

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA EQUIPE DE ENFERMAGEM QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA DE SEU SUPERIOR IMEDIATO

ANDRESSA SCHAURICH DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
dessaeschaurch@gmail.com

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
vaniaflores2006@yahoo.com.br

GEAN CARLOS TOMAZZONI

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
gean.tomazzoni@hotmail.com

LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
laerciobalsan@yahoo.com.br

STEFANIA TONIN

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
stefaniatonin@gmail.com

Área temática: Estudos Organizacionais – Comportamento Organizacional

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA EQUIPE DE ENFERMAGEM QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA DE SEU SUPERIOR IMEDIATO

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar a percepção dos colaboradores da equipe de Enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato e comparar a forma como esses se desenvolvem em instituições hospitalares públicas e privadas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com abordagem descritiva quantitativa em duas instituições hospitalares, uma pertencente ao setor público e outra ao privado, localizadas na cidade de Porto Alegre/RS. A população do estudo foi composta por enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Para a análise dos dados utilizou-se o cálculo de estatísticas descritivas (tabelas de frequências, medidas de tendência central, medidas de dispersão e padronização das médias dos construtos). Os resultados indicaram que os gestores, tanto nos hospitais públicos quanto nos privados, apresentam um nível alto para a liderança transformacional e mediano para a liderança transacional. Entretanto, apesar de haver um predomínio do estilo transformacional, em geral, a atuação do superior como líder se destaca quando existem problemas a serem resolvidos. Além disso, os resultados verificados nesta pesquisa demonstram ser possível a coexistência dos estilos de liderança transacional e transformacional, os quais, não são abordagens opostas, mas contribuem uma com a outra para o bom desempenho organizacional.

ABSTRACT

This study aims to determine the perception of nursing staff employees about the leadership style of his immediate superior and compare how these develop in public and private hospitals. For this purpose, a field research was carried out with quantitative descriptive approach in two hospitals, one belonging to the public sector and other private, located in Porto Alegre/RS. The study population consisted of nurses, technicians and nursing assistants. For data analysis was used to calculate descriptive statistics (frequency tables, measures of central tendency, measures of dispersion and standardization of the means of constructs). The results indicated that managers in both hospitals, public and private, have a high level for transformational leadership and median to transactional leadership. However, although there was a predominance of transformational style, in general, the role of the superior as leader stands out when there are problems to be solved. In addition, the results obtained in this research demonstrate possible the coexistence of styles of transactional and transformational leadership, which are not opposite approaches but contribute to each other for good organizational performance.

Palavras chave: Estilos de Liderança, Enfermagem, Instituições Hospitalares.

INTRODUÇÃO

Há muito tempo o tema da liderança tem sido amplamente estudado por diferentes áreas e campos de saber, dentre as quais se destaca a Administração. Essa área sob a tutela de campos específicos de conhecimento e de prática profissional, de acordo com Calaça e Vizeu (2015), tem delineado programas de pesquisa sobre a temática que carregam premissas e interesses muito particulares. Entretanto, apesar do termo ‘líder’ constar no dicionário Oxford desde 1300, Moscon (2013) evidencia que estudos científicos sobre a liderança começaram a ser desenvolvidos mais intensamente no início do século XX, coincidindo com o surgimento da Administração Científica de Taylor e da Psicologia Organizacional, sendo focado nas características pessoais e nas habilidades do indivíduo.

Com o passar dos anos, a partir do aumento de pesquisas relacionadas ao tema, surgiram novas formas de abordagens, com o objetivo principal de compreender como o líder se comporta em relação aos seus subordinados. No entendimento de Avolio et al. (2003), embora as características pessoais do líder influenciem na condução do grupo, são o comportamento e estilo de gestão que serão determinantes para o resultado final da interação. Assim, a partir desse cenário desenvolveu-se uma abordagem que se propôs a integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, procurando reconciliar algumas controvérsias dos estudos sobre liderança das últimas décadas, e dando origem as duas novas teorias: Transacional e Transformacional.

Moscon (2013) destaca que nos estudos atuais reconhece-se que o comportamento dos gestores precisa ser ajustado a um contexto mais amplo e do qual dependem diversas variáveis, como, por exemplo, o ambiente onde a relação líder-subordinado se desenvolve. Além disso, segundo a autora, cada contexto de trabalho apresenta características específicas que irão impactar na forma como se desenvolve esse construto, trazendo importantes contribuições para uma análise mais aprofundada dos significados desse fenômeno para os sujeitos envolvidos na presente pesquisa.

Frente ao exposto acredita-se que podem ser inseridas as instituições de saúde, e mais especificamente as organizações hospitalares. Conforme destacam Borba e Kliemann Neto (2008), os hospitais se apresentam como um setor rico em experiências e práticas de gestão, entretanto, poucos ainda são os estudos desenvolvidos por pesquisadores que analisam essas abordagens. De acordo com Zoboli (2002), dentre as organizações empresariais essas são as empresas que assumem maior complexidade, devido a ampla articulação necessária a gama de recursos, elementos e dispositivos que devem ser alinhados de modo coordenado as ações de ensino, assistência e pesquisa.

Para Teixeira et al. (2006), um modo de entender o hospital é vê-lo como uma organização de características próprias, que o diferenciam de outras instituições. Contemporaneamente, os hospitais são instituições prestadoras de serviço (BONATO, 2003), cuja principal característica que os diferenciam das demais empresas é a natureza do seu trabalho, que é dirigido para aliviar o sofrimento e a preservar a saúde e a vida. Portanto, compreender a atividade hospitalar como um negócio, não esquecendo a sua função social, exige uma gestão empresarial ética e desafiadora. Assim, o real motivo pelo qual um hospital existe são as pessoas, que prestam assistência e que usufruem da mesma, logo devem ser o foco da gestão.

No entendimento de Pillon (2011), um dos desafios impostos aos hospitais se refere aos processos gerenciais, existindo a necessidade de alinhá-los aos cuidados em saúde, de modo que esse tenha eficiência e qualidade. Atualmente muitos hospitais vivem um dilema: a necessidade de modernizar as formas de trabalho em contraposição a uma cultura

organizacional arcaica (CAMPOS e BONASSA, 2006), destacando-se assim, a importância do papel da liderança neste cenário de quebra de paradigmas e adequação às novas necessidades do mercado.

Diante desse cenário fica evidente o papel do enfermeiro enquanto responsável pela gerência dos serviços e do cuidado em saúde, tornando-se elemento-chave no ambiente em que atua (LIMA, 2013). Conforme ressaltam Lourenço e Trevizan (2001) e Rodrigues e Lima (2004), a gestão em enfermagem abrange um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais que são caracterizada pelo exercício da liderança, sendo essa uma ferramenta imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro.

Dessa forma, ao considerar que o serviço de enfermagem (a) é a principal categoria profissional em termos quantitativos que faz as instituições de saúde produzir serviços (SANTOS, 2007); (b) possui elevado grau de autonomia em relação à direção, gerenciando o dia a dia das unidades assistenciais e possuindo, internamente, uma linha de comando vertical formalizada e legitimada (CECÍLIO, 1999); (c) depende da liderança para a melhoria da qualidade do trabalho e da assistência prestada ao paciente (HIGA e TREVIZAN, 2005), cabendo ao enfermeiro o gerenciamento da assistência de enfermagem, bem como o desenvolvimento de atividades administrativas, chegou-se ao seguinte objetivo: *verificar a percepção dos colaboradores da equipe de Enfermagem quanto ao estilo de gestão de seu superior imediato e comparar a forma como esses se desenvolvem em instituições hospitalares públicas e privadas.*

Segundo Santos e Moscon (2014), embora pesquisas sobre o fenômeno da liderança nas organizações contemporâneas seja um assunto bastante discutido e motivador para estudos, ainda há certa carência no seu delineamento. Para Moscon (2013), o conceito de liderança no trabalho e nas organizações ainda se encontra em fase de delimitação teórica e empírica, logo, para que se avance mais nesse campo teórico há uma necessidade de estudo da liderança englobando as características do líder e o contexto no qual ele está inserido, além de procurar entender como as pessoas influenciadas por esse líder interpretam sua gestão. Sendo assim, pelo exposto, salienta-se que este estudo se justifica do ponto de vista teórico, para contribuir com o avanço de pesquisas na área quanto aos estilos de liderança apresentados pelos gestores do setor de Enfermagem, em organizações hospitalares públicas e privadas. E, do ponto de vista prático, como forma de auxiliar as organizações participantes da pesquisa, fornecendo subsídios que sirvam como fonte de informações para a definição de práticas organizacionais mais coerentes com o contexto ao qual estão inseridas.

Na sequência, o artigo está estruturado em mais cinco seções, além dessa introdução: nas seções 2 e 3 desenvolvem-se os conceitos essenciais relativos aos temas estilos de liderança e equipe de Enfermagem; na seção 4 descrevem-se os fundamentos metodológicos da pesquisa realizada; por fim, nas seções 5 e 6 apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, bem como suas considerações finais.

2 LIDERANÇA E ESTILOS DE GESTÃO

Quando se inicia um estudo sobre a temática de liderança percebe-se que muito se pesquisa sobre o assunto, porém, não existe um consenso quanto a sua definição, sendo difícil determinar com precisão o que é ‘ser líder’ e o que é ‘liderança’. De acordo com Bento e Caseiro (2007, p. 3), na visão de Bass (1990, p.4) “existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas a tentar defini-la”. Apesar de o termo possuir uma diversidade de conceitos, para Northouse (2004) quatro componentes podem ser identificados como fundamentais na compreensão do fenômeno: trata-se de um processo; que envolve uma

influência; que ocorre em um contexto grupal; e, para o alcance de determinadas metas. O fato de se constituir em um processo, segundo Moscon (2013), implica em entender que não é uma característica que reside no líder e sim que afeta e é afetado pela relação que se estabelece com a equipe.

Em conformidade com essa ideia, Spector (2006) afirma que o pensamento comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Assim, no entendimento de Calaça e Vizeu (2015), nos estudos chamados pelos autores de gerencialistas - aqueles com orientação acadêmico-científica que visam aprimorar a prática de gestão das organizações - a liderança está fortemente vinculada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e seus subordinados de atingirem os resultados organizacionais.

Partindo das explicações acima descritas, conforme Macêdo et al. (2007, p. 110) é possível identificar o líder como aquela pessoa que “no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação”. Além disso, para os autores, é importante destacar ainda que a Liderança requer, inevitavelmente, o uso do poder para influenciar os pensamentos e ações dos outros e que ele, em conjunto com a autoridade e a responsabilidade, são fatores intrinsecamente relacionados que se fazem presentes no exercício da liderança.

Segundo Barreto et. al (2013), os trabalhos iniciais sobre o tema buscavam identificar as características, os traços e o comportamento do líder. A partir do final da década de 90, o foco dos estudos passou a abordar a liderança como um processo de influenciar os indivíduos dentro de uma cultura organizacional e a relação interativa entre líder e seguidor. Nesse cenário, desenvolveu-se e disseminou-se uma abordagem que se propôs a reconciliar algumas controvérsias apresentadas pelos estudos anteriores, a partir de novas teorias de liderança. Entre essas novas teorias destacam-se, nesse estudo, as teorias da *Liderança Transacional e Transformacional*, que surgiram pela primeira vez nas pesquisas de Burns (1978 apud VIZEU, 2011), com a proposta de integrar as diversas abordagens, os aspectos comportamentais e os traços de personalidade. Essa proposta realizada pelo autor, além de ter sido a pioneira, foi considerada a de maior influência sobre os pesquisadores dessa abordagem, pois foi a partir desse contexto que outras importantes proposições se desenvolveram, com destaque para as de Bernard Bass (VIZEU, 2011).

De acordo com Marquis e Huston (1999), Burns sustentou que há dois tipos de líderes: o tradicional, preocupado com as operações do dia-a-dia, chamado de *Transacional*, e o comprometido, visionário e capaz de distribuir responsabilidades com esta visão, chamado de *Transformacional*. Porém, segundo Calaça e Vizeu (2015), apesar de ter sido Burns o precursor da distinção entre líderes transacionais e transformacionais, foi Bass que popularizou seu estudo na literatura gerencialista, de tal forma que esse modelo é reconhecido pelos pesquisadores de liderança em organizações como uma das mais importantes abordagens da “nova liderança” que surgiu em contraponto à perspectiva contingencial.

A *Liderança Transacional*, segundo Bass (1990), refere-se às trocas estabelecidas no relacionamento entre líder e liderado, cuja finalidade é satisfazer os interesses de ambos. Para Gomes e Cruz (2007), este líder baseia sua ação na legitimidade e autoridade formais, enfatizando regras e normas estabelecidas pelos superiores e focando a atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Sobral e Peci (2008) ainda ressaltam que esse líder guia seus subordinados em direção aos objetivos pretendidos e distribui recompensas para aqueles que conseguem alcançá-las. Vizeu (2011, p. 58) explica que “nesse sentido, não há no modelo Transacional uma preocupação com a coletividade ou com

princípios moralmente determinados, por isso, diz-se ser um modelo que enfatiza o auto interesse (seja dos seguidores, seja do líder), em uma relação de troca orientada Instrumentalmente”. Esse estilo de liderança tem sido estudado a partir de dois componentes: *Recompensa contingente* e *Gerência pela exceção*.

Por sua vez, na *Liderança Transformacional*, segundo Burns (1978 apud VIZEU, 2011), os líderes inspiram moralmente seus seguidores, estimulando o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e Comprometimento com valores e interesses coletivos. Complementando essa ideia, Marques et al. (2007) destacam que a Liderança Transformacional trata-se da influência do líder em conseguir que o liderado sobreponha seus interesses em favor da organização, gerando um desempenho acima do esperado, e fazendo com que enxerguem a si mesmos e as oportunidades de seu ambiente de trabalho de uma nova maneira. Além disso, Muniz Filho (2013) evidencia que os líderes transformacionais são proativos e inovadores, não se contentando em alcançar um desempenho “dentro das expectativas”. Essa teoria pode ser mensurada em quatro componentes: *Carisma ou influência idealizada*, *Motivação inspiracional*, *Estimulação intelectual* e *Consideração individualizada*.

Além dessas dimensões relacionadas às teorias da Liderança Transacional e Transformacional, Bass e Avolio (1992) apud Northouse (2004) tratam ainda do que denominam *Ausência de liderança (Laissez-faire)*. Nesta dimensão, segundo os autores, não se observa a troca entre líderes e subordinados, ou seja, o líder ignora a sua responsabilidade, não assume os objetivos definidos e adia a tomada de decisões importantes, não dando suporte e nem desenvolvendo sua equipe. De acordo com Rosinha (2009), nesse tipo de “não-liderança” a pessoa evita tomar uma posição, tomar decisões e abdica da sua autoridade.

No entendimento de Peleias (2007), cada situação vivenciada na organização remete a um estilo de liderança, no qual cada líder tem seu estilo de liderança, sendo controversa a questão de determinar qual é o estilo mais adequado, pois tudo varia em função da situação vivida. Além disso, existe ainda, nesse contexto, uma discussão acerca das dimensões Transformacional e Transacional. De acordo com Araújo (2011), Bass enfatiza que os dois tipos de liderança são processos distintos, entretanto podem ser complementares. No entendimento do autor, o líder recorre a ambas as abordagens em diferentes situações, mas também as utiliza simultaneamente, de forma complementar, sendo as duas formas eficazes.

Segundo Marquis e Huston (1999), embora o líder Transformacional seja considerado o “ideal”, autores como Bass, Avolio e Goodhein (1987) advertem que estes devem ser acompanhados de qualidades de líderes transacionais. Para esses autores o líder Transformacional irá fracassar sem as habilidades tradicionais presente nos transacionais. Logo, ambos os grupos de características precisam estar presentes no mesmo indivíduo, gerando-se, a partir disso, um desempenho para além das expectativas. Morhart et al. (2009) também abordam essa situação em seu estudo e sugerem que esses estilos coexistem com sucesso, sendo que, inclusive, um certo nível de Liderança Transacional pode aumentar a Liderança Transformacional, ou vice versa. Portanto, defende-se que as lideranças Transformacional e Transacional não estão em abordagens opostas, uma vez que contribuem uma com a outra, e não as substituem.

3 EQUIPE DE ENFERMAGEM E LIDERANÇA DO ENFERMEIRO

De acordo com Pianucci (2005), a prática de enfermagem em equipe é norteadora por um enfermeiro, profissional qualificado e registrado no órgão regulamentador do exercício da profissão, COFEN, que atua como líder, tomando as decisões em relação ao atendimento de enfermagem. Já os membros da equipe – técnicos e auxiliares de enfermagem – estão sob

supervisão desse profissional, devendo cumprir e assumir seu papel profissional, colaborando com o líder para que se alcancem os objetivos propostos para a equipe e o atendimento aos clientes.

Para a autora, o maior objetivo do trabalho em equipe na enfermagem é proporcionar assistência contínua e de qualidade a quem está sendo cuidado. Sendo assim, é necessário planejar e sistematizar a assistência, visando desenvolver cuidados que suprirão as necessidades humanas básicas afetadas do cliente. Nesse contexto, insere-se o papel de liderança que o profissional enfermeiro ocupa nas instituições de saúde.

Do mesmo modo como é difícil tratar do tema liderança em qualquer área, desenvolver um trabalho sobre essa questão na enfermagem também se constitui em uma tarefa complicada. A liderança nesse contexto, de acordo com Gelbcke et al. (2009), é objeto de pesquisas sob diferentes perspectivas, principalmente no sentido de incorporá-la como aliada no seu cotidiano. Para tanto, o agir com liderança se torna uma tarefa cada vez mais árdua, exigindo melhores resultados, inovação e crescimento constantes, sendo, segundo os autores, uma ferramenta imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro.

De acordo com Rozendo e Gomes (1998), o enfermeiro seria um elemento importante para “fazer funcionar” a instituição, especialmente através de atividades de controle e orientação dos colaboradores do seu setor, por meio da função de supervisão. Neste sentido, a figura do enfermeiro ocupa papel de destaque, pois é o responsável pela condução do pessoal de enfermagem, servindo de elo entre os “superiores” e os “subordinados”.

Lima e Binsfeld (2003) destacam que uma breve observação sobre o dia-a-dia do trabalho do enfermeiro hospitalar é suficiente para perceber que o seu trabalho é prevalentemente administrativo, embora isso não se dê por opção, mas por uma certa imposição da administração hospitalar, que espera que o mesmo se responsabilize pelo bom funcionamento das unidades. No entendimento de Pereira (2007), a prática da liderança de enfermagem não deve estar somente em consonância com a instituição, mas também voltada para as condições de trabalho e as necessidades dos profissionais da equipe.

4 MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo em duas Instituições Hospitalares localizadas na cidade de Porto Alegre/RS, uma pertencente ao setor público e a outra ao privado, denominadas nessa pesquisa de Hospital A e Hospital B, respectivamente. Essas duas organizações foram escolhidas por serem hospitais de grande porte e de referência no atendimento médico-hospitalar de alta complexidade.

A população deste estudo tem como característica comum constituir a equipe de Enfermagem, sendo esses enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. A amostra, por sua vez, foi calculada por meio de uma fórmula matemática para população finita, optando-se pela técnica de amostragem probabilística aleatória. Foi considerado um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Diante disso, obteve-se como amostra necessária para pesquisa um total de 342 participantes. Todavia, obteve-se um retorno um pouco superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, totalizando 347 respondentes.

Corroborando com o exposto por Santos e Moscon (2014), ainda que estudos considerem o líder como sendo mais focado na motivação e criação de uma visão compartilhada para a equipe, e o gestor como sendo mais focado no planejamento, organização e controle de atividades, no presente estudo, liderança e gestão foram tratadas como sinônimos, bem como os termos “gestor”, “líder” e “superior imediato”. Para tanto, cabe ressaltar que os estilos de liderança dos gestores foram avaliados de acordo com a

percepção dos colaboradores da equipe de Enfermagem dos hospitais pesquisados, com base na gestão de seu superior imediato. Os técnicos e auxiliares de enfermagem ponderaram o estilo de gestão do enfermeiro responsável pela unidade, que assume papel de líder frente aos seus subordinados e este, por sua vez, avaliou o estilo de gestão do seu superior imediato.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética da Universidade (Protocolo CEP-UFSM: 788.478; CAAE 34690314.7.0000.5346), o projeto foi encaminhado às duas organizações hospitalares coparticipantes da pesquisa para avaliação dos seus respectivos comitês de ética. Somente após a autorização dos três comitês a coleta de dados foi iniciada. Essa foi realizada no período compreendido entre outubro e dezembro de 2014. Cada participante foi abordado individualmente ou em pequenos grupos, no seu próprio local de trabalho, sendo informado sobre do que se tratava a pesquisa. Nesse momento, também foram esclarecidas possíveis dúvidas ou dificuldades de compreensão do questionário. Ao estar de acordo em integrar o estudo e, após assinar o TCLE, entregou-se o instrumento de pesquisa e foi acordada uma data para seu recolhimento.

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com itens fechados, composto de duas partes. A primeira parte do questionário foi composta de 12 questões visando obter os dados de identificação dos respondentes, tais como: idade, sexo, escolaridade, estado civil, número de filhos, tipo de instituição hospitalar, função, unidade de trabalho/turno/carga horária semanal, tempo de profissão/carreira, período de atuação na organização, responsabilidade pela manutenção da família e renda salarial. Já a segunda parte, composta por 21 questões teve por objetivo identificar os estilos de liderança através da escala *MLQ Form 6S*, proposto por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004) e traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Moscon (2013).

Cabe ressaltar que as 21 questões da segunda parte estão divididas nos três estilos de liderança, conforme segue: 6 itens da “Liderança Transacional”, que refere-se às trocas estabelecidas no relacionamento entre líder e seguidos, cuja finalidade é satisfazer os interesses de ambos (BASS, 1990); 12 itens da “Liderança Transformacional”, que representa a capacidade do líder em conseguir que o liderado transcenda seus próprios interesses em favor da organização e tenha um desempenho extra papel (MARQUES et al., 2007); e, 3 itens da “Ausência de Liderança”, na qual o líder abre mão ou ignora a sua responsabilidade, não assume objetivos definidos e adia a tomada de decisões importantes, não se observando troca entre líderes e subordinados, nem empenho do líder em dar suporte e desenvolver a sua equipe (MOSCON, 2013).

A análise dos dados foi realizada quantitativamente com o auxílio dos *softwares* “Microsoft Excel” versão 2010, e “Statistical Analysis System” (SAS) versão 9.1. Para identificar os níveis dos “Estilos de Liderança” realizou-se análise bivariada, com cálculos de estatística descritiva (tabelas de frequências, medidas de tendência central e de dispersão e padronização das médias dos construtos e das dimensões), e o teste de Mann-whitney para verificar as diferenças entre os níveis dos estilos de liderança das equipes de enfermagem de hospitais públicos e privados, bem como a diferença dos estilos de liderança entre os enfermeiros e o grupo formado por técnicos e auxiliares de enfermagem. Optou-se pelo teste não paramétrico, uma vez que os dados se demonstraram assimétricos durante a inspeção de histogramas. Consideraram-se estatisticamente significantes os testes com um $p < 0,05$.

Com o propósito de identificar os níveis dos “Estilos de liderança”, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, por meio de procedimentos de *Cluster Analysis*. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa, definindo-se o parâmetro para a classificação dos *clusters*, a partir do escore padronizado

(MALHOTRA, 2012). Assim, obtiveram-se as seguintes categorias em relação às médias padronizadas: Alto (de 66,67 a 100), Médio (de 33,34 a 66,66) e Baixo (de 0 a 33,33). Essa padronização teve o intuito de esclarecer o nível atingido por cada construto utilizado no presente estudo.

5 RESULTADOS

A maior concentração dos participantes da pesquisa pertence à instituição pública, totalizando 190 pesquisados (54,76%), enquanto que na organização privada tem-se um total de 157 respondentes (45,24%). Participaram da pesquisa 81 enfermeiros, sendo 46 do Hospital A (público) e 35 do Hospital B (privado) e 263 técnicos/auxiliares de enfermagem, sendo Hospital A=142 e Hospital B=121. Destes, a maioria são mulheres (83,28%), sendo que a grande parte da amostra (41,91%) possuem entre 26 e 35 anos de idade, são casadas (37,03%) e com um filho (51,33%). Em termos ocupacionais observa-se a prevalência das profissionais com 2º grau completo/Técnico (53,73%), tempo de profissão de 11 a 20 anos (30,81%) e tempo de atuação na organização de 1 a 5 anos (57,66%). Quando se analisa essas informações por tipo de instituição verifica-se a maior porcentagem de 20,66% na faixa de 11 a 20 anos para o Hospital A (público) e 16,86% na faixa de até 5 anos para o Hospital B (privado). Sendo assim, é possível afirmar que os profissionais da organização privada participantes deste estudo possuem menos tempo de carreira que os da instituição pública. O mesmo constata-se em relação ao tempo de trabalho na empresa, no qual 110 pesquisados do Hospital B, ou seja, 31,98%, têm de 1 a 5 anos, em comparação a 25,58% do Hospital A, com o mesmo período de tempo.

Por fim, quanto à remuneração, predomina, com 44,19%, os profissionais que recebem de 1 a 3 salários mínimos, seguidos dos que ganham de 4 a 6 (39,53%), sendo que 47,38% divide igualmente a responsabilidade financeira da família com outra pessoa. Analisando essas informações por tipo de hospital percebe-se que, de acordo com o exposto pelos participantes, os colaboradores da equipe de Enfermagem do Hospital A (público) são melhores remunerados que os do Hospital B (privado). Se somarmos as porcentagens das faixas de 4 até mais de 10 salários mínimos na instituição pública têm-se 43,61% da renda dos pesquisados, enquanto que a mesma porcentagem (43,61%) para a instituição privada concentra-se nas faixas de 1 a 6 salários mínimos.

Em relação a análise dos “Estilos de Liderança”, obteve-se as médias obtidas para os construtos de maneira geral e por tipo de instituição. A Tabela 1 apresenta a média para os construtos pesquisados e o teste de Mann-Whitney para verificar as diferenças de média.

Tabela 1 - Estatística dos Estilos de Liderança.

Estilos de Liderança	GERAL		HOSPITAL A (PÚBLICO)		HOSPITAL B (PRIVADO)		p-valor
	Média (\bar{x})	Desvio Padrão $\sigma(x)$	Média (\bar{x})	Desvio Padrão $\sigma(x)$	Média (\bar{x})	Desvio Padrão $\sigma(x)$	
Liderança Transacional	66,22	12,36	64,96	12,46	67,69	12,07	p=0,035*
Liderança Transformacional	68,30	14,93	66,33	15,57	70,63	13,79	p=0,003*
Ausência de Liderança	46,03	16,25	43,88	15,24	48,56	17,02	P=0,015*

*p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Referente à Liderança Transacional, verifica-se que o valor para a média geral foi de 66,22, sendo esse classificado como de nível médio, contudo cabe salientar que esse é

próximo de ser classificado como alto (de 66,67 à 100). Essa mesma classificação mediana se mantém quando analisada a média do Hospital A ($\bar{x} = 64,96$), enquanto que para o Hospital B se classifica com nível alto ($\bar{x} = 67,69$). Logo, pode-se inferir que os participantes da pesquisa do hospital privado visualizam seus líderes com um índice mais elevado de Liderança Transacional do que os pesquisados do hospital público.

Em relação à Liderança Transformacional a média geral foi igual a 68,30 muito próximo a classificação alta. Quando considera-se a análise dos hospitais em separado, no Hospital B este estilo é classificado como de nível alto (70,63), enquanto que para o Hospital A é classificado como nível mediano (66,33%).

Referente à análise da última dimensão dos Estilos de liderança, denominada Ausência de Liderança, o valor verificado para a média geral foi de 46,03 sendo classificado como um nível médio para essa amostra. Essa mesma classificação média se mantém para os casos do Hospital A e B ($\bar{x} = 43,88$ e $\bar{x} = 48,56$, respectivamente).

Diante dos resultados expostos verifica-se que Liderança Transacional se apresenta para o contexto de estudo, de forma geral, como um nível médio, sendo que esse estilo representa uma troca formal entre líder e liderado, com o objetivo de satisfazer a necessidade de ambos. Ainda, pode-se afirmar que os indivíduos do hospital privado visualizam seus líderes com um índice mais elevado de Liderança Transacional do que os pesquisados no hospital público. Tal fato indica que nos hospitais privados os líderes conseguem de maneira mais efetiva fazer com que seus subordinados transcendam seus próprios interesses em favor da organização. Além disso, os resultados parecem demonstrar que o superior imediato atua de forma mais efetiva como líder no momento de resolução de problemas, ou seja, tendem a gerenciar pela “exceção”, além de fornecer *feedback* aos liderados, geralmente, quando acontece o erro.

No que se refere à Liderança Transformacional e suas dimensões é possível afirmar que essa se apresenta, para a amostra geral, como sendo de nível alto, indicando que o líder representa um modelo que desperta admiração, respeito e confiança dos liderados.

O estudo de Gonçalves (2008), em cinco instituições hospitalares sobre os Estilos de liderança por meio da auto percepção do enfermeiro gestor também evidenciou escores muito mais elevados para a liderança do tipo Transformacional. Além desse, o evidenciado por Santos (2012) em uma instituição hospitalar também verificou uma maior Liderança Transformacional entre os gestores pesquisados. Constatou-se ainda que os pesquisados da instituição privada percebem seus superiores como altamente transformacionais, enquanto que os da instituição pública como medianamente transformacionais. Tal fato indica que para o Hospital B, os líderes inspiram moralmente seus liderados, atuando como um exemplo para os subordinados.

Por fim, em relação a Ausência de Liderança observou-se os menores valores apresentados para as escalas que medem os estilos de gestão dos superiores, demonstrando que os pesquisados acreditam mais fortemente que possuem líderes em suas organizações, seja com estilo Transacional ou Transformacional. Esses achados corroboram com o encontrado nos estudos de Gonçalves (2008), Santos (2009) e Moscon (2013) que obtiveram também baixos índices de Ausência de Liderança para os seus contextos de estudo.

Santos (2009) encontrou em uma pesquisa com enfermeiros gestores de hospitais públicos e privados de Portugal, que os mesmos consideram aplicar de maneira mais efetiva em seu cotidiano de gestão uma liderança mista, do que puramente Transformacional, e pouco se auxiliam da Ausência de Liderança. Em outro estudo, realizado por Gonçalves (2008), os estilos de liderança dos enfermeiros gestores apresentaram frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo o Transacional e com frequência baixa ou ausente para o estilo

Ausência de Liderança. Além desses, Moscon (2013) também obteve uma percepção favorável dos pesquisados em relação aos seus líderes tanto na dimensão Transformacional quanto na Transacional, apoiando o que Bass (1990) já afirmava, que os melhores líderes são, ao mesmo tempo, transacionais e transformacionais.

O líder Transacional é aquele mais centrado nas tarefas administrativas e no estabelecimento de normas e regras, com o intuito de satisfazer tanto as necessidades dos indivíduos quanto da organização. Já o superior Transformacional está mais voltado na descentralização de poderes, delegando tarefas e sendo baseado na confiança e no auto desenvolvimento. Essa liderança, para Bass (1990), é a única modalidade que propicia aos seguidores um desempenho extraordinário, ao procurar elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando às expectativas individuais e organizacionais.

Contudo, conforme consta da revisão de literatura, de acordo com Araujo (2011), as lideranças Transacional e Transformacional são processos distintos, entretanto complementares. Segundo Marquis e Huston (1999), apesar do líder Transformacional ser o “ideal” é necessário que este seja acompanhado de qualidades transacionais para se ter um desempenho além das expectativas. Peleias (2007) ainda complementa que cada gestor tem seu estilo de liderança, sendo controversa a questão de determinar qual é o mais adequado, pois tudo varia conforme a situação vivenciada.

Como forma de complementar as análises em relação ao objetivo deste estudo, apresenta-se na Tabela 2 os níveis dos construtos de Liderança em relação aos cargos de enfermeiros e técnicos/auxiliares de enfermagem por instituição pública e privada, através da análise da frequência, evidenciando-se convergências e/ou divergências na percepção desses profissionais.

Tabela 2 - Nível de Estilos de liderança por categoria profissional e tipo de instituição

LIDERANÇA TRANSACIONAL (%)						
FUNÇÃO	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Enfermeiro	0,00	0,00	67,44	31,43	32,56	68,57
Téc./Aux. Enfermagem	1,47	0,85	50,74	40,68	47,79	58,47
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (%)						
FUNÇÃO	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Enfermeiro	6,82	2,86	56,82	22,86	36,36	74,28
Téc./Aux. Enfermagem	2,21	1,69	35,29	27,97	62,50	70,34
AUSÊNCIA DE LIDERANÇA (%)						
FUNÇÃO	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Enfermeiro	9,30	17,14	83,72	80,00	6,98	2,86
Téc./Aux. Enfermagem	16,91	11,02	77,94	74,57	5,15	14,41

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do observado na Tabela 2, ambas as categorias profissionais apresentam um nível médio (enfermeiros 67,44%; técnicos/auxiliares 50,74%) de Liderança Transacional no Hospital público, sendo que no privado grande parte da amostra apresentou um nível alto (enfermeiros 68,57%; técnicos/auxiliares 58,47%). Esses achados corroboram com os resultados evidenciados anteriormente, parecendo ser correto afirmar que enfermeiros e técnicos/auxiliares da organização privada classificam seus líderes como mais transacionais que os do hospital público.

Em relação à Liderança Transformacional, grande parte dos enfermeiros do Hospital público classificam seus superiores com um médio nível de Liderança Transformacional (56,82%), à medida que enfermeiros do Hospital privado percebem seus líderes com um nível alto para esse estilo de gestão (74,28%). Em relação à categoria técnicos/auxiliares de enfermagem, em ambas as instituições o nível obtido foi alto (62,50% Hospital público; 70,34% Hospital privado). Da mesma forma, os dados apresentados corroboram com o exposto nas análises anteriores, que evidenciaram um maior nível de Liderança Transformacional no Hospital privado, mas não havendo tanta diferenças do público.

Por fim, acerca da Ausência de Liderança, verificam-se os maiores percentuais para ambos os cargos no nível mediano para o construto, sendo os percentuais dos enfermeiros (público 83,72%; privado 80%) ligeiramente superiores ao dos técnicos/auxiliares de enfermagem (público 77,94%; privado 74,57%). A partir disso, parece ser correto afirmar que técnicos/auxiliares de enfermagem dos hospitais públicos e privados percebem suas lideranças como de forma mais positiva que os enfermeiros dessas instituições.

Acredita-se que essa constatação deu-se devido aos enfermeiros assumirem o papel de líder perante técnicos/auxiliares que coordenam nas unidades, fazendo com que esses os considerem como tal. Contudo, esses enfermeiros muitas vezes não consideram os seus superiores imediatos como verdadeiros gestores, corroborando com o nível mais alto de Ausência de Liderança percebida por essa categoria.

Complementando a análise para verificar as diferenças das médias encontradas entre os grupos enfermeiros e Técnicos/Aux. Enfermagem, realizou-se o teste de Mann-Whitney que se mostrou significativo para os construtos Liderança Transacional ($p=0,031$) e Liderança Transformacional ($p=0,003$). Para a Ausência de Liderança o teste foi não significativo ($p=0,0252$). Tal resultado demonstra que os enfermeiros tem uma percepção diferenciada de seus superiores daquela tida sobre eles por seus subordinados (Técnicos/Aux. Enfermagem).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as constatações, conclui-se que na percepção dos pesquisados, ambos os hospitais possuem líderes, sendo que no Hospital privado essa liderança (tanto Transacional quando Transformacional) é verificada como sendo um pouco mais forte do que no Hospital A (público). Cabe ressaltar também que os resultados verificados nesta pesquisa demonstram ser possível a coexistência dos estilos de liderança transacional e transformacional, os quais, não são abordagens opostas, mas que contribuem uma com a outra para o bom desempenho organizacional, cabendo ao gestor usar os diferentes estilos de liderança a depender da situação vivenciada. Sendo assim, para o bom desempenho organizacional é necessário que o líder saiba se valer de comportamentos dos dois estilos de lideranças.

Neste estudo, a equipe de Enfermagem participante da pesquisa classificou seus superiores como medianamente transacionais, sendo que esse estilo se apresentou mais fortemente como uma troca formal entre líder e liderado, com o objetivo de satisfazer a necessidade de ambos. Ademais, o superior imediato nessas instituições atua mais como um líder quando existem problemas, ou seja, gerenciam pela “exceção”, além de o *feedback* aos liderados ocorrer apenas quando acontece o erro. Quando se analisou as instituições separadamente, os pesquisados do Hospital privado classificaram seus superiores com um índice mais elevado de Liderança Transacional do que os do Hospital público, indicando que

os líderes nos hospitais privados inspiram mais seus subordinados do que nos hospitais públicos.

Já no que se refere à Liderança Transformacional a equipe de Enfermagem dos hospitais pesquisados classificaram seus líderes como altamente transformacionais, sendo que esse estilo se sobressaiu em um modelo que desperta admiração, respeito e confiança dos liderados pelos superiores. E, no que compete à Ausência de Liderança, os resultados indicaram um nível médio, sendo esse o menos evidenciado entre os estilos. Essa constatação reforçou a avaliação positiva da equipe de Enfermagem dos hospitais pesquisados quanto à maneira de gestão de seus superiores (e negativa em relação ao presente construto). Assim pode-se dizer que esses acreditam ter líderes em suas organizações, sejam esses transacionais ou transformacionais.

Constatou-se ainda que, os técnicos e auxiliares de enfermagem percebem suas lideranças como de forma mais positiva que os enfermeiros dessas instituições. Essa constatação pode-se dar devido ao fato de os enfermeiros assumirem o papel de líder perante técnicos/auxiliares que coordenam nas unidades, fazendo com que esses os enxerguem como tal, todavia esses mesmos enfermeiros muitas vezes não visualizam os seus superiores imediatos como verdadeiros gestores.

Acredita-se que a presente pesquisa traz importantes contribuições para o meio científico e a área de comportamento organizacional. Fundamentalmente, como forma de contribuir com o aumento de investigações acerca dos estilos de liderança nas organizações e da possibilidade de poder tratar os construtos Transacional e Transformacional como complementares. Além disso, outra ênfase está no fato de ser um estudo em instituições de saúde, públicas e privadas, e com a equipe de Enfermagem que, além de fornecer subsídios para a gestão dessas, ajuda a compreender como se dá a percepção desses quanto a liderança nesses contextos de estudo e com essa categoria profissional específica.

Entretanto, esse estudo não pode deixar de apontar seus limites, sendo uma principais limitações a ausência de estudos sobre os estilos de liderança na equipe de Enfermagem, dificultando a comparação dos achados obtidos com outras pesquisas sobre o tema envolvendo a categoria de profissionais da saúde e suas organizações. Destaca-se ainda como aspecto limitador o campo de estudo restrito a duas instituições hospitalares. Assim, sugere-se para estudos futuros uma investigação com uma amostra ampliada tanto em termos regionais e nacionais, que possam oferecer uma maior generalização dos resultados.

Apesar dessas limitações, por se tratar de um estudo inicial para a categoria de profissionais analisada, este trabalho apresenta aspectos essenciais à compreensão de um tema de grande importância, abrindo espaço para a formulação de novas possibilidades e hipóteses de pesquisas. Ainda, ao finalizar esse estudo, espera-se que a sua realização tenha contribuído para o desenvolvimento de reflexões que propiciem novos direcionamentos à gestão desta categoria de profissionais, bem como para o meio científico, colaborando com o avanço de pesquisas na área e conduzindo a novos direcionamentos relacionados aos temas aqui abordados.

REFERENCIAS

ARAÚJO, J. M. C. Influência da Liderança Transformacional na confiança e Comprometimento organizacionais. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2011.

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Leadership models, methods, and applications. In: WEINER, I. B.; BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. (Eds.).

Handbook of psychology: industrial and organizational psychology. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, v. 12, 2003.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, v. 48, n. 1, p. 34-52, São Paulo, jan/fev/mar, 2013.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., & GOODHEIM, L. Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. **Journal of Management**, v. 13, p. 7-19, 1987.

BASS, B. Two Decades of Research and development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational psychology**, v. 8, n. 1, 1990.

BENTO, B. F. R.; CASEIRO, P. T. M. **Conceito, definições e teorias de liderança.** Departamento de Engenharia Civil do Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Portugal, 2007.

BONATO, V. L. **Programas de qualidade em hospitais do município de São Paulo.** São Paulo, 2003.

BORBA, G. S.; KLIEMANN NETO, F. J. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 44-60, 2008.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan/Mar, 2015.

CAMPOS, C. V. A.; BONASSA, E. C. O novo paradigma da gestão de pessoas. In: GONÇALVES, E. L. **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CECÍLIO, L. C. O. Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental. In: MERHY, E.; ONOCKO, R. (org.). **Agir em Saúde** São Paulo: Hucitec, p. 161-168, 1997.

GELBCKEI, F. L.; SOUZA, L. A.; SASSO, G. M. D.; NASCIMENTO, E.; CAMAR, M. B.; BULB, M. B. C. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 62, n. 1, p. 136-139, Brasília, jan/fev, 2009.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e Transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. v. 18, n. 3, p. 143-161, **PSICOL. USP**, São Paulo, jul./set. 2007.

GONÇALVES, M. N. C. Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2008.

HIGA, E. F. R.; TREVIZAN, M. A. Os Estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 1, 2005.

LIMA, J. C.; BINSFELD, L. O trabalho do enfermeiro na organização hospitalar: núcleo operacional autônomo ou assessoria de apoio ao serviço médico? **R Enferm UERJ**, v. 11, p. 98-103, 2003.

LIMA, M. P. Comprometimento e Entrincheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas. 2013. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

LOURENÇO, M.R.; TREVIZAN, M.A. Líderes de enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. **Rev. Latino-Am Enfermagem**, v. 9, n. 3, p. 14-19, 2001.

- MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2007.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; FRANÇA, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. **Estilos de liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil**. *Adm. MADE* (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 99-125, 2007.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança na enfermagem: teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- MORHART, F. M.; HERZOG, W.; TOMCZAK, T. Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 122–142, 2009.
- MOSCON, D. C. B. As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. 2013. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- MUNIZ FILHO, S. M. S. Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação. 2013. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- PELEIAS, D. S. **Liderança Transacional x Transformacional**. 2007. Disponível em: <<http://www.guiarioclaro.com.br/materia.htm?serial=13007851>>. Acesso em: 11 fev. 2014.
- PEREIRA, E. B. A liderança na enfermagem em oncologia e os nexos com a humanização: uma perspectiva dos líderes. 2007. **Dissertação** (Mestrado em enfermagem). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- PIANUCCI, A. M. G. C. Saber cuidar: procedimentos básicos em enfermagem. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2005.
- PILLON, R. B. F. Planejamento estratégico de um hospital universitário: Um estudo de caso no hospital universitário da UFSM. 2011. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- RODRIGUES, F. C. P.; LIMA, M. A. D. S. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. *Rev. Gaúcha Enferm.*, v. 25, n. 3, p. 314-322, 2004.
- ROSINHA, A. J. P. E. **Capítulo II - Liderança Transformacional e Transacional**. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2014.
- ROZENDO, C.A.; GOMES, E.L.R. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. *Rev. latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 67-76, dezembro 1998.
- SANTOS, D. L. Análise da relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional: um estudo em uma organização hospitalar. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.
- SANTOS, M. D. M.; MOSCON, D. C. B. Modelos de Liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA. **FOCO: Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**, v.7, n. 1, 2014.
- SANTOS, M. M. R. Liderança transformacional e transacional numa organização de saúde: a questão do gênero. 2012. **Dissertação** (Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.
- SANTOS, S. R. **Administração aplicada à enfermagem**. João Pessoa: Ideia, 2007.

SILVA, A. M. M.; BRANDALIZE, A. A moderna administração hospitalar. **Revista Terra e Cultura**, Londrina, n. 42, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, J. M. C., FERNANDES, A. M. S., BONATO, V. L; FERNANDES J. A. Planejamento estratégico e operacional em saúde. In: GONÇALVES. E. L. **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIZEU, F. Uma aproximação entre Liderança Transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM - REV. ADM. MACKENZIE**, v. 12, n. 1, jan./fev., 2011.

ZOBOLI, L. C. P. **Ética e administração hospitalar**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2002.