



**ALINE CRISTINA DE BRITO PEREIRA**

**A FORMAÇÃO DE GESTORES LIDERES  
EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

---

ÀGUAS CLARAS / MS

2016

**ALINE CRISTINA DE BRITO PEREIRA**

**A FORMAÇÃO DE GESTORES LÍDERES  
EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado à Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos para obtenção do título de Pós-Graduação em Gestão da Saúde.

**Orientadora: Prof. Msc. Roberto Dias de Oliveira**

ÁGUAS CLARAS – MS

2016

## COMISSÃO EXAMINADORA

---

*Prof. Nome (orientador)*

---

*Prof. Nome (titular)*

---

*Prof. Nome (titular)*

---

*Prof. Nome (suplente)*

ÁGUAS CLARAS 16 de MARÇO de 2016.

*“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.*

Marcel Proust

## **Dedicatória**

*Dedico a todos que direta e indiretamente  
contribuíram para a realização deste trabalho,  
a DEUS e aos meus familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Roberto Dias de Oliveira pela dedicação, paciência e carinho.

# A FORMAÇÃO DE GESTORES LÍDERES EM SERVIÇOS DE SAÚDE

## RESUMO

Atualmente em um universo complexo que é o sistema de saúde, a liderança por meio do poder de influência é fundamental para contribuição na efetividade de prestação de serviços e alcance do sucesso na gestão da organização de saúde. A insuficiência dessa competência por parte das gestões atuais pode gerar a ineficiência da gestão das organizações e consequentemente prestação de serviços sem qualidade. Contudo por meio do poder de influência pode-se dizer que a efetividade na gestão e prestação de serviços das organizações de saúde podem ser resultante da atuação da liderança. Estudar e compreender a complexidade das organizações de saúde e o que representa a liderança nesse contexto se faz necessário. A metodologia utilizada foi a da revisão de literatura, sendo que os livros e revistas eletrônicas sobre o tema é que foram coletadas as informações para o desenvolvimento deste artigo, que aborda considerações vivenciais sobre o sistema de saúde privado, apresenta o líder e seu papel na gestão organizacional, relata o contraste entre gestor e líder, e o quão significativo é a união dessas vertentes. Este estudo apresenta o papel influenciador que pode exercer o líder sobre o grupo liderado, e como o agir desse mentor tem poder de conduzir pessoas a almejar e conquistar objetivos comuns em equipe de acordo com a cultura da organização. Apresenta a conclusão de que realmente a atuação da liderança tem força para conduzir o grupo à prática do trabalho com foco e objetivo comum, resultando na efetividade da prestação de serviços e gestão das organizações de saúde.

**Palavras-chave:** Saúde, Motivação, Liderança, Gestor, Administração.

## LISTA DE SIGLAS

PNH- Política Nacional de Humanização

SUS- Sistema Único de Saúde



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - LÍDER X GESTOR.....	22
--------------------------------	----

## SUMÁRIO

	Pág.
I. INTRODUÇÃO .....	10
II. OBJETIVOS .....	11
II.1. Objetivos Gerais .....	11
II.2. Objetivos Específicos .....	11
III. REVISÃO DE LITERATURA .....	12
III.1. Líder e gestor: união modelo para gestão das organizações de saúde.....	12
III.2. Administração em serviços de saúde.....	15
IV. MATERIAL E MÉTODOS .....	17
IV.1. Métodos .....	17
V. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	18
VI. CONCLUSÕES .....	19
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21

## I. INTRODUÇÃO

O presente estudo é sobre a formação do gestor-líder nos serviços de saúde, já que a gestão dos serviços exige qualificação, de modo a refletir na otimização da estrutura organizacional dos serviços e oportunizar a efetividade de políticas e ações de saúde.

Os conceitos de liderança e motivação são constantemente explicados no estudo, para que haja entendimento da importância dessas ferramentas na formação do gestor-líder, no tocante as funções por desempenhadas pelo mesmo.

A liderança ocorre dentro de grupos, onde os relacionamentos são interpessoais, e envolvem gestão de pessoas e motivação. Qualquer um que desempenha o papel de líder deve entender como os funcionários estão motivados, e que eles podem fazer reter seus talentos. Fundamentalmente, toda motivação é intrapessoal. Assim, os conceitos mais comuns para discutir sobre a temática de motivação é a motivação intrínseca como também a motivação extrínseca. Afinal, todos estes dois termos são usados alternadamente para descrever as mesmas forças que surgem a partir de uma pessoa, e que os fatores externos podem influenciar o comportamento também, logo as forças externas serem eficazes para motivar alguém, elas devem estar em harmonia com os fatores intrínsecos.

Os atuais desafios da saúde brasileira tem a ver com a otimização do serviço, baseado na qualificação dos profissionais atuantes na área. A formação e qualificação profissional para o trabalho promovem a reorientação do modelo de atenção, e constante discussão e reflexão dos processos de trabalho.

Na gestão dos serviços de saúde, a aplicação de uma política voltada a educação em saúde facilita as estruturas organizacionais do sistema, fazendo-se fundamental para otimização desse trabalho. Esta política de humanização e educação aplicada aos profissionais inseridos na gestão é uma estratégia para estruturar e qualificar os serviços.

## **II. OBJETIVOS**

### **II.1. Objetivos Gerais**

Caracterizar o trabalho de gerência e o perfil do gestor local e a formação deste profissional e os desafios, através da revisão da literatura.

### **II.2. Objetivos Específicos**

1. Revisar na literatura a diferença entre líder e gestor;
2. Revisar na literatura como ocorre a administração em saúde;
3. Revisar na literatura o modelo de gestão para as organizações de saúde.

### **III. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **III.1 Líder e gestor: união modelo para gestão das organizações de saúde**

Gestão e liderança são diferentes, mas ambos são importantes. Os desafios enfrentados pelas organizações modernas incluem a plena realidade da gestão e do compromisso com a moderna gestão para torna-lo mais atraente.

Thomas e Scott (1998, p. 28) afirmam que “liderar é estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção as metas dos objetivos de equipe e organizacionais”.

Entendendo a complexidade que é o sistema de saúde, mais precisamente as organizações hospitalares, logo se percebe o quanto é necessário a atuação de um gestor competente para lidar com as diversidades do sistema. Gestor ou administrador, independente de qual a nomenclatura utilizada, na atualidade, não ganham mais espaço no mercado aqueles que ainda comportam-se como chefes, e não atuam com a liderança. Exercer a liderança nos dias atuais independente do grau hierárquico que seja assumido dentro de uma organização é importante principalmente em ambientes que envolvem múltiplas equipes de trabalho, setorização, diversidades de processos e tecnologia, porque a liderança assim como já abordado, tem o poder de influenciar pessoas à agirem de forma positiva em busca do alcance de objetivos comuns, e esta integrada a um dos grandes fatores que elevam a produtividade que é a motivação. Um significativo fator que atinge a produtividade e que pode ser gerida para evitar ou minimizar perdas no processo produtivo, podendo ser definido como o conjunto de fatores que determinam a conduta do indivíduo. É evidente que o funcionário motivado é mais produtivo, está mais comprometido com a organização e aceita mais facilmente novos desafios, o que propõe a efetividade no trabalho (ABDO, 2013).

A organização da gestão dos serviços de saúde é identificada como primordial dentre os “Desafios dos gestores”, permanecendo como uma problemática constante no cotidiano destes atores. Alguns fatores foram identificados como prejudiciais à organização da gestão, como a insatisfação profissional relacionada à remuneração, o que gera o déficit na motivação e conseqüente baixo desempenho destes trabalhadores, e a administração de recursos humanos, uma vez que no âmbito da saúde pública os processos de seleção podem se dar de

forma a não considerar todas as potencialidades dos profissionais. (GUEDES, et al, 2009; JUNQUEIRA, et al, 2010).

Embora a liderança seja uma função do gerenciamento, ambas são distintas. O gerenciamento atua com a complexidade da preservação da ordem e da consistência. A liderança por sua vez, age com as mudanças em um mundo competitivo e rapidamente mutante. O líder para ser efetivo na gestão da organização deve ter também o posto de autoridade formal, já que liderança muitas vezes é informal, onde encontramos líderes que não ocupam cargos de chefia e assim não se efetivam nas organizações. Já a autoridade formal que é o cargo de gerência, o chamado cargo formal, esse poder de autoridade reunido a liderança cativa e motiva ainda mais seus subordinados (BERGAMINI, 1994).

As competências de lideranças têm sido questionadas no que tange ao seu real papel. Pois alinhar o material humano a estratégia da empresa tem sido o grande desafio das organizações, já que há problemas na identificação dos seus conhecimentos, habilidades e principalmente suas atitudes\comportamentos como diferenciais competitivos (TADEUCCI, 2011, p.2). O papel do líder é incorporar as mudanças necessárias, criar vínculos com a equipe, prezar pela transparência com seus colaboradores.

TADEUCCI (2011, p.88) relata

A liderança é a probabilidade de exercer influência em um grupo, e essa [...] depende da aceitação das pessoas [...] parte desse grupo. Já a autoridade formal é um poder designado pela [...] organização, e independe da aceitação do grupo”.

ABDO (2013) ensina que para uma organização de saúde que busca efetividade na gestão e na prestação de serviço nada é mais sugestivo ao sucesso, do que a inserção de profissionais que tenham a liderança como uma habilidade primária, e reúna esta habilidade à competência de gestão em consonância com a autoridade formal quando atuantes na gestão das equipes de trabalho e administração das organizações ().

Contudo, falando de Gestão e liderança vale ressaltar que há diferenças entre o líder e o Gestor (autoridade formal). Essas diferenças devem ser reconhecidas de forma clara para que não permaneça a falsa impressão de que todo gestor é líder e todo líder pode ser um gestor (ABDO, 2013).

O trabalho na gestão exige algumas “Características Pessoais” do gestor, sendo importante o desenvolvimento de agilidade, exigência, bom relacionamento, flexibilidade, conhecimento, criatividade, e capacidade para motivar a ação, além de experiência na atividade de gestão e conhecimento de suas funções. Dessa forma, o gestor local precisa ter a capacidade de conduzir os demais atores para alcançar os objetivos do serviço de saúde por meio do trabalho em equipe (ABAY DEBS, et al, 2011).

Assim, a literatura revisada mostra que os gestores apresentam “Experiência na Gestão”, possuindo um histórico compartilhado na problemática local, com anos de convivência com a realidade em que trabalha, sendo evidenciado um importante comprometimento com a APS e com a Estratégia de Saúde da Família (VIEIRA, et al, 2006; OLIVEIRA, OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Cada qual possui características diferentes, e em alguns casos similares, mas não necessariamente idênticas a ponto de serem nivelados. O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações.

Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. Essas diferenças melhor estão apresentadas por Araújo no quadro a seguir:

<b>LÍDER</b>	<b>GESTOR</b>
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhas por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhas.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Tabela 1: Líder x Gestor

Fonte: Faria *apud* Araújo

### III.2 Administração em serviços de saúde

A administração em saúde é entendida como um processo administrativo aplicado as demandas “ por cuidados médicos e de saúde (...) mediante a provisão de serviços a clientes individuais, organizações e comunidades (AUSTIN, 1974).

A organização voltada a administração da saúde demanda mais cuidados que as empresas convencionais. Pois há uma série de fatores, tais como atendimento ao publico, gerenciamento dos funcionários, comunicação interna entre outros. Nas organizações, a comunicação interna precisa ser eficiente. Pois, os ruídos que interceptam a mensagem, podem gerar problemas de relacionamentos, de entendimento, e assim, gerar problemas imensos para a organização.

Esse tipo de administração apresenta características singulares, sendo classificada como serviços e se tornando uma provisão de cuidados. Esses cuidados médicos, fruto do atendimento de saúde ao cliente, configuram-se na atividade-fim de uma instituição dessa área e são classificados como serviços. Serviços, por sua vez são resultados de uma interação pessoal, entre atendente e cliente, e a percepção de qualidade neste contexto está relacionada a qualidade do atendimento prestado e no atendimento as necessidades e expectativas do cliente (ALBRECHT, 2000).

De acordo com as necessidades citadas no paragrafo anterior é preciso ressaltar que a comunicação entre atendente e cliente deve ser a melhor o possível para que o serviço seja desenvolvido.

Porém, muitas vezes o cliente atendido pelo serviço de saúde, não tem plena consciência de suas necessidades, uma vez que ao procurar atendimento, este possa, ainda não ter clareza da natureza da sua queixa e nem de como esta poderá ser resolvida. Em contrapartida, suas expectativas são claras, uma vez que podem ser traduzidas por velocidade e atmosfera do atendimento, consistência de informações, flexibilidade na prestação de serviço ou, até mesmo, baixo custo (GIANESI, 1994).

MEZOMO (2001, p.301) explica

Soma-se a esse universo a característica pluralista da estrutura organizacional de empresas de saúde, que congregam em um mesmo espaço de serviços para os mais diferentes níveis de complexidades de assistência de saúde (como unidades de



terapia intensiva, pronto socorro e clinica medica), bem como a cadeia produtiva industrializada, além de todo componente administrativo (como faturamento, recursos humanos, auditorias e gerências). Essa complexidade organizacional faz com que seja necessário que os administradores em saúde saibam coordenar

A diversidade de profissionais envolvidos na área da saúde, tais como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, atendentes, contadores, farmacêuticos, auxiliares, limpeza, manutenção entre outros, exige do gestor na área da saúde dinamismo comunicação para colocar a organização em funcionamento, mediante as diferenças de funções e obrigações de cada grupo.

## **IV. MATERIAIS E MÉTODOS**

### **IV.1. Métodos**

A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, com o intuito de alcançar os objetivos propostos foi necessária à utilização de bibliografia, referente ao tema estudado. Isso implicou com a definição de métodos de coleta de informações, desde o levantamento bibliográfico. Foram utilizados os seguintes descritores: atenção básica; gestão em saúde, administração; gestores; modelo assistencial. Os critérios para inclusão foram livros e artigos com estudos recentes, que apresentam informações sobre equidade.

## V. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A literatura demonstra a forte presença dos sistemas de informação e comunicação e do sistema avaliativo na atuação do gestor. Características como agilidade, exigência, bom relacionamento, flexibilidade, conhecimento, criatividade, e capacidade para motivação formam o perfil do gestor. A literatura demonstra, ainda, os benefícios que a experiência do gestor na função e sua formação direcionada a esta linha de trabalho proporcionam para o processo de gestão.

Os programas de formação dos administradores em saúde tem a preocupação com a capacidade e formação do líder, devido ao caráter relacional do atendimento ao cliente da saúde.

Comportamentos de liderança em saúde nas organizações tem influência direta sobre as ações no ambiente de trabalho permitindo a ocorrência de mudanças. Os líderes podem funcionar como agentes transformadores daqueles indivíduos responsáveis pela estratégia de mudança e implementação, passando a ideia de identificação da necessidade de mudança comportamental em cada funcionário dentro da organização. Tudo isso relacionado aos programas de formação dos administradores em saúde.

O líder gestor em saúde deve prestar atenção em tudo que ocorre dentro da organização, como o fluxo e sistema de informação. Pois a diversidade de formações existente e o grande numero de informações específicas na área da saúde exigem esse cuidado.

## VI. CONCLUSÕES

O presente estudo demonstrou por meio de conceitos e entendimentos, a importância da liderança na área da saúde e no ambiente de trabalho, e a forma como a comunicação pode ser eficiente no papel do líder dentro da organização.

Avaliar o ambiente de trabalho faz com que as empresas identifiquem as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem estar na organização.

O aprimoramento continuado da qualidade do ambiente de trabalho e de vida é essencial para organização empresarial, pois permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, do comprometimento dos funcionários com os resultados da empresa, e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Diante dos objetivos que foram propostos, a pesquisa sobre a formação dos gestores líderes na saúde identificou fatores relevantes na relação do indivíduo com a organização, por meio de expectativas individuais, onde se pode avaliar o grau em que essas expectativas conseguem ser atingidas pela organização.

É a partir das pesquisas de comunicação na liderança em saúde que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho e elaborar projetos a partir das reivindicações dos próprios funcionários, fazendo com que se sintam realmente parte integrante do negócio. Além, dos estilos de liderança que podem ser implementados de acordo com as necessidades da empresa, podendo agregar valor a mesma.

O desenvolvimento desse estudo proporcionou a compreensão resumidamente do que representa gerenciar serviços de saúde e apresentou considerações sobre liderança e como esta habilidade ao mesmo tempo diferente de gestão pode se correlacionar. Proporcionou o entendimento de que nas organizações de saúde a carência por desenvolvimento de pessoal é contínua, por ser este um universo complexo praticante da medicina que é mutante, e que contém diversificações de profissionais e tecnologias.

Apresentou que a liderança é algo passível de se desenvolver e que o sistema de saúde por ser responsável pela educação contínua de seus colaboradores tem condições de subsidiar o desenvolvimento e atuação da liderança nas instituições.

Foi identificado que a liderança exerce influência sobre um ou mais indivíduo e que através de seu comportamento e encantamento levam os grupos a trabalharem de forma mais produtiva, contribuindo para o alcance das metas e objetivos. Esclarecido que o líder tem força para conduzir pessoas a conquistar objetivos não somente individuais como também grupais em consonância com a perspectiva da organização, deixando evidenciado que mesmo em meio a um ambiente repleto de estigmas ele conduz a equipe a uma direção assertiva em concordância com o foco de trabalho superando a produtividade e conquistando efetividade.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAY DEBS, V et al. Diagnóstico inicial de loscuadros matriculados enel Diplomado de Direcciónen Saluden la Provincia de Camagüey. Revista Cubana de Salud Pública. v.37, n.2, p.107-115, 2011.

ABDO, N.F.A. O papel da liderança para efetividade da prestação de serviço e gestão das organizações de saúde privada. 2013.Disponível em [file:///C:/Users/User/Downloads/o-papel-da-lideranca-para-efetividade-da-prestacao-de-servico-e-gestao-das-organizacoes-de-saude-privada-1311127.pdf].

ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, TEIXEIRA & MARTINELLI, D.P., Porque administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de administração de empresas: São Paulo: 1993.

AUSTIN, CJ. What is heath administrator? In: Hospital Administration 1974; 19(03): 14-29.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. Revista de administração de empresas. São Paulo: Vol 34, nº 3, p. 102-114, Mai./Jun.1994.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. HumanizaSUS: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4.ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2007.

GIANESI, I.G.N. e Corrêa, H.L., “Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente”, Atlas, São Paulo, 1994.

JUNQUEIRA, T. S et all. Cad Saúde Pública. v.26, n.5, p.918-928, 2010.

MEZOMO, J. C. Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos. 1. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

OLIVEIRA, AP. et al. Motivação e Liderança. Revista Ampla de Gestão Empresarial. 2004. Disponível em [[http://www.revistareage.com.br/artigos/quarta\\_edicao/06.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/quarta_edicao/06.pdf)]

TADEUCCI, M.S. R.. Motivação e Liderança. Curitiba: IEDS Brasil S.A.2011.