



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALINA FERNANDES DE FREITAS

**LIDERANÇA FEMININA EM SAÚDE:
UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DOS LIDERADOS**

**PATOS
2012**

ALINA FERNANDES DE FREITAS

**LIDERANÇA FEMININA EM SAÚDE:
UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DOS LIDERADOS**

Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientador (a) Simone Costa Silva

**PATOS
2012**

F8621 FREITAS, Alina Fernandes de

Liderança feminina em saúde: um estudo na
perspectiva dos liderados / Alina Fernandes de Freitas.
Patos: UEPB, 2012.
21f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso -
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).
Orientadora: Prof.^a Msc. Simone Costa e Silva.

1. Gestão de pessoas 2. Liderança
I. Título II. Silva, Simone Costa.

CDD 658.3

LIDERANÇA FEMININA EM SAÚDE: Um estudo na perspectiva dos liderados

Alina Fernandes de Freitas - Graduanda em Administração
Simone Costa Silva- Prof^a MSc. Orientadora

RESUMO

Em meio a uma sociedade globalizada e capitalista, marcada pela turbulência e concorrência entre as organizações para que alcancem o sucesso, torna-se indispensável à figura de um bom líder. Seja ele voltado para o relacionamento, para as tarefas ou para as situações que a mesma venha se deparar. O presente trabalho busca identificar o fator predominante na atuação de uma gestora, na perspectiva dos seus liderados. Para isso foi realizada uma pesquisa nas Unidades de Saúde, localizadas na cidade de Catolé do Rocha/PB. Trata-se de uma pesquisa de campo, descritiva e bibliográfica, na qual foi empregado um questionário fechado com escala de *Likert* de cinco pontos baseados no modelo de Isidro-Filho (2006). Os dados da pesquisa mostram que o fator predominante na gestora das unidades básicas de saúde está voltado para o relacionamento. Como conclusão é possível afirmar que o estilo gerencial voltado para relacionamento, deve-se ao fato de que a empresa trata-se de um órgão público, prestador de serviços de saúde, no qual a união entre líder e equipe é indispensável, para que as metas sejam alcançadas.

Palavras- chaves: Liderança, Estilo Gerencial, Trabalho Feminino.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema bastante antigo e a cada dia tem ganhado mais importância nas organizações. As empresas estão cada vez mais competitivas e uma boa liderança faz toda diferença. A liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000).

Para que exista uma boa liderança faz-se necessário um bom líder, pois ele consegue influenciar a equipe, fazendo com que as pessoas trabalhem em prol de um objetivo comum que é o sucesso da organização.

De acordo com Robbins (2000) liderar significa inspirar pessoas, o líder tenta fazer com que seus colaboradores tenham a mesma visão que ele e com isso sejam inspirados a realizar de maneira prazerosa suas atividades.

Ao longo dos anos a mulher vem lutando para ganhar espaço, lutaram pelo direito ao voto, pelo direito a ingressarem no mercado de trabalho, a decidir quantos filhos querem ter, e essa luta não foi em vão, a mulher vem ganhando espaço no mercado de trabalho, executando tarefas que antes eram destinadas apenas para o sexo masculino.

Tratando-se de liderança a mulher também não tem deixado a desejar, pelo contrário, tem se mostrado eficiente, algumas de suas características, como afetividade,

sensibilidade, que antes eram consideradas fraquezas e impedimento para as mesmas, hoje é considerado essencial para um bom desenvolvimento nas organizações. Pesquisas tem demonstrado cada vez mais a participação das mulheres em cargos mais elevados, cargos que antigamente eram destinados apenas para os homens.

Tendo em vista que a mulher precisa se dividir entre as atividades domésticas e a vida profissional, isso já foi impedimento para o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, mas hoje elas conseguem equilibrar o tempo, podendo tanto ser mãe e dona de casa, como também uma mulher de negócios.

Como citado anteriormente às mulheres possuem características que se diferenciam dos homens. Nesse caso torna-se interessante conhecer o modelo de liderança que é adotado pelas mulheres nos diversos cargos que elas vêm ocupando.

Neste sentido, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa:

Qual o estilo de liderança predominante na gestora atuante nas Unidades Básicas de Saúde em Catolé do Rocha/ PB?

Buscando responder a questão de pesquisa proposta, traçaram-se os seguintes objetivos: - Geral: **Analisar o estilo de liderança predominante na líder na visão de seus liderados.** - Específicos: - Traçar o perfil da líder atuante na coordenação das Unidades Básicas de Saúde em Catolé do Rocha/ PB; - Traçar pontos fortes e fracos presentes em sua atuação como líder; - Mostrar a opinião dos funcionários sobre a atuação da líder.

O presente trabalho de pesquisa apresenta a seguinte estrutura: após esta breve introdução, na próxima seção serão mostrados os principais conceitos levantados a partir da literatura consultada sobre o tema. Posteriormente, descreve-se o caminho metodológico percorrido para levantamento dos dados e seguindo-se das análises dos mesmos. Finaliza-se com as considerações desta autora sobre o tema abordado, bem como as referências consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA: ORIGEM E CONCEITOS

A história da humanidade oferece vários exemplos de líderes: Jesus Cristo, Moisés, Napoleão, Getúlio Vargas etc. Foram líderes devido as suas qualidades pessoais: Percebe-se então que para ser um bom líder nem sempre é preciso uma formação, alguns estudiosos

afirmam que a pessoa pode ser um líder nato, ou seja, já nasceu com o dom de liderar. Para outros, a liderança pode ser desenvolvida.

A liderança é um tema que vem sendo debatido há muito tempo e está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. Existem diversos conceitos para a palavra liderança.

Para Robbins (2009: 154):

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Liderar é fazer com que as pessoas realizem suas tarefas, buscando realizar um objetivo que é de interesse de toda a equipe, fazendo com que essa equipe faça suas atividades de forma prazerosa e não porque estão sendo obrigados.

Para Gracioso (2009: 4) liderança é a “capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais.” Então o líder tem o direito de tomar as decisões, mas deve respeitar a cultura da organização.

Robbins (2000: 371) expõe ainda que a liderança é o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.” Liderar é envolver as pessoas, fazendo com que a equipe trabalhe em conjunto e que as pessoas tenham os mesmos desejos e se esforcem para o sucesso da Organização.

Assim, pode-se afirmar que:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMB, 2004 *apud* ARAÚJO, (2008: 336).

Neste sentido, cabe acrescentar que o líder deve influenciar a equipe visando o que é melhor para o futuro da empresa, respeitando os princípios e ideias, que fazem parte da equipe e da empresa.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções do administrador (CHIAVENATO, 2003). Sem a liderança a empresa não funciona ou então não terá sucesso.

Para ser um bom líder é necessário respeitar e conhecer as pessoas, reconhecer tanto seu potencial como também entender suas fraquezas, ter flexibilidade e mostrar para o

funcionário que ele é visto como um ser humano e não apenas como um mero empregado, que está ali para gerar lucros. Como expõe Chiavenato (2003:122) ao afirmar que “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”.

Para que uma organização obtenha sucesso, é imprescindível contar com uma boa liderança, ou seja, um bom líder, fazendo com que seus colaboradores tenham uma visão igualitária, busca pelo sucesso da empresa e que através desse sucesso encontrem sua satisfação pessoal e seu próprio sucesso.

2.2 ASPECTOS E TIPOS DE LIDERANÇA

O líder é o principal responsável pelo sucesso da organização, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e sem uma boa liderança as organizações correm um grande risco de insucesso. Algumas características diferenciam um líder. Lacombe (2005) destaca as seguintes características:

- **Confiança em si:** Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores em potenciais do que ele mesmo deposita em si e demonstra. Para que as pessoas acreditem no líder, que confiem nele é preciso que ele demonstre confiança e segurança.
- **Crença no que faz:** Acreditar com paixão no que agrega e faz. Para que alguém possa lhe seguir, é preciso demonstrar que você acredita naquilo que você está fazendo.
- **Visão clara de onde chegar:** A criação e transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder. Um bom líder deve agir de acordo com o que diz e fazer com que seus seguidores acreditem na sua visão.
- **Capacidade de Comunicação:** O bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades e desejos e fala uma linguagem que eles entendam. Então ele também sabe ouvir, e isso faz com que as pessoas confiem mais nele, porque aquele que escuta com atenção, respectivamente recebe mais atenção.
- **Expectativas Elevadas e Reconhecimento do Mérito:** Os líderes bem sucedidos têm níveis elevados de expectativas para si e para seus seguidores.
- **Traços comuns dos líderes:** Uma das maiores controvérsias a respeito da liderança diz respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isto é, se existem traços comuns. Hoje, já não se fala em liderança como um traço psicológico, intrínseco a um indivíduo, que têm sorte de ter e outros não. A liderança só faz sentido

quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se esperam que o líder deva agir.

- Líderes também podem errar: Líderes são humanos e erram. É possível aprender com líderes bem sucedidos, como também com líderes fracassados. Somente quando reconhecemos e administramos nossos fracassos alcançamos maior experiência.

Para Araujo (2008) os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus liderados. Serão expostos os três tipos de liderança: a liderança Autocrática; liderança Liberal (*Laissez-faire*) e a liderança Democrática.

De acordo com o mesmo autor no estilo de liderança autocrática o líder tem um comportamento tradicional, não costuma ouvir seus seguidores, toma sozinho as decisões. Para o líder autocrático o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

Contrariando o estilo autocrático a liderança democrática está voltada para o relacionamento e não apenas para as tarefas, o líder democrático conta com a participação de seus seguidores na tomada de decisão. Sendo assim tanto o líder, como seus seguidores podem definir objetivos e estratégias. Geralmente esse tipo de liderança ocorre em organizações em que as pessoas têm um nível maior de qualificação.

Já o estilo de liderança liberal oferece as pessoas uma maior liberdade para execução de suas atividades. Nesse estilo de liderança os liderados têm suas tarefas predeterminadas, mas são elas quem define o tempo necessário para cumprimento das mesmas.

Ainda com os estilos de liderança, serão abordados os três tipos de liderança na visão de Andrade (2010).

Para o autor no estilo autocrático “as diretrizes são fixadas pelo líder sem a participação do grupo”. É o líder quem determina providências e técnicas para as que as tarefas sejam executadas.

Já no estilo democrático ainda de acordo com o mesmo autor “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder”. As providências e as técnicas são esboçadas também pelo grupo, o líder aconselha o grupo quando é necessário.

No estilo liberal (*laissez-faire*) o líder tem uma participação mínima, o grupo tem toda liberdade para tomar as decisões. Quando se trata da divisão de tarefas ou escolha de companheiros para o trabalho o líder não participa, essa divisão é feita pelo próprio grupo.

Andrade (2010) afirma que no estilo autoritário, tudo é decidido pelo líder, sem nenhuma participação da equipe e que no estilo democrático os programas e decisões podem

ser discutidos pelo grupo e esses podem então decidir as decisões a serem tomadas. Para o autor existe uma diversidade de estilos de comportamento do líder.

2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA

Diante da importância que a liderança tem nas organizações, o tema liderança tem sido cada vez mais estudado e debatido. “As teorias sobre liderança que foram apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos” (CHIAVENATO, 2003: 123).

a) Teoria de traços de personalidade

Esta teoria é considerada uma das mais antigas sobre a liderança. “Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade” (CHIAVENATO, 2003: 123). De acordo com a teoria dos traços de personalidade o líder possui traços específicos de personalidade tornando-o diferente das demais pessoas. A ainda de acordo com a teoria, o líder apresenta características marcantes de personalidade, e através dessas características o líder pode influenciar o comportamento das pessoas.

Segundo o mesmo autor alguns traços característicos de personalidade definem o líder. São eles:

- Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Para que um líder possa liderar com sucesso, ele precisa inspirar confiança nas pessoas, ter percepção, ser inteligente e decisivo.

Na Teoria dos Traços o estudo sobre liderança era concentrado em traços de liderança, o que sugeria que algumas características definiam o líder. De acordo com essa abordagem teórica, determinados traços físicos, sociais, da personalidade e pessoais, são considerados evidentes em alguns indivíduos e isso era usado para distinguir os que são líderes e os que não são (ANDRADE, 2010). Essa teoria predominou até a década de 1940, as características

foram estudadas de maneira universal e não importava outros fatores que pudessem definir o líder. O quadro abaixo mostra alguns exemplos de características que definiam o líder.

Traços Físicos.....		Traços Sociais	
Altura.....		Empatia	
Peso.....		Tato	
Atratividade física.....		Paciência	
Vitalidade.....		Confiança (fé)	
Resistência física.....		Status	
Traços da Personalidade.....		Traços Pessoais	
Ambição.....		Habilidade verbal	
Confiança.....		Sabedoria	
Integridade.....		Julgamento	
Iniciativa.....		Habilidade Intelectual	
Persistência.....		Capacidade de trabalho	
Imaginação.....		Realização	

Quadro 1: Abordagem de traços

Fonte: Trewetha e Newport (1979)

Nessa abordagem uma das maiores críticas estava na área das características físicas e de personalidade. Pode ser citados como exemplos fatores como: vitalidade, altura e resistência física, pois esses fatores não significam que a pessoa possa ser um líder. Outras características como autoconfiança, entusiasmo e inspiração são consideradas por alguns autores como eficácia de liderança. No entanto, sugere-se que essas qualidades não sejam características que possam dizer se uma pessoa é ou não um líder.

b) Teorias sobre estilos de liderança

Para (CHIAVENATO, 2003:124), “são teorias que estudam a liderança em termo de comportamento do líder, em relação aos seus subordinados”. A abordagem da teoria dos traços refere-se aquilo que o líder é, enquanto a abordagem do estilo de liderança se refere ao seu estilo de liderar.

Pesquisas descobriram que algumas abordagens de liderança podem ser mais eficazes do que outras para realizar mudanças nas organizações. Existem dois tipos de liderança que tem um grande impacto, são eles: O estilo Carismático ou transformacional e O estilo transacional.

Antes de falar sobre líderes carismáticos e transformacionais é necessário abordar o líder transacional. De acordo com Daft (2005) Na liderança transacional o líder tenta satisfazer as necessidades dos subordinados através de recompensas apropriadas. Essa

habilidade do líder transacional em satisfazer as necessidades dos subordinados melhora a produtividade.

O líder transacional geralmente enfatiza os aspectos impessoais do desempenho, como planos, horários e orçamentos. Wright, Krol e Parnell (2009) também enfatiza que a liderança transacional faz uso de recompensa em troca dos esforços dos funcionários.

Mesmo que a liderança transacional seja importante nas organizações, é necessária uma nova abordagem para liderar diante das mudanças. Um estilo de liderança que vai além das técnicas da transacional é a liderança carismática e visionária.

Para Daft (2005), na liderança carismática ou transformacional o líder inspira e motiva as pessoas para fazerem mais do que normalmente fariam, mesmo que tenham que enfrentar obstáculos ou fazerem algum sacrifício pessoal.

Ainda de acordo com o autor supracitado os líderes carismáticos, também são talentosos na liderança visionária. Os líderes visionários tem uma visão de futuro e faz com seus seguidores acredite em um futuro brilhante, esse tipo de líder fala para os corações das pessoas. O líder carismático costuma ser menos previsível do que o líder transacional, pois ele cria uma atmosfera de mudança. O carisma tanto pode ser usado de maneira positiva que beneficia a todo o grupo, mas também pode ser usado de forma negativa, egoísta que leva a manipulação e exploração dos outros. Se o líder carismático age nas organizações de acordo com as necessidades de todo o grupo, ele pode ser uma influência poderosa no desenvolvimento da empresa.

Segundo Daft (2005) os líderes transformacionais possuem uma habilidade especial em realizar inovação e mudança, reconhecem as necessidades e as preocupações dos seguidores. Os líderes transformacionais criam mudanças tanto nos seguidores como na organização. A liderança transformacional foca nas qualidades intangíveis, como visão, valores compartilhados e ideias para construir relacionamentos.

Seguindo esse mesmo raciocínio Wright, Krol e Parnell (2009) relata que os líderes transformacionais inspiram em seus seguidores envolvimento em uma missão, faz com que eles acreditem em um sonho, mesmo que seja totalmente o contrário da realidade que eles estão vivendo. Na liderança transformacional, os seguidores são transformados, o líder faz com que eles façam dos interesses da organização seus próprios interesses. Assim, enquanto o líder transacional está preocupado com vendas e lucros, o transformacional concentra-se em transformar a organização.

Outra representação de estilos de liderança refere-se à autoridade exercida pelo líder em termos de duas dimensões: preocupação com a tarefa e com as pessoas (abordagem foco

deste trabalho), mostrados na experiência de Blake e Mouton através do *grid* gerencial (ANDRADE: 2010).

Na primeira dimensão o líder dar um enfoque maior aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. Esse tipo de líder está mais preocupado com a quantidade e a qualidade do trabalho dos subordinados (ANDRADE e AMBONI, 2006).

Na dimensão que se refere à preocupação com as pessoas, o líder procura obter a estima, a confiança e o respeito dos subordinados. Empenha-se em garantir boas condições de trabalho e também benefícios sociais (ANDRADE e AMBONI, 2006).

O inter-relacionamento entre as duas dimensões do *grid* gerencial expressa o uso de autoridade por um líder a partir de cinco estilos básicos, como mostrado na Figura 01.

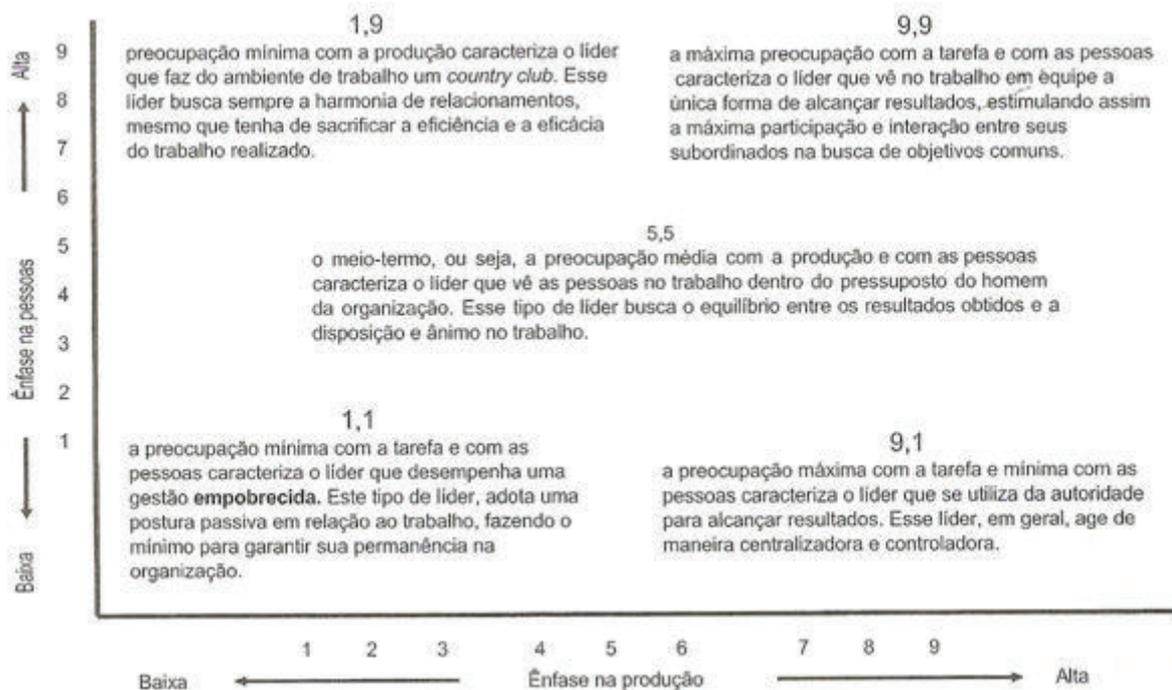


Figura 1: Grid gerencial de Blake e Mouton

Fonte: adaptado de Blake e Mouton (1989)

1.1: Representa o baixo interesse pelas pessoas (1) e baixo interesse pela produtividade (1), chamada de *administração nula ou empobrecida*;

1.9: baixo interesse pelas pessoas (1) e alto interesse pela produtividade (9), administração com base na autoridade e na obediência, também chamada de *administração do chicote*;

9.1: alto interesse pelas pessoas (9) e baixo interesse pela produtividade (1), chamada de *administração clube de festa*;

5.5: médio interesse pelas pessoas (5) e médio interesse pela produtividade (5), chamada de *administração do meio caminho*;

9.9: alto interesse pelas pessoas (9) e alto interesse pela produtividade (9), chamada de *administração da equipe*.

Seguindo este raciocínio, em termos de quanto o líder é orientado para tarefas ou para as relações, na administração científica as pessoas eram consideradas como instrumentos ou máquinas e essas deviam ser manipuladas por seus líderes (os operários deviam ajustar-se se administração, e não a administração as pessoas). Já nas relações humanas o líder deveria dar oportunidades para o desenvolvimento e crescimento pessoal dos seguidores.

Nas teorias sobre estilo de liderança, o comportamento autoritário-democrático do líder foi uma das que mais se destacaram. Alguns estudiosos acreditavam que o interesse pela tarefa, devia-se ao fato do líder ser autoritário, enquanto o interesse pelas relações humanas era representado pelo comportamento do líder democrático (ANDRADE: 2010).

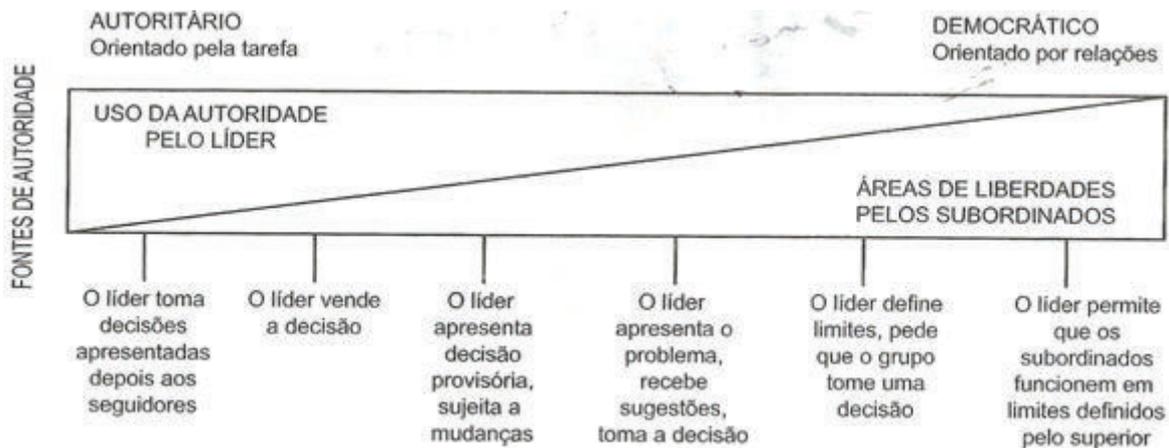


Figura 2: Os estilos de Liderança
Fonte: Tannebaum e Schmidt (1986)

A Figura 2 mostra que no estilo autoritário o líder é quem toma todas as decisões e só depois é que ele apresenta aos seguidores as decisões tomadas. Já no estilo democrático o líder discute os programas com seus seguidores, aceita sugestões, e em grupo tomam as decisões.

c) Teorias situacionais de liderança

“As teorias situacionais explicam a liderança de um contexto mais amplo e partem do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação” (CHIAVENATO, 2003). Cada situação exige um tipo adequado de liderança, para que seja possível alcançar a eficácia dos subordinados.

Os administradores são mais atraídos pelas teorias situacionais, já que elas aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação.

Seguindo com esse mesmo pensamento, Daft (2005) aborda que na teoria situacional de Hersey e Blanchard um líder pode adotar um dos quatro estilos de liderança, baseando-se na consideração pelas pessoas ou na consideração pelas tarefas.

Nessa teoria o líder pode adotar um dos seguintes estilos de liderança. São eles: o estilo determinador, que está mais preocupado com a produção e não dando tanta importância para as pessoas. O estilo persuasivo está voltado tanto para a preocupação com as pessoas, como também com a produção. Nesse tipo de abordagem os subordinados podem fazer perguntas e os mesmos podem ter um entendimento e esclarecimento sobre as tarefas de trabalho. Ao contrário do estilo determinador, o estilo compartilhador, está voltado para uma alta preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção.

Os subordinados tem ideias compartilhadas pelo líder e podem participar na tomada de decisões. Já no estilo delegador, existe uma pequena consideração tanto pelas pessoas, como pela produção. Nesse estilo de liderança, existe pouco apoio por parte do líder em relação aos subordinados, ele transfere para os subordinados a tomada de decisões.

2.4 A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO

As discussões sobre o papel profissional da mulher são muitas. São discutidos remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, capacitação e outros assuntos que são considerados relevantes. A participação da mulher no mercado de trabalho começou com as I e II Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945, respectivamente) os homens eram convocados às frentes de batalha e as mulheres eram obrigadas a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho (PROBST, 2007).

Com o fim da guerra muitos homens voltavam do conflito mutilados e não tinham condições de voltar ao trabalho, foi então que as mulheres tiveram que deixar a casa e os

filhos para levar adiante projetos e trabalhos que antes eram realizados pelos seus maridos (PROBST, 2007).

A mulher teve papel importante no século XIX, no processo abolicionista e também no pensamento republicano. Já no século XX participaram de movimentos pela luta ao direito ao voto, e também de movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida. Lentamente as mulheres iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão, assumindo assim novos papéis.

Com a consolidação do sistema capitalista, as mulheres desobedeceram á prática sociocultural de submissão ao homem, que até então privilegiavam a mulher como esposa, mãe e dona casa. A mulher passou a questionar sua posição na sociedade, sua identidade e sua fragilidade. Como consequência dessas lutas passou a marcar presença nas organizações e conquistaram espaços que antes eram ocupados apenas pelos homens.

Para ganharem esse espaço alguns fatores contribuíram, como por exemplo: poder controlar e decidir o numero de filhos, descoberta do anticoncepcional, o direito ao voto, uma maior liberdade sexual, necessidade de compor a renda familiar, promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora, a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos (KANAN, 2010).

A preocupação com as diversas formas de atuação da mulher passou, também, pelo crivo da Igreja Católica. Em cartas às famílias, Exh. Apost. Familiaris Consortio, nº 23, o Papa João Paulo II recomendava que as funções da mulher, maternas, familiares ou públicas deveriam integrar-se entre si, caso se desejasse que a evolução social e cultural fosse verdadeira e plenamente humana (KANAN, 2000: 245).

Aspecto como taxa da fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres, contribuiu para a inserção das mulheres brasileiras em vários espaços (NOGUEIRA, 2006).

Ao decorrer dos anos, as mulheres tem ganhado destaque no mundo dos negócios, mas para Kanan *apud* Nogueira (2006: 57) “apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo”. Isso vem mostrar que mesmo que a mulher tenha conseguido espaço no mercado de trabalho ao longo dos anos, ela ainda está em desvantagem em relação aos homens, pois continua existindo preconceito e discriminação, mas principalmente desigualdade salarial entre homens e mulheres (PROBST, 2007).

Segundo uma pesquisa feita pelo grupo Catho, empresa de recrutamento e seleção de executivos, as mulheres, apesar de serem minorias elas conquistam cargos de direção mais cedo. Enquanto os homens tornam se diretores depois dos 40 anos as mulheres ocupam esses cargos em média aos 36 anos. No entanto elas ganham em média, 22% menos que os homens. Por está á menos tempo no mercado, é natural que as mulheres tenham currículos mais frágeis que dos homens. Mas essa diferença nos rendimentos vem caindo e tende á não existir em futuro próximo (PROBST, 2007).

Com isso podemos entender que as mulheres aos poucos têm ocupado cargos importantes que antes eram apenas pelos homens, mas ainda terão muitos obstáculos a serem transpostos, sobretudo em relação ás diferenças salariais, reconhecimento e ocupação de cargos hierarquicamente mais elevados.

3 METODOLOGIA

Considerando a pesquisa realizada para a obtenção de questionamentos e posteriormente análise dos mesmos, foi tomada como referência as Unidades Básicas de Saúde em Catolé do Rocha, município do estado da Paraíba. A cidade de Catolé do Rocha sofre um processo de industrialização, tendo sido criadas recentemente diversas empresas de pequeno porte, na área têxtil, calçadista e de alumínio, desenvolvendo a economia do município, gerando emprego e renda para seus moradores. O município possui uma população de aproximadamente 28.700 pessoas de acordo com o Censo 2010 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, onde “o objeto/ fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador” (SEVERINO, 200: 123).

Como também, trata-se ainda de uma pesquisa descritiva, já que observa, registra, analisa e correlacionam fatos ou fenômenos sem que os dados sejam manipulados. Esse tipo de pesquisa procura descobrir, com uma maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre (CERVO, 2007).

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador

interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2009: 114).

O presente estudo apresenta também pesquisa bibliográfica, já que se faz necessário a utilização de fontes para um melhor entendimento do assunto abordado. De acordo com (GIL, 2010:29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

A pesquisa foi feita através de um questionário semiestruturado baseado no modelo de Isidro-Filho (2006) com escala de *Likert* de cinco pontos sendo: 1- Nunca age assim, 2- Raramente age assim, 3- Ocasionalmente age assim, 4- Frequentemente age assim, 5- Sempre age assim. O questionário continha 19 assertivas no qual buscava avaliar qual o estilo predominante da gestora. O intuito da pesquisa é avaliar se a gestora está voltada para o relacionamento, para as tarefas ou para a situação. Cada Unidade Básica de Saúde conta com 08 profissionais sendo eles médico, enfermeiro, dentista, técnico em enfermagem, auxiliar do dentista, vacinadora, recepcionista e auxiliar de serviços gerais, somando ainda a equipe de Agentes Comunitários de Saúde, que fica entre 06 e 08 profissionais, de acordo com o número de famílias assistidas por cada Unidade. A cidade conta com 09 Unidades Básicas de Saúde, a pesquisa foi feita com os enfermeiros, já que os mesmos são os coordenadores das Unidades. Dos 09 enfermeiros sete responderam o questionário, pois não foi possível o acesso aos demais. Os dados foram coletados entre os dias 13 e 14 de junho de 2012.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

A pesquisa teve o intuito de mostrar através dos dados coletados as características da gestora, a partir da visão dos subordinados, que participaram desse estudo, buscando mostrar qual o estilo gerencial predominante na gestora.

I PARTE:

A primeira parte desse estudo buscava identificar as características dos respondentes quanto ao gênero, para verificar se as características influenciam no modo como a gestora é vista, pelos subordinados. Os resultados estão descritos no gráfico 01.

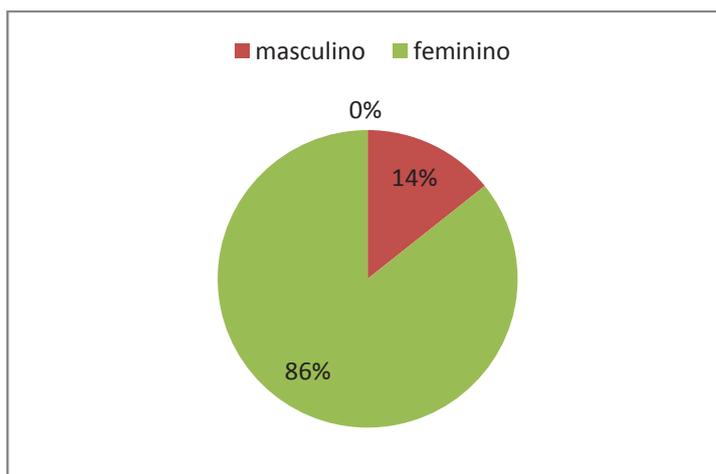


Gráfico 01: Gênero

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

De acordo com gráfico é possível perceber que 86% dos respondentes são do sexo feminino e 14% masculino. O resultado mostra uma prevalência maior nos respondentes do sexo feminino. Talvez esse resultado se deva ao fato de se tratar de uma organização de saúde, onde a pesquisa foi feita com enfermeiros, sendo que nessa área prevalece um número maior de mulheres.

A empresa estudada trata-se de unidades básicas de saúde, sendo que houve processo seletivo na gestão atual, com isso a maioria dos respondentes atua nessas unidades com tempo máximo de dois anos e apenas um dos respondentes está a menos de um ano. Conforme o Gráfico 02.

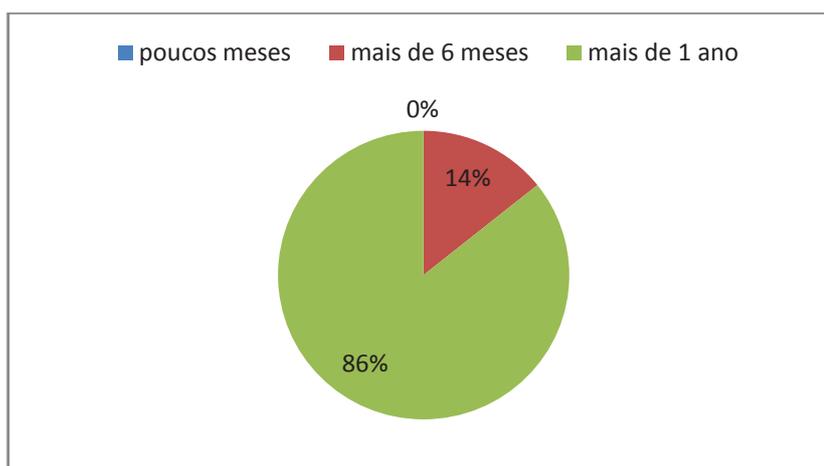


Gráfico 02: Tempo na Atividade

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A gestora atuante nas Unidades Básicas de Saúde na cidade de Catolé do Rocha PB, conta com a idade de 46 anos. Atua como gestora há 06 anos e há 20 anos é enfermeira. A líder tem o perfil voltado para relacionamento, sendo que a mesma também não deixa a

desejar na questão das tarefas. A mesma é responsável por 09 Unidades de Saúde, contando cada uma com oito profissionais e mais um total de 60 Agentes Comunitários de Saúde.

A gestora verifica metas que precisam ser alcançadas, como por exemplo, atingir meta de vacinação, citológico e pré- natal. Tem como responsabilidade, fazer com que as equipes de saúde cumpram as metas que são estabelecidas pelo Ministério da Saúde.

II SEGUNDA PARTE

A segunda parte do questionário buscava mostrar qual o estilo gerencial predominante na gestora na perspectiva dos liderados. O primeiro fator a ser pesquisado foi de **Relacionamento**, e trazia questões acerca de comunicação, acessibilidade ao chefe, sentimentos dos subordinados, confiança, amabilidade, questões bastante evidenciadas entre gestor e subordinados, com um total de nove assertivas.

Antes de abordar o fator relacionamento é importante destacar alguns dos pontos fortes e fracos da gestora. Na visão de seus liderados como ponto forte é possível destacar tempo para ouvir os subordinados, é acessível, se preocupa com os sentimentos dos subordinados e demonstra confiança para com os mesmos. É possível abordar como ponto fraco a delegação de tarefas que a gestora oferece aos seguidores, já que a mesma é feita sem se importar com suas características, ambos tem liberdade igualitária.

Mesmo que não tenham o mesmo senso de responsabilidade para o cumprimento da tarefa.

No fator citado teve uma média geral nas respostas de 4,65 com desvio padrão de 1,71, o resultado foi encontrado depois de somadas as respostas dos respondentes e dividido pelo número de assertivas.

Dentre as respostas três colaboradores apresentaram médias 5,0 e quatro deles média 4,0. Isso mostra que existe um equilíbrio nas respostas no fator relacionamento. Conforme mostra o quadro 01.

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Relacionamento	4,00	5,00

Quadro 01: Valores do fator Relacionamento

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Percebe-se que o fator relacionamento é bem desenvolvido entre a gestora e seus subordinados, pois a média ficou por volta 4,5 demonstrando que a gestora frequentemente age assim.

Para Lacombe (2005) o bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades e desejos e fala uma linguagem que eles entendam. Ele também sabe ouvir, e isso faz com que as pessoas confiem mais nele, porque aquele que escuta com atenção, respectivamente recebe mais atenção.

O segundo fator abordado foi o de **Tarefa**, apresentando uma média geral de 3,97 e desvio padrão de 1,46. No respectivo fator foram apresentadas duas médias 5,0, no qual os respondentes afirmam que a gestora “sempre age assim”. O fator obteve uma nota considerada baixa que ficou em torno de 2,33, evidenciando que a gestora “raramente age assim”.

O fator Tarefa abordou questões como: disciplina, cumprimento de prazos estabelecidos, relacionados à questão de autoridade.

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Tarefa	2,33	5,00

Quadro 02: Valores do fator Tarefa
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Chiavenato (2005) afirma que para ser um bom líder é necessário respeitar as pessoas, reconhecer tanto seu potencial como também suas fraquezas, ter flexibilidade, e mostrar para o funcionário que ele é visto como um ser humano e não apenas como um mero empregado, que está ali para gerar lucros.

O último fator o **Situacional**, obteve média geral de 3,50 com desvio padrão de 1,28. Esse foi o fator que obteve médias mais baixas, sendo que dois dos respondentes deram médias 1,00, sendo a menor na escala do questionamento proposto. Isso significa que o líder “nunca age assim”. As assertivas propostas no respectivo fator trava-se de questões ligadas a liberdade adquirida pelos liderados, de acordo com competência, motivação e disposição para a realização das tarefas.

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Situacional	1,00	5,00

Quadro 03: Valores do fator Situacional
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Neste sentido pode-se observar que entre os respondentes houve duas notas consideradas baixas, evidenciando que a gestora não tem distinção entre seus colaboradores. Ou seja, a mesma dá aos subordinados liberdade igual independente de sua postura.

De acordo com a pesquisa é possível mostrar que o estilo gerencial predominante na gestora, está baseado no Fator Relacionamento (média 4,65) sendo esse fator o de maior destaque. Já o fator que teve menor destaque foi o fator Situacional, conforme pode ser observado no Gráfico 03.

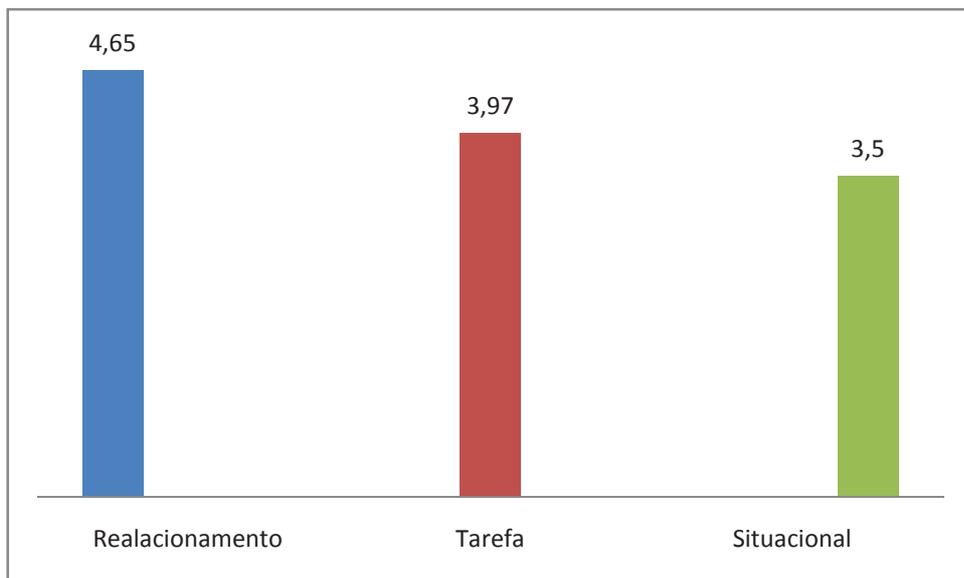


Gráfico 03: Estilo Gerencial Predominante
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Através da pesquisa pode-se observar que o líder está voltado para o Relacionamento, a maioria dos entrevistados foram pessoas do sexo feminino, isso pode ter refletido para que exista um bom relacionamento entre chefe e subordinados.

O líder voltado para o relacionamento conta com a participação de seus seguidores na tomada de decisão. Sendo assim, tanto o líder como seus seguidores podem definir objetivos e estratégias. Geralmente esse tipo de liderança ocorre em organizações em que as pessoas têm um nível maior de qualificação (ARAÚJO, 2008).

É possível observar que a gestora também não está ausente no Fator Tarefa, uma vez que média ficou em torno 3,50.

Para Andrade (2010) o líder voltado para as tarefas, toma sozinho às decisões, sem a participação da equipe.

Bem como o fator situacional a líder obteve menor, mas foi percebido que em alguns momentos esse fator é adotado pela mesma.

Andrade (2010) afirma que o líder liberal tem uma participação mínima, onde o grupo tem toda a liberdade para tomar as decisões.

O que ocorre é que geralmente o líder vai apresentar os três estilos, com predominância de um deles, a depender do contexto, das pessoas e também dos acontecimentos.

A líder apresenta um estilo gerencial democrático, mas não foge totalmente dos estilos autocrático e liberal, quando exige dos seus subordinados que as tarefas sejam executadas no tempo exigido e é liberal para com os mesmos já que proporciona a todos a mesma liberdade, independente de suas características.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse estudo é possível perceber o quanto se faz necessário à presença de um líder na organização. O presente trabalho vem mostrar que o perfil da gestora atuante nas Unidades Básicas de Saúde, está voltado para o relacionamento, mas que também, se preocupa com as tarefas, pois exige que as mesmas sejam executadas no tempo previsto. Esse estilo voltado para o relacionamento deve ao fato de se tratar de uma empresa pública prestadora de serviços de saúde, onde a união da equipe é o combustível principal para que sejam atingidas as metas estabelecidas.

Um líder voltado para relacionamento é visto de maneira positiva, já que o capital humano é o bem mais precioso da organização. O líder que se preocupa com os sentimentos dos subordinados, que encontra tempo para ouvi-los, tende a ser mais respeitado, e também os seguidores são influenciados pelo mesmo, para realizarem suas tarefas.

O objetivo traçado nesse trabalho foi alcançado, uma vez que foi possível identificar o estilo de liderança predominante na atuação da gestora.

Um dos problemas encontrado para a realização do estudo foi à dificuldade de acesso, aos enfermeiros da zona rural, não sendo possível abordar todos os liderados. Sugere-se para pesquisas futuras um novo estudo, dessa vez, voltado para o gestor, para verificar qual a perspectiva do líder em relação aos subordinados.

REFERÊNCIAS

ANDRADADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologias do trabalho de científico.** 9. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

ANDRADE AMBONI. **Liderança nas organizações.** São Paulo: Thomson Learning. 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas.** 1. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato – 7. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 7ª Reimpressão.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?>>. Acesso em 30 de maio de 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências/** Francisco Lacombe. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo. Cortez, 2007.

WRIGHT, Peter L; KROL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. 1. Ed. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas 2009.

Female leadership in health: A study from the perspective of the followers

ABSTRACT

In the middle of a globalized society and capitalist, the organizations has gained increasing importance. For these organizations to achieve success, a good leader is indispensable. Whether be directed to the relationship, for tasks or situations that it will encounter. This paper seeks to identify the predominant factor in the performance of a manager, in view of their subordinates. For this purpose a survey was conducted in the Health Units, located in the city of Catolé do Rocha / PB. This is a field research, and descriptive literature, which was used in a closed questionnaire with *Likert* scale of five points based on the model Isidro-Filho (2006). The survey data show that the predominant factor in the management of basic health units are facing the relationship. In conclusion we can say that the management style focused on the relationship, should the fact that the company it is a public agency, provider of health services, in which the bond between leader and staff is essential to the goals be achieved.

Keywords: leadership, management style, female labor