



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

**SÍLVIA MARIA ALVES GOMES**

**PERFIL DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DAS EQUIPES DE SAÚDE DA  
FAMÍLIA DA CIDADE DE BOA VENTURA-PB NA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES**

**PATOS – PB  
2012**

**SÍLVIA MARIA ALVES GOMES**

**PERFIL DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DAS EQUIPES DE SAÚDE DA  
FAMÍLIA DA CIDADE DE BOA VENTURA-PB NA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. ÉRIKA CAMPOS MARINHO DE GÓES PIRES.

**PATOS-PB  
2012**

G663p Gomes, Sílvia Maria Alves.

Perfil de liderança das gestoras das equipas de Saúde da Família da Cidade de Boa Ventura, Paraíba, na percepção dos colaboradores / Sílvia Maria Alves Gomes. Patos : UEPB, 2012.

23 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)—Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Érika Campos Marinho de Góes Pires.

1. Liderança na saúde pública. 2. Administração da Saúde Pública. I. Título. II. Gomes, Sílvia Maria Alves.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD 658.409 2

SÍLVIA MARIA ALVES GOMES

**PERFIL DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DAS EQUIPES DE SAÚDE DA  
FAMÍLIA DA CIDADE DE BOAVENTURA-PB NA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado  
em Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial para obtenção  
do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em 17 / 10 / 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

Erika Campos M. de G. Pires  
Prof.<sup>ª</sup> Esp. Erika Campos Marinho de Góes Pires / UEPB  
Orientadora

Simone Costa Silva  
Prof.<sup>ª</sup> MSc. Simone Costa Silva / UEPB  
Examinadora

Prof.<sup>ª</sup> MSc. Janine Vicente Dias / UEPB  
Examinadora

# **PERFIL DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DAS EQUIPES DE SAÚDE DA FAMÍLIA DA CIDADE DE BOA VENTURA-PB NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES**

Sílvia Maria Alves Gomes - Graduanda em Administração  
Érika Campos Marinho de Góes Pires- Profª Esp. Orientadora

## **RESUMO**

Tendo em vista a relevância do alcance de metas e objetivos para uma organização, destaca-se a importância de uma liderança eficaz que busque através das pessoas que trabalham nas organizações o êxito em seu processo administrativo. Nesse contexto, o papel do líder como motivador tornou-se sinônimo de colaboradores entusiasmados comprometidos com objetivos identificados como sendo para o bem de todos os envolvidos: organização, líder e liderados. Nas organizações de saúde não acontece diferente, pois também são órgãos que através de pessoas executam suas atividades buscando sempre atingir objetivos. Com o intuito de identificar a partir da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde da Família o perfil de liderança das gestoras das Unidades Básicas de Saúde da cidade de Boa Ventura-PB, foram estabelecidos os objetivos a seguir: verificar os fatores predominantes no estilo de liderança das gestoras na perspectiva dos colaboradores, apontar a partir da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde o efeito do estilo de liderança na satisfação dos colaboradores, expor as características do perfil de liderança das gestoras que influenciam na motivação dos colaboradores. A metodologia empregada para alcançar tais objetivos deu-se por meio de uma pesquisa descritiva, a qual expõe características dos elementos pesquisados, e de uma pesquisa bibliográfica onde utilizou-se de material publicado em livros. Ainda fez-se uso de uma pesquisa de campo, na qual levantou-se dados através de questionário. Assim verificou-se que a liderança das gestoras das Unidades de Saúde caracterizou-se como sendo democrática, pois seus liderados participam e compartilham de decisões relacionadas à organização.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Colaboradores.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações existem por causa das pessoas. E são as pessoas que agem, decidem, representam e dão rumo às organizações.

Seria então necessário que as pessoas que fazem parte delas estivessem em completa sintonia com os objetivos organizacionais e para que isso aconteça destaca-se o papel da liderança. Para Boog; Boog et al. (2002, p.411) “ liderança é um processo em que ocorre influência no comportamento e na mentalidade das pessoas”. Essa influência será um fator determinante quanto ao empenho e o apoio das pessoas para que objetivos sejam atingidos.

Convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar pessoas (ROBBINS, 2000). Nesta perspectiva o presente estudo enfocará além da influência do líder o seu papel de motivador, a importância dos colaboradores no processo da liderança. A realização desta pesquisa torna-se relevante quando utilizada como referência para a adequação do perfil das

líderes das Unidades Básicas de Saúde UBS (Organizações pesquisadas) e assim aprimorar a forma como as gestoras motivam e compartilham responsabilidades com seus colaboradores.

A metodologia empregada será inicialmente baseada em pesquisa bibliográfica, com revisão e estudo dos conceitos dos assuntos tratados neste trabalho. Após, haverá uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário junto aos vinte colaboradores das Unidades Básicas de Saúde.

Neste enredo, buscou-se abordar o objetivo geral: identificar a partir da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde da Família o perfil de liderança das gestoras das UBS da cidade de Boa Ventura- PB. Ainda procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Verificar os fatores predominantes no estilo de liderança das gestoras na perspectiva dos colaboradores;
- Apontar a partir da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde da Família o efeito do estilo de liderança das gestoras na satisfação dos colaboradores;
- Expor as características do perfil de liderança das gestoras que influenciam na motivação dos colaboradores.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Liderança nas organizações**

Em decorrência da Teoria das Relações Humanas, estudiosos expuseram a grande influência que os grupos exercem nas pessoas e como suas necessidades são alcançadas por meio deles. Depois observaram que os grupos são influenciados pelo estilo de liderança.

Os estudiosos de então (Relações Humanas) e os posteriores tentaram métodos de pesquisa mais apurados dos que até então eram usados, para determinar razão e modelos de comportamento dos indivíduos nas organizações, e perceberam a grande influência da liderança informal sobre o comportamento dos trabalhadores (SILVA, 2005, p. 250).

O mesmo autor enfatiza que “os líderes informais estabeleciam as regras para a atuação dos grupos e mantinham forte controle sobre o comportamento dos membros dos grupos. Daí a importância da liderança até os dias de hoje”.

Atualmente, a liderança é tratada como uma aptidão, uma capacidade que deve ser desenvolvida pelo administrador que deseja liderar com eficiência seus liderados desenvolvendo suas competências dentro do que é almejado pela organização.

Lacombe (2005, p. 203) expõe que “os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem”. O poder do líder atua como um fator direcionador dos atos dos liderados.

Nesse contexto, Silva (2005, p. 252) indica cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança, a saber:

- O poder de recompensa – é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Poder coercitivo – é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Poder de especialização – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;
- Poder de referência – é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas por causa do seu jeito de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;
- Poder legítimo – é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

A partir do desenvolvimento da liderança mediante o uso do poder, os líderes terão a capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados, seja por meio de recompensa, de conhecimento ou de sua relação de identificação pessoal com os liderados.

Bennis e Nanus (1998, p. 3) com muita propriedade expõem em suas palavras que:

Líderes assumem o controle, fazendo com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. As pessoas que são (verdadeiramente) líderes atraem o compromisso voluntário dos seus seguidores, os energizam e transformam e dotam as empresas com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência [...] líderes são conhecidos por suas habilidades para solucionar problemas, por serem capazes de projetar e construir instituições, empresas. São arquitetos e arquitetas do futuro da organização.

Visualiza-se que o líder tem um papel de maestro que rege a gestão das organizações de forma que os objetivos traçados sejam alcançados e que seus liderados participem de forma

satisfatória para que isto aconteça, mesmo se a organização esteja enfrentando dificuldades, o líder através de suas habilidades consegue estruturá-la conforme seu perfil.

Chiavenato (2005, p.345) enfatiza a importância da liderança para as organizações ao afirmar que:

“...o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida.”

A liderança introduz rumo à organização quando o líder consegue dirigi-la em direção ao sucesso dentro do mercado competitivo de forma segura. Quando a organização não dispõe de uma boa liderança esta corre um sério risco de não resistir à situações de instabilidade e conseqüentemente virá sucumbir dentro do meio empresarial.

Nesse sentido Lacombe (2005, p.203) declara:

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto ou o processo produtivo. Uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver.

Verifica-se que as organizações necessitam de uma liderança eficaz que esteja integrada com seus objetivos organizacionais, que influencie seus colaboradores para que estes sejam parceiros no processo administrativo. Isto resultará em organizações mais fortes, mais competitivas e colaboradores mais comprometidos com o sucesso destas.

## **Conceitos de liderança**

Existem várias definições de liderança. Existem mais de cento e trinta definições de liderança e mais de cinco mil pesquisas sobre suas particularidades, que dificilmente se poderia escolher apenas uma como sendo a mais acertada (BLECHER, 1998 apud Lacombe, 2005). O mesmo autor (p. 203) completa “o que não se pode descartar é a influencia das circunstâncias e dos próprios liderados”.

Algumas definições relatam e salientam o poder da influência que a liderança exerce sobre as situações e sobre os liderados.

Na visão de Robbins (2000, p. 371) “liderança é o processo de influência pelo qual os líderes são indivíduos, que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.



Outros conceitos, também, destacam a influência da liderança nos trabalhos realizados pelo grupo, como é o caso do conceito de liderança relatado por Silva (2005, p. 252), onde o autor apresenta a liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”.

Para Gracioso (2009 apud Sousa, 2010, p.293) liderança é “a capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais”.

Percebe-se que o poder de influência do líder é uma condição essencial para que este venha a desempenhar de forma eficaz e efetiva sua função junto aos liderados.

Nesse sentido Megginson; Mosley; Pietri (1998 apud Araújo, 2008, p.336) afirma que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas”.

Seguindo esta linha de pensamento, Maximiano (2008, p.277) expõe o seguinte conceito de liderança:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

A influência da liderança impulsiona o processo administrativo ao influenciar os colaboradores. Para Montana & Charnov (2001, p. 220) “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”.

Outra definição dada por (MAXIMIANO, 2008) conceitua a liderança como sendo a conquista de metas através da direção dos colaboradores.

A gestão dos colaboradores tornou-se um fator determinante para as organizações, porque a capacidade de bem geri-los implicará na realização de metas e objetivos. As atitudes que a direção tem com os colaboradores resultam numa verdadeira liderança (DRUCKER, 1996 apud Araújo, 2008, p.335).

Destaca-se então que a verdadeira liderança é aquela na qual os líderes ao influenciarem seus colaboradores de forma eficiente, conseguem fazer com que estes juntamente com seus gestores trabalhem em total sintonia para alcançarem os objetivos e metas organizacionais.

## Estilos de liderança

Robbins (2000) afirma que existem dois tipos de liderança muito discutidos: a liderança transacional (líderes que oferecem aos seguidores, recompensas em troca de seu esforço, apoio, trabalho, e bom desempenho) e a liderança transformacional (líderes que se preocupam em criar uma visão e inspiram seus seguidores a ultrapassar seus interesses próprios em favor da organização). Em outras palavras a liderança transacional se assemelha ao papel do gerente, enquanto que a liderança transformacional é mais semelhante com o papel de líder.

No entanto, ambas não devem ser consideradas como abordagens contrárias de como conseguir que as coisas sejam feitas. Muito embora, tenha se constatado que os líderes transformacionais tenham sido mais eficientes que os líderes transacionais. Sobre este ponto discorde Robbins (2000, p. 397):

Um modo mais eficaz de entender a liderança transformacional pode ser o de pensar nela como liderança de destaque, uma liderança “voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem feitos extraordinários dos líderes comuns que são ineficazes ou atendem aos requisitos normais de seus postos, mas não realizam feitos extraordinários”.

Além desses dois tipos de liderança, existem vários outros para cada tipo de personalidade e situação organizacional. Araújo (2004) propõe três tipos de liderança: a liderança tradicional acontece quando o líder comanda e pode ser entendido até mesmo como uma autoridade hierárquica, que foi por muito tempo, a única forma de liderança a ser exercida nas empresas; a liderança participativa, onde o líder é a figura central, mas há permissão para a participação total da equipe nos processos que conduzirão à decisão, sendo assim, as decisões tendem a ser mais adequadas; e por fim, a liderança compartilhada, na qual não há uma autoridade visível, clara, esse tipo de liderança não o torna poderoso, é provável que ele seja um treinador, porém continua sendo como os outros: mais um membro da equipe.

Em seu texto Chiavenato (2003, p. 124-125) aponta ainda, três estilos de liderança muito conhecidos, a saber:

- Liderança autocrática - o líder centraliza suas decisões e impõe suas ordens ao grupo;
- Liderança liberal - o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum;

- Liderança democrática – o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

De acordo com pesquisas constatou-se que a liderança autocrática provoca tensão, frustração e agressividade nos grupos e inexistência de espontaneidade, iniciativa e de formação de grupos amistosos, onde o trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder.

A liderança liberal apresentou produtividade medíocre, oscilações e discussões por motivos pessoais, além de um forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Já a liderança democrática mostrou-se mais eficaz, onde há um relacionamento amistoso entre líder e liderados, com comunicação espontânea e cordial. O trabalho mostrou-se estável, mesmo na ausência do líder. O grupo sentia-se responsável, comprometido e satisfeito.

Para Chiavenato (2003, p. 125) os três estilos de liderança são necessários, assim:

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas; ele utiliza liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar, qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

Depende do líder a utilização do estilo de liderança que melhor venha a se adequar às necessidades da organização, ao contexto onde esta esteja inserida, contando com a colaboração dos seus liderados.

## **Liderança e colaboradores**

As pessoas são os principais veículos dentro do processo administrativo. Faz-se necessário que haja uma relação de interpessoalidade entre a administração e os colaboradores.

Segundo Maximiano (2008, p.93) “para planejar, controlar e principalmente, organizar e executar, os administradores precisam de pessoas”.

Os colaboradores têm uma importante participação para o andamento da gestão. E quando se refere à liderança, verifica-se uma relação de constante dependência entre liderados e líderes. Não existe liderança, nem missão, sem que haja pessoas a serem lideradas (PETRACCA, 1992).

Na visão de Robbins (2000, p.380) os liderados são importantes para a liderança porque: (1) diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes; e (2) existem dados sugerindo que os “bons” seguidores exibem características comuns que facilitam o sucesso dos líderes.

Os líderes moldam os liderados através da influência que tem sobre eles e quando os líderes percebem os valores que os seguidores agregam aos seus cargos, a liderança passa a tomar das qualidades apresentadas pelos liderados. A liderança passa a ser influenciada pelos colaboradores.

Concorre para um bom aproveitamento das qualidades dos liderados a introdução de estímulos à contribuição dos mesmos. Para Ulrich (1998, p. 158) “ essa contribuição é elevada quando os colaboradores se sentem livres para apresentar ideias, quando sentem que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta”.

Assim sendo, os liderados passam a ter mais importância para a organização conforme lhes for concedida maior liberdade, para expressar suas opiniões e sugestões, maior responsabilidade e menos dependência nas situações que necessitam de atitude e empenho.

Kelley (1988, apud Robbins, 2000) aponta algumas qualidades dos seguidores que produzem efeitos positivos sobre a liderança:

- são bons gestores de si mesmo. Os seguidores conseguem pensar por si mesmos, trabalhando de forma independente e sem supervisão próxima;
- são comprometidos com uma missão. Os seguidores são dedicados a alguma coisa – uma causa, um produto, uma equipe de trabalho, uma organização, uma ideia – , além de cuidarem de sua própria vida;
- aprimoram sua competência e se esforçam para causar impacto. Os seguidores dominam habilidades que serão úteis às suas organizações e portam padrões de desempenho mais elevados do que os requeridos por seu cargo ou grupo de trabalho;
- são corajosos, honestos e confiáveis. Os seguidores estabelecem-se como pensadores independentes e críticos, em cujo conhecimento e julgamento se pode confiar. Defendem padrões éticos elevados, dão crédito ao que merece crédito e não têm medo de admitir seus erros.

Observa-se que qualidades como independência, comprometimento, habilidade, busca por maiores competências, coragem e honestidade formam um conjunto de valores que resultam em seguidores eficazes, conseqüentemente, isto remete à líderes também eficazes.

### **Motivação dos colaboradores**

A partir dos conceitos de liderança anteriormente citados, não se pode deixar de atentar para o termo “influência”. Líderes e liderados são mutuamente influenciados dentro do processo administrativo. Líderes precisam de liderados para alcançarem os objetivos da organização, para isso fazem uso da motivação.

No que diz respeito ao termo motivação, o mesmo pode ser conceituado como sendo “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (McClelland, 1976, apud Robbins, 2000, p. 342). Para Maximiano (2007, p.250), “a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for”.

A partir destes conceitos, pode-se notar que a motivação age no comportamento dos indivíduos no sentido de direcioná-los à almejar objetivos e metas organizacionais e também à satisfação de expectativas individuais. Nota-se também que há uma necessidade da motivação ser um esforço permanente por parte dos líderes.

Na visão de Casado (2002), a motivação tem sido apontada como um recurso para melhorar o desempenho dos colaboradores no sentido de beneficiar a produtividade, a normalidade organizacional, e a satisfação dos próprios colaboradores.

Constata-se que o uso da motivação tornou-se uma saída para que os líderes ao proporem uma missão para seus liderados, estes venham a acatá-la se for condizente com os interesses e necessidades dos mesmos.

Assim sendo, as necessidades humanas tornaram-se a mais importante explicação para o conteúdo da motivação (MAXIMIANO, 2007).

Sobre a teoria das necessidades humanas o autor Abraham Maslow, apresenta uma das teorias mais lembradas que é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.

Segundo Maslow (1954, apud Casado, 2002, p.252-53) as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos:

- grupo das necessidades fisiológicas, encontram-se as relativas a fome, sede e sexo, que compõem o grupo primordial para Maslow: o ser humano a quem tudo faltasse tenderia a satisfazer, primordialmente as necessidades fisiológicas;
- grupo das necessidades de segurança. Embora seja possível falar de comportamento adulto, essas necessidades são mais facilmente compreendidas pela observação do comportamento infantil pois o efeito de uma ameaça ou a reação ante perigo são muito claros nas crianças, que não reprimem suas atitudes emocionais. O adulto saudável, que vive numa sociedade relativamente pacifista, não encontra dificuldade em satisfazer essa necessidade;
- grupo das necessidades sociais. se os dois grupos anteriores estiverem satisfeitos, surgirá a necessidade de amigos, namorado, esposa ou filhos, isto é as necessidades sociais. o individuo necessitará estar com amigos e sentir-se estimado por eles, desejará e estabelecer relações afetivas e irá entregar-se mais que tudo à busca desses objetivos;
- grupo das necessidades de auto estima. aparece quando os três outros foram razoavelmente atendidos. as pessoas saudáveis, segundo Maslow, têm o desejo de uma avaliação positiva e estável de se mesmas, de auto respeito e auto estima, além da apreciação dos demais. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, que podem originar reações não só negativas como também neuróticas;
- grupo das necessidades de auto realização. surge somente quando o individuo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidade. Nesse aspecto, Maslow inclui a tendência do homem a expressão de seu potencial único, presente em cada ser humano.

## **CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

A cidade de Boa Ventura – PB dispõe de duas Unidades Básicas de Saúde que são comumente chamadas de PSF's (referente ao Programa Saúde da Família, do Ministério da Saúde).

O PSF I localiza-se na Rua Capitão Mamede, s/n – centro, sua inscrição no CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde) data de 05 de junho de 2002, CNPJ (08778624/0001-60) e tem como nome de registro Doutor Carlos Fernando de Carvalho.

O PSF II localiza-se na Rua Augusto Ramalho, s/n, centro, sua inscrição no CNES, data de 30 de setembro de 2002, CNPJ (10570295/0001-95) e tem como nome de registro Arsênio Alves de Carvalho.

Os serviços oferecidos nos PSF's são prestados pelas Equipes de Saúde. Cada equipe é composta por: um médico, uma enfermeira, uma técnica em enfermagem, um odontólogo, uma auxiliar de consultório odontológico e agentes comunitários de saúde.

As duas Unidades de Saúde possuem estruturas físicas semelhantes: ambas dispõem de sala de espera, consultório odontológico, recepção, sala da enfermeira, sala do médico, sala ambulatorial – onde são feitos curativos e injeções-, banheiros e cozinha.

### **Áreas de abrangência**

O PSF I abrange a área 01, a qual está dividida em sete microáreas que juntas totalizam 588 famílias cadastradas. O PSF II abrange a área 02, a qual está dividida em cinco microáreas que somando-se as famílias cadastradas totalizam 615 famílias.

### **Descrição dos Programas de Saúde desenvolvidas nas Unidades Básicas de Saúde**

- HIPERDIA (Hipertensão/Diabetes)- o Programa foi criado para atender os portadores de hipertensão e diabetes.
- Assistência à Tuberculose - o Programa foi criado pelo Ministério da Saúde para realizar o controle da Tuberculose e também prevenção.
- Assistência à Hanseníase - esse Programa assim como o da Tuberculose foi criado pelo Ministério da Saúde para realizar o controle, prevenção e tratamento da hanseníase. São capacitados profissionais de saúde para atender esses clientes e desenvolver outras ações necessárias ao cumprimento desses objetivos.
- SISPRENATAL (Sistema pré-natal)- programa criado com o objetivo de realizar uma assistência a gestante com qualidade e subsidiar a assistência de enfermagem a essas gestantes, identificando os riscos maternos fetais durante a gravidez.

- Viva Mulher - consiste no desenvolvimento na prática de estratégias que reduzem a mortalidade e as repercussões físicas, psíquicas e sociais do câncer de mama e do colo do útero.
- Saúde de Ferro - programa foi criado pelo Ministério da Saúde para prevenir e corrigir anemia em gestantes.
- SISVAN (Sistema Nacional de Vigilância Alimentar e Nutricional)- o Sistema Nacional de Vigilância Alimentar e Nutricional permite o monitoramento e a avaliação da saúde de crianças e gestantes.
- PNI (Programa Nacional de Imunização) - esse programa foi criado para diminuir as infecções comuns no organismo das crianças, diminuindo sua vulnerabilidade e outras moléstias infecciosas, como é o caso de diarreia aguda.
- Saúde Bucal- programa que visa além do tratamento, a prevenção de doenças dentárias. Prioriza o idoso, a criança e a gestante.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho teve como questão mobilizadora a análise do perfil de liderança das gestoras (Enfermeiras) das Unidades Básicas de Saúde.

Nesse sentido, o tipo de pesquisa abordado quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, já que seu objetivo é descrever as particularidades da população pesquisada. A pesquisa descritiva visa identificar situações, atitudes, opiniões, acontecimentos ou opiniões que são perceptíveis em uma população (GIL, 2010).

Entende-se que a pesquisa necessita também de uma caracterização quanto ao procedimento de coleta de dados. Para tanto, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica que diz respeito a um estudo elaborado a partir de publicações em livros, revistas, jornais e materiais disponíveis na Internet. A pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de campo, pois sendo a mesma realizada no ambiente onde ocorre o fenômeno estudado. Esse tipo de pesquisa faz o levantamento e o aprofundamento das informações e aspectos que foram coletados diretamente com os colaboradores (VERGARA, 2007).

Quanto à abordagem, a pesquisa é de quantitativa por concentrar-se na objetividade e permite mensurar os resultados obtidos por meio de instrumentos padronizados e neutros, utilizando-se da linguagem matemática para interpretar os fatores determinantes de um fenômeno (FONSECA, 2002). A pesquisa também classifica-se como qualitativa, pois busca



ajudar os pesquisadores a interpretar o que ocorre com as pessoas no meio social e cultural onde estão inseridas (DIAS; SILVA, 2010).

E quanto às técnicas de coleta de dados, foi utilizado um questionário compostos por doze questões fechadas, sendo este aplicado a todos os colaboradores que compõem as duas Unidades Básicas de Saúde (UBSs). Foram enviados 20 questionários, dos quais 20 foram respondidos e devolvidos para a análise dos resultados.

Cervo (2007) destaca que, as perguntas fechadas por seguirem um padrão, resultam em uma interpretação simplificada dos dados obtidos.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados deu-se a partir de dados colhidos através de vinte questionários aplicados a todos os membros colaboradores das Equipes de Saúde da cidade de Boa Ventura. Os dados analisados converteram-se em informações de grande relevância para a presente pesquisa.

As cinco primeiras questões abordadas no questionário investigam o perfil dos colaboradores pesquisados.

### **1 Sexo e faixa etária**

De acordo com os dados obtidos, no PSF I 72,72% dos colaboradores são do sexo feminino e no PSF II o sexo feminino também é maioria, 77,78%. Percebe-se que as mulheres tem uma grande participação no mercado de trabalho na área de saúde naquele município. Quanto à faixa, no PSF I a maioria 63,64% dos colaboradores tem entre 31 e 41 anos e PSF II 44,44% também se encontram nessa faixa etária.

### **1 Estado Civil**

Conforme os dados pesquisados 63,64% dos colaboradores do PSF I são solteiros, já no PSF II a maioria é casada, 44,44%.

### **4 QUESTÃO - Escolaridade**

De acordo com os dados coletados, a maioria dos colaboradores do PSF I possuem o ensino médio completo (63,64%). No PSF II 66,67% possuem o ensino médio completo.

### 5 QUESTÃO – Quanto ao tempo de trabalho na Unidade de Saúde

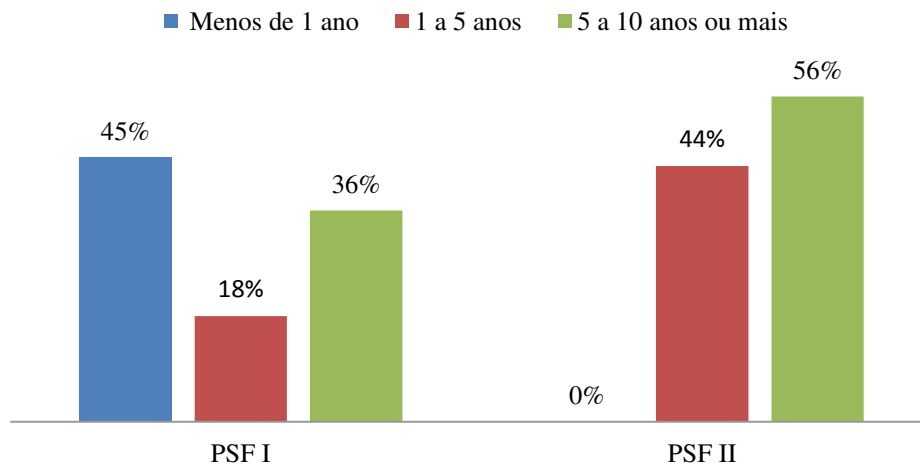


GRÁFICO 1: Tempo de trabalho  
FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Dos dados obtidos no PSF I 45,46% dos colaboradores trabalha a menos de 1ano na Unidade de Saúde, enquanto que no PSF II em que a maior parte dos colaboradores 55,55% trabalha na Unidade de Saúde de 5 a 10 anos ou mais. Nota-se que ao contrário da maioria dos colaboradores do PSF I os membros da equipe do PSF II em sua maioria tem maior tempo de experiência acerca da liderança de sua coordenadora. A experiência é um dos fatores determinantes quando se trata da influência do observador na percepção de diferentes fenômenos (MAXIMIANO, 2008).

### 6ª QUESTÃO – Postura da gestora frente à equipe de saúde

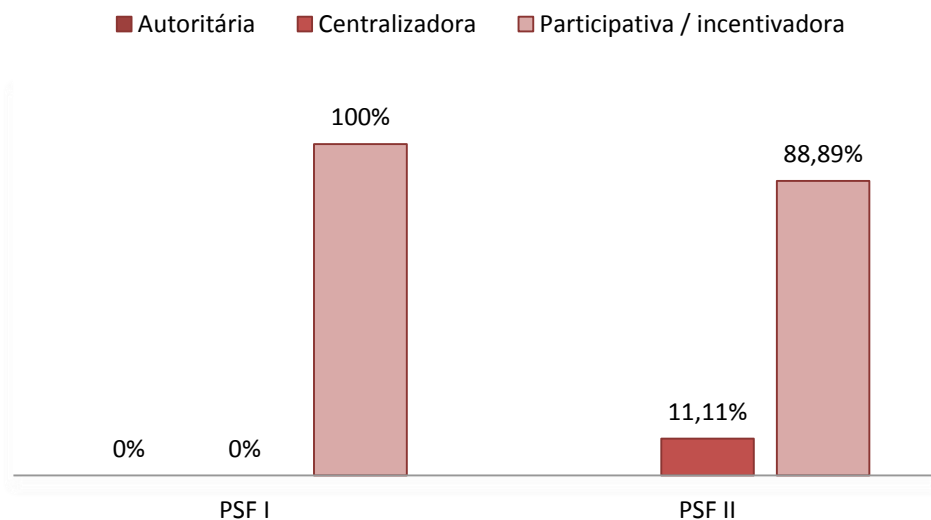


GRÁFICO 2: Postura da gestora  
FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Em conformidade com os dados coletados 100% dos colaboradores do PSF I e 88,89% dos colaboradores do PSF II afirmaram que suas enfermeiras adotam uma postura participativa e incentivadora dentro da equipe. Segundo Araújo (2008) este comportamento é característico da liderança Democrática, onde os seguidores tem sua parcela de contribuição nas decisões . Araújo (2008, p.341) destaca ainda que “ por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas”.

**7ª QUESTÃO – Qual das características anteriores é o ideal para um líder.**

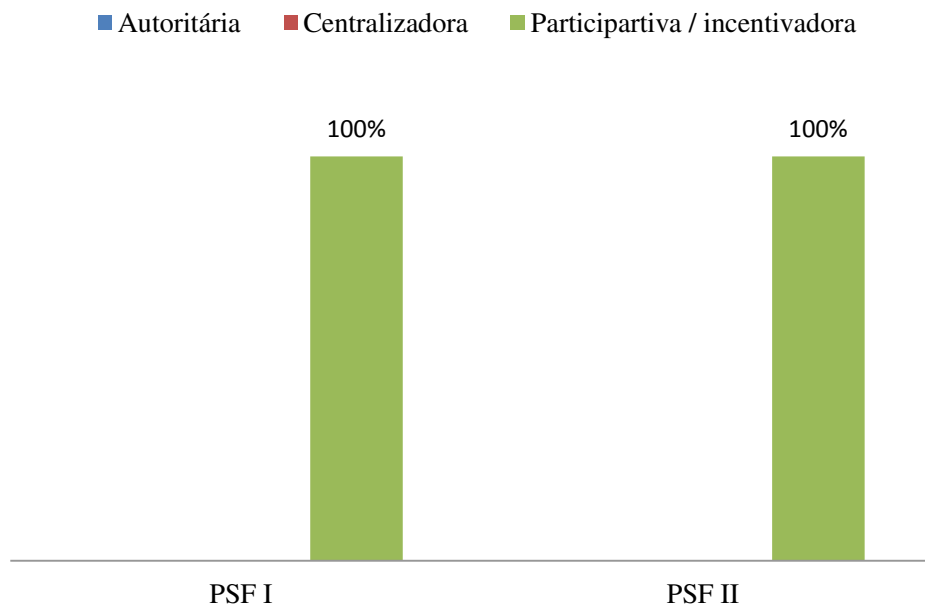


GRÁFICO 3: Característica ideal para um líder  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

De acordo com os dados obtidos, 100% dos colaboradores do PSF I e PSF II apontam o estilo participativo e incentivador como sendo o ideal para um líder. Percebe-se que os colaboradores valorizam a liderança democrática por causa da participação dos mesmos nas decisões relacionadas às atividades da equipe. Para Andrade (2010, p.154) assim acontece na liderança democrática, “diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder”.

### 8ª QUESTÃO – Convivência entre a gestora e o demais colaboradores da equipe

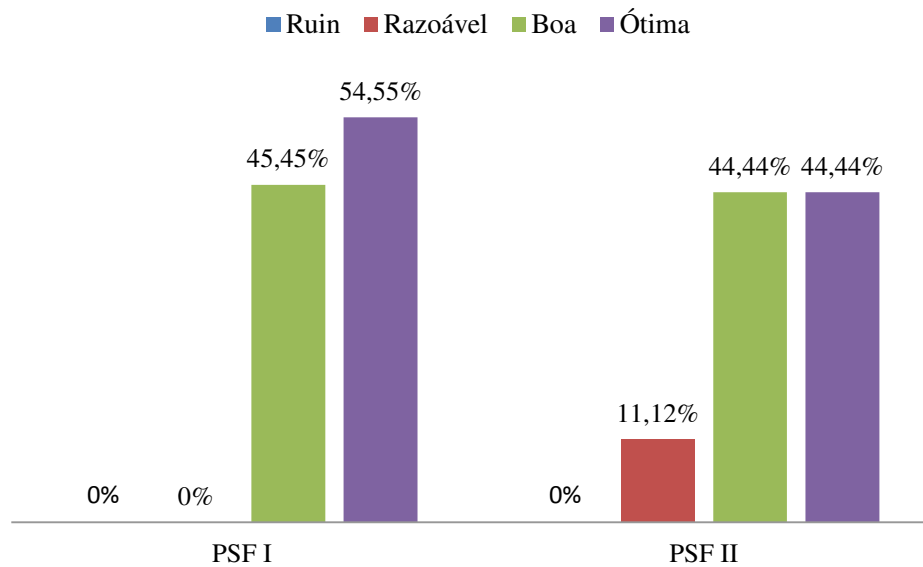


GRÁFICO 4: Convivência entre gestora e colaboradores  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Conforme os dados investigados 54,55% dos colaboradores do PSF I responderam que a convivência entre a enfermeira e os demais colaboradores é ótima. Entre os respondentes do PSF II houve empate entre as opções “ótima e boa”, ambas foram assinaladas por 44,44% dos colaboradores. Analisa-se então que o trato diário entre colaboradores e líderes demonstra ser favorável para o bom andamento das atividades das desenvolvidas pelas equipes. O líder deve se empenhar para que isto ocorra. Discorrendo sobre o papel do líder, Mello et al. (2002, p. 26) escreve “convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização”.

### 9ª QUESTÃO – Motivação por parte da gestora

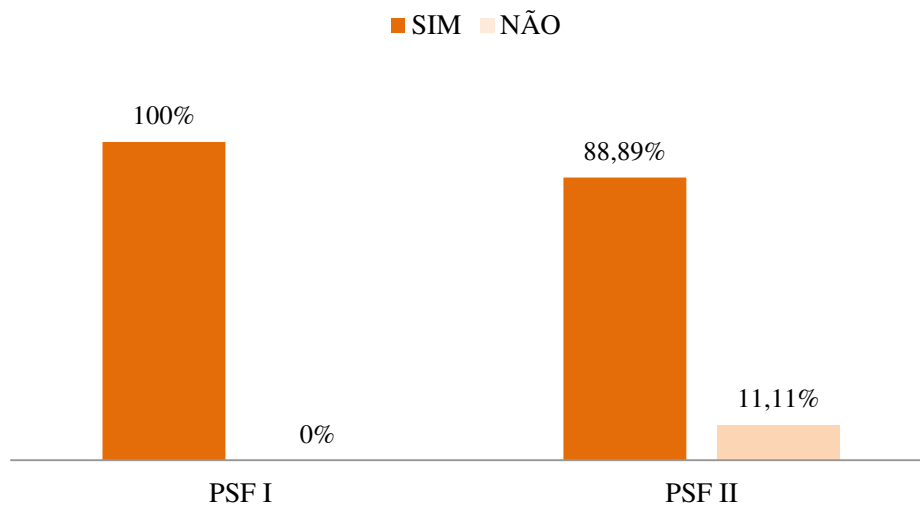


GRÁFICO 5: Motivação por parte da gestora  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Mediante os dados obtidos 100% dos colaboradores do PSF I e 88,89% dos colaboradores do PSF II consideram-se motivados por suas enfermeiras. Percebe-se que as líderes dos PSF's fazem uso da motivação para direcionar as ações dos colaboradores. Lopes (2005, p. 7) afirma que “ liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso”.

### 10ª QUESTÃO – O colaborador se sente a vontade para expressar sua opinião nas reuniões.

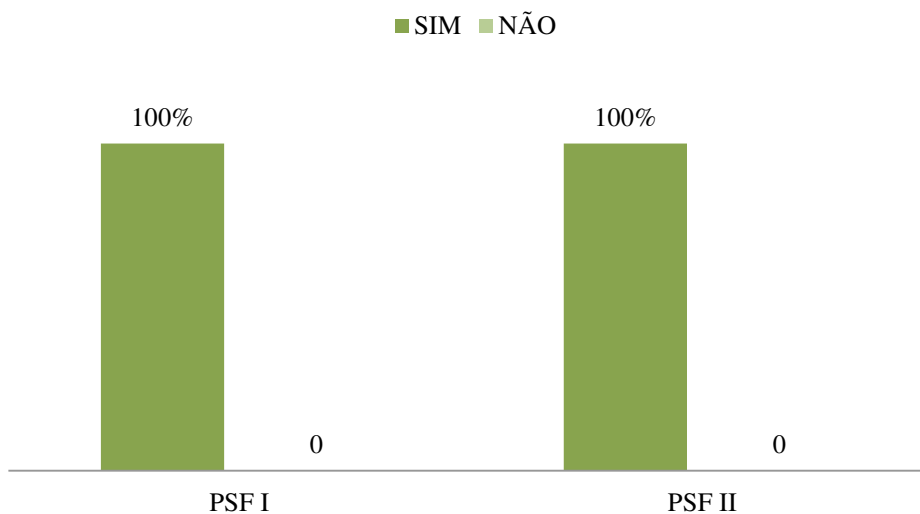


GRÁFICO 6: O colaborador sente-se a vontade para opinar  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Depois de coletados os dados, observou-se que 100% dos colaboradores dos dois PSF's responderam que sentem-se à vontade para opinar durante as reuniões da equipe. Esses dados refletem a existência de um bom clima organizacional presente nos PSF's, significando que seus colaboradores contribuirão com suas ideias e atitudes para os fins propostos pela organização. De acordo com Lacombe (2005, p. 236) “se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertença.

### 11ª QUESTÃO – Compartilhamento de responsabilidade por parte da gestora.

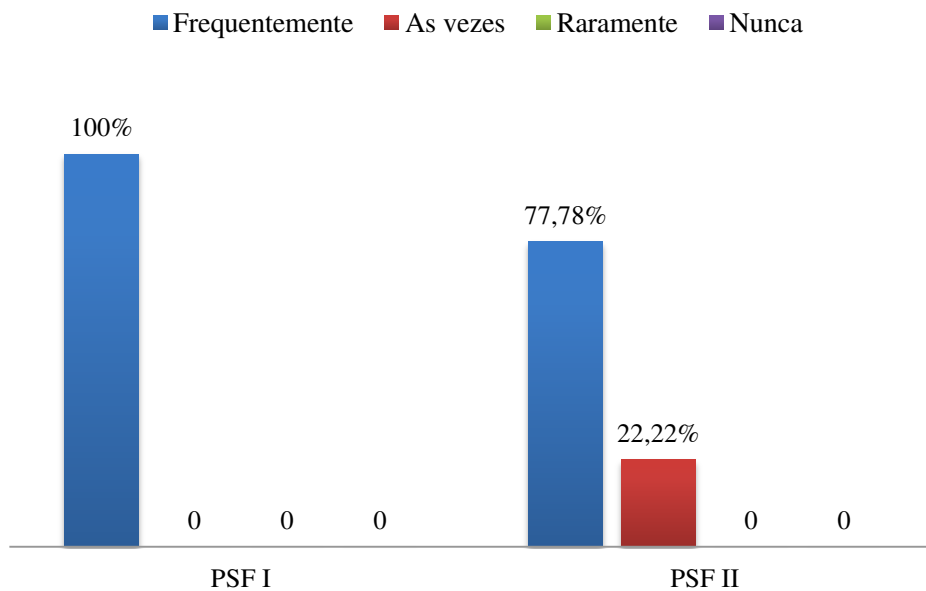


GRÁFICO 7: Compartilhamento de responsabilidade por parte da gestora  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

Conforme os dados obtidos, 100% dos membros da equipe do PSF I e 77,78% dos colaboradores do PSF II concordam que a enfermeira compartilha responsabilidades frequentemente. Mais uma vez torna-se notório o estilo participativo das enfermeiras liderarem suas equipes. Para Botelho (1991, p. 101) “ o líder não inibe às ações ou as iniciativas dos seus colaboradores e procura encontrar entre eles aqueles que poderão vir a ser também líderes , um dia”.

## 12ª QUESTÃO – Satisfação quanto ao estilo de liderança da gestora

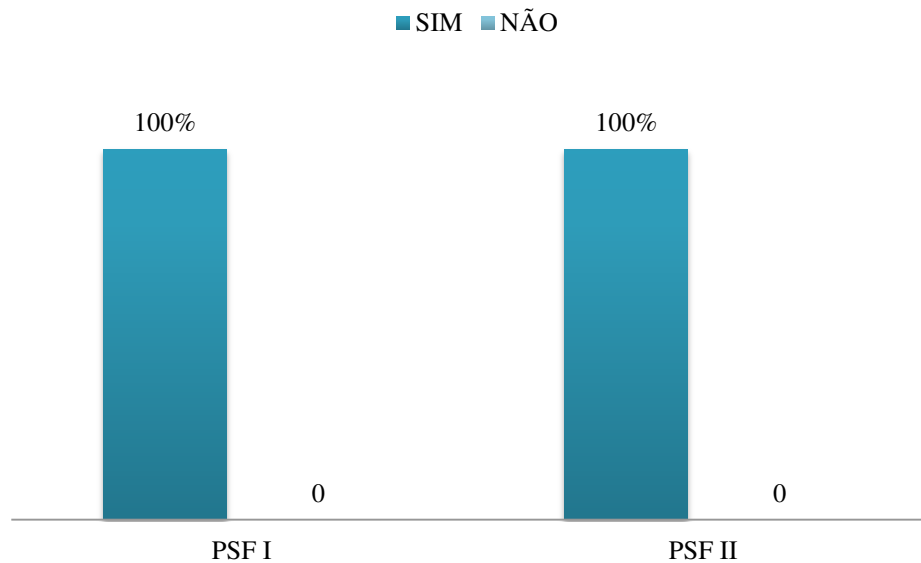


GRÁFICO 8: Satisfação quanto ao estilo de liderança da gestora  
 FONTE: Pesquisa direta, Agosto 2012

De acordo com os dados coletados, 100% dos colaboradores dos PSF's consideram-se satisfeitos com a forma de liderar das enfermeiras. De acordo com as respostas das questões 6 e 7 onde a maioria dos colaboradores apontaram como participativa e incentivadora a postura das coordenadoras e concordaram também em sua maioria que esta seria a postura ideal para um líder, logo percebeu-se que ao mostrarem-se satisfeitos com a maneira de liderar das enfermeiras fica evidenciado que estas adotam o estilo de liderança democrático ou participativo. Na visão de D'Souza (1996, p. 229) na liderança participativa "todos os membros sentem que desfrutam as mesmas oportunidades para exercer influência sobre os esforços do grupo".

## CONCLUSÃO

De acordo com a problemática exposta no início desse estudo buscou-se a identificação da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde da Família acerca do perfil de liderança das gestoras das Unidades Básicas de Saúde. Para responder a já referida problemática foram estabelecidos os seguintes objetivos: verificar os fatores predominantes no estilo de liderança das gestoras na percepção dos colaboradores, apontar a partir da percepção dos colaboradores das Equipes de Saúde o efeito do estilo de liderança na

satisfação dos colaboradores e expor as características do perfil de liderança das gestoras que influenciam na motivação dos colaboradores.

Referindo-se ao primeiro objetivo, verificaram-se os fatores que predominam no estilo de liderança das gestoras: atitude incentivadora quanto à participação dos liderados nas decisões da equipe e o compartilhamento de responsabilidades entre seus membros.

Em conformidade com o segundo objetivo, foi apontado a partir da ótica dos colaboradores em efeito positivo em relação à satisfação quanto ao modo de liderar das gestoras: os liderados se sentem à vontade para opinar durante as reuniões da equipe e ainda concordam que a convivência entre gestoras e colaboradores é boa, refletindo um clima organizacional favorável entre ambas as partes.

Em relação ao último objetivo, foi exposto que as gestoras motivam seus colaboradores quando delegam responsabilidades para os demais membros da equipe, fazendo com que estes se sintam participantes que interagem e contribuem para a realização dos objetivos e metas organizacionais.

Assim, pode-se dizer que o perfil de liderança adotado pelas gestoras das Unidades Básicas de Saúde da cidade de Boa Ventura –PB sob a ótica de seus colaboradores caracteriza-se como democrático e é percebido como ideal pelos liderados daquelas organizações.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, L. C. G. **Teoria geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbia, 1998.

BOOG, G; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.



CASADO, T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

D' SOUSA, A. **Liderar: estratégias para uma liderança efetiva 2**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

DIAS, D. D. S.; SILVA, M. F. D. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

FONCECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, E. **A arte de liderar**. São Paulo: Meina, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, C. H.; SILVA, C. E. ; TURRIONE, J. B. ; SOUZA, L. G. **ISO 9001: 2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, P. J. ; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PETRACCA, O. M. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, M. N. A. D. **Gestão Hospitalar: da origem dos hospitais aos aportes teóricos da ciência gerencial e sua aplicabilidade no âmbito hospitalar**. Curitiba: Editora CRV, 2010. 366p.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## ABSTRACT

In view of the importance of achieving goals and objectives for an organization, highlights the importance of effective leadership that seeks through the people who work in organizations of success in their administrative process. In this context, the leader's role as motivator has become synonymous of enthusiastically committed employees with identified goals as being for the good of all involved: the organization, the leader and led. In the health organizations not happen differently because they are also organs through people execute their activities always seeking to achieve goals. In order to identify the perception of employees of Health Teams about the leadership profile of management the Basic Health Units in the city of Boa Ventura – PB, were established the following goals: to determine the predominant factors leadership style of management from the employees' perspective, pointing from the employees' perception of the Health team effect of leadership style on employee's satisfaction, exhibit the characteristics of manager's leadership profile that influence employee's motivation. The methodology used to achieve those goals given up by a descriptive research, which exposes features of the respondents and a literature where it was used for material published in books. Although use has been made of a field survey in which data were collected by questionnaire. Thus it was found that the management's leadership of health units characterized as democratic as their followers participate and share in decisions related to the organization.

Keywords: Leadership; Leadership style; Employees.