

## LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS-MG

Jôse Alice Caixeta  
Graduada do Curso de Administração do Centro  
Universitário de Patos de Minas  
josealice14@hotmail.com

Adriene Sttéfane Silva  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas  
sttefane@unipam.edu.br

### RESUMO

Recentemente, têm-se observado diversas mudanças nas organizações públicas, em que o modelo burocrático deixa de existir e começa a surgir uma nova forma de governo, com a execução de estratégias voltadas para liderança. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil de liderança no contexto administração pública, no setor da saúde, no Município de Patos de Minas-MG. A abordagem à pesquisa foi qualitativa, a unidade de análise é a Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG e o universo da pesquisa foi de 03 gestores. O instrumento de pesquisa foi por entrevistas semiestruturadas, com três gestores da Secretaria de Saúde do município de Patos de Minas-MG. Após, foi feita a transcrição das entrevistas e dos dados analisados. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança predominante adotado pelos gestores foi a liderança transformacional; possibilitaram, ainda, compreender a visão dos gestores em relação a características do líder, como lidam com o poder, a relação do departamento com a gestão do topo da empresa, a relevância do feedback, a motivação dos liderados. Concluiu-se que a melhor estratégia na administração pública é ter bons líderes que estimulem e motivem seus liderados.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Estilo de liderança. Gestão pública. Líderes.*

### ABSTRACT

Recently there have been several changes in public organizations, where the bureaucratic model ceases to exist and a new form of government begins to emerge, with the execution of strategies directed to leadership. In this sense, the objective of the present study was to analyze the leadership profile in the context of public administration in the health sector in the Municipality of Patos de Minas-MG. The research approach was qualitative, with the unit of analysis is the Municipal Health Department of Patos de Minas-MG and the research was carried out with 03 managers. The research instrument was done by semi-structured interviews, with three managers of the Health Department in the Municipality of Patos de Minas - MG. Afterwards the interviews were transcribed and the data analyzed. The results showed that the predominant style of leadership adopted by the managers was the transformational leadership; it also made it possible to understand the managers' views regarding the leader's characteristics, how they deal with power, the relationship the department staff have with top management, feedback relevance, the motivation of those who led ones. Therefore, it is concluded that the best strategy in public administration is to have good leaders who stimulate and motivate their lead people.

**KEYWORDS:** *Leadership style. Public management. Leaders.*

# LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS-MG

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a globalização faz com que ocorram mudanças nas organizações assumindo um modelo voltado para liderança. Essas transformações trazem uma nova visão de gerenciamento, condenando a burocracia (isto é, o clima de rotina, de rigidez e de ameaça) e valorizando a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços e a confiança entre os participantes. O gestor necessita saber lidar com cada colaborador, respeitando as diferenças individuais, tratando com a mesma importância todos e direcionando quanto ao comportamento e valores da empresa. O papel do líder tornou-se relevante para a captação e retenção, além de impactar na motivação dos colaboradores e no clima organizacional. (CHIAVENATO, 2010).

Por meio dos líderes que as organizações conseguem atingir metas e objetivos específicos, tornando-se fundamental a interação entre líderes e liderados. Entretanto, a falta de sinergia ocasionará perdas para ambas as partes, principalmente para a empresa, cuja causa pode ser atribuída ao tipo de liderança exercida. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (MAXIMIANO, 2012).

Seguindo esse modelo, as instituições públicas, compostas por pessoas que as representam, necessitam saber direcionar suas políticas administrativas dentro dessa nova proposta vigente. Os municípios necessitam de uma boa liderança para promover o dinamismo econômico e para melhorar a qualidade de vida da população. Nesse contexto, a boa administração municipal é fruto principalmente de um bom líder, que busque liderar com criatividade, ética e dinamismo.

Desse modo, compreende-se que a liderança tornou-se fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, em virtude de influenciar diretamente o alcance dos resultados esperados. O objetivo do presente estudo foi analisar o perfil de liderança no contexto administração pública no setor da saúde no Município de Patos de Minas-MG.

O estilo de liderança adotado pode surtir resultados semelhantes ou diferentes, dependendo da situação. Nesse sentido, esse estudo justifica-se pela relevância que

o estilo de liderança representa para as organizações. Entretanto, quando se juntam líderes e liderados, todos de estilos diferentes, o efeito pode ser ainda mais inesperado. As pessoas são diferentes, e os gestores encontram o desafio de adaptarem sua forma de lidar com cada um, buscando soluções que atendam a todos. Leadership style. Public management. Leaders.

Assim, a relevância da discussão conduz ao entendimento que a falta de liderança gerencial na organização pode ameaçar sua capacidade de sobrevivência, independentemente dessa organização ser pública ou privada. Nesse contexto, pressupõe-se que a habilidade de liderança deverá perpassar o papel do chefe, contudo nem todo chefe é líder. A ocupação de um cargo não torna alguém líder. São os comportamentos e as atitudes que revelam se uma pessoa, de fato, ocupa posição de liderança.

Cabe ressaltar que um bom líder conduz sua equipe a atingir uma maior competitividade da empresa, trazendo, assim, reflexos positivos nos resultados financeiros e no nível de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica utilizada neste estudo trata do aprofundamento de liderança. A seguir, são apresentados a evolução da teoria da liderança, a liderança transformacional, transacional e laissez-faire, os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional, assim como as diversas correntes de pensamentos de autores diversos que estudam o tema liderança.

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança é a arte de saber delegar e está se tornando cada vez mais relevante na vida das organizações, pois ela define o rumo das organizações (CHIAVENATO, 2010). Desempenhando papel tão importante para qualquer organização, pública, privada ou mista, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração. Para a organização produzir resultados, o gestor deve desempenhar muitas funções ativadoras. (BATISTA, 2012).

Segundo Robbins (2002, p. 371), "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".

A liderança deve ser capaz de se moldar com rapidez ao turbilhão do dia a dia e envolver os seguidores nesse desafio, tornando-os mais participativos na tomada de decisões cotidianas. As principais características que os líderes atuais devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia. Todos devem buscar um objetivo comum, que agrade os líderes, os liderados e a organização. (BERGAMINI, 2008).

### 2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA LIDERANÇA

Há estudos que relatam a existência da liderança desde o começo das civilizações, porém não é possível definir explicitamente sua origem, nem a existência de uma teoria a esse respeito de forma científica. As técnicas eram elaboradas e testadas por meio de tentativas com acerto e erros (SILVA, 2014). Os primeiros estudos sobre liderança começaram com a identificação e localização de traços de personalidade típicos do líder. (CHIAVENATO, 2010).

A teoria administrativa começou mostrar interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar inúmeros seguidores. Inicialmente focaram nos traços internos dos líderes, características únicas e singulares que pudessem diferenciá-los de não líderes. Essa é a perspectiva de liderança baseada nos traços. (SOBRAL & PECCI, 2008).

### 2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E LAISSEZ-FAIRE

A liderança transacional e a transformacional não devem ser encaradas como abordagens antagônicas de como conseguir que as coisas sejam feitas. A liderança transacional difere assim da liderança transformacional, pois o primeiro tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a realização das metas desejadas. (GUIOMAR, 2010).

O líder transacional é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e a exigência da tarefa, proporciona recompensas e demonstra preocupação com as necessidades dos su-

ordinados. Já o líder transformacional é definido por sua habilidade especial para realizar inovações e mudanças no contexto organizacional. Esse tipo de líder inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização, associada a um desempenho melhor, maior satisfação dos trabalhadores e menor rotatividade. (SOBRAL & PECCI, 2008).

A ausência do exercício da liderança é representada pela dimensão laissez-faire, ou seja, pela ineficácia nos resultados obtidos. Nesse estilo, não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação, evita envolver-se em assuntos relevantes e adia a tomada de decisão, ignorando as suas responsabilidades e autoridades. Assim, o perfil de liderança ideal é aquele que é caracterizado por baixas frequências de laissez-faire, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações (GOMES & CRUZ, 2007).

### 2.4 OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estilo ou tipo de liderança é a forma como o líder é capaz de influenciar seus liderados, ou seja, como essa pessoa, como líder, motiva e impulsiona os outros. A maneira de agir e se relacionar do líder com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira como o líder atua (ROWE, 2002). O líder eficaz dá atenção para as mudanças que emergem no nível de prontidão das pessoas envolvidas no trabalho para ajustar o estilo de liderança aos níveis atuais de prontidão dos seguidores. O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados (CHIAVENATO, 2010).

A ligação entre o processo de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho (BATISTA, 2012). Além da liderança, o clima organizacional também é um fator essencial na relação líder e liderado. O clima pode ser transformado, pela liderança, em um ambiente agradável em que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas. Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, pois deve levar em consideração o estilo adotado pelo líder, sendo extremamente eficaz em determinada situação e, num

outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado (DUARTE, 2013).

Os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados afetam o comportamento e a motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho (BATISTA, 2012). O líder deve gerir de forma eficaz a sua equipe, tendo em vista as diferenças que existem entre os liderados (OLIVEIRA et al., 2010).

Com isso, mostra que a figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois, por meio de uma boa liderança, a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos, bons lucros, resultados positivos, entre outros (SILVA, 2014).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por um estudo de campo descritivo, uma vez que visou a apresentar os estilos de liderança adotados pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG e as variáveis que influenciam ou fomentam a adoção desses estilos. Costa e Costa (2001, p. 62) afirmam que a pesquisa descritiva "é a mais tradicional das pesquisas. Ela descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno". Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, a qual, segundo Gil (2008), visa a proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

A abordagem qualitativa permite a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação do estudo. Possibilita entender o estilo de liderança adotado pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG.

A coleta de dados foi através de uma pesquisa de campo, cujo instrumento de pesquisa foi por entrevistas semiestruturada (APÊNDICE A), sendo que, mesmo com um roteiro definido, os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador. A unidade de análise é a Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG, e o universo da

pesquisa é formado por 3 gestores.

Realizada no período de 1º a 30 de agosto do ano de 2017, sendo participativa e individual e aplicada pela própria pesquisadora. Após isso, foi realizada a transcrição das entrevistas, em que foi necessário avaliar o seu conteúdo, objetivando a coleta dos dados apresentados pelas formas metodológicas utilizadas no trabalho. Sua análise consistiu, fundamentalmente, em buscar uma ligação entre os resultados obtidos e os resultados encontrados por autores renomados, permitindo um embasamento teórico e consolidado.

Este estudo científico busca, por meio de uma pesquisa aplicada, exercer um levantamento de dados dos estilos de liderança adotados pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG, demonstrando à organização a eficiência da boa liderança frente aos seus liderados. Visa a conhecer os diferentes estilos de liderança e o mais adequado para o atual cenário na gestão pública e possibilita ainda a troca de conhecimentos por parte de gestor e aluno.

Dessa forma, foi possível mapear o estilo de liderança dos gestores da Secretaria, possibilitando por meio das análises dos resultados obtidos, sugestões que visem a melhorias no gerenciamento dos conflitos e no aumento do poder de estimular pessoas na busca por melhores resultados e diferenciais competitivos.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, identificou-se a formação acadêmica dos participantes da pesquisa em questão: um entrevistado possui o Ensino Médio completo e dois possuem formação acadêmica em Enfermagem. O tempo em que trabalham na instituição variou de 9 a 11 anos; atualmente exercem cargo de gestores na Atenção Básica da Saúde. O número de funcionários comandados por cada entrevistado varia, sendo que o Diretor de Atenção Básica coordena mais de 700 subordinados, o Encarregado Administrativo de Atenção Básica são 25 colaboradores entre administrativos e estagiários e a Coordenadora da Atenção Primária, aproximadamente 400 pessoas.

Notam-se pela análise do estilo de liderança exercido pelos entrevistados três perfis diferentes, sendo democrático, liberal e liderança transformacional. Os dados da pesquisa possibilitaram identificar ainda, na visão dos entrevistados, qual o melhor estilo de liderança que se adapta à organização. Verificou-se o estilo estratégico, o democrata e a liderança transformacional. O estilo de liderança que mais se adapta na organização é similar ao estilo adotado por cada gestor.

O atual modelo de gestão pública vem realizando grandes transformações e exige um novo estilo de liderança, que substitua um modelo baseado na hierarquia e centralização do poder. Nesse sentido, estudos realizados por Guiomar (2010) identificaram que os grupos com um líder transformacional geram mais ideias, afetando a organização para atingir os resultados. Em relação ao estilo de liderança, os estudos têm apontado que o estilo transformacional exerce uma maior influência no desempenho individual e no desempenho de equipes.

Diante do exposto, verifica que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados.

Democrata. As questões são debatidas dentro do grupo onde o líder assiste e estimula o debate, dar liberdade para o grupo escolher o projeto de trabalho bem como montar as equipes de execução, ter objetivos, buscar os fatos para críticas e elogios. (Entrevistada A).

A liderança estratégica, pois é capaz de influenciar as pessoas tomarem decisões de forma voluntária e rotineira, com impacto e resultados a longo prazo. (Entrevistada B).

Transformacional, porque é estimulado recompensas ao servidor (Entrevistada C).

Verificou-se que as principais habilidades interpessoais consideradas necessárias a um líder pelos entrevistados foram: ser objetivo, saber ouvir e acatar sugestões, ter paciência, ter perseverança, ser otimista, assumir o trabalho juntamente com a equipe, carisma, inspiração, consideração pessoal e visão, responsabilidade e motivar o grupo a atingir um bom desempenho.

Bergamini (2008) associa a liderança com características pessoais, como carisma e firmeza, estabelecendo inclusive atributos que seriam considerados ideais para um líder, como lealdade, coragem, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade e confiança.

Entretanto para ser um líder de sucesso, é relevante que ele possua características dando ênfase na responsabilidade no caráter, no processo de comunicação, na espontaneidade e na honestidade, além é claro de outras habilidades.

Ser objetivo, saber ouvir, ter paciência, ter perseverança e ter otimismo. (Entrevistada A).

Assumir o trabalho juntamente com a equipe, não apenas

dar ordens; saber ouvir os demais e acatar sugestões que forem úteis ao grupo; não tomar decisões importantes sozinho; responsabilidade e comprometimento com a equipe; saber motivar os demais para um bom desempenho de suas atividades na busca de bons resultados. (Entrevistada B).

Carisma, Inspiração, Consideração Pessoal e Visão (Entrevistada C).

Os dados obtidos mostraram que dois dos entrevistados consideram que o diretor é quem tem maior poder dentro da hierarquia, no cargo de maior influência, sendo ouvido pelo grupo na organização. O outro relatou ser o prefeito, pois ele é o gestor do município. A relação entre os departamentos e a gestão de topo da empresa acontece de forma democrática. Entretanto, às vezes, acontece de forma negativa por parte dos superiores. Além de ser orientado através de fluxogramas de funcionamento.

A liderança democrata, de acordo com Chiavenato (2010), promove ênfase na responsabilidade e no comprometimento pessoal, além de promover integração dos membros, analisando uma qualidade positiva das relações entre os colaboradores.

É necessário ressaltar que, por se tratar de liderança em um órgão público, quem tem o maior poder será quem está no topo da hierarquia. No caso dos municípios, o Prefeito detém o maior poder, seguido pelo poder legislativo e assim por diante. Porém, ele governa de forma democrática, com um ambiente participativo. Assim, influencia os membros do grupo com uma comunicação cordial e espontânea, facilitando o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes.

A partir dos relatos obtidos, constata-se o que motiva o líder a assumir a liderança é o desejo de prosperidade buscando o melhor para si, mudar a realidade obtendo resultados positivos, estimular as pessoas a buscar o melhor de si, conseguir sucesso profissional juntamente com a equipe, a vontade de colaborar para a melhoria do município. Entretanto, ao assumir a liderança, ele lida com o poder, e um dos entrevistados relatou lidar com dificuldades, pois a liderança traz muitas decisões difíceis e nem sempre pode ser boa para os liderados ou organização, porém, ao atingir os resultados, ganha o respeito. Outro relatou a necessidade de cuidado com o poder, para não exercer de forma arbitrária, pois o verdadeiro líder não é aquele que apenas dá ordens, mas acompanha a execução das tarefas, motivando os colaboradores. Por fim, o último dos entrevistados relatou que depende do perfil do líder.

Os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas (NEZ, 2008).

O líder deve assumir a liderança não apenas pela satisfação pessoal, mas também pelo desejo de mudar e auxiliar nas mudanças e crescimento do município, satisfazendo as necessidades da população. A ação do líder diante da equipe liderada deverá fazer com que haja um relacionamento interpessoal favorável para que se tenha êxito em sua gestão e atributos para que se desenvolva uma gestão democrática capaz de atender as necessidades não só local como social, sem exercer sua autoridade e, por meio do seu poder de influência, inspirar e motivar seus liderados.

Os resultados demonstraram, ao perguntar sobre orientar e demonstrar aos liderados como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades, dois dos entrevistados disseram que orientam e demonstram com frequência, ajudam a descobrir o caminho para a resolução dos problemas. O outro relatou que, na maioria das vezes, auxilia, não se importa em orientar quando os liderados têm alguma dificuldade, entretanto tem dificuldades de lidar com a orientação da mesma tarefa para o mesmo colaborador por mais de uma vez.

O líder tem, nesse sentido, um papel inovador, visando ao crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar em que a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma para não ocorrer os mesmos problemas, assim motiva para o trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Sim, com frequência, ajudo a descobrir o caminho para resolução dos problemas. (Entrevistada A).

Na maioria das vezes. Não me importo em orientar, no entanto, tenho dificuldades quando as pessoas realizam determinada tarefa de forma diferente do que foi orientado, mesmo chegando-se ao resultado esperado. Particularmente tenho dificuldades em orientar a mesma tarefa à mesma pessoa mais de uma vez (Entrevistada B).

Sim (Entrevistada C).

Nota-se, através do relato dos entrevistados, que a motivação dos colaboradores é de responsabilidade dos líderes, afinal um líder desmotivado tem uma equipe desmotivada. É necessário colocar a motivação na base do trabalho, buscar maneira de motivá-los e levá-los a

alcançar melhores resultados. A desmotivação dos servidores é um grande entrave no desenvolvimento do líder. Consta-se ainda que compensar os funcionários pelos resultados obtidos ajuda-os a focarem-se nos objetivos da empresa – a meritocracia vem sendo debatida, pois o estímulo e a motivação melhoram a qualidade e a produtividade. O reconhecimento pelo serviço prestado torna os colaboradores mais motivados, desenvolvendo melhor o seu trabalho na busca pelos resultados da organização.

Segundo Bergamini (2008), um líder dirige um grupo, e pode haver vários tipos, que mudam de acordo com a necessidade de cada empresa. O indivíduo deve estar motivado para alcançar resultados eficientes, e essa motivação pode ser influenciada através do ambiente externo e do convívio com as pessoas.

Quando os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses serão considerados pelo líder, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado. Portanto, a falta dela causa desinteresse pelo trabalho e faz do colaborador um mero cumpridor de suas tarefas, limitando sua visão e desviando-a do processo em geral.

Ao analisar a responsabilidade e a autonomia dos entrevistados nos setores de atuação, verificou-se que a responsabilidade se traduz na condução da equipe democraticamente para atingir metas e resultados, com autonomia por parte da gestão, criando e discutindo projetos, colocando em práticas sem consultar a gestão superior, porém sempre informada das decisões tomadas. Outro relatou que são atribuídas responsabilidades e é cobrado em relação aos resultados, no entanto não tem autonomia suficiente para resolver os problemas de sua responsabilidade.

Porém, nota-se, ainda, que a autonomia possa ser relativa dependendo da relevância de cada problema. Nos últimos cinco anos, não houve condições de avaliar diferença na gestão, uma vez que ela era de forma fechada sem ouvir e valorizar o colaborador, e um deles não atuava no setor anteriormente.

Para que ocorra esse processo de estruturação nas organizações, há a necessidade de que haja gestores mais autônomos, que tenham mais iniciativa e responsabilidade (BATISTA, 2012).

Para que a liderança seja eficiente, faz-se necessário que o líder possua autonomia em relação às decisões tomadas, novos sistemas de gestão, que sejam capazes de suprir as necessidades da organização. Contudo, na gestão pública nos últimos cinco anos, dois gestores passaram

no poder, alterando seus governos e conseqüentemente seus estilos de liderança. Ao alterar o gestor, altera toda a equipe que acompanha na gestão do município.

Ao analisar a prática do feedback por parte dos líderes em relação aos desempenhos dos liderados, verificou-se que é um item que deve ser melhorado, pois a falta de tempo e o acúmulo de atividades não dão a devida atenção ao acompanhamento. O pouco tempo de gestão também prejudica, porém nota-se o empenho para colocar em prática o feedback.

O líder tem papel primordial em envolver e comprometer os seus liderados com a visão e as metas das empresas. Para isso, a competência comunicativa é essencial. A eficácia da comunicação depende da escolha do canal adequado, da escuta eficaz e da utilização do feedback. (CHIAVENATO, 2010).

O retorno é fundamental para alinhar as expectativas da organização ao desempenho do colaborador, para retornos positivos ou negativos, pautados em elogios, quanto para críticas construtivas. O retorno possibilita visualizar, entender e compreender suas potencialidades, pontos de melhoria e o impacto de suas ações nos resultados da empresa, além de colaborar consideravelmente nos processos motivacionais.

Este é um item que tenho que exercitar mais, procurar os feedbacks dos colaboradores, estou planejando motivar mais este item, preciso melhorar neste quesito, por achar ele muito importante, e acompanhar o desempenho é de extrema importância, precisamos melhorar. (Entrevistada A).

Às vezes. Mas devido ao acúmulo de atividades e falta de tempo, acabo não acompanhando ou dando a atenção como deveria. (Entrevistada B).

Estamos trabalhando para isso, como temos pouco tempo de Gestão, estamos nos empenhando para que a prática do feedback seja efetiva. (Entrevistada C).

Os resultados demonstram que a motivação e empenho dos líderes são abalados em momentos de tensão ou falta de tempo. Os entrevistados relataram que são desmotivados em até 20% diante dos obstáculos, pois a motivação oscila muito diante das dificuldades, das pressões, quando o serviço está sobrecarregado ou em situação de conflito, apesar de eles tentarem manter a motivação.

Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional, vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais (OLIVEI-

RA et al., 2010).

O líder precisa saber lidar e agir sobre pressão, pois sua forma de agir serve de exemplo para os demais, seus valores fomentam nas pessoas o que elas têm de melhor e, dessa forma, exercendo uma influência positiva para com os demais, além de agregar valor pessoal.

Acho que 80% sim, às vezes sinto 20% menos motivado por estes motivos. (Entrevistada A).

Não. A minha motivação oscila muito diante das dificuldades e obstáculos. Muitas vezes penso em desistir. Não sou bom em trabalhar sob pressão ou com falta de tempo (Entrevistada B).

Com certeza a motivação é abalada quando o serviço está sobrecarregado ou em situações de conflito. Mas tento manter sempre a motivação. (Entrevistada C).

Os dados obtidos possibilitaram avaliar os recursos empregados, verificando que estes dependem do setor avaliado. Nem sempre o emprego dos recursos traz eficiência ao resultado, à motivação, à objetividade, há otimização do trabalho e o comprometimento da equipe auxilia a obter melhores resultados. Porém, em alguns departamentos, o emprego de recursos materiais e dos recursos pessoais é crucial para a realização dos trabalhos e para atingir os resultados com eficiência.

A escassez de recursos financeiros, ou a falta de investimentos em instrumentos de controles para a geração de informações, pode influenciar negativamente nessa visão, considerando-se que a falta de dados impede uma análise com maior propriedade sobre a real necessidade de determinado gasto ou de determinado investimento (OLIVEIRA, et al., 2010). O emprego dos recursos públicos adequados auxilia na motivação do colaborador a atingir os resultados esperados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, verificou-se que os gestores entendem a liderança como a capacidade de influenciar a equipe, visando a atender os objetivos da instituição, sendo necessário para isso o desenvolvimento de habilidades humanas e interpessoais. A liderança transformacional destacou-se como melhor estilo para a gestão pública. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, valorizando a criatividade e a inovação, estimula a mudança e busca cultivar esses valores e comportamentos em sua equipe.

Cada líder possui características próprias e maneiras diferentes para lidar com os liderados. Dessa forma, al-

gumas características são relevantes para um bom líder público: os dirigentes devem ser bem selecionados, ter conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, agir sempre com base na ética e na justiça, sabendo orientar o seu grupo, incentivando a capacitação constante e fazendo com que sintam mais engajados e excutam suas atividades de forma mais eficiente.

Na pesquisa, fica evidente a existência de dificuldades em liderar no cotidiano dos gestores. Isso talvez ocorra porque a organização passou por processo de mudança há pouco tempo e houve mudanças na gestão do topo da hierarquia. Sugere que a organização invista na formação dos líderes, incentivando e implementando programas de capacitação e educação permanente.

Houve limitações na pesquisa quanto aos prazos para realização, por se tratar de um órgão público, em específico a Secretaria de Atenção Básica de Saúde, há uma burocracia a ser seguida, com protocolos para autorização da realização do estudo. A quantidade reduzida de entrevistados dificultou uma comparação mais ampla em relação aos estilos de lideranças na gestão pública.

Os resultados do estudo constituem informações relevantes para os alunos do curso de Administração e para futuros gestores, pois relatam informações que viabilizam um melhor direcionamento da maneira de liderar os subordinados. O estudo demonstra o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada. Sugerem-se futuras pesquisas sobre uma abordagem mais específica do estilo de liderança adotada pelos gestores públicos, analisando outros departamentos. Seria interessante explorar mais o assunto da liderança fazendo uma análise da atual situação dos gestores do país e como estão lidando com as adversidades da gestão.

Portanto, conclui-se que a melhor estratégia na administração pública é ter bons líderes, que estimulem e motivem seus liderados e que ouvem sua equipe e não deixem de analisar cada um de seus membros individualmente, para saber seus anseios, sonhos e perspectivas. Afinal, a liderança bem sucedida consegue-se com colaboradores motivados e satisfeitos.

## 6. REFERÊNCIAS

BATISTA, A. A. *Estilos de liderança na gestão da Prefeitura Municipal de Panambi*. 2012. 39 f. Dissertação (Especialista em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M.A. F.; COSTA, M. F. B. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DUARTE, T. T. *Liderança e clima organizacional*. 2013. 32 f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Brasília, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, vol.18, n. 3, São Paulo, 2007.

GUIOMAR, A. S. B. *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. 2010. 90 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário PISPA, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEZ, E. *Desenvolvimento de liderança no serviço público*. Colider: 2008. (mimeo).

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, 2010.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva: 2002.

ROWE, W.G. Liderança Estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan./mar. 2002.

SILVA, J. B. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. *Ciências Jurídicas Empresas*, v. 15, n. 1, Londrina, 2014, p. 119-127.

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