



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO DE ASSUNÇÃO CRUZ

DESAFIOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE TERAPIA RENAL
SUBSTITUTIVA: UM ESTUDO COM ENFERMEIROS LÍDERES.

Rio de Janeiro - RJ
2019

PEDRO DE ASSUNÇÃO CRUZ

**DESAFIOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE TERAPIA RENAL
SUBSTITUTIVA: UM ESTUDO COM ENFERMEIROS LÍDERES.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para obtenção
do grau de bacharel, no curso de
Administração da UFRJ- FACC –
Universidade Federal do Rio de Janeiro –
Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis.

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro - RJ
2019

Dedico este trabalho aos meus pais biológicos, de criação e meu pai Djalma Cruz, por sempre estarem presentes e tornarem tudo possível. Aos meus irmãos, que nunca negaram uma palavra de apoio. Aos amigos queridos de Infância e da escola que foram compreensivos com os diversos momentos de ausência. Por fim, ao meu orientador Renato Nunes Bittencourt, que me auxiliou nessa jornada

RESUMO

Liderança é uma habilidade necessária a todos os profissionais que lidam com pessoas e tomam decisões. Profissionais com a capacidade de liderar pessoas trazem resultados positivos para as empresas e equipes com a qual trabalham e um profissional que compreende as dificuldades vividas durante a execução da sua liderança conseguem ter uma melhor visão de como melhorar o exercício da sua liderança. O presente trabalho teve como objetivo apresentar os desafios vividos pelos enfermeiros em cargo de liderança de uma empresa de terapia renal substitutiva no rio de janeiro. Para essa pesquisa foi utilizado um formulário para examinar o perfil dos enfermeiros além de um questionário com perguntas fechadas para identificar o perfil de liderança e uma pergunta aberta sobre os principais desafios de liderança por eles vividos. Foram entrevistados os 6 enfermeiros, os principais desafios por eles levantados foram manter uma rotina referente a execução do trabalho, o comprometimento com os horários dos plantões, evitar vícios de na execução do trabalho e manter a liderar de forma humanizada.

Palavras-chave: Liderança, Enfermagem, Terapia Renal Substitutiva, Desafios de Liderança

ABSTRACT

Leadership is a required skill that all professional who need to deal with people and take decision. Professionals with the ability of lead people bring positive result to the team and company. A professional who find and understand any difficulty while lead ther team have the better vision of how they can improve their leadership abillity. This undergraduate thesis aimed to present the challenges experienced by nurses in the leadership position of a renal replacement therapy company in Rio de Janeiro. To this research it was used a form to examine the nurses' profile as well as a questionnaire with closed questions to identify the leadership profile and an open question about the main leadership challenges they experienced. It was interviewed six nurses, the main leadership challenge informed by them was preserve the routine, obey the schedule, avoid work vices and keep leading in a humane manner.

Keywords: Leadership, Nursing, Renal Replacement Therapy, Leadership

Challenges

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Gênero dos entrevistados.....	21
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados.....	22
Gráfico 3 - Habilitações acadêmicas por gênero.....	23
Gráfico 4- Tempo de formação dos entrevistados.....	24

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tipos de poder	9
Quadro 2 - Traços e competências nos líderes eficazes.....	10
Quadro 3 - Resultado do questionário sobre perfil de líder	24

Lista de Figuras

Figura 1 - Grade gerencial de Blake e Mouton.....	12
Figura 2 - Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchar.....	15

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Problema de Pesquisa	1
2.1 Objetivo.....	2
3. Referencial teórico	3
3.1 Gestão de pessoas e o papel do gestor	3
3.2 Desenvolvimento de competências e Liderança.....	5
3.3 Liderança	6
4. Os Tipos de liderança	9
4.1 A teoria dos Traços.....	10
4.2 Estilos comportamentais.....	11
4.3 Teoria Contingencial.....	13
4.4 Liderança Transformacional e Liderança Transacional	15
5. Metodologia.....	17
5.1 Classificação da pesquisa	17
5.2 Amostra	19
5.3 Coleta de dados.....	19
6. Resultados	21
7. Conclusão	28
Referências	30
Apêndice A - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido	33
Apêndice B - Questionário demográfico.....	34
Anexo I - Questionário sobre Perfil de Líder	35

1. Introdução

O serviço de terapia renal substitutiva a beira do leito envolve diversos agentes para que o mesmo ocorra: médicos, técnicos de enfermagem, setor de logística, motoristas, auxiliares, administrativos e enfermeiros. Apesar do envolvimento de todos esses agentes, existe um profissional responsável por articular todo esse serviço, o profissional de enfermagem. O profissional de enfermagem quando trabalha em uma empresa de Terapia renal substitutiva fica responsável por um grupo de técnicos orientando e fazendo a gestão da equipe, faz o contato com o setor de logística informando e solicitando material, fica em contato com os médicos nefrologistas da empresa e dos hospitais onde prestam serviços, repassam informações referente aos procedimentos executados para a administração da empresa, comunica o setor de manutenção sobre necessidade de reparos nas máquinas de diálise e outros.

Executar todos esses serviços de maneira eficiente exige do profissional de enfermagem, bastante conhecimento sobre liderança ao ponto de que ele consiga delegar, orientar, planejar, controlar e corrigir os acontecimentos referentes ao serviço por ele prestado. O enfermeiro tem o seu papel de destaque dentro da organização exigindo do mesmo, habilidades de liderança para que todo o processo seja executado de forma eficiente. Dentro dessa realidade do enfermeiro de uma empresa de terapia renal substitutiva, surgem diversos desafios que dificultam a execução da sua liderança no serviço. Tendo isso em mente a presente pesquisa tem como principal objetivo saber quais os desafios de liderança que os profissionais de enfermagem de uma empresa que presta serviço de terapia renal substitutiva encontram durante a execução do seu serviço e se eles possuem um perfil de liderança.

2. Problema de Pesquisa

Ser supervisor, chefe, gestor ou líder não é uma tarefa fácil, pois quando se está na posição de liderança você tem a missão de direcionar os seus seguidores para que se alcance os objetivos da empresa, sem deixar com que os colaboradores venham a ficar frustrados dentro da organização. Saber os principais

desafios encontrados por esses profissionais durante o exercício da liderança auxilia na hora de saber o que deve ser levado em consideração para tornar o exercício da liderança mais viável. Com isso este trabalho revela sua importância para a academia, pois busca descobrir de acordo com a opinião os profissionais de uma empresa de serviço de terapia renal substitutiva, quais os desafios de liderança encontrados durante o serviço e se eles têm um perfil voltado para liderança.

2.1 Objetivo

- Examinar o perfil dos entrevistados
- Identificar nos entrevistados por meio de questionário se neles existe o perfil de liderança.
- Enumerar os desafios de liderança citados pelos entrevistados

2.2. Justificativa da escolha

A liderança é um processo existente em qualquer local em que se tome decisões, indiferente do cargo exercido. Profissionais com a capacidade de liderar pessoas trazem bons resultados para as empresas, por meio do seu autoconhecimento emocional, autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade, iniciativa, comunicação, influência, habilidades para gestão de conflitos, construção de vínculos, trabalho em equipe, liderança visionária entre outras habilidades (GOLEMAN, 2000).

Ao entender os desafios de liderança vivido viabiliza uma nova interpretação sobre o processo de trabalho desde o planejamento até a realização do serviço ou produto. O Serviço estudado neste trabalho é o Terapia Renal Substitutiva Móvel, onde uma empresa contratada presta o serviço in loco, normalmente em hospitais públicos e privados de acordo com a demanda, gerenciando recursos humanos, equipamentos e insumos entre os hospitais.

3. Referencial teórico

Neste Capítulo apresenta-se uma revisão teórica descrevendo as principais teorias estudadas referente aos seguintes temas: Liderança, tipos de liderança, gestão de pessoas.

3.1 Gestão de pessoas e o papel do gestor

Qualquer pessoa que administre qualquer conjunto de recursos é chamada de gestor, gerentes ou administradores. Independentemente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração.

No entendimento de Maximiano (2011) quem quer que esteja tomando decisões ou manejando recursos está administrando.

Nas organizações os gerentes ou administradores são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas que formam sua equipe. E o sucesso de qualquer organização depende diretamente das qualidades das pessoas que lá trabalham. Os diferenciais competitivos somente podem ser alcançados através de uma ação integrada, comprometida e sinérgica de uma equipe de trabalho, pois não existem organizações sem pessoas. (SOZIO, 2015).

O indivíduo que passa a ser gestor, não importa a área de atuação, passa a se envolver na área de gestão de pessoas, pois à medida que passa a gerir e ser responsável por um grupo de colaboradores passa também a ser um gestor de pessoas, e necessita liderar, estimular, motivar, informar, administrar conflitos orientar, administrar mudanças entre outros (VERGARA, 2003)

Gil (2001, p. 17) conceitua gestão de pessoas como “função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Complementando a definição anterior, Dutra (2002) apresenta a sua perspectiva de que a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização para que ambas possam realizá-las no decorrer do tempo, pois existe uma dependência mútua entre as duas partes.

Pode se compreender disso que o bom relacionamento dentro das organizações, tanto entre colegas de trabalho quanto que com o gestor, estabelece uma integração com a organização a fim de fazer com que os colaboradores cooperem com a empresa e até encontrem satisfação na realização de suas tarefas e de suas necessidades.

A estratégia da empresa ou do negócio está intimamente ligada com a gestão estratégica de pessoas, pois a medida que a empresa é criada e define qual a estratégia a ser usada, ela já está fazendo diversas deliberações referente ao fator humano.

Para Dutra (2002 p. 67) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como “Um processo de integração das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento”.

Existem três processos de gestão de pessoas de acordo com Dutra (2002):

Movimentação, Desenvolvimento e valorização. O processo de movimentação se refere ao recrutamento, seleção, ambientação e reposicionamento e relocação de pessoas; já o processo de desenvolvimento acontece a partir da evolução humana dos colaboradores, por meio de treinamentos, capacitação, gestão de carreira, desenvolvimento humano e avaliação de desempenho; e o processo de valorização que engloba remuneração, benefícios, premiação, serviços e facilidades.

O profissional que gere pessoas, tem grande responsabilidades dentro da organização, e precisa possuir muitas competências. Gil (2001) afirma que o perfil para desempenhar este papel, é o de um profissional experiente, que conhece a

empresa, conhece sua cultura, conhecedor de suas diferentes áreas, lidar com reivindicações, reclamações e capaz de administrar problemas. Vergara (2003, p.84) destaca que:

(...) espera-se de um gestor/líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e da desordem se faz sentir. Espera-se que possua múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhe permita lidar adequadamente com ambiguidades. Espera-se que seja um mentor.

Motta (2004) diz que ser gestor é arte de decidir e de pensar, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

3.2 Desenvolvimento de competências e Liderança

Robbins (2008) afirma que os gestores são aqueles responsáveis por dirigir e coordenar pessoas, essa função se dá o nome de liderança. Para que a liderança venha a trazer um bom desempenho o gestor líder precisa desenvolver inúmeras competências.

Conforme Lacombe (2003, p.69) “Competência é a qualidade de quem é capaz de analisar e resolver um assunto, ou executar determinada tarefa”.

Já para Fleury (2002) o conceito de competência é relacionado com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, fazendo acreditar que as melhores performances estão baseadas na inteligência e na personalidade humana. São as características destes conceitos: O saber agir, o saber transferir, saber mobilizar, o saber engajar, o saber aprender, o ter a visão estratégica e assumir responsabilidades.

O desenvolvimento das habilidades gerenciais significa uma adição à formação profissional de outras áreas, e o objetivo é fazer com que profissionais de adquiram

um conjunto de habilidades que lhe facilita o exercício de suas tarefas. (MOTTA, 2004)

Vergara (2003) ainda complementa, afirmando que as empresas apresentem oportunidades para que ocorra o desenvolvimento de seus funcionários e parceiros, e que esses cuidem de suas carreiras e comprometam-se com resultados, pois as relações de trabalhos atuais existe o compartilhamento de responsabilidades.

Retomando a Motta (2004), um gestor necessita de um conjunto de fatores e habilidades para que possa se tornar um líder: dimensões organizacionais, que são habilidades ligadas ao domínio dos conhecimentos que o indivíduo possui dentro da empresa. E dimensões interpessoais, que se referem às habilidades interpessoais, se tornando a própria essência da liderança, pois assim o gestor obtém o apoio e comprometimento de seus colaboradores.

O estudo do comportamento das pessoas nas organizações acontece em três níveis: Individual, grupal e organizacional. As variáveis estudadas no nível individual são as características individuais, a personalidade, os valores, a percepção, a tomada de decisão e a motivação. As variáveis estudadas no nível do grupo envolvem grupos e equipes, comunicação interpessoal, conflito e negociação. Já nas variáveis de nível organizacionais são estudadas a estrutura organizacional, cultura organizacional, mudanças, desenvolvimento organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas. (ROCKENBACH, 2011)

3.3 Liderança

A busca por uma definição para essas palavras nem sempre trazem retornos de fácil compreensão e nem são auxiliares na tentativa de dar uma definição conceitual, sendo frequentemente relacionado a termos como poder, autoridade e gestão de conflitos. A cada dia que se passa as relações de poder vão mudando, e se vão criando definições do que é ser líder (NEVES ,2001).

Ainda citando o mesmo autor, diversos estudos têm mostrado a liderança como característica da personalidade, como exercício de influência ou outros comportamentos específicos, como forma indutora de obediência, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de diversos fatores.

Diante dessa complexa e multivariada realidade de que o conceito de liderança deve ser compreendido nos seus contextos científicos e temporais, a liderança deverá ser analisada também sob diversas perspectivas dando ênfase às variáveis contingenciais (situacionais) não se restringindo apenas ao tipo de subordinados e situação de trabalho. Em outras palavras, a configuração organizacional, o ciclo de vida das organizações e as culturas organizacionais e nacionais diferenciadas deverão ser levadas em conta na definição de liderança.

Apesar de as definições de liderança serem muitas, elas apresentam elementos em comum de que existem um ou mais sujeitos de um grupo que assumem a posição de líder e que estes indivíduos diferem, em certos traços, dos restantes membros do grupo (chamados de subordinados ou seguidores), o que acarreta uma estrutura grupal hierárquica.

A Global Leadership and organizational behavior effectiveness (GLOBE), enfatiza a definição de liderança como sendo a competência de um sujeito para influenciar, motivar e habilitar os outros agentes a contribuírem para aumentar a eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem (HOUSE ET ALLI. 1999)

Maximiano (2011) considera a liderança como o processo de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o propósito de conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. A liderança pode ser compreendida como uma influência interpessoal efetuada num determinado contexto e conduzida através do processo de comunicação humana com a intenção de alcançar um ou vários objetivos específicos.

Yukl (1994) define liderança como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipe e a angariação de apoio e cooperação de sujeitos externos ao grupo ou organização.

Syroit(1996) mostra a liderança como um conjunto de atividades exercidas por um agente detentor de uma posição hierarquicamente superior, direcionadas para a condução e orientação das atividades dos outros agentes, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Esses conjuntos de definições nos auxiliam no entendimento sobre liderança, e nos apresentam outras noções que estão em perfeita sintonia com as questões relativas à liderança, como Influência, poder e autoridade.

Rego (1997) apresenta a influência como um processo transacional no qual um indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito ou grupo num determinado sentido. A eficácia do líder está intimamente ligada com a sua capacidade de influenciar não só os seguidores como também os pares ou os agentes externos. Poder, para Rego (1997), é a capacidade potencial para influenciar os outros. Esta capacidade vem de várias fontes de poder e é exercida por meio da adoção de estratégias de influência.

Yulk(1994) Apresenta diversas fontes de poder.

Quadro 1 - Tipos de poder

Tipo de poder	Características
Poder de posição	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoridade formal ● Controle sobre os recursos e recompensas. Controle sobre os castigos ● Controle sobre a informação ● Controle do meio
Poder pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiência ● Amizade/lealdade ● Carisma
Poder Político	<ul style="list-style-type: none"> ● Controle sobre os processos de decisão ● Coligação ● Cooptação ● Institucionalização

Fonte: Yulk, 1994

Se o poder pode ser entendido como a capacidade potencial de influenciar um agente, a autoridade traduz, como o poder que vem da ocupação de uma dada posição na organização. Em outras palavras, os detentores de autoridade possuem poder, no entanto, os detentores de poder não possuem, necessariamente, autoridade. Confirmando que existe uma diferença entre poder e autoridade.

Portanto, liderança não é uma função exclusiva das pessoas que ocupam cargos superiores hierarquicamente dentro de uma organização.

4. Os Tipos de liderança

Neste capítulo será apresentado as principais teorias de liderança. A liderança focada no estudo dos traços, enfoque nos estilos de liderança comportamental, Teoria contingencial, Liderança Transacional e transformacional

4.1 A teoria dos Traços

Primeiro estudo sobre liderança realizada até a Segunda Guerra Mundial, que tinha como preocupação maior definir e isolar os atributos físicos, psicológicos e aptidões que diferenciavam os líderes dos não-líderes e os líderes eficazes dos não-eficazes. Nessa percepção os líderes eram natos, e não formados, impulsionados a liderar por algum processo inexplicável. O poder era concentrado num número muito seleto de pessoas, cuja a herança e destino os tinham tornado líderes (GONÇALVES, 2008).

Bergamini (1994) diz que o enfoque essencial da teoria dos traços é distinguir os traços pessoais dos líderes daquelas pessoas que não são líderes, ou seja, os seguidores.

Yulk (1994) define traços como um conjunto de atributos físicos, traços de personalidade, necessidades e motivos e valores.

Quadro 2 - Traços e competências nos líderes eficazes.

Traços	Competências
• Adaptabilidade ao contexto	• Inteligente
• Atento ao ambiente social	• Conceitualmente bem-dotado
• Ambicioso e direcionado para o sucesso	• Criativo
• Afirmativo	• Diplomático
• Cooperativo	• Eloquente
• Decisivo	• Conhecedor das funções do grupo
• Persistente	• Socialmente bem-dotado
• Autoestima	• Persuasivo
• Energético	
• Capaz de Absorver o stress	
• Desejo de Assumir responsabilidade	

Fonte: Caixeiro, 2014

4.2 Estilos comportamentais

Diferente da teoria dos traços, que enfatiza o que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança comportamentais refere-se a tudo o que o líder faz e como ele age.

Kurt Lewin (1939) após diversas experimentações em grupos, concluiu que o comportamento do líder resulta da função da personalidade do mesmo e da situação. Podendo adaptar e transformar o seu comportamento, para alcançar a liderança eficaz. O foco sai da pessoa Líder e começa a ser os seus comportamentos observáveis.

Lippit e White (1952) apresentam 3 estilos de liderança: Autocrática ou autoritária, liberal ou *Laissez-faire* e democrática). Durante um experimento com grupos de crianças de 10 orientados para tarefas, de acordo com os três diferentes estilos.

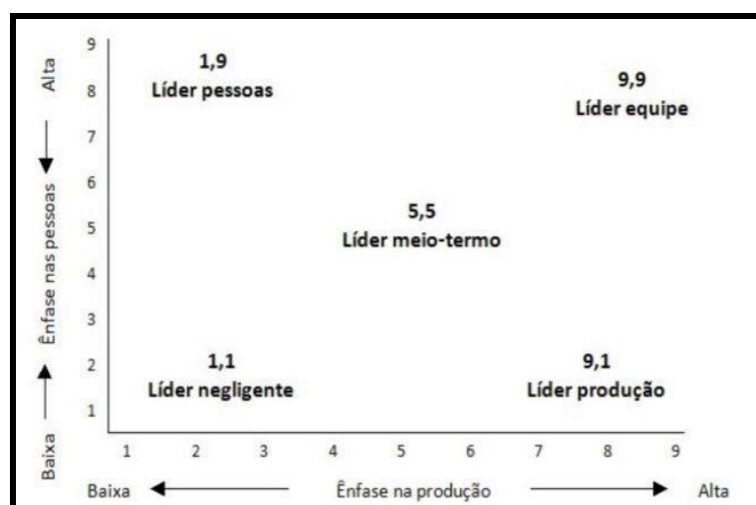
Foi observado que o líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, decidia entre os métodos, fases de execução, distribuía recompensas e punições. O líder democrático encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem decisões descrevendo as etapas de maneira fácil e genéricas para atingir os objetivos e metas definidas e optar por quais os procedimentos. Ao grupo o líder encarregava-se de distribuir críticas e elogios com rigor e objetividade, e era permitido formar equipes de trabalho. O líder liberal era caracterizado pela atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se indiferente. O resultado foi o seguinte: o grupo submetido à liderança autocrática desenvolveu o maior volume de trabalho realizado, o estilo liberal ficou abaixo dos resultados esperados, tanto referente a quantidade e qualidade e o grupo democrático apresentou um a produção de tarefas menor do que a obtida pelo grupo da liderança autocrática, no entanto a qualidade do trabalho foi muito superior.

Maximiano (2011) em seu livro apresenta a existência de duas categorias de comportamento de liderança: a primeira orientada para a tarefa e a outra orientada para as pessoas. Os líderes orientados para a tarefa (autocracia), tomam decisões sem consultar a sua equipe, está mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa, na necessidade de cumprir metas, prazos sempre tentando superar a

concorrência ou um rival ou desempenho passado. Por sua vez, os líderes orientados para as pessoas (democráticos) acreditam que deve criar um clima em que os funcionários se sintam confortáveis, focando a sua atenção nos funcionários ou no grupo, desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe, pede opinião ou sugestões e insistem que os integrantes de sua equipe assumam e aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

A grade gerencial de Blake e Mouton, apresentada por Maximiano (2011) é um modelo de liderança comportamental que traz a ideia a respeito da liderança que reconhece que os estilos não são mutuamente exclusivos. Os estilos, nesse modelo, podem ser combinados em diversos graus entre autocracia e democracia na maneira de lidar com funcionários e equipes.

Figura 1 - Grade gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Maximiano (2011)

- I. Líder produção, orientado para a tarefa (9,1)
- II. Líder pessoas, orientado para as pessoas (1,9)
- III. Líder negligente, que não se preocupa com tarefas e nem pessoas (1,1)
- IV. Líder equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9)
- V. Líder meio-termo, medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5)

A eficácia do estilo de liderança comportamental é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação do liderado. Se o liderado se mostra satisfeito e, ao mesmo tempo apresenta desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. Dentro do modelo de Blake e Mouton o melhor estilo se encontra o mais próximo o possível do ponto do líder da equipe (9,9). Como crítica a esse foi levantado a ideia de que não é possível sempre ser do tipo Líder equipe, pois nem sempre esse tipo de comportamento irá trazer algum tipo de resultado. A situação é um fator a ser adicionado quando for necessário decidir qual estilo de liderança seguir.

4.3 Teoria Contingencial

Diferente da ideia anterior de que existe apenas o estilo de liderança se faz necessário para exercer uma liderança eficaz, a teoria contingencial, essa teoria sustenta que a eficácia de um grupo depende da interação entre a personalidade do líder e a situação. Entende-se personalidade do líder como, “estilo de liderança” ou “padrões motivacionais” que podem ser: orientado para tarefa e orientado para pessoas (ALMEIDA,2012).

Os defensores da abordagem contingencial colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as variáveis situacionais que irão alterar a efetividade das diferentes abordagens de liderança (BRYMAN, 2004).

Maximiano (2011), propõe três critérios para avaliar uma situação:

- I. O líder
- II. Os Funcionários
- III. A Organização

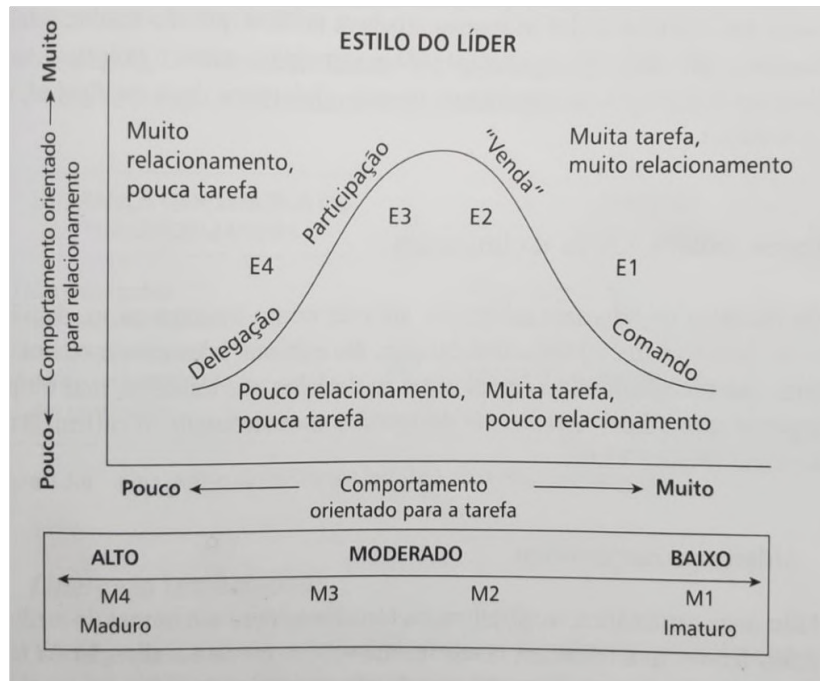
O líder é um dos principais componentes da situação, e seu comportamento é influenciado por sua formação, conhecimento, experiências e valores. Para os autores o líder deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para

os funcionários quando eles tivessem capacidade e desejo para assumir responsabilidades, tomar decisões e identificar os objetivos da organização, experiência para resolver os problemas de maneira eficiente e forte necessidade de independência, caso o funcionário não fosse assim não havia a necessidade de delegar. Por último, o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo influenciam também na escolha do estilo que melhor funciona no momento.

Outro modelo de interessante de Liderança Contingencial é o modelo de Hersey-Blanchard. Nesse modelo a maturidade do subordinado, é avaliada em graus de capacidade e interesse de executar um bom serviço onde se acredita que quanto mais maduro um o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento, o inverso acontece pelo uso de maior uso da autoridade com pouca ênfase no relacionamento. Hersey e Blanchard dividem essa ideia em quatro estilos ou formas de liderança conforme figura 2:

- E1: Comando. Estilo adequado a pessoa com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento.
- E2: Venda. Estilo adequado a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas com pouca experiência ou conhecimento, com alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para tarefa e o relacionamento.
- E3: Participação. Estilo adequado para pessoas com pouco interesse de assumir responsabilidades, devido aos sentimentos de insegurança ou motivação. Orientado para muito relacionamento e pouca tarefa
- E4: Delegação. Esse estilo consiste em dar pouca atenção tanto a tarefa quanto ao relacionamento, ajustando se a pessoa as condições de assumir responsabilidades, que são pessoas com motivação e competência.

Figura 2 - Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchar



Fonte: Maximiano (2011)

4.4 Liderança Transformacional e Liderança Transacional

Há outros modelos de liderança que não focalizam na forma como as decisões são tomadas, mas sim o tipo de recompensa que o líder oferece.

A liderança transformacional está baseada na influência do líder ao seguidor, onde um líder inspira os seguidores para compartilharem uma visão, permite e provê os recursos necessários para desenvolver o potencial das pessoas, cria um ambiente de positividade, faz com que o funcionário tenha compromisso e levar em consideração as necessidades dos liderados (SMITH,2005).

A liderança transformacional requer um equilíbrio entre compreensão emocional, com o intuito de identificar as características interpessoais entre líder e seguidor.

Robbins (2008) diz que os principais estudos do tema identificaram cinco características desse estilo de liderança: a) os líderes têm uma visão, b) estão dispostos a correr riscos por esta visão, c) são sensíveis às limitações que o

ambiente oferece, d) são sensíveis às necessidades dos seguidores e e) apresentam comportamentos não convencionais e inovadores.

Gonçalves (2008) contribui para esta caracterização quando afirmam que o comportamento do líder transformacional (carismático) é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adotam este comportamento como fonte futura de satisfação. E em segundo lugar, o comportamento do líder é motivador e aumenta o esforço para o alcance de objetivo, desde que esse comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efetivo e complemente seu ambiente.

Para Robbins (2008) os líderes transformacionais ou carismáticos surgem na política, nas religiões e quando as empresas estão a nascer ou a passar por crises.

A liderança transformacional implica que tanto o líder como o subordinado tenham a ação de criar, bem como um propósito mais elevado do que apenas um bônus em salário ou outras bonificações. O líder transformacional eleva a sua moral e motivação e a de seus seguidores. São três tópicos importantes para a liderança transformacional: a) Carisma, b) Consideração Individualizada e c) Estimulação Intelectual.

O carisma são os itens referentes a fé e respeito pelo líder a inspiração e encorajamento transmitidos pela sua presença; Consideração Individualizada pressupõe a conjugação de dois elementos: a) a consideração devida ao grupo e b) o tratamento diferenciado igualmente a cada elemento do grupo; c) estimulação intelectual é a capacidade dos líderes transformacionais em originar um despertar e uma mudança nos seguidores.

A Liderança transacional está baseada em uma troca entre o líder e o seguidor. Bass e Avolio (1993) afirmam que a liderança transacional tem como componentes, a recompensas contingentes, onde ao atingir um determinado objetivo os seguidores são recompensados e a gestão por exceção, onde líder avalia a desempenho dos seguidores e toma ações corretivas caso ocorra algum desvio. A luz da recompensa

contingencial, o líder e o colaborador acordam sobre quais as necessidades destes, assim como, o que terá de fazer para ser recompensado ou punido.

De acordo com Almeida (1996), a liderança transacional tende a estar mais presente nas organizações com estrutura formal e rígida, onde se é esperado que os funcionários sigam as regras e respeitem a hierarquia. O mesmo autor (1996) ainda complementa que esse tipo de liderança não se preocupa com o fato de os liderados superarem expectativas, nem próprias e nem do líder, devendo cumprir aquilo que é estabelecido como padrão.

Bass e Avolio (1993) defendem que a liderança transacional tem sua funcionalidade, no entanto se limita ao contrato explícito entre o líder e o seguidor, como apresentado anteriormente.

No entendimento de Robbins (2008) os líderes transacionais são capazes de conduzir ou motivar os seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

5. Metodologia

Neste capítulo é descrito as estratégias para a execução do estudo. Tem como objetivo a classificação do estudo, sobre como ocorreu a coleta de dados e a análise, possibilitando o entendimento referente ao trabalho.

5.1 Classificação da pesquisa

Para ser feita a classificação de uma pesquisa é necessário a utilização de critérios, que mudam de acordo com o objetivo. Para o objetivo proposto para este trabalho a pesquisa se classifica quanto à natureza como uma pesquisa aplicada e quanto a abordagem como quantitativa. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva, e quanto aos meios é de campo e método *Survey*.

Para Vergara (2004) a pesquisa de natureza aplicada é motivada principalmente pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura. Essa pesquisa é classificada como de natureza aplicada por tratar de uma aplicação em uma situação particular.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, este tipo de pesquisa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 2010).

A abordagem da pesquisa também é qualitativa, essa abordagem utiliza-se de técnicas interpretativas que têm como razão buscar descrever, descobrir, traduzir e dar significado a vários comportamentos encontrados em uma organização. (VERGARA, 2004)

Quanto aos fins a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Exploratória por ser uma pesquisa com esse tema específico feito em uma empresa que presta serviços de Terapia Renal Substitutiva. Vergara (2004) diz que uma pesquisa exploratória é realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

É descritiva pois não indaga sobre razões ou condicionamentos das respostas dos entrevistados. Apenas tem o objetivo de buscar quais as percepções, opiniões e sugestões dos entrevistados. Conforme Vergara (2004) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de levantamento (VERGARA, 2004). Bibliográfica pois se trata de um estudo desenvolvido com base em material publicado por autores que escreveram sobre o tema, e de levantamento pois no entendimento de Gil (2001) no método de levantamento são utilizadas as técnicas de interrogação, por meio de questionários, entrevistas ou formulários. A ferramenta

utilizada para fazer a interrogação aos entrevistados apenas possibilita a obtenção de dados a partir dos pontos de vista dos respondentes.

5.2 Amostra

O presente estudo foi realizado em uma organização de terapia renal substitutiva no rio de janeiro, com os profissionais que estão à frente de liderar uma equipe de técnicos de enfermagem, ao todo serão entrevistados 6 profissionais. Os profissionais são enfermeiros por formação acadêmica, a escolha desses profissionais se deu devido os mesmo estarem responsáveis pelos fatores que permitem a execução do serviço principal da empresa que são os técnicos de enfermagem que irão executar os procedimentos necessários, coordenando as equipes, dividindo as tarefas, oferecendo apoio técnico, e revisando a execução dos procedimentos, corrigindo possíveis equívocos nas prescrições de diálises, contato com os médicos, agente de intermédio entre a empresa e o contratante do serviço, entre outras coisas.

5.3 Coleta de dados

Quanto a coleta de dados a mesma foi feita por questionário fechado apresentado por Gil (2001 , p. 242 e 243) com o objetivo de verificar se no respondente existe o perfil de liderança e uma pergunta aberta sobre os desafios de liderança encontrados durante o serviço .

A interpretação do formulário se dá seguindo os seguintes critérios:

- De 20 a 35 pontos,

Você ainda não demonstra habilidades suficientes para liderar pessoas. Procure estudar mais sobre esse assunto e tome as medidas necessárias.

- De 36 a 50 pontos

Você dispõe de algumas habilidades para liderar, mas ainda precisa melhorar muito

- De 51 a 65 pontos

Você demonstra habilidades para liderar pessoas. Procure, no entanto, detectar alguns pontos falhos e corrigi-los

- De 66 a 80 pontos

Você demonstra muita competência para liderar pessoas, mas não se acomode.

É um questionário com uma pergunta aberta sobre quais os desafios enfrentados pelos enfermeiros supervisores de uma empresa de serviço de diálise.

Os questionários e a pergunta se encontram no anexo do trabalho.

A coleta de dado se iniciou no mês de setembro, onde foram entregues os questionários de uma página para cada enfermeiro em dias diferentes, devido a não possibilidade de se entrevistar todos ao mesmo tempo, devido cada um dos enfermeiros trabalharem em horários distintos e prestarem serviços em hospitais diferentes.

Para o preenchimento dos questionários foram marcados encontros com cada enfermeiro para primeiro ser explicado do que se tratava a pesquisa, ter a assinatura do termo de consentimento e posteriormente para que se fosse preenchido o questionário. Os questionários foram preenchidos nas dependências dos hospitais, onde tivessem cadeiras e mesas, privacidade e silêncio.

Após a fase de preenchimento dos questionários foi solicitado que cada um respondesse à questão “Quais os principais desafios de liderança encontradas no seu serviço com os seus liderados? ”, a resposta para essa pergunta foi deixada em aberto para poder observar o que os respondentes acreditavam como desafio de liderança, sem ter uma influência do pesquisador, para não atrapalhar os resultados. A resposta de cada entrevistado a essa pergunta foi gravada pelo aparelho telefônico do graduando e posteriormente transcrita na íntegra para que fosse feita a análise do conteúdo.

6. Resultados

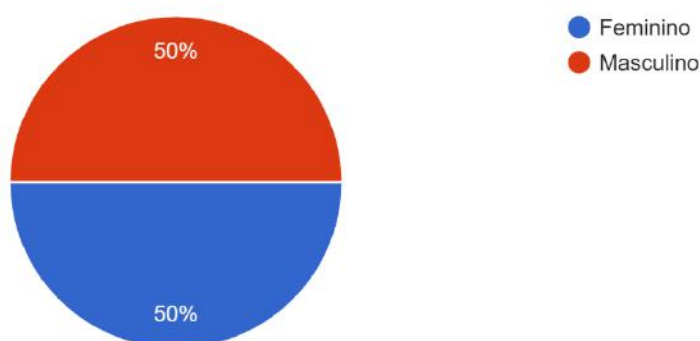
Neste capítulo trabalharemos os resultados encontrados de acordo com a nossa pesquisa. Todos os 6 profissionais responderam o questionário, no entanto na hora de responder à pergunta “Quais os principais desafios de liderança encontradas no seu serviço com os seus liderados? ”, dois dos profissionais preferiram não responder.

Dentro do grupo dos respondentes de seis pessoas, cinquenta por cento se identificavam como do sexo masculino e os outros cinquenta por cento se identificavam como do sexo feminino (Gráfico 1).

Gráfico 1- Gênero dos entrevistados

Gênero:

6 respostas



Fonte: Autor do trabalho

A faixa etária dos participantes foi bem distribuída sendo dois no grupo da idade entre 41 e 54 anos, três no grupo entre 31 e 40 anos e um (hum) no grupo entre 24 anos e 30 anos, apresentando que a idade dos entrevistados se encontram dentro do intervalo de mínimo de 24 anos e o máximo de 54 anos (Gráfico 2). Esse grupo de idades podemos perceber que os enfermeiros são pertencentes às gerações X (nascidos entre 1965 e 1977) e geração Y (nascidos entre 1978 e 1998) (KOURY, 2009).

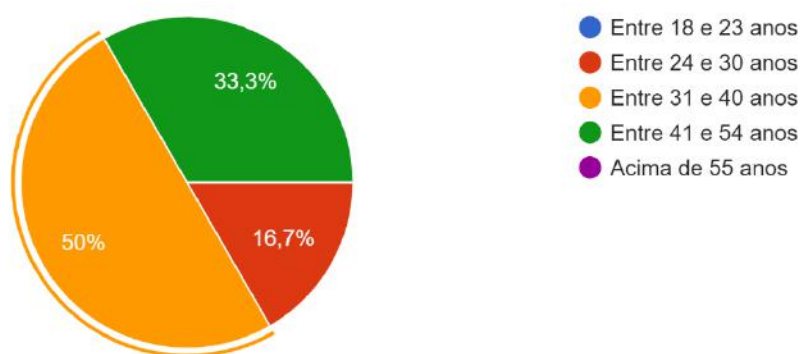
Do grupo de entrevistados, quatro pertencem à geração Y, os pertencentes a essa geração segundo Smith (2009), são experts em tecnologia, tem preferência por ambientes propícios à cooperação, versáteis, e realizam várias tarefas ao mesmo tempo. Trazem inovação, agilidade e buscam contribuir com o negócio, mas precisa que o trabalho faça sentido para sua vida e carreira.

Os entrevistados da geração X são apenas dois, Segundo Matta (2013) essa geração é composta de profissionais maduros, que valorizam o aperfeiçoamento profissional, mas também buscam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Valorizam a estabilidade financeira. Carvalho (2012) complementa a definição trazendo uma nova leitura sobre a geração X, pois atualmente os profissionais dessa geração estão apresentando resistências em relação a tudo o que é novo, além de apresentarem insegurança em perder o emprego para pessoas mais novas

Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária:

6 respostas

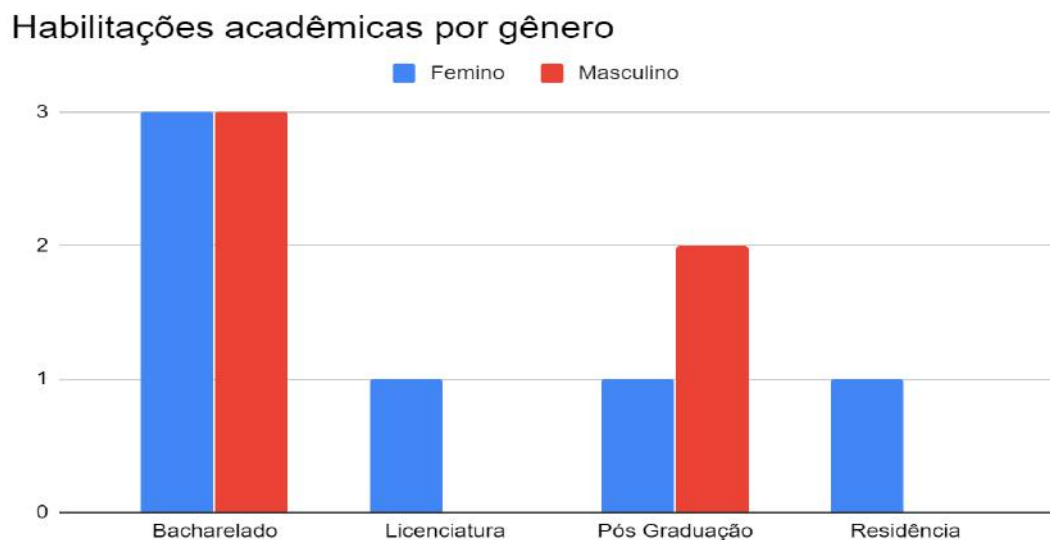


Fonte: Autor do trabalho

O grupo de respostas das habilitações acadêmicas, as respostas foram separadas por gêneros para que fossem melhor analisadas, onde foi possível constatar que os respondentes do gênero feminino possuem um maior grau de instrução do que o outro grupo (Gráfico 3). Segundo Maluf (2012) a participação das mulheres em vários segmentos profissionais tem uma perspectiva de crescimento representativa. Muraro (1971), diz que as mulheres não buscam mais o status de donas de casa.

Elas buscam a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado. A mulher deixa de ser apenas uma cuidadora do lar e passa querer ser agente principal do seu próprio sustento ou compartilhar dos gastos com seus parceiros.

Gráfico 3 - Habilitações acadêmicas por gênero



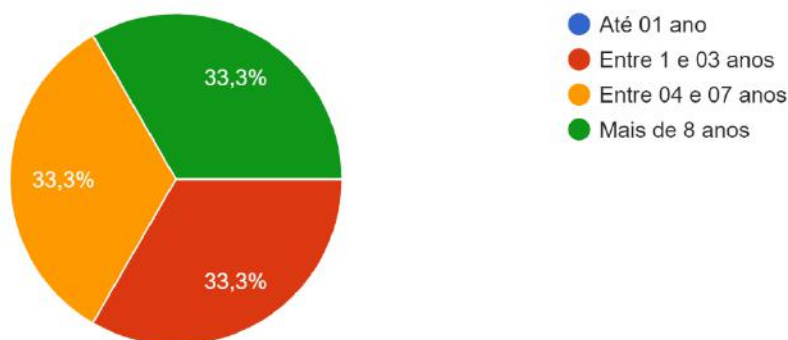
Fonte: Autor do trabalho

O tempo de formação dos entrevistados se dividem entre dois com mais de 8 anos, dois entre 4 e 7 anos de formados e dois entre 1 a 3 anos de formado (Gráfico 4). Dos com mais de 8 anos de formação, um tem vinte e seis anos de experiência no cargo/função atual e o outro entrevistado tem 10 anos de experiência. Dos com 4 a 7 anos de formação um tem 7 anos de experiência no cargo/função e o outro exato 4 anos de experiência. Dos com 1 a 3 anos de formado, um entrevistado tem dois anos e meio de experiência no cargo/função atual e o outro tem 3 anos de experiência.

Gráfico 4- Tempo de formação dos entrevistados

Tempo de Formação:

6 respostas



Fonte: Autor do trabalho

As respostas a seguir são os resultados do questionário de Gil (2001, p. 242 e 243) de acordo com a resposta individual de cada um dos participantes e para manter o sigilo referente às respostas dos questionários nomearemos os respondentes como os seguintes nomes: E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

O resultado de cada um dos enfermeiros está descrito abaixo:

Quadro 3 - Resultado do questionário sobre perfil de líder

Enfermeiros	Pontuação	Descrição
E1	63	Você demonstra habilidades para liderar pessoas.
E2	64	Você demonstra habilidades para liderar pessoas.
E3	67	Você demonstra muita competência para liderar pessoas.
E4	58	Você demonstra habilidades para liderar pessoas.
E5	64	Você demonstra habilidades para liderar pessoas.
E6	66	Você demonstra habilidades para liderar pessoas.

Fonte: Autor do Trabalho

De acordo com o preenchimento dos questionários de cada um e a interpretação fornecida pelo autor do formulário podemos perceber que os enfermeiros entrevistados possuem habilidades para liderar pessoas.

Ao analisar alguns pontos dos questionários, os enfermeiros demonstraram que introduzem novos procedimentos somente algumas vezes (item 2 do questionário), a implantação de novos procedimentos visa a tentativa da melhora na prestação do serviço.

A capacidade dos mesmo de perceberem o nível de maturidade de seus liderados (Item 6 do questionário) faz com que os enfermeiros se adaptem aos seus subordinados adequando o seu estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade percebido, conforme conhecimento apresentado pela teoria contingencial de Tannenbaum e Schmidt e Hersey e Blanchar.

Outro item que chamou a atenção foi a falta de capacidade de abordar assuntos delicados dentro da equipe (Item 13 do questionário), abordar assuntos delicados, conflitos, não é uma tarefa comum a natureza humana, no entanto os líderes precisam corrigir um desempenho inadequado dos membros que pertencem a equipe, oferecendo a eles um *feedback* honesto e construtivo e buscando orientação a seus superiores mais experiente assim evitando com que os liderados percam a confiança em seus líderes.

Referente às dificuldades encontradas pelo entrevistado E1 Manter a rotina foi dada como a primeira pois para ele "Cada um tem uma cabeça, são pessoas diferentes, mas algumas entendem e cumprem, fazem acontecer a rotina outras fingem que não entendem, algumas desconhecem e não as fazem e outras por não ter o conhecimento acham menos importante". A ausência de comprometimento da equipe realmente dificulta o trabalho, já que gera ao líder a necessidade de reafirmar conhecimentos que seu liderado já deveria ter, deslocando o esforço do líder para uma tarefa gerencial para uma mais operacional. O liderado, ele previamente recebe orientações prévia sobre as rotinas, no entanto quando o mesmo diz desconhecer a

rotina isso gera um retrabalho para o líder, já que o líder terá que parar de fazer a sua tarefa para reorientar o seu liderado.

O Entrevistado E4, apesar de trabalhar em outro hospital ele apresenta um desafio similar no momento em que afirma que “O maior desafio é desassociar a prática da repetitividade. A experiência profissional adquirida pelos profissionais limita suas atividades na assistência, que realizam procedimentos sem qualquer embasamento técnico científico.” trazendo novamente a ideia de que as rotinas nem sempre são cumpridas, como afirmou o entrevistado E1.

O entrevistado E1 ainda reafirma a importância do entendimento da rotina na sua fala “As rotinas do nosso serviço requer muita atenção, muita exigência, por que estamos lidando com vidas.” Ainda de acordo com a declaração do entrevistado E1, a outra dificuldade que ele encontra é a de fazer o liderado entender que ele trabalha por plantão de 12 horas. “No meu caso lá 12 horas de trabalho, o técnico acha que se ele fez 1 (procedimento) ele acabou que ele pode ir embora. Ele não entende que o hospital precisa estar coberto as 24h e aí a gente vai trocando as equipes de 12 em 12 horas”.

O principal desafio apresentado pelo entrevistado E2, é diferente dos apresentados pelos entrevistados E1 e E4 pois o Entrevistado E2 afirma que “Os principais desafios da liderança é fazer a sua equipe confiar em você para que você consiga trazer a equipe para você, que você não está ali somente para punir, que você está ali para poder ajudar, ensinar, resolver os problemas que ocorrem , está sempre procurando ajudar o funcionário para que quando você precise realmente do funcionário, o funcionário não tenha como dizer não para você, por que você está sempre presente” Nesse trecho, conseguimos observar que conforme a literatura afirma, trazer o liderado para o lado do líder ainda se mantém como um desafio constante. Ter que agir fora do âmbito profissional para trabalhar o âmbito pessoal para resolver questões que não necessariamente estão vinculadas ao trabalho, para poder conseguir extrair o melhor dos funcionários. “Muitas das vezes a gente atua como psicólogo na nossa função, e a gente está ali sempre ao lado do funcionário ajudando, tentando ver o melhor, sabendo que não vamos agradar todo mundo, mas

a gente tenta mostrar para ele que aquilo que estamos fazendo não é para sabotar ele”

O Entrevistado E3, apresenta como desafio de liderança o trazer a humanização para a liderança, entender que o funcionário possui uma vida fora daquele ambiente de trabalho e executar o serviço sem interferir na vida pessoal de cada liderado, fazendo uma gestão mais flexível, “Sabemos que a classe da Enfermagem, especificamente, possui uma carga horária massacrante, que reduz por si só, a qualidade de vida dos profissionais. Somado a isso, vez as cobranças e as metas, e secundariamente a isso, os profissionais carregam problemas, ou, fragmentos deles para casa, o que reduz ainda mais sua qualidade de vida. Ou seja, jornada exaustiva mais problemas que não ficam no trabalho, que acompanham o profissional.” o Entrevistado E3 afirma ainda que se observa que está tudo indo muito bem no serviço e existe a possibilidade de liberar o funcionário mais cedo, sem que exista um ônus para empresa, ele irá fazer. “. Através do conhecimento empírico de 10 anos atuando, posso afirmar, que quando o subordinado sente que você verdadeiramente se preocupa com suas singularidades, ele passar a ser fiel ao seu superior, e a partir dali, dificilmente haverá problema, funcionário passa a produzir mais”

E por fim fica a fala do Entrevistado E1 que diz que “existem outras dificuldades de liderança, mas são coisas que a gente vai trabalhando o profissional ao longo do tempo você vai vendo quem é quem e vai tratando de formas diferentes no que diz respeito fazer entender a necessidade do trabalho, mas os desafios são todos os dias. Todos os dias a gente encontra um desafio, são pessoas diferentes. Mas o que vai fazer a diferença é a forma que o líder se coloca, o momento é o que vai determinar o que precisa ser feito.” é entender que a liderança apresenta desafios constantes, mas que o profissional tem que estar preparado para lidar com essas situações.

7. Conclusão

Liderar sempre foi uma tarefa desafiadora aos profissionais que estão à frente de uma equipe, envolve diversos fatores tanto internos quanto externos que aumentam a complexidade de liderar. Nessa pesquisa sobre os desafios de liderança em uma empresa de terapia renal substitutiva foi possível observar que as maiores dificuldades apresentadas pelos enfermeiros entrevistados são manter uma rotina, referente a execução dos procedimentos no trabalho, fazendo com que os liderados entendam que existe uma rotina a ser cumprida, fazer o profissional entender que o período de trabalho dele é por plantão de 12 horas, pois às vezes o profissional chega atrasado para render o colega ou quer sair muito mais cedo do que o seu horário e isso atrapalha a execução de procedimentos que são contínuos.

Outra dificuldade apresentada é remover vícios durante a execução do trabalho, onde a pessoa traz consigo uma bagagem de conhecimento empírico que, no entanto, não condiz com a rotina ensinada na literatura ou sem embasamento científico, podendo trazer algum risco aos pacientes durante o cuidado.

Trazer a Liderança para o lado mais humanizado, entendo que as pessoas antes de serem funcionárias também são pessoas com sentimentos também foi apresentado como desafio, já que muitas das vezes as empresas não aceitam ter profissionais sem estarem fazendo alguma atividade, no entanto existe a possibilidade e todo o serviço já está em ordem e pronto. O líder percebendo, e vendo que não irá atrapalhar o andamento do serviço, ele prefere flexibilizar algumas coisas.

Dada a conversa com os profissionais e a análise dos dados, foi possível perceber que os enfermeiros entrevistados têm sim o perfil para liderar conforme apresentado pelo resultado dos questionários. O graduando ainda deixou algumas indicações de leituras para os entrevistados a fim de auxiliar os profissionais na hora de exercer a sua liderança. Além, de propor uma melhor comunicação entre os líderes e seu liderados com o objetivo de melhorar o entendimento das rotinas.

Como sugestão para futuras pesquisas seria interessante expandir a amostra para um grupo maior de empresas que prestam o serviço de terapia renal substitutiva, para poder analisar a dificuldade que os enfermeiros em cargo de liderança passam nesse serviço.

Referências

- ALMEIDA, Maria Cristina Pereira. Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa 2012
- ALMEIDA, F.N. O gestor: a arte de liderar. Lisboa: Presença, 1996
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B.J, *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers & Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York; Academic Press; 1993
- BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.34, n 3. p.102-114. mai/jun 1994
- BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*, London: SAGE, 2004
- BURNS, J. M. Leadership. Nova Iorque: Harper and Row, 1978. in CAIXEIRO, Cristina M. B. A. Liderança E Cultura Organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es). Tese de doutorado- Universidade de Évora. Évora, 2014
- _____. *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press., 2003.
- CAIXEIRO, Cristina M. B. A. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es). Tese de Doutorado- Universidade de Évora. Évora, 2014
- CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. 2012. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e/#7717052970547229>>
Acesso em: 10/10/2019
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001
- _____. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas 2010.

GOLEMAN, D. *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78, 78-90, 2000.

GONÇALVES, Maria Narcisa da Costa. *Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2008

HOUSE, R. ET AL. (1999). Cultural influences on leadership and organization: Project GLOBE. In Mobley, M. et al (eds). *Advances in global leadership*. Stamford: JAI Press, Vol. 1, pp. 171-233.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo, Editora Senac, 2009.

LACOMBE, Francisco, HEILBORN Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Atlas, 2003.

LEWIN, K. *Experiments in social space*. Harverd Educ. Rev, 1939

LIPPIT, R., & WHITE, R.,K. *An Experimental study of leadership and group life*. In g;E; Swanson, T.M. Newcomb, & E.L Hartley (eds), *Readings in social psychology*. New york: Hotl, 1952

MALUF, Vera. **Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea**. São Paulo: Atheneu, 2012.

MATTA, Villela Da. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers**. 2013. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-noambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 14/10/2019

MOTTA, PAULO ROBERTO, *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César. *Fundamentos da Administração*. SP: Atlas, 2011

MURARO, R.M.: *Libertação sexual da mulher*. 2. ed. Petrópolis, Ed. Vozes, 1971.

NEVES, J. O processo da liderança. In Ferreira, J. et al. *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora Mcgraw-Hill, 2001

NOVAES, H.M., PAGANINI, J.M. **Garantia de qualidade: acreditação de hospitais para America Latina e Caribe**. São Paulo; OPAS, 1992. (Série Sillos, 13)

REGO, A. *(Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade AVEIRO. 1997

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

_____.Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROCKENBACH, C.W. Comportamento organizacional: teorias motivacionais. Santa Rosa: UNIJUÍ, Curso de Administração. Notas de Aula. 2011

SMITH, P. B. Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira. 2005

SMITH, W. Stanton. Dossiê choque de gerações. Decifrando os códigos. Revista HSM Management, 2009

SOZIO, C. As competências do Líder: Um estudo no ramo alimentício da cidade de Horizontina. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Universidade Regional do Noroeste do rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2015

SYROIT, J. Liderança organizacional. In C. A. MARQUES E M. P. CUNHA (Cord.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote. 1996

YULK, GARY A. Leadership in organization. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall. 1994

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

Apêndice A - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa tem como tema DESAFIOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE DIÁLISE e está sendo desenvolvida por PEDRO DE ASSUNÇÃO CRUZ, do Curso de ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, sob a orientação do(a) Prof(a) RENATO NUNES BITTENCOURT.

Os objetivos do estudo fazer o levantamento dos desafios de liderança vivido pelos profissionais entrevistados. A finalidade deste trabalho é fornecer dados a sociedade acadêmica sobre os desafios de liderança vividos numa empresa de diálise.

Solicitamos a sua colaboração para responder os formulários, com o máximo de informação que puder disponibilizar ao pesquisador. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que essa pesquisa é apenas para a produção da MONOGRAFIA.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura do Orientando

Assinatura do Orientador

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins acadêmicos (Produção da monografia). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Rio de Janeiro ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Contato com o Pesquisador (a) Responsável: Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a)(21)98462-6263 E-mail: Pedro2576@hotmail.com

Apêndice B - Questionário demográfico

Questionário demográfico

1 Gênero:

Feminino Masculino

2 Faixa etária:

Entre 18 e 23 anos Entre 31 e 40 anos Acima de 55
anos Entre 24 e 30 anos Entre 41 e 54 anos

3 Tempo de Formação:

Até 01 ano Entre 1 e 03 anos Entre 04 e 07 anos Mais de 8 anos

4 Habilitações Acadêmicas:

Bacharelado ou equivalente

Licenciatura ou equivalente

Mestrado Em: _____

Doutorado Em: _____

Formações complementares: _____

5 Tempo de Serviço no cargo/ função atual: _____

6 Tempo de Empresa:

até 01 ano entre 1 e 03 anos entre 04 e 07 anos Mais de 8 anos

7 Experiência Profissional (breve currículo):

8 Quais os principais desafios de liderança encontradas no seu serviço com os seus liderados?

Anexo I - Questionário sobre Perfil de Líder

Questionário sobre Perfil de Líder Elaborado por Antonio Carlos Gil (2001)

Responda às questões seguintes, assinalando a opção que mais se aproximam de sua conduta.

1. Você se esforça para criar um ambiente de trabalho agradável no seu local de trabalho?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
2. Você introduz novos procedimentos no trabalho ?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
3. Você consegue reverter situações antes de se transformarem problemas?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
4. Você costuma quebrar regras firmemente estabelecidas na empresa?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
5. Você fica satisfeito quando outros setores da empresa obtêm vitórias?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
6. Você é capaz de identificar o nível de maturidade dos grupos com que trabalha?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
7. Você costuma fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando à conquista de objetivos comuns ?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
8. Você contribui para promover o crescimento da sua equipe?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
9. Você estimula os outros a enfrentar novos desafios ?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
10. Você costuma ser mais otimista que os outros membros da equipe?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
11. Você procura entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discorda delas?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
12. Você concorda que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

13. Você tem coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

14. Você estabelece metas claras para sua equipe?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

15. Você procura incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilo e personalidades diferentes?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

16. Quando os resultados não são satisfatórios, você costuma ter palavras estimulantes para as pessoas envolvidas?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

17. Você é ambicioso em relação às metas profissionais e à qualidade de vida?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

18. Você consegue envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

19. Você se mantém informado acerca dos outros setores da empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

20. Você é capaz de reconhecer oportunidades de mudanças decorrentes das crises por que passa a empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre