

# **O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE SAÚDE EM AMBIENTE CIRÚRGICO**

**MARTA WANDERLEY GUIMARÃES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso  
MBA Executivo em Saúde - Turma.1/13  
Pós-Graduação lato Sensu, Nível de Especialização  
Programa FGV Management

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
CURSO MBA Executivo em Saúde

O trabalho de conclusão de curso O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE SAÚDE EM AMBIENTE CIRÚRGICO.

Elaborado por MARTA WANDERLEY GUIMARÃES

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do CURSO MBA EXECUTIVO EM SAÚDE, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do programa FGV Management.

Data: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

---

Coordenadora Acadêmica

Helidéa de Oliveira Lima

## TERMO DE COMPROMISSO

O(a) aluno(a) Marta Wanderley Guimarães, do Curso MBA Executivo em Saúde, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição ISAE Brasil - Curitiba,, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE SAÚDE EM AMBIENTE CIRÚRGICO, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, tenham contribuído para atingir meu objetivo.

Às amigas, amigos, colegas, de trabalho e de aulas, que me impulsionaram nesta direção.

À minha família, pela compreensão, apoio e estímulo.

Aos professores, que tão bem me conduziram pelo caminho do conhecimento.

Dedico este trabalho à minha família e aos colaboradores das instituições nas quais atuo.

“Só quem escuta consegue aprender.  
Escutar é um ato de silêncio, só uma  
mente serena, mas extremamente ativa,  
pode aprender”.

Jiddu Krishnamurti

## **SUMÁRIO**

<b>1 PROBLEMA</b> .....	8
1.1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1.1 Objetivo Geral .....	9
1.1.2 Objetivos Específicos .....	9
1.1.3 Relevância do Estudo.....	9
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 CONCEITOS DE GESTOR E GESTÃO.....	12
2.2 O QUE SÃO HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E TALENTOS.....	13
2.3 O GESTOR, ENTRE A CHEFIA E A LIDERANÇA.....	15
2.4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTÃO.....	17
2.5 ALGUMAS COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO GESTOR.....	20
2.6 A RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM GESTÃO .....	21
2.6.1 A comunicação como qualidade do líder.....	22
<b>3 EQUIPES DE TRABALHO</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## RESUMO

Foi objetivo deste estudo evidenciar algumas características essenciais para a formação do perfil de um líder de equipe no centro cirúrgico. Visto o centro cirúrgico ser um ambiente no qual vidas humanas estão, muitas vezes, em risco e a missão da equipe que atua neste ambiente é salvar estas vidas, a tensão que várias vezes ocorre em tal atinge os membros da equipe de forma mais evidente que em outras áreas profissionais. A equipe atuante é formada por diversos profissionais, que, mesmo orientados para a área da saúde, contam com diferentes formações e conhecimentos diferenciados, o que faz da equipe um grupo heterogêneo e que deve ser liderado tendo em conta estes fatores. O líder, deverá gerenciar estas diferenças, com igualdade e deverá permitir, a cada membro, que emita sua opinião, a partir do ponto de vista de seus conhecimentos, deverá saber delegar, em muitos momentos e sobretudo deve saber ouvir. A comunicação assertiva é uma característica essencial para o líder, pois, por meio desta, poderá fazer com que os membros da equipe possam contribuir da melhor forma possível para uma boa atuação conjunta mais adequada. A capacidade de identificar talentos e estimular o desenvolvimento de novos líderes, bem como, a compreensão de que está trabalhando com pessoas com problemas e reações, individuais e particulares, é característica essencial, também, para este líder.

**Palavras chave:** Gestão, Liderança, Equipe, Saúde, Qualidade.



## 1 PROBLEMA

A equipe de saúde, via de regra, é formada por profissionais de diferentes áreas e toda equipe deve contar com uma liderança, a qual tem, dentre outras, a missão de impulsionar a equipe para os objetivos comuns, da melhor forma possível, com o máximo rendimento e de forma coesa.

Assim, a liderança de uma equipe multiprofissional e multidisciplinar, como em saúde, deve contar com um perfil que preencha todos os requisitos de uma boa liderança, do que deduz o problema núcleo deste estudo: Quais as principais características que deve apresentar o perfil de um líder de equipe no centro cirúrgico?

### 1.1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido discutida e estudada há muito tempo, sendo tema de interesse de diversas áreas e, em muitos destes estudos a transversalidade tem sido a tônica, pois a multidisciplinaridade necessária é incontestável.

O antigo paradigma da gestão visava apenas a eficiência do indivíduo, vendo-o como uma peça do mecanismo produtivo e, a produtividade de cada indivíduo era o que mais importava.

Com o decorrer do tempo, as organizações observaram que o indivíduo não era apenas uma peça, mas um ser complexo que precisava ser desenvolvido e motivado, além de se perceber, também, que apenas um indivíduo não poderia deter todo o conhecimento.

Assim, o novo paradigma da gestão trouxe à tona evidências potenciais como a equipe de trabalho, a multidisciplinaridade e multiprofissionalidade em equipes, além de fatores como a excelência na liderança e a motivação dos membros de uma equipe.

Na área da saúde, o trabalho em equipe é de extrema importância, visto que todos os componentes de uma equipe tem como objetivo a saúde e a vida humana, para o que, cada membro da equipe contribui com seus conhecimentos e tarefas essenciais para que os objetivos de toda a equipe sejam alcançados.

Como em toda a equipe, a necessidade de uma liderança eficiente é necessária.

Entretanto, é necessário que se faça a distinção entre o líder e o chefe, visto que, para que se obtenha o melhor de cada membro de uma equipe, é necessário que, chefe ou não, a liderança exerça influência positiva sobre os membros desta equipe.

Na área da saúde, diversas são as equipes que atuam no mais diferentes setores e no centro cirúrgico não é diferente, pois vários profissionais atuam, neste setor, para dar bom termo às soluções que se aplicam aos pacientes tratados nestes centros e, como equipe, os profissionais devem atuar em sincronismo e harmonia, para benefício do paciente, objeto fim deste serviço.

#### 1.1.1 Objetivo Geral

Foi objetivo deste trabalho evidenciar algumas características essenciais para a formação do perfil de um líder de equipe no centro cirúrgico.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Tratar da gestão, de forma mais ampla e genérica
- Evidenciar o conceito de líder;
- Determinar algumas diferenças entre liderança e chefia.
- Estabelecer algumas características necessárias ao líder;
- Evidenciar formas de motivação de equipe;

#### 1.1.3 Relevância do Estudo

A relevância vem constatação da dificuldade de se ter um líder mais atuante neste setor, e, de que, como em toda equipe, deve haver uma liderança que conduza a equipe ao sucesso, atingindo os objetivos com eficácia e eficiência e, para que este líder seja o elemento catalisador das competências da equipe e torne-a harmônica e confiante.

Com equipes do centro cirúrgico com boa liderança, a organização hospitalar terá vantagens, pois poderá contar com profissionais comprometidos com os objetivos

da organização, o que se traduz em vantagem competitiva para a organização; haverá vantagens para a sociedade, pois a qualidade de atendimento desta organização, em seu centro cirúrgico, trará confiança aos pacientes e familiares, logo, à sociedade.

Aos profissionais de saúde, trará a satisfação de exercerem suas atividades em um ambiente de transparência e colaboração, sabendo que todos os colegas estão empenhados em buscar os mesmos objetivos e onde haverá harmonia e plena confiança, o que lhes permite um aumento da qualidade do serviço prestado, e ainda, mais possibilidades de satisfação e auto realização enquanto indivíduos e profissionais.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia aplicada ao estudo foi a pesquisa bibliográfica, a qual busca, em obras já publicadas por outros autores, a fundamentação para o desenvolvimento do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2002).

De acordo com Gil (1991) ainda se aplica, também, a pesquisa exploratória, das mesmas obras, no intuito de adquirir maior familiaridade com o tema.

Utilizou-se autores diversos, das áreas de RH, Administração, Psicologia e outras, como Idalberto Chiavenato, Phillip Kotler, Robert Heller e outros, os quais estão relacionados no capítulo de Referências.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 CONCEITOS DE GESTOR E GESTÃO

Sobre o conceito de gestão, de acordo com Santiago (2016), é todo o trabalho que envolve a coordenação e supervisão de outras pessoas e do trabalho que executam, visando que esta execução seja feita de forma a obter a máxima eficácia possível e com eficiência. Portanto, esta visão de gestão, trata da forma como o gestor busca que seus funcionários aproveitem o máximo possível os recursos disponíveis e apliquem o melhor de si na execução de suas tarefas.

Porém, este conceito pode ser bastante amplo e se pode aplicar muitos termos, podendo-se, inclusive, reduzir o enfoque dado ao termo, reduzindo-o a pontos bastante específicos ou se aumentando sua abrangência e, ao aumentar-se essa abrangência o termo gestão poderá designar uma muito ampla gama de ações e atividades que poderão ser consideradas pelo aspecto da gestão, mas, ainda assim, o gestor terá a seu encargo supervisionar e coordenar o trabalho de seus colaboradores. (SANTIAGO, 2016)

Mas, ainda, pode-se conceituar como gestão atividades de mais alta importância no âmbito corporativo, estabelecendo que o gestor é um profissional que terá que gerir ou resolver problemas e dificuldades que surgem no dia a dia da empresa, em sua área de atribuição, de forma eficiente e eficaz, assim como fazer com que seus colaboradores participem destas soluções, cada um em sua esfera. (SILVA, 2014)

Entretanto, ainda recorrendo a Marques (2012), pode-se concordar com este autor quando afirma que, de maneira geral, a gestão está mais voltada, de forma mais tradicional, às questões econômicas, pelo que, possivelmente, se ligue à tomada de decisão, pois a decisão estará sempre ligada aos recursos que devem ser geridos e, o objetivo da empresa, é o lucro. Assim, o gestor terá que utilizar de forma parcimoniosa mas efetiva, os recursos disponíveis, para a geração de mais recursos.

Porém, quanto mais se aprofunda na busca da conceituação, mais próxima fica a ideia de que a gestão tem relação direta com pessoas que devem ser estimuladas no sentido de procurarem atingir os objetivos da empresa e, mais se verá, também, ampliar-se as atribuições do gestor, bastando, pois, para o escopo deste estudo, a questão que envolve a relação do gestor com as pessoas a seu

encargo e que, conseqüentemente colaborarão com este gestor, na consecução dos objetivos da equipe e da empresa.

Apesar de muitas vezes os conceitos parecerem antagônicos, são, em verdade, complementares e farão perceber, a medida que se apresentam, um horizonte mais amplo à atuação do gestor, o que faz antever que este profissional precisará de conhecimentos em diversos aspectos, para conduzir sua gestão, pois, além dos problemas decorrentes do objeto de trabalho específico, que diz respeito aos recursos materiais, ainda terá que se relacionar com o mais complexo dos elementos existentes na empresa: o material humano.

Com relação aos recursos disponíveis, vale dizer que sempre serão limitados, pois, no âmbito da empresa, não existe uma forma de tornar qualquer recurso ilimitado. Portanto, o gestor deverá gerir tais recursos da melhor forma possível, valendo isso, mesmo para recursos bastante específicos e abundantes, como, por exemplo, a água, recursos natural que também é limitado. Recursos de capital, como o humano, os materiais, os econômicos. Portanto, cada um dos recursos deverá ser aplicado de forma a trazer, à empresa, os melhores resultados possíveis e com o menor custo possível destes recursos. (SANTIAGO, 2016)

Pode-se, pois, perceber que o gestor deverá ser equilibrado e eficiente na gestão dos recursos e, quando se trata dos recursos humanos dos quais dispõe, haverá que ter uma qualidade sem a qual não poderá gerir com eficiência estes recursos: liderança, além de outras qualidade necessárias.

## 2.2 O QUE SÃO HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E TALENTOS

Muito se fala em competência, talento e habilidades, sem que, no entanto, se atente para o real significado do termos, os quais denotam características sabidamente positivas.

As competências são conjuntos de características que são formadas por fatores como as habilidades, comportamentos e conhecimentos, os quais, juntos, transformam-se no potencial que permita que o gestor obtenha maior ou menor grau de eficiência e sucesso no seu trabalho de gerir e atingir seus objetivos.(CATHO, 2016)

Quando do seu nascimento, a pessoa já traz consigo uma carga de características próprias ou herdadas de seus ancestrais. Estas características podem contribuir para que esta pessoa tenha maior ou menor propensão a determinadas atitudes ou tarefas, ao que se denomina de vocação, ou seja, a vocação é uma facilidade para executar determinadas ações, que o indivíduo traz do berço. Tais vocações são denominadas de talentos e são inatos, conforme afirma Martins (2017)

São capacidades que nascem com cada um e conduzem a um desempenho satisfatório tanto no aprendizado quanto na execução das habilidades. Por exemplo, o talento para negociar, inventar, comunicar. É diferente ter apenas habilidade do que ter também talento para executar essa habilidade. Uma pessoa com talento para uma determinada profissão é capaz de aprender e executar com muito mais facilidade essa profissão. O talento pode ser associado à vocação.(MARTINS, 2017)

Significa que as pessoas já nascem com determinadas propensões para esta ou aquela profissão ou arte, o que se evidencia no decorrer da vida, pela facilidade que a pessoa demonstra, normalmente acima da média das outras pessoas, para executar esta ou aquela tarefa.

Entretanto, apenas a inclinação natural, vocação ou talento não são determinantes. Como sabe-se atualmente que muitas habilidades podem ser desenvolvidas e mesmo aprendidas, haverá que, no decorrer do tempo, exercitar, aprende técnicas e, enfim, desenvolver mais sobre aquela atividade. Isso haverá de melhorar o desempenho do indivíduo e contribuirá para que este indivíduo possa exercitar outras atividades, paralelamente, àquela, como apoio. Como, por exemplo, se o indivíduo nasce com talento para a matemática, terá facilidade nesta área, mas precisará aprender fórmulas e conhecer outras ciências e mesmo finalidades que apoiarão o estudo da matemática.

Estará desenvolvendo uma aptidão inata e aprendendo outras. Ou seja, estará desenvolvendo habilidades.

Assim é definida a habilidade, por Martins (2017)

São as capacidades técnicas para realizar determinadas tarefas, desenvolvidas a partir da teoria e prática. Por exemplo, dirigir um automóvel ou usar um computador. A maioria das profissões podem ser realizadas graças às habilidades, que soma conhecimento e experiência. Isoladamente não pode ser considerado um dom, pois computadores e robôs também podem ser programados com habilidades para substituir o trabalho humano. (MARTINS, 2017)

Portanto, o indivíduo nasce com talentos e, durante a vida, adquire e desenvolve habilidades, as quais, são técnicas de como aplicar os conhecimentos adquiridos.

Somando-se os talentos, inatos e possivelmente melhorados, às habilidades adquiridas, se terá, formado pelo conjunto, a competência, a qual proporcionará ao indivíduo, a execução de tarefas de forma eficiente, pois este, pela competência, estará atuando com grande conhecimento de causa. Ou seja, dominará a teoria e conhecerá a prática ser executada e como deve ser executada a tarefa. (MARTINS, 2017)

Portanto, pode-se notar que as competências são formadas pela conjugação das habilidades com os talentos, sabendo-se que tanto talentos, quanto habilidades e, por consequência, as competências, podem ser natas, mas devem ser aprendidas e desenvolvidas.

### 2.3 O GESTOR, ENTRE A CHEFIA E A LIDERANÇA

Nos tempos atuais tem-se visto que a liderança é uma característica essencial para um gestor. A liderança é uma competência. Algumas pessoas têm talento nato para liderar, contudo, essa característica pode ser aprendida. Para o gestor, o qual atua com pessoas, esta é de capital importância, visto que este gestor precisa fazer com que seus colaboradores atuem, por sua própria vontade, em benefício da equipe, na busca de atingirem seus objetivos.

Porém, para liderar, não basta apenas que o gestor seja colocado em posto de mando, pela alta administração, e distribuir ordens. É necessário, então, que se faça a diferença entre um chefe e um líder, pois nem sempre o chefe lidera e nem sempre o líder é o chefe.

O gestor, atuando sobre pessoas, estará caminhando por um terreno que muda constantemente, pois as pessoas, diferentemente das máquinas, não contam com uma programação prévia a qual seguirão sempre e invariavelmente, produzindo sempre os mesmos resultados no mesmo tempo. As pessoas mudam de humor, mudam de disposição e isso de acordo com fatores que nem mesmo a ciência ainda consegue definir bem e estas mudanças se dão em frequência e períodos que não podem ser previstos.



Liderar pessoas não é uma tarefa fácil. Para ser um líder é preciso ter a capacidade de amar as pessoas, analisar as situações com uma visão humanizada, respeitar as limitações de seus liderados e ter o desejo de contribuir com o crescimento dos mesmos. É aquele que mesmo sem autoridade alguma consegue ser seguido, respeitado e obedecido.(MIRANDA, 2016)

Basicamente, pode-se afirmar que o grande diferencial do chefe é a sua atuação autoritária. Ou seja, o chefe manda e simplesmente espera ser obedecido, independente das características pessoais de cada pessoa de sua equipe. Sua opinião é o que vale e suas decisões são incontestáveis, cabendo ao funcionário, apenas obedecer. O líder, porém, tem atitude bastante diferente, pelo que se torna diferente do chefe. A principal característica do líder é conhecer seus subordinados e suas opiniões, para que sua tomada de decisão, seja tomada considerando opiniões diversas.(VASCONCELOS, 2011)

Pode-se, pois, dizer que o chefe deve ser obedecido e o líder seguido. Pois o primeiro exige dos seus funcionários o mesmo que esperaria das máquinas, enquanto o líder tem plena consciência de que trabalha com semelhantes e que estes tem sentimentos, como ele, desejos anseios e esperam colaborar, respeito e consideração.

Afirma Chiavenato (2002, p. 97), que “Gerenciar não é mais a direção das coisas, mas o contínuo aperfeiçoamento das pessoas”, o que torna clara a ideia de que o líder se preocupa em contribuir para que seus liderados cresçam profissionalmente e também como seres humanos, desenvolvendo e aprimorando suas competências.

Então, pode-se ver o chefe como aquele que apenas vê o objetivo como uma tarefa a ser cumprida e ordena aos funcionários que a cumpram, sem considerar as competências destes funcionários e o líder, por sua vez, busca motivar as pessoas para que elas desejem atingir os objetivos, executando da melhor forma as tarefas necessárias. Portanto, o chefe manda e o líder motiva.

A seguir, lista-se algumas das diferenças que podem ser observadas, entre o líder e o chefe.

- O Chefe empurra – O Líder puxa
- O Chefe comanda – O líder comunica
- O Chefe é o “dono da boiada” – O líder é o maestro
- O Chefe é o comandante – O líder é um treinador

- O Chefe é o dono da voz mais alta – O líder fala normalmente para ser ouvido
- O Chefe administra – O líder inova
- O Chefe cópia – O líder é original
- O Chefe mantém – O líder desenvolve
- O Chefe pergunta “como” e “quando” – O líder pergunta “o quê” e “por quê?”
- O Chefe convive melhor no “status-quo” – O líder desafia, muda
- O Chefe é um bom soldado – O líder é ele mesmo
- O Chefe faz a coisa corretamente – O líder faz a coisa certa
- O Chefe obtém resultados através das pessoas- O líder desenvolve pessoas e grupo
- O Chefe quer segurança e estabilidade – O líder quer desafios
- O Chefe busca “status” de vida – O líder privilegia qualidade
- Os Chefes são obedientes – Os líderes contestadores
- Os Chefes são fazedores – Os líderes criativos.
- O Chefe faz tudo que mandam – O líder faz o que é melhor para todos(RUIZ, 2011)

Até então já se pode inferir uma diferença básica e fundamental entre o bom e o mau gestor, sendo o último apenas chefe e tornando-se o centro de todas as decisões, apenas exigindo de seus funcionários que cumpram as ordens; o primeiro, será um líder que impulsionará a vontade dos funcionários a colaborarem, estando ao lado deles e abraçando, com eles, as mesmas responsabilidades e riscos.. (AMORIM, 2015)

A teoria Clássica da administração, parece não ter se ocupado da liderança, mesmo que exista, na bibliografia referente, autores que tangenciam o tema, o que demonstra que, até certo período, a administração parecia ter mais paradigmaticamente, a chefia como ponto principal.(CHIAVENATO, 1993).

## 2.4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTÃO

A gestão, como toda e qualquer atividade, para que seja desenvolvida e executada de forma produtiva, precisa que seja envolvida pela competência do gestor, pois, sem as devidas competências, não será realizada uma tarefa plenamente bem sucedida. Assim, quanto mais elevado o nível e a quantidade de competências do gestor, mais facilmente desempenhará as tarefas necessárias e estas serão desempenhadas com maior qualidade, não devendo esquecer-se que as competências são resultantes da soma dos talentos com as habilidades.

Se tornaria infactível a tentativa de se listar todas as competências possíveis, visto ser tão ampla esta lista, quanto a capacidade de desenvolvimento do ser

humano. Portanto, passa-se a tratar de algumas destas competências, as quais se julga mais necessárias ao gestor.

Inicia-se pela divisão das competências ditas intelectuais, que são aquelas que proporcionam condições cognitivas para se reconhecer uma situação problema e se tenha condições de, definido os limites deste problema, se possa buscar, com racionalidade, as mais adequadas soluções possíveis, por meio de um raciocínio estratégico. Tais competências podem ser aplicadas, por exemplo, na análise de determinado processo de trabalho, planejado ou em andamento, observando-se possíveis pontos de alteração e que tipo de alteração poderia redundar em maior proveito para a execução de tal trabalho, o que traria maior nível de produtividade, seja reduzindo tempos, seja economizando material, ou outro tipo de economia possível. Ainda podem interferir de forma positiva com relação à questão da prevenção de possíveis problemas que possam, futuramente, ocorrer, antecipando-os e preparando adequadas soluções. (CATHO, 2016)

As competências intelectuais, então, podem ser aplicadas com eficácia em uma extensa possibilidade de questões que demandam racionalidade, mas, ainda existem outras competências que podem beneficiar a organização.

A gestão, no decorrer do tempo, principalmente no último quarto de século, tem evoluído, acompanhando a rápida evolução de todas as áreas de conhecimento. Ao tempo do Fordismo, Quando Ford definiu seu método de administração, tão bem funcionava que era motivo de imitação por todo o mundo industrializado. Estes métodos se apoiavam na economicidade e na intensificação, que, em outras palavras, significa que se deveria produzir o máximo possível, com a menor quantidade possível de materiais. Portanto, apenas era considerado o bem de consumo a ser produzido, ficando o homem relegado à condição de peça do processo, a qual deveria funcionar de acordo com os objetivos estabelecidos para o nível de produção desejado. (FRAGA, 2005).

Porém, após a II Guerra Mundial, o que se produzia eram bens tangíveis, iniciando-se, após aquela guerra, principalmente ao final do século XX em diante, a produção de bens intangíveis que já não poderiam ser contabilizados da mesma forma que os bens tangíveis dos tempos de Ford. As relações de valores mudaram e se multiplicaram, tornando, então, mais complexos os cálculos baseados em produção/tempo/material, como afirma Martins.

Se, no período posterior à II Guerra Mundial, a competitividade empresarial assentava em factores de produção fundamentalmente de natureza tangível, na última década do século, em resultado de uma continuada profusão de tecnologias por todos os sectores da actividade económica, os principais factores diferenciadores são essencialmente intangíveis, passando cada vez mais por questões organizacionais e de coordenação entre as entidades envolvidas em complexos processos de cooperação.

As últimas três ou quatro décadas foram particularmente profícuas no aparecimento de novas estratégias de produção e organização. Na origem destas novas lógicas produtivas e organizacionais estão as limitações de um quadro-tipo dominado pela doutrina da administração científica do trabalho (Frederick Taylor) e da estrutura organizacional (Henri Fayol e Max Weber), implementado em larga escala na primeira metade do século, com a preocupação única de se conseguir uma cada vez maior eficiência produtiva. (MARTINS, 2014)

Tais condições alteravam as bases da Teoria Clássica, havendo a necessidade da inclusão de novos conceitos e valores aos novos paradigmas de gestão que surgiam, então, decorrentes destas mudanças nas relações produtivas.

A Teoria Clássica foi uma das fases pelas quais passou a administração desde a Revolução Industrial até as primeiras décadas do novo milênio, tendo permanecido, por muito tempo, no século XX, a supremacia daqueles pontos de vista de gestão formulados nos paradigmas da época. Entretanto, a partir da metade do século XX, tais paradigmas foram assumindo novas feições, frente às novas necessidades geradas pela evolução rápida que o mundo viveu. As antigas ideias de um sistema hierárquico e fechado, de forma piramidal, no qual o ser humano não era mais do que apenas um componente que deveria se adequar ao sistema, foram dando lugar à ideias neoclássicas, até a década de 1990, nas quais o ser humano assume uma posição de destaque no sistema, já não sendo visto mais como a máquina. Entretanto, o neoclassismo trouxe a ideia da flexibilidade na administração e a ideia de cultura organizacional, contemplando o tempo presente e todas as inovações proporcionadas pela tecnologia deste tempo, instaurando-se a ideia de Administração de Recursos Humanos, pois se reconhecia que o mais caro capital com o qual a empresa conta é justamente o capital humano. Assim, a nova gestão começou a se preocupar com as necessidades do capital humano, com todo seu conhecimento, experiências e competências. A integração entre os setores, foi incentivada, pois desta interação nasce o conhecimento. Iniciava-se a era da informação, na qual os indivíduos que formam o capital humano da empresa, trocassem informações e promovessem o seu crescimento, fazendo crescer a empresa. (CRISTÓVÃO, 2008)

Assim, com a evolução de todas as outras áreas de conhecimento, a administração também evoluiu para se adequar aos novos tempos, estabelecendo novos paradigmas, antes não pensados, tornando a organização cada vez mais competitiva, num mercado cada vez mais evoluído e evolutivo.

## 2.5 ALGUMAS COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO GESTOR

Neste processo evolutivo, também se fez necessário que os profissionais buscassem se adequar às novas exigências decorrentes da evolução e que proporcionaram novos campos às empresas e mesmo a estes profissionais. A readequação, precisa seguir o mesmo ritmo da evolução, sob pena de obsolescência. Assim, é preciso que os profissionais tenham sempre em perspectiva o seu próprio desenvolvimento, para acompanhar as exigências, cada vez maiores e mais especializadas do dinamismo do mercado.

Este desenvolvimento se dá pelo desenvolvimento das competências, o que pode ser feito de diversas formas, aprendendo ou aprimorando conhecimentos e práticas. De forma assistemática a aquisição de novos conhecimentos também ocorre por meio de leituras, diálogos, experiências de trabalho, presença em atividades culturais, etc.

Pode-se dividir as competências, de maneira geral, da seguinte forma de acordo com a Catho (2016):

a – Competências técnicas – Estas são aprendidas pelo ensino escolar regular, por cursos extra curriculares, e constituem os denominados conhecimentos técnicos elementares, como, por exemplo, o conhecimento de determinada língua, para que se possa ter um bom nível de comunicação e um vocabulário capaz de transmitir ideias com clareza e compreender o que as outras pessoas comunicam;

b – Competências Comportamentais – São aquelas que fazem parte da personalidade da pessoa, no seu relacionamento com a sociedade e nas suas relações interpessoais. Este tipo de competência é adquirido pela educação e pela própria vida ou outras formas de relacionamentos sociais. A competência comportamental faz parte, também, das competências intelectuais, como também a capacidade de comunicação, a qual soma a competência técnica com a comportamental, proporcionando ao indivíduo condições de transferir, com clareza, conhecimentos a outras pessoas. Nesta classe, pode-se inserir, ainda, as

competências sociais, as quais são facilitadoras do relacionamento do indivíduo com as outras pessoas e facilitam, também, a capacidade do trabalho em equipe.

Ainda se pode citar a adaptabilidade, que permite que o indivíduo se adapte o mais rapidamente possível às condições, locais ou situações inusitadas ou diferentes; a criatividade, a qual permite que o indivíduo possa ter ideias inovadoras ou soluções diferentes para diferentes problemas, outras tantas, como senso de qualidade, coerência, ética. Todas estas, além de outras, levam à boa gestão e desenvolvem comportamentos como compromisso com resultados, capacidade de organização, dentre outros e, à liderança. (CATHO, 2016).

Portanto, são muitas as competências que o indivíduo pode desenvolver e, quando maior a quantidade delas e mais desenvolvidas forem, tanto mais o indivíduo se aproxima do sucesso em qualquer empreendimento, como, por exemplo, em liderar pessoas.

## 2.6 A RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM GESTÃO

Pode-se perceber, então, que a liderança é uma das competências de maior importância para o gestor, o que não significa, naturalmente, que possa descuidar de outras tantas. Mas, esta, é de capital importância para que atinja seus objetivos profissionais.

Esta competência, a liderança, parte das competências intelectuais e, mais precisamente no rol das competências comportamentais, é constituída por vários fatores, inatos, ou seja, talentos, e por fatores de habilidades, os quais são aprendidos e desenvolvidos. A liderança envolve o relacionamento interpessoal e muitos outros elementos como a comunicação, essencial para o relacionamento e para o convencimento de outras pessoas das necessidades de fazer ou não fazer algo.

Pode-se conceituar como uma competência, uma qualidade o mesmo característica do indivíduo, mas o centro desta conceituação é de que a liderança é a arte de fazer com que as pessoas entendam, com clareza, os objetivos propostos e que se empenhem, a partir deste entendimento e por sua vontade, a dirigirem seus esforços para a consecução destes objetivos. Portanto, é fazer com que as pessoas entendam a necessidade de dirigirem seus esforços para atingir, um fim, apliquem estes esforços de forma a otimizar o resultado.(BONFANTE, 2014)

Explicando a diferença entre a gestão e liderança, pois também existe, Roberto Marques afirma que:

A diferença entre gestão e liderança é clara: a primeira engloba aspectos práticos e cotidianos, e a segunda engloba os atributos particulares. Programas de coaching podem auxiliar na descoberta de ferramentas internas de conhecimento. Entre estas ferramentas, estão a flexibilidade, a adaptabilidade, o poder de persuasão, o poder de oratória, a positividade, o foco e a força. O universo contemporâneo e as suas novas tecnologias oferecem inúmeras possibilidades de negócios. A internet e os ambientes digitais são responsáveis pelo compartilhamento rápido de informações e de dados importantes. Além disso, marcas atentas devem cuidar de suas reputações nas redes sociais. (MARQUES, 2014)

Pelo que afirma o autor, pode-se notar que a comunicação é fator essencial para um bom líder e sua importância reside justamente no fato de ser necessária uma boa comunicação para que haja, por parte do interlocutor, a mais perfeita compreensão possível da mensagem que lhe é transmitida e também para que o líder possa compreender, no mesmo nível, do que lhe é retornado pelo interlocutor. (MARQUES, 2014)

### 2.6.1 A comunicação como qualidade do líder

O líder precisa, constantemente, se comunicar com seus liderados e, para isso, se faz necessário ser bem compreendido e compreendê-los, pois, se assim não for, certamente os objetivos estarão comprometidos.

A palavra comunicação tem sua origem no latim, na palavra *communis*, cujo significado é o de comum, significando tornar algo comum a todos. Neste caso, de uma equipe liderada pelo gestor, a ideia é que as informações, sejam comunicadas, ou tornadas comuns. Em última análise, pode-se considerar que esta comunicação de ideias tenha como objetivo fazer com que toda a equipe tenha participação nestas ideias e troque informações, tornando estas informações de propriedade de todos. Portanto, ao se tomar o conceito sociológico da palavra, este levará ao significado de transmissão de ideias ou de seus significados, entre os indivíduos, o que promove, então, a interação social ou o inter relacionamento entre as pessoas. (RÊGO, 1997)

A equipe, prevê, em princípio, um grupo de seres humanos que trabalham para um mesmo fim, ou seja, a equipe é formada, essencialmente, por pessoas

sendo, pois, de alguma forma uma comunidade que busca a consecução de objetivos, também comuns. Esta comunidade haverá, com certeza, de se comunicar e cabe ao líder da equipe, a coordenação desta comunicação, para que não hajam distorções, pois a compreensão perfeita das ideias comunicadas é que farão com que a equipe atue como tal. Então, é preciso que o líder tenha uma capacidade de comunicação bem desenvolvida.

Com relação à comunicação e líder, Passadori (2013) afirma que, mesmo que um ótimo comunicador, possa não ter as condições de um bom líder, este último, não o será se não tiver um bom poder de comunicação. Portanto, não basta ser um bom comunicador para ser um líder, mas, para ser um líder, há necessidade de ser um bom comunicador.

Sempre, num processo de comunicação, existem, no mínimo duas partes, mas, no caso de uma equipe, poderão haver mais partes envolvidas, pois, cada participante será parte da comunicação e, esta comunicação, se dará entre todos eles, não apenas entre líder e membros, mas entre todos.

Mas, sempre há, na comunicação, um emissor e um receptor, ou, no caso do líder, quando comunica algo a todos, coletivamente, este líder será o emissor, e a equipe será formada por vários receptores.

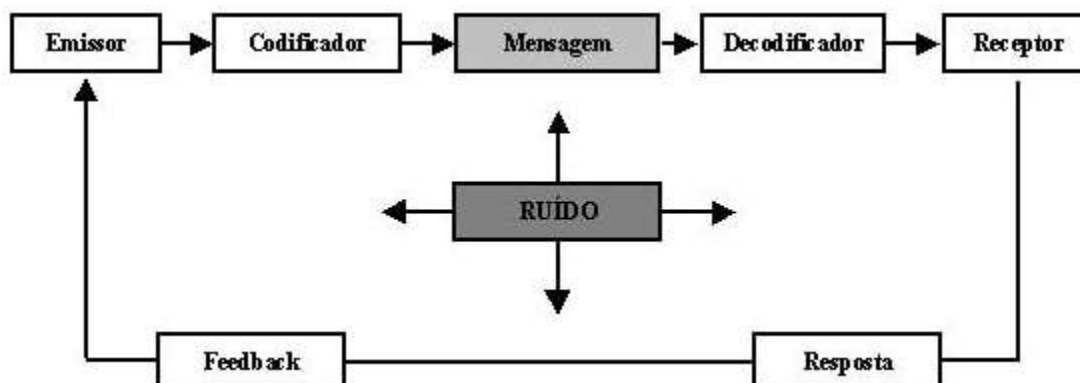
Para que haja um mínimo de comunicação, é necessário que, emissor e receptor utilizem códigos idênticos e que tais códigos sejam entendidos por ambos da mesma forma, pois estes códigos representarão as ideias. Tais códigos, via de regra, são palavras, faladas ou escritas, mas, tanto o emissor quanto o receptor deverão saber codificar e decodificar estes códigos da mesma forma, senão haverá uma ruptura no entendimento. (KOTLER, 1996)

Um exemplo é quando o emissor utiliza um termo cujo significado é desconhecido para o receptor. Este último, por não conhecer o significado da palavra, terá entendido pouco ou nada da mensagem. É o que ocorre quando duas pessoas de diferentes países e língua se encontram e um não conhece o idioma do outro. A comunicação estará prejudicada.

A figura 1 mostra de que forma se compõe o processo de comunicação



Figura 1 – Componentes do processo de comunicação



Fonte: (KOTLER, 1996, p. 514)

Na figura 1 pode-se ver, no primeiro quadro, o emissor, o qual utilizado um codificador (segundo quadro), como por exemplo, palavras da língua portuguesa, para emitir uma mensagem (quadro mensagem). O receptor (último quadro à direita), terá que utilizar um decodificador que, neste caso, será o prévio conhecimento das palavras utilizadas na transmissão. Compreendida a mensagem pelo receptor, este enviará a resposta, como *feedback*, ou retorno ao emissor, afirmando o entendimento da mensagem. Assim, foi estabelecida a comunicação e a ideia passou do emissor ao receptor, sem maiores problemas.

Note-se que, o líder que tenha um bom poder de comunicação, não exigirá o mesmo poder de comunicação de seus liderados, pois terá consciência de que, pela sua capacidade, poderá entender as mensagens que lhe são transmitidas e se comunicar com seus liderados de acordo com a capacidade de comunicação deles, pois saberá que a capacidade de comunicação dos seus subordinados pode ser menor que a sua. Porém, em sua emissão, as mensagens não serão confusas ou ambíguas, mas precisas, mesmo que de forma simples para que seus liderados entendam. A mensagem, então, será emitida através de códigos que façam com que esta mensagem seja bem definida, e não deixando lacunas para dúvidas e, quando as houver, deverá localizá-las e solucioná-las. (MYATT, 2013)

Portanto, pode-se afirmar que o líder precisa ter uma boa capacidade de comunicação, mas esta capacidade implica em entender, também, quando seus interlocutores não tenham a mesma capacidade, procurando, então, tratar dos

assuntos com a simplicidade, que eles o fariam, mas não permitindo que esta simplicidade interfira na clareza e precisão das mensagens.

Conforme Heller (2000 p.6), “o verdadeiro papel do líder é fazer com que os liderados alcancem o melhor desempenho nas suas respectivas atividades.” Na prática o líder é o grande responsável por promover a consciência coletiva de que cada um é responsável direto pelo resultado do Trabalho.

Ainda de acordo com Heller (2000 p.12), o grande desafio de um líder é a gestão de pessoas, devendo se preocupar com a equipe e suas necessidades, passando essa imagem aos liderados, promovendo liberdade de comunicação e com isso o clima de confiança e colaboração.

Afirma Fiorelli (2008, p.200), que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas e Sem liderança, não há organização.

### 3 EQUIPES DE TRABALHO

A nova cultura organizacional relegou o individualismo à inexistência, pois, tendo em vista a amplitude de aplicação, em uma mesma área, da multiplicidade de conhecimentos, a multidisciplinaridade e a multiprofissionalidade são essenciais, seja como centro, seja como apoio ou complementaridade, visando potencializar resultados. O isolamento profissional ou do indivíduo deixa de ser aplicável nas organizações e é substituído pela equipe, a qual congrega diversos profissionais com diferentes especialidades, como um só objetivo, compartilhando conhecimentos e complementando o trabalho, uns dos outros, para sucesso desta equipe (SZEZEBICKI; PILATTI)

A concorrência de diversos profissionais formando uma equipe, confere ao problema uma visão holística, o que proporciona maior detalhamento das causas, possíveis consequências e soluções mais adequadas, que difere da visão mecanicista na qual a produtividade de cada indivíduo é mais importante. Na visão holística, o resultado da soma da eficiência do grupo é maior que a eficiência de cada indivíduo, isoladamente. Assim, o grupo, ou equipe, é mais eficiente do que cada indivíduo isoladamente e não há competitividade, mas a vontade de atingir a máxima eficiência, por cada um e pelo grupo (KNAPIK, 2008)

Também Robins, Judge e Sobral (2011), vêem a equipe como a soma de esforços individuais, em esforço conjunto, o qual obtém resultados mais evidentes e satisfatórios do que de um único indivíduo.

É necessário que o gestor, ante a necessidade de montar uma equipe eficiente, conte com características essenciais, pois de suas escolhas dependerá o sucesso desta equipe, sendo necessário, portanto, que conheça as competências de cada membro escolhido e, dentre estas competências, é essencial que cada membro tenha o gosto por trabalhar em conjunto com outros e partilhar conhecimentos (ROBBINS, 2005).

Afirma Bom Sucesso (2002), que a “integração de equipes mede-se pela cooperação, parcerias e objetivos comuns”, pois, o grupo deverá manter estreita cooperação, uns com os outros, serão parceiros e terão, sem dúvidas, o objetivo comum, pelo qual a equipe existe.

Um grupo de pessoas que laboram em uma unidade qualquer, cada um cumprindo suas tarefas, sem que haja comunicação, ou seja, cada um apenas

preocupada em executar o que lhe é atribuído, será sempre apenas um grupo, não uma equipe, pois, para que exista a equipe, deverá haver um alto nível de identificação e comunicação entre todos, o que identificará a equipe (CHAVENATO, 2003).

Este elemento de identidade que une as pessoas está revelado nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação, na causa. Uma equipe tem que saber a que vem. Tem de saber a razão de sua existência. Tem de ter a consciência do propósito que sustenta e a move. A identidade irradia um valor.

Em uma equipe, a comunicação será essencial e o líder desta equipe, deverá ser motivador e catalisador desta comunicação, para que a transparência em todos os sentimentos e respeito dentre todos. A comunicação fará com que haja fluência de informações e todos da equipe, tenham consciência de todas as ocorrências, riscos, necessidades e, enfim, todos os conhecimentos necessários para, cada um, contribuir com sua parcela para as soluções necessárias e para atingir os objetivos da equipe (CHIAVENATO, 2003).

Ainda, Chiavenato (2003), afirma que deve haver compartilhamento do poder, em uma equipe. Isto é, que a liderança, deve oscilar de acordo com as competências e de acordo com a necessidade do momento, pois, a cada nova ótica profissional, é mais racional que a liderança seja assumida por aquele profissional a quem compete a solução de determinado problema, em sua área.

Neste caso, o gestor líder da equipe, exercendo uma boa liderança, haverá de saber compartilhar o poder, ou seja, esta liderança, passando-a, quando necessário, àquele profissional a cujo encargo está determinada tarefa especializada (CHIAVENATO, 2003).

### 3.1 EQUIPE DO CENTRO CIRÚRGICO

O centro cirúrgico de uma unidade hospitalar é um ambiente do qual muitas vidas dependerão e, por isto, deve ser planejado de forma a proporcionar um trabalho eficiente e eficaz à equipe que atuará neste ambiente e, quanto melhor o planejamento inicial, tanto mais eficiente poderá ser esta equipe, em função do espaço e disposição (GILBERTONI, 1967).

Portanto, iniciando-se pelo planejamento do centro cirúrgico, haverá a previsão da movimentação de várias equipes, configurando uma maior, neste

ambiente, que, com ambiente adequado, poderá, então, promover o melhor exercício de suas tarefas

Esta equipe será formada por um grupo de profissionais de diferentes formações e, cada um terá suas atribuições específicas, porém sob uma liderança, a qual deverá contar, por sua vez com as características inerentes ao líder, incluindo-se todas as características desejáveis, como aquelas já antes comentadas.

A eficiência desta grande equipe, é iniciada antes de o paciente entrar na sala de cirurgia para o procedimento, pois, quando este entrar no ambiente, já deverá estar tudo preparado e previsto, como disposição de pessoal, materiais, instrumentos, equipamentos, substâncias necessárias ou que poderão ser necessárias, havendo, pois, a concorrência de diversos profissionais, antes da cirurgia, na preparação desta; durante a cirurgia, quando então, tudo o que for necessário deverá estar disponível e ao alcance e; mesmo após a cirurgia, para que o procedimento alcance o melhor resultado possível, no menor tempo.

Para tal fim, a equipe de enfermagem haverá de atuar no prepara da sala, de forma a proporcionar as melhores condições possíveis para a realização do procedimento, pois, se em determinado momento, houver necessidade, por exemplo, de aplicação emergencial de determinado fármaco e este não estiver disponível no local, o tempo necessário à sua busca poderá impactar em consequências extremamente negativas ao paciente, podendo ocasionar, desde uma demanda maior de tempo na cirurgia, até o risco à vida do paciente. Por isto, o planejamento prévio deve ser seguido pela equipe que deverá ser sensibilizada para estes fatos, por uma liderança (MENDES, 2014).

É fundamental o conhecimento prévio dos equipamentos para possibilitar o provimento da sala cirúrgica, estes, podem ser divididos em fixos e moveis. Principais equipamentos fixos da sala de cirurgia: foco central, negatoscópio, painel de gases medicinais, sistema de canalização de ar e gases.

Principais equipamentos e acessórios móveis da sala de operação: aspirador de secreções, aparelho de anestesia, Bisturi elétrico, monitor multiparamétrico, sistema de ar forçado aquecido (SAFA), mesa de operações, bancos giratórios, recipiente para lixo, carro do anestesista com materiais descartáveis, coxins e dispositivos de visco elástico seco, escada de dois degraus, foco auxiliar, mesa de Mayo, mesas para instrumental cirúrgico, suportes de braços e pernas, hamper, soluções intravenosas, e outros (MENDES, 2014).

Portanto, o pessoal encarregado da preparação das condições pré-cirúrgicas também farão parte da equipe, pois deles depende a oferta de condições para a cirurgia e, este pessoal será composto por profissionais de enfermagem, como enfermeiros, técnicos e auxiliares bem como o pessoal da limpeza, os quais prepararão o ambiente e o paciente, providenciando-lhe os cuidados antecipatórios e o seu deslocamento para a cirurgia, proporcionando-lhe, também, conforto emocional, para o qual, da mesma forma, devem estar preparados

A equipe médica será composta pelo anestesiológico, pelo cirurgião, ao qual compete a intervenção cirúrgica, propriamente dita e estará ao seu encargo comandar o planejamento da cirurgia e a sua execução; o médico assistente, que, auxiliará o cirurgião, no procedimento, atuando diretamente com este, podendo haver, dependendo da necessidade, ditada pelo porte desta cirurgia e, o médico ou médicos assistentes deverão estar preparados para, em certos casos, havendo necessidade, substituir o cirurgião (MARQUES, 2017)

Haverá também enfermeiros, técnicos em enfermagem e auxiliares de enfermagem, cada um exercendo suas funções em prol do objetivo que é o sucesso da cirurgia visando a recuperação do paciente.

Percebe-se, pois, que a situação em um centro cirúrgico, em grande parte das vezes é de tensão, pois se estará atuando sobre a saúde e a vida de um ser humano, o que traz, aos profissionais da saúde envolvidos na equipe, um sentimento de grande responsabilidade, podendo, em determinadas situações, causar um sentimento de medo que pode bloquear a comunicação (GOMES, 2013), e, como estudado e descrito no decorrer do trabalho, a comunicação (adequada, transparente e assertiva) é fator essencial para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe e deve ser uma das competências do líder, o qual atuará no sentido de sensibilizar o pessoal para as necessidades e despertar em todos, na equipe, o desejo de cumprir, da melhor forma possível, as suas tarefas.

Assim, na equipe do centro cirúrgico, é necessário que o líder saiba trabalhar bem em equipe, tenha uma comunicação clara e eficaz, tenha boa capacidade de adaptação a mudanças, consiga uma boa interação com a variada diversidade de pessoas ali presentes, e, sobretudo consiga pensar com clareza e saiba resolver problemas sob pressão.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou que há uma diferença crucial entre as funções de meramente chefiar e liderar.

No entanto, a ideia de chefia pura, está ultrapassada e deu lugar à liderança, a qual difere em muito da chefia pelas características de gestão dos recursos humanos.

O chefe de uma equipe pode ser apenas chefe e fazer valer a sua autoridade, quando, então, os membros da equipe apenas cumprem ordens, ou poderá ser um líder, o qual sensibilizará os membros da equipe sobre a necessidade de cada um cumprir as suas funções da melhor forma possível, visando o objetivo em conjunto e, neste caso, não será apenas obedecido, mas seguido pela equipe, pois esta é mais uma diferença entre o mero chefe e o líder: o primeiro é obedecido enquanto o segundo é seguido pelo pessoal da equipe.

A liderança prevê a confiança e a compreensão, pois o líder sabe que está trabalhando com seres humanos, os quais são complexos, tem anseios e limites e podem cometer erros que o líder, pela sua capacidade procurará prever e evitar que sejam cometidos, principalmente quando se trata de uma equipe a cujo encargo é entregue a vida humana.

Assim, atingido o objetivo deste estudo, encontrou-se que, as principais características de um líder de equipe do centro cirúrgico, não difere de qualquer outra liderança, mas deve ser competente em sua área técnica, ter grande foco na comunicação, no poder de adaptação, na autogestão, na compreensão e sobretudo em criar e fortalecer a união da equipe de tal forma que transforme o trabalho por vezes difícil e tenso, em um ambiente estimulante, onde os colaboradores sintam-se valorizados e parte importante de todo o processo que ali ocorre.

Assim, em harmonia, certamente o rendimento de uma equipe de centro cirúrgico, haverá de ser mais eficiente.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Leonardo. Diferença entre chefe e líder. **RH**. 02 set 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-diferena-entre-chefe-e-lder/>> Acesso em 28 ago 2017.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relação interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BONFANTE, Larry. Liderança e gestão, o que diferencia uma da outra? **CIO**. 5 fev 2014. Disponível em <<http://cio.com.br/gestao/2014/02/05/lideranca-e-gestao-o-que-diferencia-uma-da-outra/>> Acesso em 10 set 2017.

CATHO. **Modelos de habilidades e competências**. 2016. Disponível em <[http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Modelos\\_de\\_Habilidades\\_e\\_Competicencias.php](http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Modelos_de_Habilidades_e_Competicencias.php)> Acesso em 30 ago 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

CRISTÓVÃO, Maria Carmen. Novos paradigmas de gestão. **Administradores**. 12 jun 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/novos-paradigmas-de-gestao/23416/>> Acesso em 10 set 2017.



FRAGA, Alexandre Barbosa. Da rotina à flexibilidade: Análise das características do Fordismo fora da indústria. **Revista Habitus**. Vol. 3, nº 1, 2005. Disponível em <[http://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism\\_materials/Fraga.pdf](http://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/Fraga.pdf)> Acesso em 09 set 2017.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991

GILBERTONI, Jeny. A importância do planejamento do centro cirúrgico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. vol. 1, nº 1, São Paulo, set 1967. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v1n1/0080-6234-reeusp-1-1-079.pdf>> Acesso em 07 out 2017

GOMES, Carla. **Montagem da sala cirúrgica**. (Aula). 2013. Disponível em <<http://slideplayer.com.br/slide/283834/>> Acesso em 07 out 2017.

HELLER, Robert. **Como ser um líder Eficaz**. São Paulo: PubliFolha, 2000.

HERMAN, Roger E.; RATTO, Maria Cláudia Santos R. **Como manter os bons funcionários**: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed., Curitiba: Ibpex, 2008.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, José Roberto. Gestão Organizacional: conceito e definição. **IBC – Instituto Brasileiro de Coaching**. 23 set 2016. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>> Acesso em 28 ago 2017.

MARTINS, Carlos. Habilidades e competências. **WEB Archives** 02 jul 2017. Disponível em <<https://web.archive.org/web/20170702153858/http://www.carlosmartins.com.br/habilidades.htm>> Acesso em 30 ago 2017.

\_\_\_\_\_. Habilidades e competências. Quais são os novos paradigmas de gestão? 17 fev 2014. Disponível em <[http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cenmn/experimentar.manual/1.2/cap\\_actual.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cenmn/experimentar.manual/1.2/cap_actual.htm)> Acesso em 09 set 2017.

MARQUES, Ana Claudia S. Bacci. Equipes que atuam em centro cirúrgico.

MARQUES, José Roberto. A diferença entre gestão e liderança. **IBC – Instituto Brasileiro de Coaching**. 30 jan 2014. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/diferenca-entre-gestao-lideranca/>> Acesso em 10 set 2017.

MENDES, Karina Dal Sasso. Assistência de enfermagem no período intraoperatório: paramentação e montagem da sala de cirurgia. **Departamento de Enfermagem Geral e Especializada EERP USP**. 2014. Disponível em <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi2h7ObzfXWAhXEi5AKHUTcBzwQFghdMAk&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F2434314%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2FTexto\\_Montagem%2520de%2520sala%2520operat%25C3%25B3ria\\_Vers%25C3%25A3o%2520Beta.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw1xoNsBU75NYZyr4LbNIWRw](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi2h7ObzfXWAhXEi5AKHUTcBzwQFghdMAk&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F2434314%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FTexto_Montagem%2520de%2520sala%2520operat%25C3%25B3ria_Vers%25C3%25A3o%2520Beta.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw1xoNsBU75NYZyr4LbNIWRw)> Acesso em 02 out 2017.

MIRANDA, Fernanda. S diferença entre chefe e líder. **Limkedin**. 27 jan 2016. Disponível em <<https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-%C3%A9->

capacidade-de-amar-pessoas-e-seu-melhor-fernanda-miranda> Acesso em 28 ago 2017.

MYATT, Mike. 10 segredos de comunicação dos grandes líderes. **Portal da Liderança**. 2013. Disponível em <<http://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/comunicar/2988-10-segredos-de-comunicacao-dos-grandes-lideres>> Acesso em 10 set 2017.

PASSADORI, Reinaldo. Comunicação e liderança. **CATHO – Carreira & Sucesso**. 6 nov 2013. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/reinaldo-passadori/comunicacao-e-lideranca>> Acesso em 30 ago 2017.

RÊGO, Liliâne Cristina Andrade. **Teoria da comunicação: conceitos**. Brasília, jun 1997. Disponível em <<http://www.geocities.ws/jfpaz71/texto13.html>> Acesso em 10 set 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE Timothy A.; SOBRAL Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RUIZ, Marília. Liderar pessoas. **Livro do Guerreiro**. 7 abr 2011. Disponível em <<http://livrodoguerreiro.blogspot.com.br/2011/04/liderar-pessoas.html>> Acesso em 09 set 2017.

SANTIAGO, Cleiton. O que é gestão, gerenciamento e administração. **Administradores**. 17 fev 2017. Disponível em <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao/93514/>> Acesso em 30 ago 2017.

SILVA, Bárbara. Dicionário do gestor: conheça 30 conceitos obrigatórios. **SaldoPositivo Empresas**. 25 mai 2014. Disponível em <<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/dicionario-gestor-conheca-30-conceitos-obrigatorios/>> Acesso em 30 ago 2017.

SZEZEBICK, A da S; PILATTI, L. A. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção**. V.6. n 2. Ago 2006.

VASCONCELOS, Júlio César. O chefe e o líder. **RH**. 31 mai 2011. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7202/o-chefe-e-o-lider.html> > Acesso em 09 set 2017.