSPITALAR NOS CUIDADOS DE ENFERMAGEM.** 2015. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, 2015.

MACÊDO, Dartagnan. **A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO HOSPITALAR: percepção de médicos, enfermeiros e administradores de um hospital universitário.** Revista Foco, Alagoas, v. 8i2.163, jan. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322928206\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_ADMINISTRADOR\\_NA\\_GESTAO\\_HOSPITALAR\\_percepcao\\_de\\_Medicos\\_Enfermeiros\\_e\\_Administradores\\_de\\_um\\_Hospital\\_Universitario](https://www.researchgate.net/publication/322928206_A_IMPORTANCIA_DO_ADMINISTRADOR_NA_GESTAO_HOSPITALAR_percepcao_de_Medicos_Enfermeiros_e_Administradores_de_um_Hospital_Universitario). Data de acesso: 15 jan. 2021.

MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo; MORERA, Ricardo Galán; LAVERDE, Gabriel Pontón; tradução Antônio Francisco Dieb Paulo; revisão técnica Maria de Fátima Azevedo. **Administração Hospitalar.** 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

MARTIN, Graeme et al. **Mudando a lógica na área da saúde e seus efeitos sobre os motivos de identidade e o trabalho de identidade dos médicos.** 2020. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840619895871>.

MARTINS, Vânia Paiva. **A HUMANIZAÇÃO E O AMBIENTE FÍSICO HOSPITALAR** [online]. 2004. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizacao\\_ambiente\\_fisico.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizacao_ambiente_fisico.pdf). Data de acesso: 13 dez. 2020.

MCGIVERN, Gerry. **HÍBRIDO GESTOR – TRABALHO DE IDENTIDADE DE PROFISSIONAIS: A MANUTENÇÃO E HIBRIDIZAÇÃO DO PROFISSIONALISMO MÉDICO EM CONTEXTOS GERENCIAIS.** 2015. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12119>.

MISKA, Christof; STAHL, Günter K; MENDENHALL, Mark E. **Competências interculturais como antecedentes da liderança global responsável.** 2013. [https://www.researchgate.net/publication/257165482\\_Miska\\_C\\_Stahl\\_G\\_K\\_Mendenhall\\_M\\_2013\\_Intercultural\\_competencies\\_as\\_antecedents\\_of\\_responsible\\_global\\_leadership\\_European\\_Journal\\_of\\_International\\_Management\\_7\\_550-569](https://www.researchgate.net/publication/257165482_Miska_C_Stahl_G_K_Mendenhall_M_2013_Intercultural_competencies_as_antecedents_of_responsible_global_leadership_European_Journal_of_International_Management_7_550-569).



MOUSA, Mohamed; MASSOUD, Hoba K; AYOUBI, Rami M. **Gênero, percepções de gestão da diversidade, felicidade no local de trabalho e comportamento de cidadania organizacional.** 2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2019-0385/full/html>.

MZ, Grohmann; LF, Battistella; JS, Baratto. Competências do gestor hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. **Revista Enfermería Global**, Santa Maria, v. 26, abril. 2012. Disponível em: [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf). Data de acesso: 18 jan. 2021.

OLIVEIRA, F. P; DELFINO, I. A. L. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 4, p. 104-127, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/297605436\\_Producao\\_Cientifica\\_sobre\\_o\\_Processo\\_de\\_Lideranca](https://www.researchgate.net/publication/297605436_Producao_Cientifica_sobre_o_Processo_de_Lideranca). Data de acesso: 21 jul. 2021.

O'REILLY, Dermot; REED, MIKE. **'LIDERISMO': UMA EVOLUÇÃO DO GESTÃO NA REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO DO RU.** 2010. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>.

PIROLA-MERLO, Andrew et al. **Como os líderes influenciam o impacto dos eventos afetivos no clima e no desempenho da equipe em equipes de P&D.** 2002. [https://www.researchgate.net/publication/223787226\\_How\\_Leaders\\_Influence\\_the\\_Impact\\_of\\_Affective\\_Events\\_on\\_Team\\_Climate\\_and\\_Performance\\_in\\_RD\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/223787226_How_Leaders_Influence_the_Impact_of_Affective_Events_on_Team_Climate_and_Performance_in_RD_Teams).

PROVOST, Shannon M et al. **Concentrações de saúde: gerenciando a complexidade para alcançar alta confiabilidade** [online]. 2015. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24589926/>. Data de acesso: 04 jul. 2021.

RAJESH, J. Irudhaya et al. **Inteligência emocional do seguidor: Um mediador entre liderança transformadora e resultados de seguidor.** 2019. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2017-0285/full/html>.

RANDENIYA, R; BAGGALEY, N; RAHIM, M. A. **Gestão de qualidade total : A necessidade de separar a capacitação.** 1995. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129550035387>.

ROQUETE, Fátima Ferreira et. al. **LIDERANÇA EM SAÚDE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA** [online]. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16622252.pdf>. Data de acesso: 03 jun. 2020.

ROULEAU, Linda. **Micropráticas de criação de sentido estratégico e oferta de sentido: como gerentes de nível médio interpretam e vendem as mudanças todos os dias** [online]. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>. Data de acesso: 03 jul. 2021.

SARTO, Fabrizia; VERONESI, Gianluca; KIRKPATRICK, Ian. **Profissionais organizadores e seu impacto no desempenho: o caso dos médicos de saúde pública na SSN italiana.** 2018. [https://www.researchgate.net/publication/329747190\\_Organizing\\_professionals\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_performance\\_the\\_case\\_of\\_public\\_health\\_doctors\\_in\\_the\\_Italian\\_SSN](https://www.researchgate.net/publication/329747190_Organizing_professionals_and_their_impact_on_performance_the_case_of_public_health_doctors_in_the_Italian_SSN).

SCHOTT, Carina; KLEEF, Daphne Van; NOORDEGRAAF, Mirko. **Profissionais confusos?: Capacidades para lidar com as pressões sobre o trabalho profissional.** 2015. [https://www.researchgate.net/publication/276833024\\_Confused\\_Professionals\\_Capabilities\\_to\\_cope\\_with\\_pressures\\_on\\_professional\\_work](https://www.researchgate.net/publication/276833024_Confused_Professionals_Capabilities_to_cope_with_pressures_on_professional_work).

SCOTT, Clifton et al. **Ambiguidade e liberdade de dissidência na discussão pós-incidente** [online]. 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021943613497054>. Data de acesso: 04 jul. 2021.

SHIPTON, Helen et al. **Doação de sentido na assistência à saúde: a relação entre as funções de RH dos gerentes de linha e o comprometimento dos funcionários.** 2016. [https://ijol.cikd.ca/article\\_60297.html](https://ijol.cikd.ca/article_60297.html).

SILVA, Priscila Lopes; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações** [online]. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v21n2/1983-0807-rbgn-21-2-291.pdf>. Data de acesso: 04 dez. 2020.

SILVESTRE, Elaine Cristina. **RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO ATINGIMENTO DAS METAS** [online]. 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8003/1/51100660.pdf>. Data de acesso: 05 dez. 2020.

SKINNER, Natalie et al. **"Quebra sua alma": Uma exploração aprofundada da injustiça no local de trabalho na enfermagem.** 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12535>.

SOBAN, Lynn M et al. **Estratégias organizacionais para implementar programas hospitalares de prevenção de úlcera por pressão: resultados de uma pesquisa nacional.** 2017. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27487972/>.

SOMENZARI, Marcel Sigrist; RAMOS, Aimée Costa de Carvalho; SACOMANO NETO, Mario. **Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada** [online]. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p22.pdf>. Data de acesso: 05 dez. 2020.

SOUZA, Maria Goreti da Silva; CABRAL, Carmen Lúcia de Oliveira. **A narrativa como opção metodológica de pesquisa e formação de professores** [online]. 2015. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/download/149/102/>. Data de acesso: 17 fev. 2021.

SVALDI, Jacqueline Sallete Dei; SIQUEIRA, Hedi Crecencia Heckler. **AMBIENTE HOSPITALAR SAUDÁVEL E SUSTENTÁVEL NA PERSPECTIVA ECOSSISTÊMICA: CONTRIBUIÇÕES DA ENFERMAGEM** [online]. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v14n3/v14n3a23.pdf>. Data de acesso: 12 dez. 2020.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly** [online]. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v20n4/1982-7849-rac-20-4-0434.pdf>. Data de acesso: 04 dez. 2020.

VENDEMIATTI, Mariana et al. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança** [online]. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/039.pdf>. Data de acesso: 21 dez. 2020.

VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **O perfil dos gestores hospitalares do Estado do Rio Grande do Norte** [online]. 2008. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cXaJhbldZGEJ:https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1409/1409+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Data de acesso: 22 jan. 2021.

WARDANI, Ely; RYAN, Tony. **Barreiras à liderança de enfermeiras em um ambiente hospitalar indonésio**. 2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12728>.

WILEY. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/aboutus>. Data de acesso: 18 abr. 2021.

WOOD JUNIOR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. **GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL: UMA REVISÃO CRÍTICA** [online]. 1994. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901994000600006.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000600006.pdf). Data de acesso: 03 jun. 2020.