

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE LUIZ GONÇALVES ANDRADE

LIDER SERVIDOR NA SAÚDE: O CASO DA UNIMED DE NOVA IGUAÇU NA
PANDEMIA DA COVID 19.

Rio de Janeiro
2024

JORGE LUIZ GONÇALVES ANDRADE

**LIDER SERVIDOR NA SAÚDE: O CASO DA UNIMED DE NOVA IGUAÇU NA
PANDEMIA DA COVID 19.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em
Administração do Centro Universitário Alves Faria, como
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Evandro Tinoco Mesquita

**Rio de Janeiro
2024**

A5531

Andrade, Jorge Luiz Gonçalves

Líder servidor na saúde: o caso da Unimed de Nova Iguaçu na pandemia da Covid 19. / Jorge Luiz Gonçalves Andrade. – 2024.

87 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Evandro Tinoco Mesquita.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança Servidora. 3. Unimed Nova Iguaçu. 4. Covid. I. Mesquita, Evandro Tinoco. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 614.2+35.083.1(815.3)

JORGE LUIZ GONÇALVES ANDRADE

**LIDER SERVIDOR NA SAÚDE: O CASO DA UNIMED DE NOVA IGUAÇU NA
PANDEMIA DA COVID 19.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em
Administração do Centro Universitário Alves Faria, como
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Data da aprovação: ____/____/202__

Banca examinadora

Professor Dr. Evandro Tinoco Mesquita - orientador

Dr. Thiago Constâncio

Dr. Roberto Callado

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da Liderança Servidora.....	25
Quadro 2 – Percepção dos colaboradores em relação à empresa.....	36
Quadro 3 – Dimensões e sua atuação no ambiente de trabalho.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Afastamentos por covid-19 (2020/2022)	33
Gráfico 2 – Percepção dos desafios em relação ao trabalho no cenário da pandemia.....	34
Gráfico 3 – Percentual atingido em cada variável – visão da empresa – 2022.....	39
Gráfico 4 – Percentual atingido em cada variável – visão área – 2022	40

RESUMO

Ao longo dos anos, o papel do líder nas organizações tem sofrido transformações principalmente geradas pela globalização e desenvolvimento da tecnologia. A liderança servidora tem ganhado espaço e muitas organizações de saúde no Brasil já tem adotado esse modelo de liderança, pois chegaram a conclusão que só é possível entregar resultados através de pessoas. Os objetivos desse artigo são: avaliar as dimensões da liderança servidora aplicada a organizações de saúde, descrever os atributos que caracterizam a Liderança Servidora, bem como sua relevância; descrever a competência crítica do líder servidor em período da Pandemia; descrever as medidas adotadas pela Unimed-Nova Iguaçu na Pandemia da covid-19 pelos líderes; apresentar os resultados da pesquisa de clima organizacional da Unimed Nova Iguaçu do período de 2020; avaliar as dimensões utilizadas pela Unimed-Nova Iguaçu, tendo como base o período de 2019 a 2021 e descrever as melhores práticas em gestão de pessoas da Unimed-Nova Iguaçu no período de 2022. Foi possível concluir que a Unimed Nova Iguaçu se preocupa muito com a gestão de seus colaboradores e vários indicadores demonstram a percepção dos funcionários em relação à empresa. Além disso, tem recebido inúmeros prêmios e certificações por ser uma empresa voltada para uma liderança servidora.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança Servidora. Unimed Nova Iguaçu.

ABSTRACT

Over the years, the leader's role in organizations has undergone transformations mainly generated by globalization and technology development. Servant leadership has gained space and many health organizations in Brazil have already adopted this leadership model, as they came to the conclusion that it is only possible to deliver results through people. The objectives of this article are: to evaluate the dimensions of servant leadership applied to health organizations, to describe the attributes that characterize servant leadership, as well as its relevance; describe the critical competence of the servant leader during the Pandemic; describe the measures adopted by Unimed-Nova Iguaçu in the Covid-19 Pandemic by the leaders; present the results of Unimed Nova Iguaçu's organizational climate survey for the 2020 period; evaluate the dimensions used by Unimed-Nova Iguaçu, based on the period from 2019 to 2021 and describe the best practices in people management at Unimed-Nova Iguaçu in the period 2022. It was possible to conclude that Unimed Nova Iguaçu is very concerned with the management of its employees and various indicators demonstrate the employees' perception of the company. In addition, it has received numerous awards and certifications for being a company focused on servant leadership.

Keywords: People management. Servant Leadership. Unimed Nova Iguaçu

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa.....	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo geral.....	11
2.2 Objetivos específicos	11
2.3 Justificativa	11
2.4 Metodologia	12
2.5 Divisão da dissertação.....	13
3. LIDERANÇA	14
3.1 Abordagens contemporâneas.....	17
3.1.1 Liderança transacional x Liderança transformacional.....	18
3.1.2 Liderança carismática.....	19
3.1.3 Liderança autocrática	20
3.1.4 Liderança Liberal	21
3.1.5 Liderança democrática.....	21
3.2 Os impactos da Pandemia de covid-19 na liderança das empresas	22
3.3 Liderança servidora.....	25
3.3.1 Atributos e relevância.....	28
3.3.2 Liderança servidora em organizações de saúde	29
4. ESTUDO DE CASO UNIMED / NOVA IGUAÇU	33
4.1 Perfil da empresa.....	33
4.2 Medidas adotadas pela empresa na pandemia da covid-19 pelos líderes.....	34
4.3 Resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2020	36
4.4 Dimensões utilizadas no período de 2019 a 2021	38
4.5 Melhores práticas em gestão no período de 2022	40
4.6 Entrevista com Diretores	46
5. DISCUSSÃO	47
6. CONCLUSÃO	49
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
8. ANEXOS – ENTREVISTA DIRETORES UNIMED NOVA IGUAÇU.....	52

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o papel do líder nas organizações tem sofrido transformações principalmente geradas pela globalização e desenvolvimento da tecnologia (SILVA; MACEDO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

A liderança ganhou mais espaço nas discussões, uma vez que atualmente o local de trabalho não é mais o mesmo e nem as relações entre colaboradores (LOTTENBERG, 2021).

Além disso, a Pandemia da Covid-19 exigiu mudanças e adaptações em todos os cenários. Nas organizações a transformação imposta pela pandemia passou a exigir da liderança uma mudança profunda no seu perfil, onde todas as ações precisam estar voltadas a sustentação de um novo paradigma empresarial. Nesse sentido os gestores precisaram repensar o comportamento organizacional e seus impactos (SILVA; MACEDO; 2021; BRANCO; 2020). Nesse sentido, o perfil de liderança mais apropriado para esse novo cenário é de líder servidor que busca encontrar o equilíbrio entre os objetivos de trabalho e pessoais.

A liderança servidora é um fenômeno contemporâneo diante das tendências e preferências por estilos de gestão que levam em consideração principalmente a centralidade nas pessoas, destacando o respeito ao bem-estar dos colaboradores (VAN DIERENDONCK, 2011).

O conceito de liderança servidora foi difundido cientificamente a partir da década de 70 e a principal característica do líder servidor é servir aos seus liderados como fator primário. Dentre as características deste fenômeno, está o entendimento do líder servidor sobre seu papel em ajudar as pessoas a alcançarem suas metas, fazendo a diferença na vida dos colaboradores e, conseqüentemente, causando um impacto positivo na organização (BLANCHARD, 2011).

Tal modelo surge a partir do desenvolvimento dos estudos da liderança transformacional, e por esse motivo possui características similares. Ambos os estilos recaem com ênfase sobre a valorização das pessoas, delegação de responsabilidades e autonomia para os liderados. O líder servidor faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança (BLANCHARD, 2011).

Cabe mencionar o caso da *Mayo Clinic* que é maior sistema de saúde bem avaliado no mundo que tem adotado o sistema de liderança servidora ao longo das últimas duas décadas, preparando suas equipes tanto da área clínica como administrativa. Sendo assim, o líder não

tem como foco apenas cuidar dos pacientes, mas também cuidar da sua equipe de trabalho. Sendo assim, a *Mayo Clinic* traz a liderança servidora como um modelo a ser seguido.

A *Mayo Clinic* tem criado ao longo dos anos recursos de prestação de cuidados digitais com um toque humano. Para tanto, integraram seu atendimento virtual e presencial para criar um sistema mais acessível, escalável e sustentável, com foco nas necessidades dos consumidores. Tal capacidade englobou todos os aspectos da organização, transformando a prática, a pesquisa, a educação e a administração através de uma nova conectividade digital.

Muitas organizações de saúde no Brasil já têm adotado esse modelo de liderança, pois chegaram à conclusão que só é possível entregar resultados através de pessoas.

1.1 Problema de pesquisa

A liderança tem sido explicada sob a perspectiva de diversas abordagens, que buscam compreender esse fenômeno. Entretanto, com o passar dos anos e com o avanço das pesquisas ainda há dificuldade de uma definição homogênea sobre o tema.

Com a Pandemia da covid-19, a liderança passou a ter que dominar não apenas questões técnicas, operacionais, práticas e cognitivas, mas também exercer um olhar humanitário, até porque, a pandemia ainda tem gerado emoções e sentimentos controversos, que precisam ser considerados pelos líderes (SILVA; MACEDO, 2021).

Dessa forma, é fundamental a adoção de atitudes que culminem em um rápido aprimoramento, pois espera-se líderes capazes de se adaptar às mudanças já geradas, como também àquelas que certamente ainda vão se efetivar em decorrência das consequências da Covid-19. As organizações de saúde necessitam compreender e analisar a visão dos liderados junto aos líderes da organização, como também os diagnósticos para implementação de um plano de ação para melhorias no desenvolvimento dos seus líderes e consequentemente da gestão organizacional.

As abordagens que estudam a liderança estão alicerçadas nos estilos de comportamentos que os líderes adotam quando conduzem e orientam as equipes na busca de atingir os objetivos organizacionais. Sendo assim, a pergunta a ser respondida nessa dissertação é: qual o perfil do líder servidor em organizações de saúde, principalmente após o advento da pandemia da Covid-19.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- Avaliar as dimensões da liderança servidora aplicada a organizações de saúde.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever os atributos que caracterizam a Liderança Servidora, bem como sua relevância;
- Descrever a competência crítica do líder servidor em período da Pandemia;
- Descrever as medidas adotadas pela Unimed-Nova Iguaçu na Pandemia da covid-19 pelos líderes;
- Apresentar os resultados da pesquisa de clima organizacional da Unimed Nova Iguaçu do período de 2020;
- Avaliar as dimensões utilizadas pela Unimed-Nova Iguaçu, tendo como base o período de 2019 a 2021.
- Descrever as melhores práticas em gestão de pessoas da Unimed-Nova Iguaçu no período de 2022

2.3 Justificativa

Esse estudo se justifica pelo fato de que, ainda que o tema liderança já tenha sido amplamente estudado, há poucas discussões sobre as rupturas de paradigmas na liderança ocorrida devido à Pandemia da Covid 19 e análises sobre o perfil da liderança servidora nos períodos pré e pós pandemia.

A liderança servidora tem se apresentado como uma possibilidade positiva no desempenho e resultados das organizações, entretanto ainda é pouco difundida (DIAS, 2018). Sendo assim a realização dessa pesquisa é importante tanto academicamente como no âmbito empresarial para uma melhor percepção deste fenômeno.

O estudo reveste-se de importância quando identificado que no contexto estudado, há possibilidade de levar a uma maior atenção por parte dos futuros gestores quanto às vantagens da liderança servidora. Considera-se a liderança servidora como uma teoria organizacional válida, que se adequa aos novos contextos organizacionais, e que possui uma perspectiva de desenvolvimento teórico e prático.

2.4 Metodologia

Os dados obtidos através de uma pesquisa descritiva também fornecem importantes direções a serem seguidas em estudos futuros, principalmente quando indicam a existência de relação entre variáveis e quer conhecer a extensão dessa relação.

Este estudo se utilizou do desenho metodológico exploratório desenvolvido por Vergara (2017), cuja proposta determina dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2017. p.47). E quanto aos meios, a opção foi pela investigação bibliográfica, que é “o estudo sistematizado desenvolvido com material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2017, p.48). Além disso, será descrito um estudo de caso da Unimed / Nova Iguaçu.

Pretendeu-se, pois, levantar as várias concepções teóricas em pesquisa na literatura especializada. Além de demonstrar um case de sucesso para melhor ilustrar o tema. De acordo com Yin (2015, p.26), “a estratégia de pesquisa de estudo de caso é utilizada em pesquisas sobre fenômenos contemporâneos, em que não se podem controlar eventos comportamentais relevantes”. Para tanto, pretendeu-se realizar uma pesquisa qualitativa, exploratória.

Utilizou-se o estudo de caso único e encontra-se fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada. (...) o caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2015, p. 62).

Quanto às limitações do estudo de caso único, para Yin (2015), ele é justificável em situações onde o caso representa um teste crucial da teoria existente; o caso é um evento raro ou exclusivo

ou o caso serve a um propósito revelador. Além disso, o estudo de caso único pode envolver apenas uma unidade de análise (holístico) ou unidades múltiplas (incorporado).

2.5 Divisão da dissertação

Essa dissertação foi dividida em cinco capítulos, sendo que o primeiro aborda os aspectos introdutórios, onde foram delimitados o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a metodologia da dissertação. O segundo capítulo conta com uma revisão de literatura, onde foram descritas as abordagens contemporâneas, descrevendo a liderança transacional, transformacional e carismática. Posteriormente o enfoque é voltado para a liderança servidora, ilustrando seus atributos e relevância e demonstrando como ela pode ser implementada em organizações de saúde e os impactos da pandemia da covid-19 na liderança das empresas.

O terceiro capítulo conta com o estudo de caso da Unimed de Nova Iguaçu, onde serão ilustradas as medidas adotadas pela empresa na pandemia da covid-19 pelos líderes, os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2020, as dimensões utilizadas no período de 2019 a 2021 e as melhores práticas em gestão adotadas no período de 2022.

O quarto capítulo é voltado para a discussão onde serão correlacionadas as medidas adotadas pela Unimed de Nova Iguaçu com o que a literatura aborda, bem como o que tem sido feito em outras organizações de saúde.

Por fim o último capítulo traz as conclusões verificadas no trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

3. LIDERANÇA

No atual mercado globalizado e competitivo, cabe aos gestores estarem sempre atentos às frequentes mudanças para se manterem à frente no mercado. Há algum tempo falava-se apenas em chefe, hoje, surge a figura do líder. Para Souza (2020), as ideias ultrapassadas de liderança são a causa da falta de um líder nas organizações. Percebe-se na afirmação da autora a importância da mudança de cultura organizacional para a empresa se adaptar às novas tendências organizacionais e se manter no mercado. Os novos conceitos de liderança são uma das mudanças percebidas nas novas organizações.

Para Policarpo & Borges (2017), a liderança influencia os liderados com o objetivo de efetuar a mudança procurando envolver e comprometer o liderado no processo. Sousa & Silva (2017) também ressaltam a importância de um líder, considerando que estes são os responsáveis pelo resultado tanto positivo quanto negativo, tanto na organização, quanto na vida dos liderados. Percebe-se que a liderança tem papel fundamental nas organizações para impulsionar seus colaboradores no alcance das metas.

Souza (2020) afirma que liderar não é apenas possuir autoridade, significa motivar as atitudes de colaboradores seguem os seus colaboradores para alcançar objetivos comuns. Os líderes pelo fato deste representar um referencial, pela sua empatia, pela admiração e respeito, bem como por acreditarem que ele possui conhecimento, competência e capacidade para ajudar-lhes no desempenho das suas tarefas. Observa-se que estas características seriam motivadoras para os colaboradores estarem engajados para alcançarem os objetivos propostos pelo líder.

Souza & Coltre (2016) comentam que, atualmente, tem sido comum nas organizações o fato de muitos administradores apenas gerenciarem e esquecerem de liderar. Adotar um estilo de liderança se faz necessário em qualquer organização. Os líderes precisam praticar um estilo que agregue valor à organização, pois, assim, poderão acompanhar as mudanças do mercado competitivo.

A liderança, ao longo dos anos, tem sido um dos principais assuntos a serem estudados na área do Comportamento Organizacional. Entretanto, a definição do termo continua sendo um complexo exercício de reflexão sobre as diversas teorias humanas (NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015).

As lideranças em uma organização são de extrema importância para conseguir a confiança, comprometimento e motivação de seus colaboradores. O tipo de liderança vai motivar ou não a equipe no alcance das metas e objetivos da organização.

Várias abordagens foram desenvolvidas com o objetivo de se aplicar aos resultados encontrados em estudos anteriores, acarretando, dessa forma, novas contextualizações do assunto (BERGAMINI, 2008).

A liderança é a capacidade do indivíduo influenciar de forma positiva as pessoas. Entretanto, tal capacidade, ocorre pelo seu comportamento diferenciado, de usar as competências adequadas em prol do desenvolvimento das pessoas (JOHANN, 2013).

A liderança também está vinculada a estímulos, incentivos e impulsos que podem propiciar uma motivação nas pessoas. Além disso, o líder precisa ser exemplo e parâmetro para seus liderados (MARQUES et al, 2013).

De acordo com Braz (2015), ninguém pode atribuir à outra pessoa a liderança, uma vez que se trata de uma habilidade e não uma função a se atribuir. O ideal é que todos os ocupantes dos cargos de chefia tivessem a habilidade de liderar, entretanto, há uma diferença entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal e a liderança como função.

Sendo assim, da mesma forma que se encontram líderes nas mais diversas áreas, independentemente de sua função, ainda se encontram gestores e diretores sem habilidade de liderança (JOHANN, 2013).

A Liderança é caracterizada por um processo complexo, composto por diversos níveis que fazem dela um fenômeno de grande interesse, o que a torna um desafio a ser estudado (NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015).

No atual mercado globalizado e competitivo, cabe aos gestores estarem sempre atentos às frequentes mudanças para se manterem à frente no mercado. Há algum tempo falava-se apenas em chefe, hoje, surge a figura do líder. Para Souza (2020), as ideias ultrapassadas de liderança são a causa da falta de um líder nas organizações. Percebe-se na afirmação da autora a importância da mudança de cultura organizacional para a empresa se adaptar às novas tendências organizacionais e se manter no mercado. Os novos conceitos de liderança são uma das mudanças percebidas nas novas organizações.

A liderança influencia os liderados com o objetivo de efetuar a mudança procurando envolver e comprometer o liderado no processo. Sousa & Silva (2017) também ressaltam a importância de um líder, as autoras consideram que estes são os responsáveis pelo resultado tanto positivo quanto negativo, tanto na organização, quanto na vida dos liderados (POLICARPO & BORGES, 2017). Percebe-se que a liderança tem papel fundamental nas organizações para impulsionar seus colaboradores no alcance das metas.

O líder orientado a tarefas busca o cumprimento de regras, a utilização eficiente dos recursos da empresa e a execução das tarefas designadas. A frequência de controle é alta, a fim de garantir o atingimento da missão do grupo ou da organização. Esse líder está associado a questões de gerenciamento como planejamento, monitoramento, e tomada de decisões cotidianas. O líder orientado a relações dispensa seu tempo em criar situações para o desenvolvimento do time, seja individual, ou do grupo (YUKL, 2012).

Yukl (2012) descreve que esse tipo de líder foca sua atenção tanto em desenvolver relacionamentos colaborativos entre as pessoas, e como em suportar as situações mais estressantes do dia a dia. Líderes com essa abordagem desenvolvem estratégias de reconhecimento a cada conquista, valorizam as pessoas, e demonstram uma preocupação genuína com o sentimento e com o bem-estar da equipe. Expressam, também, habilidades de escuta e de atenção para aumentar a confiança e as habilidades da equipe, com a finalidade de facilitar o avanço na carreira. Eles também se preocupam em criar oportunidades, internas e externas, para a evolução das pessoas e do grupo. Além disso, criam espaços para que a equipe possa colaborar com as decisões, deixando espaço aberto para que as pessoas se empoderem de seus compromissos e dos resultados. O autor também afirma que estudos realizados demonstram que esse tipo de abordagem de liderança constrói uma relação significativa dos líderes com suas equipes (YUKL, 2012)

Para os líderes obterem o engajamento de seus liderados a motivação é essencial, uma vez que o colaborador realizado com seu trabalho tem a tendência de produzir mais com maior qualidade no desempenho de suas tarefas (MONASTERSKY, 2022).

Observa-se que tais postulados igualmente defendidos por Lins et. al (2021), para esses autores a motivação dos colaboradores é fundamental pois esta proporciona interesse dos mesmos em despendar esforço para atingir a meta comum.

Sousa & Silva (2017) também afirmam que é fator determinante à influência do estilo de liderança na motivação organizacional, pois as relações de entendimento e cooperação são aspectos relacionamento entre líder que contribuem de maneira favorável na qualidade do e colaborador, o que se torna fundamental para o melhor desempenho da equipe e do indivíduo na organização. Através da afirmação dos autores verifica-se que uma liderança autocrática pautada no autoritarismo, falta de diálogo e não valorização do colaborador fará com que este tenha um baixo desempenho, causando uma influência negativa a toda sua equipe devido a falta de motivação.

Para Sousa & Silva (2017) o estilo de liderança é fundamental para a organização ter sucesso. Esta precisa desenvolver laços de confiança, manter um ambiente de bom relacionamento e envolvimento com seus colaboradores, a liderança precisa saber motivar seus colaboradores. Lins et al. (2021) deixa claro que as organizações dão elevada importância a motivação dos seus colaboradores, pois seu êxito depende da motivação destes para um bom desempenho em suas tarefas.

Concorda-se com Monastersky (2022), quando afirma que o estilo de liderança é muito importante para administrar as mudanças e manter seus colaboradores comprometidos, motivados e realizados com as tarefas desempenhadas na organização.

Fonseca (2020) assegura que colaboradores motivados são consequências de uma boa liderança, pois é ela que vai influenciar a equipe para atingir os objetivos/metasp organizacionais. Porém afirma que alcançar os objetivos da organização não basta para manter um colaborador motivado, é necessário também auxiliá-lo a alcançar seus próprios objetivos pessoais e profissionais, pois isso também vai influenciar em sua motivação.

3.1 Abordagens contemporâneas

Nos últimos anos, tem havido o predomínio de um novo movimento no cenário organizacional, onde é valorizada pela capacidade transformacional dos líderes na relação com seus colaboradores.

3.1.1 Liderança transacional x Liderança transformacional

A liderança transacional é baseada no cumprimento de tarefas, o alcance de metas e a relevância da relação entre desempenho e recompensa, por meio do *feedback*, buscando a manutenção da motivação da equipe. É uma relação de sentido mais restrito, uma vez que tem como foco o interesse de parte a parte, com transações que tem o intuito de obter compensações materiais e emocionais (AVOLIO; BASS, 2004).

A teoria da liderança transformacional está centralizada na atenção na motivação e desenvolvimento dos liderados (NORTHOUSE, 2010). Esse tipo de liderança é composta por quatro dimensões básicas: influência idealizada (carisma); estimulação intelectual; inspiração motivacional e consideração individual.

As relações transformadoras têm um efeito maior nos liderados e nas massas do que as transacionais, porque estão baseadas no transcender e na busca pelo alcance de metas e ideais de grande impacto, compartilhadas pelo líder e seus liderados.

De acordo com Avona (2016), a liderança transacional é voltada à execução da tarefa e à preservação das relações entre o líder e seus colaboradores através da análise do desempenho e recompensa. Esse estilo de liderança tem sido visto como o predominante em organizações de cuidados da saúde.

Abelha et al. (2018) salienta que a liderança transacional se caracteriza por vínculos superficiais, baseados na troca de vantagem e alcance de objetivos, uma relação de contrato entre o líder e a equipe.

A definição de liderança transacional para Policarpo & Borges (2017) também se assemelha ao de Avona (2016), ambos concordam que a aplicabilidade de incentivos influencia o empenho dos liderados para a conquista da recompensa.

Morais (2021) define liderança transacional como aquele estilo de liderança que, para motivar seus colaboradores a efetivar as mudanças necessárias à organização, utiliza estímulos financeiros. O autor considera esse estilo de liderança prioritário no que se refere a um cenário ou circunstâncias que implicam em prazos definidos e limitados. Percebe-se nas afirmações do autor que este tipo de liderança tem foco para guiar seus liderados para o alcance das metas/objetivos da organização e, para motivá-los, usa o método de recompensa, não incentiva

a formação de vínculos mais sólidos, não dando muita importância a satisfação pessoal do seu colaborador.

Já a liderança transformacional diz respeito aos comportamentos gerenciais que transformam os colaboradores e os instigam a ir adiante das expectativas, sobrepujando o interesse pessoal pelo bem da empresa (FONSECA et al, 2012).

Para Avona (2016), este estilo seria o mais adequado para atender ao novo ambiente de serviços de saúde, pois promove a permanência dos profissionais. Para uma organização de saúde, a manutenção de profissionais qualificados e de uma equipe integrada é muito importante para a reputação da organização, bem como o alcance de suas metas.

Bush (2018) quando afirma que o modelo transacional é possível de ser complementar aos comportamentos transformacionais, podendo apresentar os comportamentos de ambos. Dependendo do contexto e do tipo de tarefa a ser realizada, o estilo de liderança poderá se modificar.

Para Abelha et al. (2018) a liderança transformacional cabe como forma de inspiração para os colaboradores, pois pratica uma boa comunicação e incentiva confiança, comprometimento, bem como mais satisfação. Estes autores citam estudos que este tipo de liderança, comparada a liderança transacional, exerce influência significativa e positiva na satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho. É um estilo de liderança que dá valor aos ideais e opiniões dos colaboradores, incentivando-os a executarem as tarefas da organização.

3.1.2 Liderança carismática

Outra liderança que chama a atenção é a liderança carismática. Percebe-se que nesse universo o líder possui um carisma que conquista seus colaboradores. Segundo Avona (2016), esses líderes demonstram elevados níveis de autoconfiança e confiam nos seus colaboradores. Com isso, conquistam a lealdade e confiança de seus seguidores.

Esse é um tipo de liderança que se mostra bom para uma equipe que se encontra desmotivada, com baixa produtividade, precisando melhorar os relacionamentos interpessoais.

Na liderança carismática o líder através de seu carisma envolve e cativa seus colaboradores à realização da tarefa proposta. Ele valoriza o potencial de seus liderados,

aumentando sua autoestima, proporciona melhor relacionamento interpessoal, desenvolve um bom clima organizacional e desta forma consegue que seus colaboradores desempenhem a tarefa proposta com mais motivação.

A teoria carismática tem contribuído para a compreensão do processo de liderança, visto que ela dá ênfase à importância das respostas afetivas dos membros para com seus líderes (GARDNER et al, 2010).

A liderança carismática tem como característica líderes que tendem a assumir riscos, articular metas e visões, maximizam expectativas, promovem a identidade coletiva e a autoafirmação, e buscam disseminar a visão da empresa (BENEVIDES, 2010).

O líder carismático busca inspirar e motivar seus liderados, ajudando no desenvolvimento dos liderados. Esse tipo de líder possui uma singularidade que é a transmissão de confiança aos seus liderados e permitem também a eles seguirem o mesmo modelo tendo em vista a confiança despertada no que faz (BENDASSOLLI et al., 2014).

Trata-se de um estilo de liderança com característica carismática de estimulação intelectual, de valorização da autonomia e de criatividade, obtém maior aceitação entre os liderados, (BROWN et al., 2014).

3.1.3 Liderança autocrática

Magalhães & Soares (2019) afirmam que consideram a liderança autocrática como sendo o pior estilo de todas as lideranças. Nesta o líder é individualista, rígido ao se comunicar com os colaboradores, trata-os impondo ordens, utiliza sempre sua opinião, não abre espaço para relacionamento com o grupo, não admite sugestões, priva os colaboradores de qualquer tipo de liberdade.

Percebe-se que, dessa forma, o colaborador não se sentirá valorizado e não desenvolverá um sentimento de pertença, fazendo com que se desmotive e não desenvolva perspectiva de futuro na organização.

Concorda-se com os autores quando afirmam que esse tipo de liderança é o pior, pois abala o clima organizacional bem como os resultados da empresa. Neste estilo de liderança o colaborador não tem valor algum, trabalha sob pressão. Diante disso, tal tipo de liderança pode até mesmo causar resultados negativos para a empresa, como, por exemplo, queda na

produtividade e redução de qualidade. Além disso, pode afetar de forma negativa os colaboradores, de forma que eles possam até desenvolver algum problema de saúde devido ao estresse sofrido por esse tipo de liderança.

Em uma organização de saúde, onde naturalmente já é um ambiente de constante estresse, esse estilo de liderança elevaria ainda mais esse nível, e com isso, a chance de um colaborador cometer um erro é ainda maior.

3.1.4 Liderança liberal

A liderança liberal é oposta à liderança autocrática. Para Magalhães & Soares (2019), nesta o líder dá liberdade, não determina tarefas a serem realizadas, não deixa claros os objetivos. Sendo assim, cada colaborador interpreta de um modo, o que acarreta desorientação, insatisfação e desintegração entre grupos. Percebe-se neste estilo de liderança que existe um alto grau de falha de comunicação, pois a falta de clareza nos objetivos e tarefas faz com que surjam várias interpretações o que vai causar resultados diferentes, consequentemente a chance de erros e baixa produtividade é ainda maior.

Neste estilo de liderança a equipe sente-se sem direção, desvalorizada, por não ser ouvida e não ter clareza na forma como a tarefa deve ser executada. Devido ao alto grau de liberdade que o líder dá a seus colaboradores pode acabar gerando descontentamento, falta de espírito de equipe, trazer resultados negativos, além da baixa produtividade. O líder pode não obter o respeito de seus colaboradores e suas deliberações podem ser menosprezadas pela equipe devido a elevada abertura de decisões individuais dos colaboradores (PAES et al. 2021).

3.1.5 Liderança democrática

Já a liderança democrática pode-se dizer que é a mais ponderada se comparada com as duas lideranças anteriores. Nessa, o líder mostra uma boa relação com seus seguidores, preserva uma boa comunicação, possibilita participação de sua equipe e divide tarefas. O líder se coloca como um membro do grupo (ORNELAS et al., 2018).

Este estilo de liderança proporciona mais integração a equipe, pois o líder ao se colocar como membro, dividindo as tarefas e desenvolvendo a boa comunicação transmite mais segurança e confiança aos colaboradores.

Paes et al. (2021), refere-se que no estilo de liderança democrática os colaboradores executam as tarefas com contentamento, engajamento, responsabilidade e qualidade, devido ao fato de se sentirem parte do propósito a ser obtido. Nessa afirmação do autor fica claro que os colaboradores apresentam um sentimento de pertença à organização e isso traz mais motivação ao colaborador.

3.2 Os impactos da Pandemia de covid-19 na liderança das empresas

A pandemia de covid-19 trouxe inúmeros desafios e um deles foi o ligado a necessidade das empresas se adaptarem ao *home-office*. Pesquisa realizada pela consultoria Deloitte (2020) demonstrou que, desde o início da crise da COVID-19, 85% das empresas brasileiras migraram, pelo menos, 35% da sua força de trabalho para o trabalho remoto. Sendo que em mais da metade dessas empresas, 70% de todos os seus funcionários realizaram essa migração.

O desafio dessa adaptação foi devido ao fato de que trabalhar em *home office*, antes da pandemia, era uma alternativa rejeitada por muitas empresas e gestores, que evitavam propor e efetivar esse formato com receio de uma redução da produtividade. Entretanto, o cenário no Brasil mudou completamente (BLOOM, 2020).

Diversos foram os aspectos que sofreram impacto através dessa mudança para o trabalho remoto. Cada empresa foi obrigada a repensar suas estratégias de negócio, levando em consideração suas condições e ritmo. Para tanto, algumas mudanças foram feitas em relação aos funcionários que passaram a trabalhar em casa. Bloom (2020) destaca que independente do cenário (antes ou depois da pandemia) o papel do líder é importante no processo de promoção e gerenciamento dos impactos dessa mudança. Antes os líderes precisariam ser convencidos de que essa mudança poderia ser produtiva para os resultados. Entretanto, com a pandemia, o líder precisou se adaptar, mesmo sem nenhum planejamento prévio.

É recente o reconhecimento do fato de que as condições de trabalho podem afetar também a saúde psíquica e mental do trabalhador e não apenas a saúde física. Ainda existe

muito preconceito com relação às doenças psíquicas, pois algumas destas não podem ser diagnosticadas através de um exame de laboratório.

Um clima organizacional negativo pode levar o colaborador a um estresse e este acaba afetando a sua saúde, levando-o a um baixo desempenho profissional. Oliveira et al. (2022) salienta que além de outros fatores, uma liderança que não tenha preparo suficiente para lidar com a saúde mental de seus colaboradores, acarreta não só o adoecimento da saúde mental e física, mas também leva ao absenteísmo, estresse, declínio da produção, descontentamento e síndrome de burnout. Percebe-se na afirmação da autora que este tipo de liderança vai influenciar negativamente na saúde e motivação do trabalhador afetando diretamente seu desempenho na organização. O colaborador com uma produtividade baixa vai abalar o desempenho da organização em atingir suas metas para manter-se em destaque no mercado competitivo.

Entende-se diante desta afirmação que é de extrema importância os gestores desenvolverem bons líderes em suas equipes, que estes saibam desempenhar um estilo de liderança motivador e primando por um bom clima organizacional e bons relacionamentos interpessoais, pois desta maneira além de desenvolver a motivação de seus liderados vai influenciar de forma positiva na saúde de sua equipe levando a organização ao alcance de suas metas.

Novato & Nunes (2019) afirmam que o líder necessita ter várias habilidades e características para exercer sua função de forma cortês e eficiente. Nota-se a importância de uma organização ter bons líderes que saibam escolher o melhor estilo de liderança para lidar com os mais diversos conflitos, que tenham bom relacionamento interpessoal com a equipe, transmitindo segurança e confiança, para que desta forma exerçam uma influência positiva levando a equipe ao êxito de suas metas e evitando o adoecimento físico e mental de seus colaboradores.

Um dos desafios em relação ao trabalho remoto está voltado à relação dos funcionários com a liderança. Após a implementação do trabalho remoto, o líder tem sentido dificuldades no gerenciamento da equipe a distância através de relatos deles, a comunicação e a socialização tiveram mudanças substanciais no dia a dia durante a pandemia (CHOUDHURY, 2020).

Um aspecto que tem sido levantado pelos gestores e pelos funcionários que trabalham em *home office* diz respeito à socialização e orientação do dia a dia. Muitos funcionários se sentem desconectados dos colegas e da empresa e com isso, se viram excluídos do dia a dia da empresa, do movimento de informações *on time* (CHOUDHURY, 2020).

Já os gestores, demoraram a entender que estavam perdendo a sensibilidade pessoal com cada um de sua equipe, e com isso, o sentido de grupo ficou abalado (CHOUDHURY, 2020).

É recente o reconhecimento do fato de que as condições de trabalho podem afetar também a saúde psíquica e mental do trabalhador e não apenas a saúde física. Ainda existe muito preconceito com relação às doenças psíquicas, pois algumas destas não podem ser diagnosticadas através de um exame de laboratório.

Um clima organizacional negativo pode levar o colaborador a um estresse e este acaba afetando a sua saúde, levando-o a um baixo desempenho profissional. Oliveira et al. (2022) salienta que além de outros fatores, uma liderança que não tenha preparo suficiente para lidar com a saúde mental de seus colaboradores, acarreta não só o adoecimento da saúde mental e física, mas também leva ao absenteísmo, estresse, declínio da produção, descontentamento e síndrome de burnout. Percebe-se na afirmação da autora que este tipo de liderança vai influenciar negativamente na saúde e motivação do trabalhador afetando diretamente seu desempenho na organização. O colaborador com uma produtividade baixa vai abalar o desempenho da organização em atingir suas metas para manter-se em destaque no mercado competitivo.

Entende-se diante desta afirmação que é de extrema importância os gestores desenvolverem bons líderes em suas equipes, que estes saibam desempenhar um estilo de liderança motivador e primando por um bom clima organizacional e bons relacionamentos interpessoais, pois desta maneira além de desenvolver a motivação de seus liderados vai influenciar de forma positiva na saúde de sua equipe levando a organização ao alcance de suas metas.

Novato & Nunes (2019) afirma que o líder necessita ter várias habilidades e características para exercer sua função de forma cortês e eficiente. Nota-se a importância de uma organização ter bons líderes que saibam escolher o melhor estilo de liderança para lidar com os mais diversos conflitos, que tenham bom relacionamento interpessoal com a equipe,

transmitindo segurança e confiança, para que desta forma exerçam uma influência positiva levando a equipe ao êxito de suas metas e evitando o adoecimento físico e mental de seus colaboradores.

3.3 Liderança Servidora

A Liderança Servidora foi difundida a partir da década de 1970. Tal modelo surgiu a partir do desenvolvimento dos estudos da liderança transformacional, e por esse motivo detém algumas características similares. Ambos os estilos dão ênfase à valorização das pessoas, delegação de responsabilidades e autonomia para os liderados.

Liderança Servidora significa servir prioritariamente e o líder servidor faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança (BENNETT, 2001).

A essência da liderança servidora vem através da necessidade das organizações de atuarem através de seus líderes com habilidade interpessoal, respeitando o ambiente saudável e a humanização dos processos (HUNTER, 2006).

Para Kouzes e Posner (2007) a liderança servidora é efetivada pelo amor de se colocar a serviço do outro, identificando e atendendo suas necessidades reais, onde o líder trabalha como facilitador para atingir os objetivos. O perfil da liderança servidora é marcado por entender que é possível encontrar meios de influenciar e liderar pela postura de servir. Este perfil adota uma mudança no interior, cuja transformação é a incorporação de atitudes na vida do líder como: auto controle, aceitação, saber ouvir, empatia, autenticidade, persuasão, senso de comunidade, visão, compartilhar poder, o desenvolvimento de pessoas e o aprendizado (SOUZA, 2007)

A liderança servidora tem desafiado o paradigma tradicional de chefia, quebrando o mito da hierarquia intocável, além disso, propõe aprendizagem como os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa (MARINHO, 2006). O quadro 1 ilustra a classificação da liderança servidora.

Quadro 1 – Classificação da Liderança Servidora

Natureza da teoria	Normativa
Papel do líder	Servir os seguidores
Papel do servidor	Tornar-se mais sábio, mais livre e mais autônomo
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Satisfação do servidor, desenvolvimento, compromisso com o serviço e melhoria social
Nível individual	Desejo de servir
Nível interpessoal	Líder serve o seguidor
Nível de grupo	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
Nível organizacional	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
Nível social	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade

Fonte: adaptado de Barbuto Jr e Wheeler, 2006

Os líderes servidores percebem seu papel como sendo de ajudar as pessoas a alcançar suas metas, fazendo a diferença na vida dos colaboradores, e consequentemente causando um impacto positivo na empresa (BLANCHARD, 2011).

Já o líder na liderança servidora valoriza os pontos fortes, bem como os talentos dos seus colaboradores e estimula seu uso para obter a melhora que a empresa necessita. Esse tipo de líder tem como características a empatia, a escuta, a consciência, a persuasão, o comprometimento com o crescimento dos colaboradores e com a coletividade (AVONA, 2016). Observa-se o quanto esse tipo de liderança pode integrar, motivar e desenvolver bons relacionamentos interpessoais na equipe.

Concorda-se com Ornelas et al. (2018) em sua afirmação de que é primordial a um líder ter sabedoria para lidar com sua equipe e adotar o estilo de liderança correta em cada tipo de situação, ora mais rigoroso, ora mais flexível. Essa sabedoria do líder é que vai levar sua equipe ao êxito.

Cada organização tem sua cultura, sua missão, visão e valores. Cabe ao gestor ter bons líderes que motivem suas equipes com o intuito de alcançar as metas e os objetivos planejados, que percebam algumas possíveis falhas e sejam inovadores para implantar as devidas mudanças, inclusive a mudança de cultura, se necessária. Para que isso ocorra, é primordial que os colaboradores se sintam valorizados, desenvolvam sentimento de pertença àquela organização e tenham confiança em seu líder.

Vários estudos têm sido realizados com o intuito de mensurar o comportamento do líder servidor. A liderança servidora abrange uma série de comportamentos que são difíceis de compreender levando em consideração um ou dois construtos.

Russel e Stone (2002) estabeleceram nove características funcionais (visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, exemplo, pioneirismo, valorização do outro e empowerment). Patterson (2003) elaborou um modelo de sete dimensões (amor ágape, humildade, altruísmo, visão, empowerment, confiança e serviço).

Van Dierendonck e Heeren (2006) agruparam as principais características da liderança servidora e elaboraram um modelo preliminar desta abordagem. Este estudo resultou no nomeado SLS (Servant Leadership Search), considerado um dos principais modelos de mensuração da liderança servidora.

O SLS concentra-se na relação líder-seguidor mensurada a partir da perspectiva do seguidor e foi construído a partir de oito dimensões caracterizadas como comportamentos essenciais do líder servidor (VAN DIERENDONCK; NUJITEN, 2010):

1) *empowerment*

Conceito motivacional, que possibilita o encorajamento e desenvolvimento pessoal e tem como objetivo a promoção da autoconfiança nos liderados e lhes dá uma sensação de poder pessoal.

2) apoio

O líder prioriza o interesse dos outros primeiro dando-lhes o apoio e créditos necessários.

3) responsabilidade

Responsabiliza os outros por tarefas que eles têm condições de controle, fazendo com que o indivíduo seja responsável por seus resultados.

4) perdão

Capacidade de esquecer os erros percebidos, sem levar rancor para outras situações, em outras palavras, empatia.

5) coragem

Comportamento proativo e criação de novas maneiras, depender de valores e convicções que governam suas ações.

6) autenticidade

Ser fiel a si mesmo, expressar-se de maneira condizente com seus pensamentos e sentimentos, de tal maneira que seu comportamento profissional seja secundário a quem o indivíduo é como pessoa.

7) humildade

Capacidade de reconhecer suas limitações e procurar ativamente a contribuição dos outros, a fim de superar suas limitações.

8) administração

Sentimento de identificação com o senso de obrigação com o bem comum e que vai além do próprio interesse pessoal.

3.3.1 Atributos e relevância

O clima organizacional está intimamente ligado às relações interpessoais. São os tipos de relacionamentos, os tipos de cultura e de lideranças existente em uma organização que vão determinar o tipo de clima organizacional.

Lins et al. (2021) afirma que o clima organizacional é a maneira como os colaboradores percebem a organização. Ele indica a disposição, motivação individual e geral dos colaboradores. O clima organizacional pode-se dizer que é como um aroma, apenas se sente, mas não se pode tocar, é como percebe-se os relacionamentos.

Ultimamente a qualidade de vida no trabalho vem sendo cada vez mais debatida, pois com base em Lins et al. (2021) os estudos comprovam que um bom clima organizacional traz efeitos benéficos tanto aos colaboradores quanto às organizações.

Os gestores tem percebido o valor de seu capital humano: é ele que move a organização. Percebem que funcionários motivados, que tenham um sentimento de pertença àquela organização desempenham muito melhor suas tarefas. Lins et al. (2021) em seu estudo comprovou que a liderança influencia profundamente no clima organizacional de uma empresa, pois o clima está imediatamente ligado ao bem estar, a motivação dos trabalhadores em continuarem mais tempo em seu local de trabalho e consequentemente isso implica em maiores produtividades dos mesmos, o que vai gerar mais êxito à organização.

Lins et al. (2021) salientam a importância das líderes para a construção de um ambiente organizacional saudável, pois, ao contrário, um líder sem capacidade pode adoecer toda sua equipe. Caso escolha um estilo de liderança que não dê valor a seus colaboradores, que não os motive e não valorize os relacionamentos interpessoais vai acabar gerando um clima organizacional de conflitos e consequentemente esse clima negativo vai afetar a produtividade e qualidade do serviço prestado, gerando estresse e adoecimento psíquico e físico aos colaboradores.

Fonseca (2020) afirma que o estilo de liderança adequado escolhido por um líder levará à concordância dos valores da empresa com os pessoais, por parte de cada colaborador. Para este autor um estilo de liderança inapropriado afetará primeiramente o clima, pois vai gerar um dissabor entre os colaboradores.

Diante ao exposto observa-se que um bom clima organizacional está diretamente ligado ao estilo de liderança adotado. No momento em que clima organizacional torna-se negativo e começam a surgir problemas no ambiente de trabalho isso vai gerar um conflito que pode acabar em sofrimento psíquico, abalando profundamente a saúde do trabalhador.

3.3.2 Liderança servidora em organizações de saúde

As organizações hospitalares possuem alta complexidade e ainda possuem uma lacuna na sua efetividade, no que diz respeito à persistência de modelos ultrapassados de atenção e de gestão, assim como aos seus desperdícios estruturais, havendo a urgência de uma redefinição em todo

o processo, para que os hospitais não venham a fracassar e que consiga alcançar um novo patamar de desenvolvimento (SANTOS, 2007).

Sobretudo, para que seja colocado em prática um modelo de gestão do SUS que atenda à integralidade, é necessário que exista um trabalho realizado em equipe, que envolva o diálogo, a cooperação, a solidariedade, o companheirismo e a transdisciplinaridade, de forma a promover ações em favor da saúde, tanto individual, quanto coletiva (MACHADO, 2007).

Nesse sentido, Howarth et al (2006) consideram que um trabalho interdisciplinar integrado para com o cliente depende de alguns fatores, dentre os quais: uma eficaz e confiável relação entre profissionais e entre estes e clientes, que seja alicerçada em uma efetiva comunicação, em recursos materiais e financeiros, em responsabilidade, em tecnologia de comunicação e informação e, principalmente, em uma eficaz gerência e liderança.

Há algum tempo os serviços de saúde dos países desenvolvidos têm recebido uma pressão para atendimentos com mais qualidade e também para reduzir custos. Portanto, assim como as demais organizações, os hospitais também têm sido afetados pelas mudanças ocasionadas no mundo dos negócios, as quais se devem, especialmente, a três fatores básicos, quais sejam: 1) maiores exigências por parte dos clientes; 2) novos padrões de qualidade, impostos pelo governo e 3) ao policiamento intenso da mídia em relação a casos de omissão ou negligência às instituições de saúde em geral, sejam elas hospitais, institutos médicos, clínicas e outras do mesmo ramo. Por isto, estas instituições estão procurando assumir uma postura de zelo com seus pacientes e demais públicos (AZEVEDO et al., 2002).

Os hospitais se encontram entre os organismos que mais apresentam complexidade em sua gestão, em razão de que eles reúnem inúmeros serviços e situações que ocorrem simultaneamente. O hospital, ao mesmo tempo em que é um local destinado à cura das enfermidades, também é um hotel, uma lavanderia, presta serviços médicos, realiza limpeza, possui sistema de vigilância, dispõe de cantina e restaurante, lida com a gestão de pessoas e também se relaciona com o consumidor.

Todos estes organismos, reunidos em um hospital, têm regulamentação legal, possuem portarias referentes aos seus serviços, de vários órgãos e instituições. Isto faz dos hospitais, um complexo legal, dinâmico e variado (CELESTINO, 2002).

O hospital consiste em um centro de serviços, no qual são geradas responsabilidades técnicas, científicas e de gestão, as quais cabem a diversos profissionais, cada qual com sua formação específica para determinada área. Assim, a forma como estes profissionais são liderados é de suma relevância, sendo o líder o mais importante agente de melhorias em uma organização hospitalar, visto que a ele cabe melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados, de forma organizada e equilibrada, para que todos fiquem satisfeitos (MALÁGON-LODOÑO, 2000).

A liderança no contexto da saúde é definida por Strapasson e Medeiros (2009) como sendo a capacidade de conduzir e organizar o trabalho da equipe com o objetivo de disponibilizar um atendimento eficiente, utilizando-se para isso conhecimento teóricocientífico e o domínio de habilidades humanas interpessoais.

Weiner (2009) sugere que os líderes desempenhem um papel crítico na criação de prontidão para a mudança, garantindo o ajuste de valores de inovação e o desenvolvimento de planos, práticas, estruturas e estratégias para apoio à implementação das atividades, pois a finalidade de suas ações é criar condições para que as pessoas, membros das equipes de trabalho, se tornem cada vez mais satisfeitas e motivadas em seu campo de atuação.

Ulrich et al (2009) classificam cinco regras para uma boa liderança. Na primeira, o líder deve ser visionário, ter pontos de vista sobre o futuro, pensar e agir por meio de visão estratégica centrada no cliente. A segunda regra dita que o líder deve ser executor, aquele que faz acontecer, principalmente as mudanças nas pessoas e na organização, seguir um protocolo de decisão, prestar contas, formar equipes e garantir a competência técnica da sua equipe. A terceira se refere ao gestor de talentos que assegura que deve haver o engajamento do profissional talentoso, capacitar os outros e não apenas aos membros de sua equipe, mas qualquer um que reconheça que o seu talento possa ser útil. Este deve usar de boa comunicação, auxiliar a desenvolver a competência das pessoas e com isso obter o compromisso e a contribuição delas. Na quarta regra, o líder deve ser desenvolvedor de capital humano, proporcionar autonomia, gerenciar a carreira da sua equipe, traçando um mapa da sua força de trabalho e motivando as pessoas a criarem suas próprias marcas pessoais, bem como profissionais, além de realizar uma avaliação sistemática dos futuros talentos. A quinta, e última, trata do líder enquanto investidor, ressaltando a importância de investir em si mesmo, criar sua marca pessoal de liderança, desenvolver sua agilidade

intelectual, reservas físicas e emocionais. Os autores complementam que todos os líderes têm pontos fortes e fragilidades em cada uma destas cinco áreas, por isso, destacam que o autoconhecimento possibilita que a pessoa se desenvolva e cresça nas dimensões mais deficientes ou carentes.

Ao trazer a perspectiva sobre liderança no setor saúde é possível perceber a concentração de estudos no ambiente hospitalar e relacionados principalmente, à liderança dos enfermeiros. “Hospitais e instituições de saúde são movidos por gente que cuida de gente. Nesse contexto, a liderança tem papel crucial, pois é o que verdadeiramente pode construir uma vantagem competitiva” (CUNHA, 2012, p.11).

O ambiente hospitalar concentra uma maior ação interdisciplinar entre a equipe e os usuários. Em consonância, Lell et al (2012), Santos; Silva (2003), Galvão et al (1997) concordam que os hospitais constituem espaços sociais complexos e conflituosos desde sua concepção, haja vista a diversidade de categorias profissionais aliadas a diferentes formas de concentração de poder, o que exige dos líderes a capacidade de enfrentá-los dinamicamente.

Na atenção básica, centros de saúde, Lanzoni; Meirelles (2013) apontaram em seu estudo que a equipe de saúde compreende o enfermeiro como componente expressivo na rede de relações e interações do agente comunitário com a comunidade, visualizando-o como mediador e como um líder. Além disso, Ribeiro et al (2006) e Amestoy et al (2012) afirmam que os enfermeiros atuantes na equipe de saúde da família fornecem suporte tanto na função gerencial das unidades de saúde, assistenciais, quanto de consultorias, auditorias.

Com isso é possível perceber uma possível sobrecarga de função deste profissional, sendo a liderança apresentada como um processo árduo em função da exigência de melhores resultados, imprescindíveis no processo de trabalho dos enfermeiros, conforme apontam Gelbcke et al (2008).

Diante da presença líderes nas instituições de saúde, destacado nos estudos foi possível ressaltar as suas características, competências/habilidades e comportamentos. Em consenso da maioria dos autores, a comunicação é a chave para uma liderança eficiente. De acordo com Santos; Silva (2003) sintetizam a comunicação é essencial para exercer a influência, coordenação das atividades em grupo e concretização da liderança, além de fazer com que as pessoas se encontrem constantemente, envolvidas por um campo interacional. A comunicação deve ser realizada de forma verbal e não verbal, para alcance de melhores resultados. É

importante ressaltar também, a conquista de confiança da equipe; ouvir atentamente seus seguidores; promover relacionamentos interpessoais sadios; incitar a motivação nos liderados; ajudar seus liderados no desenvolvimento da maturidade; ter responsabilidade e experiência profissional, dar e receber feedback.

4. ESTUDO DE CASO UNIMED NOVA IGUAÇU

4.1 Perfil da empresa

A Unimed Nova Iguaçu é uma das 18 cooperativas que compõem o sistema federativo do Estado do Rio de Janeiro. Fundada em 13 de julho de 1971, com a participação de 60 médicos cooperados, detém a posição de líder regional no mercado de planos de saúde, trazendo consigo uma responsabilidade e um desafio.

Levando em consideração o período de 2019 a 2022, o número de funcionários ativos sofreu algumas oscilações. Em 2019 contava com 315 funcionários, chegando a 319 em 2020, mas em 2021 chegou a 255 e fechou 2022 com 264 funcionários.

Possui ainda 143 prestadores de serviço (Hospitais, Clínicas e Laboratórios), 2 recursos próprios e, aproximadamente, 600 médicos cooperados dos mais qualificados para atender na sua área de ação, os cerca de 60 mil clientes, entre eles, mais de 520 empresas contratantes.

A cooperativa abrange os municípios de Nova Iguaçu, Belford Roxo, Japeri, Mesquita, Nilópolis, Paracambi, Queimados e São João de Meriti.

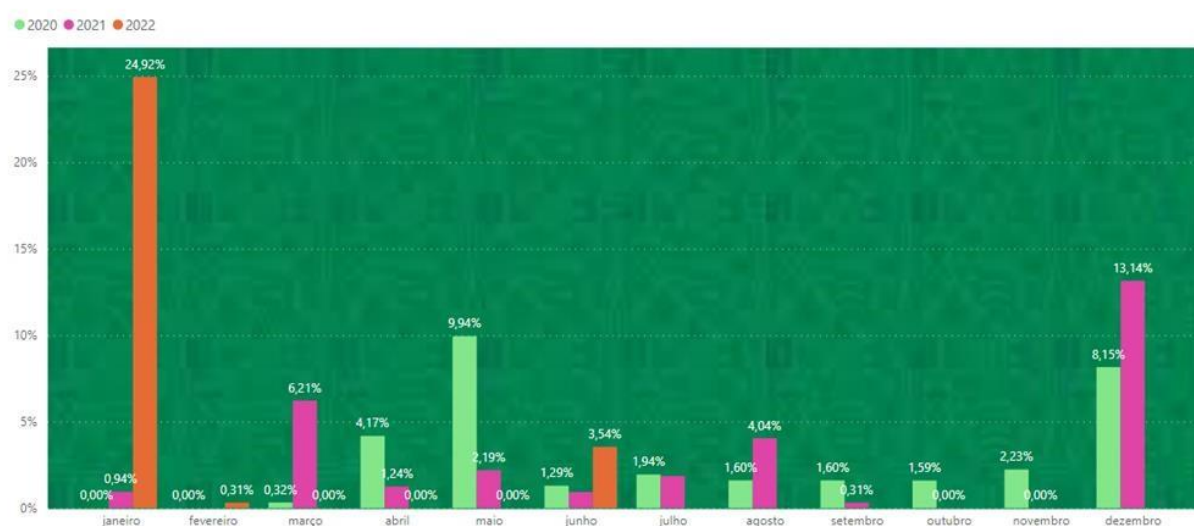
Possui como missão a promoção da excelência em saúde, valorizando os clientes, cooperados, colaboradores e o desenvolvimento da região. A visão da cooperativa é ser a melhor operadora de saúde com excelência em prestação de serviços e modelo de gestão. Como valores menciona-se: credibilidade, ética e transparência, compromisso com a saúde dos nossos clientes, valorização do trabalho do cooperado, proporcionar crescimento profissional e o bem-estar dos colaboradores, intercooperação fortalecendo a identidade do Sistema Unimed e desenvolvimento sustentável com responsabilidade social.

4.2 Medidas adotadas pela empresa na pandemia da covid-19 pelos líderes

Desde o início de 2020 até o 1º semestre de 2021 foram notificados 990.124 casos confirmados de COVID-19 (incidência acumulada de 5.735 casos/100 mil habitantes) no estado do Rio de Janeiro, com 145.891 internações representando 14,7% dos casos e 56.446 óbitos ou letalidade de 5,7%. Diferentemente de 2020 que houve um alto percentual de mortes de idosos, a partir de março de 2021 uma redução importante na proporção de pessoas com mais de 80 anos que evoluíram para óbito e isso ocorreu devido a essa população já estar com a imunização completa em abril (SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE, 2021).

Com isso, os afastamentos de funcionários por covid-19 ocorreram em uma proporção maior do que o normal. No caso da Unimed de Nova Iguaçu em maio e dezembro de 2020 ocorreram os maiores índices de afastamentos. Já em 2021 os afastamentos se deram em maior número nos meses de março e dezembro e em 2022 o mês de janeiro obteve uma taxa de afastamentos que superou os índices dos anos anteriores. O gráfico 1 ilustra os índices de afastamentos em todos os meses do período de 2020 aa 2022.

Gráfico 1 – Afastamentos por covid-19 (2020/2022)



A Unimed de Nova Iguaçu adotou inúmeras medidas durante a Pandemia. A primeira foi a identificação visual nos espaços em comum como escadas, elevadores, mesas, cadeiras com

orientações sobre o Covid-19. A adoção de medidas provisórias na Gestão da Pandemia acarretou uma economia em torno de R\$1.200.000,00. Foram também distribuídos Epi's para os colaboradores e público, gerando um investimento de R\$34.598,20. Foram investidos ainda R\$ 50.711,71 na sanitização e barreiras de acrílico para atendimento ao público.

Com o objetivo de avaliar a situação dos funcionários devido à Pandemia do covid19, a Unimed de Nova Iguaçu realizou uma pesquisa em 2020 com os 311 colaboradores e obteve resposta de 50,93% deles. Os respondentes ao serem questionados se estavam gozando de plena saúde, 93,88% afirmaram que sim.

Outras questões importantes foram feitas com o intuito de prevenir a disseminação da covid-19 entre os funcionários, como: meio de transporte usado, se faziam parte do grupo de risco ou se tinham algum familiar que fazia parte do grupo de risco e se já tinham tido covid-19.

A empresa também buscou entender os desafios dos colaboradores em relação ao trabalho no cenário da pandemia e o gráfico 2 apresenta as respostas obtidas.

Gráfico 2 – Percepção dos desafios em relação ao trabalho no cenário da pandemia



Os maiores percentuais foram nas opções: nenhuma das opções acima (37,05%) e ansiedade generalizada sobre o impacto do coronavírus na vida deles (30,58%).

Ao serem questionados se sentem cuidados pela Cooperativa neste período de pandemia, 96,03% afirmaram que sim e apenas 3,97% disseram que não.

Quando arguidos se com a medida de redução de jornada de trabalho foi possível realizar todas as atividades com eficiência, 82,31% disseram que sim e 17,69% que não.

4.3 Resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2020

A Unimed Nova Iguaçu se preocupa muito com a gestão de seus colaboradores e vários indicadores demonstram a percepção dos funcionários em relação à empresa.

Em 2020 durante a Pandemia do covid-19, a Unimed de Nova Iguaçu realizou uma pesquisa de Clima organizacional com os 311 colaboradores e obteve resposta de 50,93% deles, sendo 64,96% mulheres e 35,04% homens. Os respondentes, 30,29% cursaram o superior incompleto, 22,99% o superior completo, 22,63% pós graduação e 8,39% pós graduação incompleto. Observou-se ainda que apenas 12,04% deles está há menos de um ano na cooperativa, uma vez que 23,72% já trabalha de 2 a 4 anos, 28,10% de 5 a 8 anos e 36,13% há mais de 8 anos.

O quadro 2 ilustra a percepção dos colaboradores em relação a diversos aspectos da empresa.

Quadro 2 – Percepção dos colaboradores em relação à empresa

Pergunta	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Existe um excelente relacionamento entre as pessoas da minha equipe	71,48%	27,08%	1,44%
Sinto-me a vontade para propor melhorias na execução do meu trabalho	74,64%	22,10%	3,20%
Estou realizado com o trabalho que executo	75,30%	22,83%	1,81%
Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa	60,87%	36,96%	2,17%
Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo meu superior imediato	77,54%	21,01%	1,45%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	68,12%	26,81%	5,07%

Eu e as pessoas da minha área nos sentimos seguros profissionalmente neste setor	65,58%	31,52%	2,9%
Sinto-me satisfeito com relação aos critérios de promoção interna utilizados no setor	53,82%	30,91%	15,27%
Meu superior imediato me entusiasma com relação ao futuro da cooperativa	76,45%	21,38%	2,17%
Meu superior mediato me entusiasma com relação ao futuro da cooperativa	71,38%	23,19%	5,43%
Confio na capacidade de liderança do meu superior imediato	89,09%	9,09%	1,82%
Confio na capacidade de liderança do meu superior mediato	87,96%	9,85%	2,19%
Meu superior imediato comunica, no momento certo informações importantes que contribuem para o meu trabalho	80,73%	16,36%	2,91%
Meu superior mediato comunica, no momento certo, informações importantes que contribuem para o meu trabalho	76,36%	19,64%	4%
Meu superior imediato é mais interessado no sucesso de nossa equipe do que em seu próprio sucesso	76%	21,09%	2,91%
Meu superior mediato é mais interessado no sucesso de nossa equipe do que em seu próprio sucesso	70,55%	25,82%	3,64%
A quantidade de treinamentos que venho recebendo é satisfatória	58,76%	31,02%	10,22%
O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro de sua equipe é satisfatório	85,45%	12,36%	2,18%
O relacionamento entre o superior mediato e os subordinados dentro de sua equipe é satisfatório	79,64%	17,45%	2,91%

Meu superior imediato procura me envolver em decisões que afetam meu trabalho e incorpora boas ideias	67,88%	24,45%	7,66%
Meu superior mediato procura me envolver em decisões que afetam meu trabalho e incorpora boas ideias	57,30%	33,58%	9,12%
Sinto-me bem informado através dos canais formais de comunicação interna da empresa	81,09%	17,09%	1,82%
Considero-me valorizado profissionalmente nesta empresa	68,36%	26,55%	5,09%
Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional desta empresa	96,36%	3,27%	0,36%
Sinto-me satisfeito com o pacote de benefícios oferecido pela empresa	95,27%	4,36%	0,36%

4.4 Dimensões utilizadas no período de 2019 a 2021

Outro meio de mensurar o grau de satisfação dos colaboradores é o Programa de Certificação GPTW que permite, por meio de uma ferramenta on-line de pesquisa e diagnóstico do clima organizacional, a medição de forma prática da percepção dos funcionários em relação à empresa.

A participação no programa garante a entrega do resultado da pesquisa para trabalhar ações internas e, além disso, se os funcionários considerarem a organização um ótimo ambiente de trabalho e a empresa atingir média de 70% (ou mais) na pesquisa, a organização terá seus esforços reconhecidos com a visibilidade de um selo digital de certificação.

As dimensões analisadas são: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem e o quadro 3 ilustra as dimensões e como elas atuam no ambiente de trabalho.

Quadro 3 – Dimensões e sua atuação no ambiente de trabalho

Dimensões	Atuação no ambiente de trabalho
Credibilidade	Comunicação informativa e acessível Competência na condução de pessoas e negócios Integridade e consistência na condução da visão
Respeito	Apoio para desenvolvimento profissional Reconhecimento Envolvimento em decisões relevantes
Imparcialidade	Equidade e equilíbrio no reconhecimento Ausência de favoritismo Justiça no tratamento
Orgulho	Orgulho do trabalho realizado individualmente Orgulho do trabalho realizado coletivamente Orgulho da imagem e atuação da empresa na comunidade e mercado
Camaradagem	Espaço para ser espontâneo Ambiente amigável e hospitaleiro Sentimento de “família” ou “equipe”

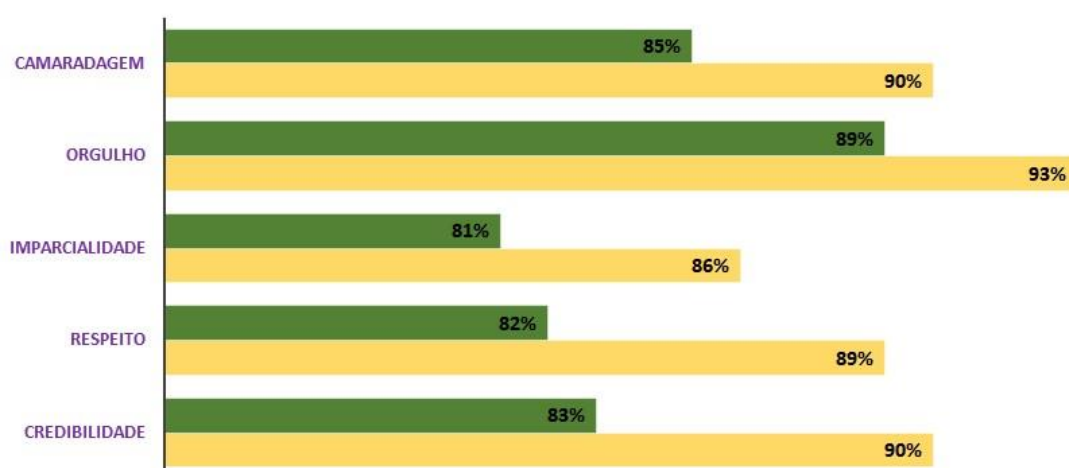
A Unimed Nova Iguaçu atingiu em 2019 média de 91% em credibilidade, 89% em respeito, 86% em imparcialidade, 93% em orgulho e 90% em camaradagem. Em 2020 e 2021, a média global foi de 89%. Em 2021 ganhou o Prêmio Excelência em Saúde nas categorias Boas Práticas e Compliance.

4.5 Melhores práticas em gestão no período de 2022

A Unimed Nova Iguaçu foi certificada pela 11ª vez consecutiva como Empresa Cidadã pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Recebeu o selo PRATA de Governança e Sustentabilidade concedido pela Unimed do Brasil. Recebeu também o Certificado de Ouvidoria de Excelência da Unimed do Brasil. Foi certificada pela 5ª vez consecutiva como melhor empresa para se trabalhar GPTW.

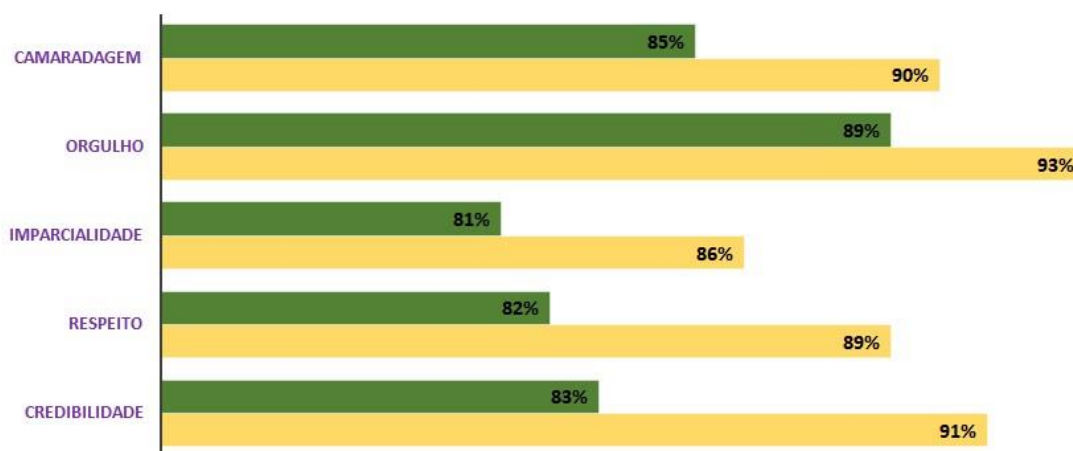
Em 2022, a média global obtida pela empresa foi de 90%, sendo assim, considerada um excelente ambiente de trabalho. Nesse ano, no quesito visão da empresa, a Unimed Nova Iguaçu obteve uma média de 89%. O gráfico a seguir ilustra os percentuais obtidos em cada variável analisada.

Gráfico 3 – Percentual atingido em cada variável – visão da empresa - 2022



No item visão da área obteve uma média de 90% e o gráfico 4 ilustra os resultados nesse quesito.

Gráfico 4 – Percentual atingido em cada variável – visão área - 2022



A empresa recebeu em 2022, 248 respostas dos colaboradores enviadas ao *Great Place to Work® Institute*. Daqueles que responderam, foram obtidos 573 comentários escritos para as questões abertas. O objetivo desses comentários é oferecer uma melhor compreensão do que os empregados estão dizendo sobre sua área usando suas próprias palavras.

O Prêmio Melhores Práticas 2022 foi realizado para avaliar 9 Unimeds (Nova Iguaçu, Resende, Petrópolis, Serrana, Volta Redonda, Araruama, Costa do Sol, Campos e Centro Sul Fluminense.

A Unimed de Nova Iguaçu ficou em 1º. lugar, alcançando 99 pontos. As Unimeds Nova Iguaçu e Resende tiveram a mesma pontuação em todas as categorias e itens, assim, como critério desempate, foi conferido o total de matérias enviadas para o boletim Singular em Foco, no período de janeiro a dezembro de 2021, conforme regulamento. A Unimed Nova Iguaçu contabilizou 66 matérias, enquanto a Unimed Resende enviou 40 matérias, ambas com registros nos 12 meses de 2021.

Foram avaliadas 10 categorias: comunicação interna, assessoria de imprensa, treinamento e capacitação, comunicação para cooperados, comunicação para secretárias dos cooperados, comunicação para clientes, prevenção e gerenciamento de crise, engajamento em ações da Federação Rio, singular em foco, engajamento de públicos em redes sociais. Para melhor entendimento da amplitude das categorias, cada uma será descrita individualmente.

a) Comunicação Interna

- Manter o mailing interno atualizado seja da sede da operadora, Recurso Próprio, prestadores e terceirizados.
- Aderir às ações de endomarketing da Unimed do Brasil e da Federação Rio.
- Criar ações específicas de endomarketing para gerar integração, troca de experiências, engajamento, sentimento de pertencimento e satisfação entre os colaboradores internos e terceirizados.
- Criar canais de comunicação específicos para esse público, com informações periódicas, para ser transparente e rápido na divulgação de informações, não gerar “rádio corredor” e nem especulação negativa sobre qualquer assunto.
- Envolver os técnicos em ações estratégicas e mantê-los alinhados ao negócio.
- Realizar e estimular o treinamento em cursos e eventos sobre as diretrizes da marca e comportamento e capacitação em suas áreas.
- Ter uma equipe específica com profissionais capacitados à área.
- Respeitar as diretrizes nacionais de Comunicação, Redação e Prevenção e Gerenciamento de Crise do Sistema Unimed e da Central da Marca Unimed, na criação de qualquer conteúdo.
- Fazer pesquisa anual dos canais de comunicação para melhorar o atendimento.

b) Assessoria de Imprensa

- Criar lista de mailing completa dos principais veículos de comunicação da região e mídia nacional e atualizar, constantemente.
- Produzir pautas proativas e enviar releases com números positivos do Sistema Unimed, sobre eventos e patrocínios regionais; inaugurações de Recursos Próprios ou aquisição de aparelhos; ações de responsabilidade social de cunho regional; inovações em procedimentos, atendimentos ou tecnologia; e sugerir entrevistas com especialistas da sua Unimed.
- Estreitar o relacionamento com a imprensa, convidando para participar, presencialmente, de pautas que possam ser geradas, conforme descritas no item acima.

- Respeitar o *dead line* nos pedidos de resposta e responder sempre, mesmo que seja para informar que determinado assunto a Unimed não comenta, conforme direciona os manuais nacionais de Comunicação e de Prevenção e Gerenciamento de Crise do Sistema Unimed.
- Envolver a Unimed do Brasil em pedidos de resposta que possam gerar repercussão nacional.
- Respeitar as diretrizes de Redação, Comunicação e de do Sistema Unimed ao produzir qualquer material.
- Fazer pesquisa anual com o público para melhorar o atendimento.

c) Treinamento e capacitação

- Estar em constante atualização profissional, seja com cursos, faculdades, pósgraduações e etc.
- Ser ativo em capacitações dentro do Sistema Unimed
- Participar dos cursos e eventos ministrados pela Federação Rio e Unimed do Brasil
- Manter equipe atualizada com capacitações correlatas às áreas
- Participar de reuniões estaduais
- Atuar como multiplicador dentro da sua própria cooperativa
- Profissionais capacitados atuantes na área.

d) Comunicação para cooperados

- Criar um grupo específico, com constante atualização de mailing, para contato rápido e divulgação de informações relevantes.
- Criar boletim de comunicação exclusivo, com informações importantes sobre o negócio, o Sistema Unimed, informações inerentes à sua função, calendário de eventos e capacitações e prestação de contas.
- Realizar endomarketing específico com ações de engajamento e pertencimento.
- Promover, constantemente, cursos de capacitação, integração e troca de experiências.
- Integração da área de Comunicação com o setor de Relacionamento com o cooperado, quando houver.
- Fazer pesquisa anual dos canais de comunicação, para melhorar o atendimento.

e) Comunicação para secretárias dos cooperados

- Criar um grupo específico, com constante atualização de mailing, para contato rápido e divulgação de informações relevantes.
- Criar boletim de comunicação exclusivo com informações importantes sobre o negócio, o Sistema Unimed, informações inerentes à sua função e calendário de eventos e capacitações.
- Realizar endomarketing específico com ações de engajamento e pertencimento.
- Promover, constantemente, cursos de capacitação, integração e troca de experiências.
- Fazer pesquisa anual dos canais de comunicação para melhorar o atendimento.

f) Comunicação para clientes

- Criar e manter atualizados canais de comunicação específicos para divulgar informações importantes e facilitar o acesso desse público para tirar dúvidas.
- Realizar campanhas estratégicas da marca.
- Respeitar as diretrizes nacionais de Comunicação, Redação e Prevenção e Gerenciamento de Crise do Sistema Unimed e da Central da Marca Unimed, na criação de qualquer conteúdo.
- Fazer pesquisa anual dos canais de comunicação para melhorar o atendimento.

g) Prevenção e gerenciamento de crise

- Formar um Comitê de Crise genérico para a definição das potenciais situações de crise
- Elencar os componentes do comitê geral e listar seus contatos de acesso rápido.
- Definir as crises com maior potencial de acontecer na Singular.
- Fazer um *checklist* de ações e um comitê específico para cada possível situação de crise.
- Conferir e validar o *checklist*, de acordo com as diretrizes do Manual de Prevenção e Gerenciamento de Crise do Sistema Unimed.
- Definir o (s) porta-voz (es) para cada *checklist* e aplicar media training.

h) Engajamento em ações da Federação Rio

- Estimular a equipe e participar de ações de treinamento, capacitação, SUERJ e reuniões de grupos estaduais, presenciais e on-line da Federação Rio, assim como interagir no grupo de WhatsApp.

- Ler os boletins de comunicação da Federação Rio para se manter alinhado ao cenário nacional e estadual do mercado, Sistema Unimed e calendário de eventos.
- Comunicar a Federação Rio sempre que a equipe sofrer alteração, para manter o mailing atualizado.
- Enviar notícias para o Singular em Foco.

i) Singular em foco

- Enviar, mensalmente, notícias e imagens relacionadas a assuntos estratégicos, para gerar benchmarking e divulgar as ações da Singular ao Sistema Unimed.
- Cadastrar as matérias, dentro do prazo.
- Respeitar as diretrizes nacionais de Comunicação, Redação e Prevenção e Gerenciamento de Crise do Sistema Unimed e da Central da Marca Unimed.

j) Engajamento de públicos nas redes sociais

- Estar em conformidade com as diretrizes da marca em ambiente digital, tendo assim extrema necessidade de leitura e estudo do Guia de Performance Digital.
- Adotar boas práticas de atendimento SAC 2.0 e implementação/migração para SAC 3.0.
- Interagir com o público nas mídias sociais, tanto para comentários positivos quanto para negativos. Considera-se como interação uma troca de mensagens para todas as tentativas de contato que o beneficiário tiver nas redes sociais.
- Manter equipe atualizada com treinamentos para as Redes Sociais (conteúdos, métricas, estratégias)

3.6 Entrevista com Diretores

Para melhor compreender todo o processo de adoção de medidas adotadas pela empresa na pandemia da covid-19 pelos líderes e verificar se houve uma decisão consciente e se as propostas para aplicação dos princípios da liderança servidores foram deliberadas, optou-se por fazer uma entrevista com os diretores da UNIMED-Nova Iguaçu.

As entrevistas foram realizadas com o Diretor Presidente que já está no cargo há 3 anos e com o Diretor Administrativo com 2 anos no cargo.

De acordo com os 2 diretores a aplicação dos princípios da Liderança Servidora na Unimed-Nova Iguaçu ocorreu durante a Pandemia de covid-19 e houve uma decisão consciente e deliberada para aplicar os princípios da liderança servidora.

Ao explicar porque houve uma decisão consciente e deliberada e como ocorreu essa aplicação o Diretor Presidente informou que um pouco antes da Pandemia, a Diretoria já havia discutido junto ao setor de gestão de pessoas, o início do projeto de sensibilização dos líderes para a implantação da liderança servidora. Já o Diretor administrativo mencionou que na época era membro do Conselho de Administração e houve por parte do Diretor administrativo uma explicação sobre a necessidade da aplicação diante do cenário da Pandemia.

De acordo com o Diretor Presidente foram traçadas as metas e definidos os objetivos e com a Pandemia houve uma antecipação da adoção das práticas. O fato da definição ter ocorrido antes da Pandemia propiciou um melhor preparo, pois o projeto já estava desenhado e a adoção das práticas foi mais assertiva e houve um melhor monitoramento das ações adotadas.

Para o Diretor Administrativo o fato de já estar deliberado antes da Pandemia propiciou que os colaboradores fossem mais valorizados durante o período da Pandemia. Todo o processo foi desenvolvido de maneira assertiva.

Embora a adoção do projeto tenha sido realizado de fato durante a pandemia, o fato da antecipação da discussão dos processos possibilitou uma melhora no sentido da aplicação das práticas. Segundo o Diretor Presidente o que poderia ser feito diferente foi em relação a melhoria do feedback do setor de gestão de pessoas quanto ao retorno dos líderes na identificação de colaboradores com as características de líderes servidores.

5. DISCUSSÃO

Quanto aos vários estilos de liderança abordados, percebe-se que alguns se complementam e, dependendo da situação, o líder pode adotar um ou outro. Por exemplo, em uma organização de cuidados de saúde, onde a equipe encontra-se desmotivada, com problemas de relacionamento interpessoal, baixa produtividade, ambiente hostil e não está atingindo as metas propostas, uma liderança carismática no primeiro momento seria o estilo ideal. Com isso o líder, através do seu carisma, autoconfiança e valorização da equipe, conquistará seus colaboradores, evidenciando que eles têm valor, recuperando, assim, a motivação, a autoconfiança, bem como os relacionamentos interpessoais. Já num segundo momento, a liderança servidora, seria a mais indicada para esta organização de cuidados de saúde, vindo a valorizar os pontos fortes e os talentos dos seus colaboradores para, dessa maneira, obter a melhoria que a organização necessita.

Percebe-se então, dentre os vários estilos de lideranças o melhor estilo é aquele que motiva seus colaboradores a atingir as metas/objetivos da organização, bem como os anseios do trabalhador, que proporciona bons relacionamentos interpessoais, que valoriza o colaborador, que prima por uma boa comunicação e respeito, que minimiza o estresse negativo.

A essência da liderança servidora vem através da necessidade das organizações de atuarem através de seus líderes com habilidade interpessoal, respeitando o ambiente saudável e a humanização dos processos (HUNTER, 2006).

Essa preocupação foi nitidamente verificada nas ações da Unimed Nova Iguaçu, através das pesquisas de clima organizacional e também nas medidas adotadas na Pandemia de Covid-19.

As medidas adotadas buscaram cuidar da saúde dos colaboradores, mas também acabou maximizando a saúde organizacional da cooperativa. De forma prática, saúde organizacional pode ser definida como o alinhamento de pessoas em torno de uma visão, uma estratégia e uma cultura clara, e indica a capacidade de entregar, a longo prazo, de maneira sustentável, desempenho financeiro e operacional superior (LENCIONI, 2012).

Azevedo et al (2002) consideram a saúde organizacional quando pessoas e unidades da organização estão buscando a mesma razão de ser e para Avona (2016) os sinais de uma organização saudável está no compartilhamento dos objetivos da organização e como resultado o engajamento é a melhor prova.

Vários indicadores demonstraram a percepção dos funcionários em relação à empresa deixando claro que os mesmos estão muito satisfeitos em trabalhar na cooperativa por acreditar que a mesma é um ótimo lugar para se trabalhar.

A participação no Programa de Certificação GPTW permitiu o diagnóstico do clima organizacional, a medição de forma prática da percepção dos funcionários em relação à empresa. O resultado da pesquisa possibilita que sejam trabalhadas ações internas.

6. CONCLUSÃO

A liderança ganhou mais espaço nas discussões, uma vez que atualmente o local de trabalho não é mais o mesmo e nem as relações entre colaboradores.

As organizações necessitam se adaptar para acompanhar as novas tendências do mercado, bem como se ajustar aos novos conceitos de liderança. Para isso, necessitam de bons líderes, flexíveis e inovadores, capazes de realizar mudanças para acompanharem as transformações do mercado.

As organizações de saúde necessitam compreender e analisar a visão dos liderados junto aos líderes da organização, como também os diagnósticos para implementação de um plano de ação para melhorias no desenvolvimento dos seus líderes e consequentemente da gestão organizacional.

Foi possível concluir que a Unimed Nova Iguaçu se preocupa muito com a gestão de seus colaboradores e vários indicadores demonstram a percepção dos funcionários em relação à empresa. Além disso, tem recebido inúmeros prêmios e certificações por ser uma empresa voltada para uma liderança servidora.

A realização das entrevistas possibilitou verificar a percepção dos Diretores Presidente e Administrativo sobre o processo de aplicação dos princípios da liderança servidora e a importância da decisão da implantação ter sido consciente e deliberada antes da ocorrência da Pandemia, o que facilitou a adoção das práticas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELHA, D., CARNEIRO, P. & CAVAZOTTE, F. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho**: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*. São Paulo, v.20 (4), 516-532, 2018.
- AVONA, M. **Teorias de Liderança Contemporânea** - [e-book] Flórida: Must University, 2016.
- AZEVEDO, D. L. et al. Gestão da mudança na saúde: a Acreditação Hospitalar. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.e.], 2002.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto Nível**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Boletim epidemiológico nº 46. Secretaria da Vigilância em Saúde. Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/saude/ptbr/media/pdf/2021/janeiro/22/boletim_epidemiologico_covid_46-final.pdf, acessado em 20/07/2022.
- BUSH, T. **Transformational leadership**: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883-887, 2018.
- CELESTINO, P. Nó de Normas. **Notícias Hospitalares**. *Gestão de Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, 2002.
- CRUZ, P. & ANDRADE, V. Relacionando qualidade de vida no trabalho, motivação e liderança: uma relação entre cinco estudos nacionais. **Cadernos de Psicologia - CESJF**. 1(1), 283-300, 2019.
- FONSECA, A., PORTO, J.; BARROSO, A. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 13(3), 122-149, 2012.
- FONSECA, R. **Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas**. Dissertação de mestrado em Gestão de empresas). Instituto Universitário da Maia, Departamento de Ciências Empresariais, 2020.
- HOWARTH, M.; HOLLAND, K.; GRANT, M. J. Education needs for integrated care: a literature review. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 56, n. 2, p. 144-156, 2006.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante, 2006.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O novo desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro:

Campus, 2008.

LENCIONI, P. **A Maior de todas as vantagens**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.

LINS, F., SANTOS, J., FILHO, J., CARMO, E. Cultura e clima organizacional: influência na qualidade de vida no trabalho. **Revista Vox Metropolitana** (5), 46-62, 2021.

MACHADO, S.R.; KUCHENBECKER, R. Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. **Cienc. saúde coletiva** 12(4), agosto 2007.

MAGALHÃES, C., & SOARES, N. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, 16(1), 618–628, 2019.

MALÁGON-LODOÑO, G. Introdução. In: MALAGON-LODONO, G.; MORERA, R.G.; LAVERDE, G.P. **Administração Hospitalar**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

MARINHO, R.M.; OLIVEIRA, J.F. **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MONASTERSKY, R. **Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança**.

Doutorado em Ciências Sociais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022.

MORAIS, F. **Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador**. Mestrado em Ciências Empresariais. Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa, 2021.

OLIVEIRA, P., FERREIRA, P. & COSTA, D. Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. **E-Acadêmica**, 3(2), e2932173, 2022.

ORNELAS, L., RODRIGUES, R., TORRES, S. & MASCARENHAS, M. Estilos de liderança em uma organização pública. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, 2018: 8(1), 203-213.

SANTOS FILHO, S. B. Perspectivas da Avaliação na Política Nacional de Humanização em Saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, jun.-ago. 2007.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009.

VAN DIERENDONCK, D.; NUIJTEN, I. The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 26, n. 3, p. 249-267, 2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios em Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, Roberto K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2015.

WEINER, B. J. A theory of organizational readiness for change. **Implement Science**, London, v. 4, n. 1, p. 67, 2009.

7. ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETORES UNIMED-NOVA IGUAÇU

1) Cargo

2) Quanto tempo está nesse cargo

3) A aplicação dos princípios da Liderança Servidora na Unimed-nova Iguaçu.

() ocorreu antes da Pandemia de Covid-19

() durante a Pandemia de Covid-19

4) Houve uma decisão consciente e deliberada para aplicar os princípios da liderança servidora? () Sim

() Não

5) Caso a resposta anterior seja sim,

5.1) explique porque houve uma decisão consciente e deliberada e como ocorreu essa aplicação

5.2) Como ocorreu essa aplicação?

5.3) Quais as vantagens dessa aplicação ter sido realizada antes da Pandemia?

5.4) Acredita que o fato de ter aplicado os princípios da liderança servidora antes da pandemia fez com que a Unimed Nova Iguaçu conseguisse enfrentar a pandemia de maneira mais eficaz? Explique como.

5.5) o que poderia ter sido feito diferente que traria melhores resultados para a realidade da Unimed Nova Iguaçu?
