

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA UFPR  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.

NOME DO ALUNO: Margareth Bertoli Grassani  
NOME DO PROFº ORIENTADOR: João Steiner Neto  
LOCAL E DATA: Curitiba, 18 de maio de 1994.  
Hospital Pequeno Príncipe.

*Falta um  
debalhar J. maio  
do Brasil e de  
João Steiner  
O trabalho em  
o trabalho em  
Nota 7,0*

7,0

Causas dos problemas de liderança existentes no setor de enfermagem do Hospital Pequeno Príncipe.

## I. IDENTIFICAÇÃO

Título: Causas dos problemas de liderança existentes no setor de enfermagem do Hospital Pequeno Príncipe.

Entidade: Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr.Raul Carneiro.

## HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A Associação Hospitalar de Proteção à Infância dr. Raul Carneiro foi fundada em 1956 com o propósito de arrecadar recursos para manter o hospital de Crianças César Pernetta de propriedade do estado.

Em 1971, esta Associação fundou o hospital Pequeno Príncipe.

Com a crescente demanda na população, em 1979 iniciou-se a construção de um prédio novo.

Através de um regime de comodato, o Estado cedeu à Associação o Hospital de Crianças César Pernetta, doando-o definitivamente em julho de 1990. Como os dois hospitais, HCCP e HIPP, tinham a mesma filosofia, exerciam atividades paralelas e estavam próximos um do outro, buscou-se uma unificação formando uma só unidade funcional.

Hoje, o Hospital conta com mais de 300 leitos, distribuídos por todas as sub-especialidades pediátricas com profissionais especializados e mais de 700 funcionários.

A Associação é uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos. Todo o lucro é revertido em benefícios de recursos humanos, materiais e técnico-científicos, visando um único objetivo: a boa prestação de serviços médico-hospitalares pediátricos.

## HISTÓRICO DO RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos começou a atuar no Hospital Pequeno Príncipe a partir de 1988. Antes disso, havia um profissional que realizava algumas atividades inerentes à área, mas de forma esporádica, perdendo assim sua eficácia.

A partir de 1988 foram contratados profissionais, com o objetivo de estruturar e dar continuidade ao trabalho em questão.

Primeiramente, uma assessora de recursos humanos para assessorar as diversas chefias quanto aos seus recursos humanos. Mais tarde uma profissional (psicóloga) foi contratada para o recrutamento e seleção, que com o desenvolvimento do trabalho, passou a realizar atividades de treinamento.

Em meados de 1990, aquela profissional passou a realizar somente o trabalho de treinamento e foi contratado mais um profissional para o recrutamento e avaliação de desempenho.

Com o crescimento do hospital, o setor de recursos humanos criou o serviço de medicina e segurança do trabalho para os funcionários, contratando para isso, um médico do trabalho, dois técnicos de segurança do trabalho e uma dentista.

Hoje, a área de recursos humanos está estruturada da seguinte maneira:

- Gerência de Recursos Humanos;
- Assessoria Jurídica;
- Serviço de Medicina e Segurança do Trabalho;
- Serviço de Treinamento e Cargos e Salários;
- Serviço de Recrutamento e Seleção;
- Serviço de Pessoal;
- Serviço de Vigilância.

Benefícios:

- Dentista;
- Creche;
- Curso de auxiliar de enfermagem;
- Internamento e atendimento gratuito para filhos de funcionários.

#### IV- JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO

##### DE DIAGNÓSTICO

Este trabalho visa um aprimoramento profissional bem como proporcionar um questionamento sobre a liderança no setor de enfermagem da instituição.

Tem como objetivos:

. detectar falhas existentes no sistema de liderança nos diversos postos de enfermagem da instituição, para que se possa elaborar estratégias que levem à melhora do desempenho, tanto por parte do líder quanto dos funcionários, tendo com beneficiária direta, a população que a instituição atende;

. levar a uma reflexão sobre o fenômeno da liderança;

. observar como é percebida na instituição a "função de um líder".

. reduzir custos advindos dos desligamentos por este tipo de problema.

## EMBASAMENTO TEÓRICO

As organizações são predominantemente formadas por grupos que precisam ser coordenados em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados. Com isto, cada dia mais se tem valorizado aqueles que potentemente usam com eficácia seus "recursos pessoais" no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados.

Cada vez mais o fator "liderança" adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional. E, também, os estudos a respeito deste assunto têm crescido nos últimos anos, gerando interesse de muitos autores.

Primeiramente, serão destacadas definições de diversos autores sobre liderança, para que se observe o que tem sido pensado sobre o assunto.

JANDA (1960), acredita que "liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade de membro do grupo".

Já JACOLS (1970), a define como "uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem de maneira sugerida ou desejada"

Para KATZ & KAHN (1973), "liderança é uma espécie de comportamento individual que vai além do desempenho requerido e realizando mais plenamente o potencial de uma determinada posição para influência organizacional".

Para STOGDILL (1974), "é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativas e interação".

MOSCOVICI (1985) a define como "um fenômeno que possui uma característica dinâmica, pois sem liderados não há líderes, e que o que merece ênfase é a relação entre pessoas".

MARTINS (1993) define liderança como "um fenômeno universal que surge todas as vezes que as pessoas trabalham em conjunto para consecução de metas comuns".

Pelas definições acima apresentadas, nota-se um problema muito antigo, que é determinar se a liderança é ou não uma propriedade do indivíduo, ou um termo que descreve relacionamentos entre os membros de um grupo. Para que se possa verificar a profundidade e complexidade deste problema, serão delineadas as abordagens históricas ao estudo de liderança.

Thomas CARLYLE (1910), enunciou a "teoria do grande homem", na qual destaca que o progresso do mundo é produto de realizações individuais de grandes homens. Esta teoria defende que determinados traços físicos, sociais, da personalidade e pessoais, são considerados inerentes a certos indivíduos e, portanto, utilizados para diferenciar os que são líderes e os que não o são.

Esta teoria, pertencente à teoria dos traços, foi muito criticada principalmente por dar ênfase à características físicas e da personalidade. Após alguns estudos, concluiu-se que existiam poucas similaridades entre os traços observados nos vários estudos.

Pesquisas atuais mostram que não é possível definir com exatidão traços específicos de um líder, pois cada um possui suas características peculiares.

Numa perspectiva que deve ser considerada como pertencente à teoria dos traços, McCLELLAND (1965) realizou um trabalho que foi além da busca pura e simples das características de personalidade. Ele procurou detectar quais os motivos mais frequentemente perseguidos pelos indivíduos que estão posicionados como líderes.

Segundo este autor, líderes bem sucedidos possuem alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade.

Para verificar a motivação dos indivíduos que utilizou em seus estudos, McCLELLAND usou o teste projetivo TAT (Tematical Aperception Test), com o qual conseguiu verificar sentimentos e expectativas internas.

O autor acreditava que a alta necessidade do motivo de

poder, era um pré-requisito que permitia configurar o perfil de candidatos ao preenchimento de posições gerenciais. Mas é importante ressaltar que ele aceitava que o atendimento da necessidade de poder não era o único fator responsável pela determinação da predisposição a uma liderança eficaz; outros fatores também deveriam ser levados em conta.

Depois da década de 1930, começou a se pensar na natureza de uma situação como determinante dos traços necessários ao sucesso. Já os teóricos contemporâneos acreditam que a liderança deve ser considerada em termos dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma dada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

A seguir, serão destacados alguns estilos de liderança citados por alguns autores. Mas é importante destacar que não existe um único estilo que seja adequado para explicar eficácia em liderança.

HOLLANDER, a partir de 1964, buscou na "Teoria das Trocas", encontrar um esquema que servisse de base à compreensão do tipo de equilíbrio que parecia ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas que lhe oferecia seu líder. Segundo este enfoque, portanto a emergência de um líder não deriva unicamente do seu tipo de personalidade, mas tem algo a ver com outros fatores, tais como normas em uso no grupo. São os valores grupais que irão eleger como importantes, certas características da personalidade do líder, pois elas são tidas como favorecedoras de um tipo de conduta por parte dele, que o grupo considera como uma reação verdadeiramente compensadora.

A proposta deste autor também é conhecida por focalizar o processo de trocas sociais. Troca social é entendida por ele como não apenas os benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos, tais como expressões de aprovação, respeito, estima e efeiçãõ.

Para HOLLANDER, dois aspectos importantes se destacam e favorecem a resposta compensadora por parte do líder, aspectos esses que se prendem à competência no trabalho por um lado e por outro à conformidade com as normas do próprio grupo.

Com a "Teoria das Trocas" de HOLLANDER, o papel desempenhado pelos subordinados no processo da liderança, começa a

despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz de vínculo. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam o líder.

Por volta de 1967, Rensis LIKER, partindo dos aspectos motivacionais da natureza do processo de comunicação, influência e decisão acaba por descrever quatro tipos diferentes de estilos de chefia, que denominou de: Rígido, Benevolente, Deliberativo e Grupal. Afirma que estes quatro estilos existem na prática diária e que em qualquer organização em funcionamento pode ser caracterizado.

Ainda, LIKER acreditava que cada líder deve considerar a organização como suporte na formação e manutenção dos sentimentos de valor pessoal e importância do emprego. Sua pesquisa mostra que os supervisores com os melhores escores de desempenho, enfocam sua atenção principalmente em aspectos humanos dos problemas dos subordinados e, formação de grupos eficazes de trabalho com altas metas de desempenho.

Robert BLACKE e Jane MOUTON desenvolveram o conceito de "Grid" Gerencial, como decorrência lógica dos estudos das Universidades de Ohio e Michigan. A análise de estilos de liderança reconhece dois fatores como principais: interesse pelas pessoas e interesse pela produção. Com isto, eles propõem cinco estilos:

- Gerência – onde há fraca ênfase tanto numa direção como em outra;
- Gerência Tarefa – na qual a preocupação com a produção sobrepuja a com as pessoas;
- Gerência de Equipe – onde as duas preocupações com tarefa e pessoas se acham enfatizadas e altamente desenvolvidas;
- Gerência de Clube Campestre – altamente preocupada com as pessoas em detrimento da produção;
- Pêndulo Amortecedor – que não deixa claro o caminho seguido.

Os autores consideram o estilo a maneira mais saudável de se conseguir excelência organizacional. O líder que segue este estilo deve desenvolver um ambiente organizacional que leve à criatividade, dedicação do emprego, comprometimento e mo-

tivação, por mostrar alto interesse tanto pela produção como pelas pessoas.

William REDDIN desenvolveu a Teoria 3-D, também conhecida como Teoria Tridimensional de Liderança, que se forma ao redor das tarefas que têm de ser realizadas e dos relacionamentos com outras pessoas. O eixo voltado para tarefa refere-se aos líderes que estruturam os relacionamentos de trabalho, ao passo que o eixo voltado para relacionamento, caracteriza os que se acham interessados em formar e manter relações pessoais entre os componentes do grupo. Estes dois elementos resultam em quatro tipos básicos de liderança:

1. Líder Separado: combina baixas orientações de tarefa e relacionamento, ao mesmo tempo em que identifica-se com a organização como um todo, e não com os membros individuais.

2. Líder Relacionado: demonstra alta orientação para relacionamento e baixa orientação para tarefa. Aceita os outros de boa vontade e não se preocupa muito com o tempo.

3. Líder Integrado: demonstra mais do que orientações médias para tarefas e relacionamento. Torna-se muito envolvido e dependente do trabalho de equipe para a satisfação das necessidades da organização e dos subordinados.

4. Líder Dedicado: a realização de tarefas é mais característica do líder dedicado do que a satisfação das necessidades dos subordinados. Observa-se nele as funções administrativas de planejar, organizar e controlar.

Cada um desses estilos pode ser considerado como adequado para a situação em que o líder está vivendo, constituindo-se assim, a dimensão produtiva do uso do estilo.

REDDIN acredita que o líder precisa ter sensibilidade situacional, isto é, precisa perceber o que se passa a sua volta para usar a dimensão apropriada do seu estilo básico, o que é considerado como flexibilidade de estilo. Sendo capaz de conseguir esses dois aspectos, estará em condições de modificar o ambiente a sua volta, o que é conhecido como gestão situacional.

Outro interessante estudo foi realizado por Paul HERSEY e Kenneth H. BLANCHARD no Center for Leadership Studies, em 1969, e ficou conhecido como "Liderança Situacional".

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Este conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

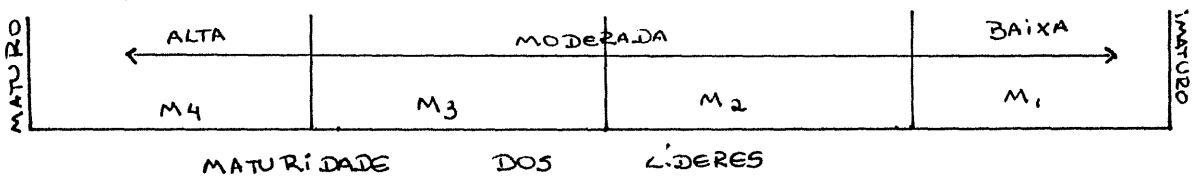
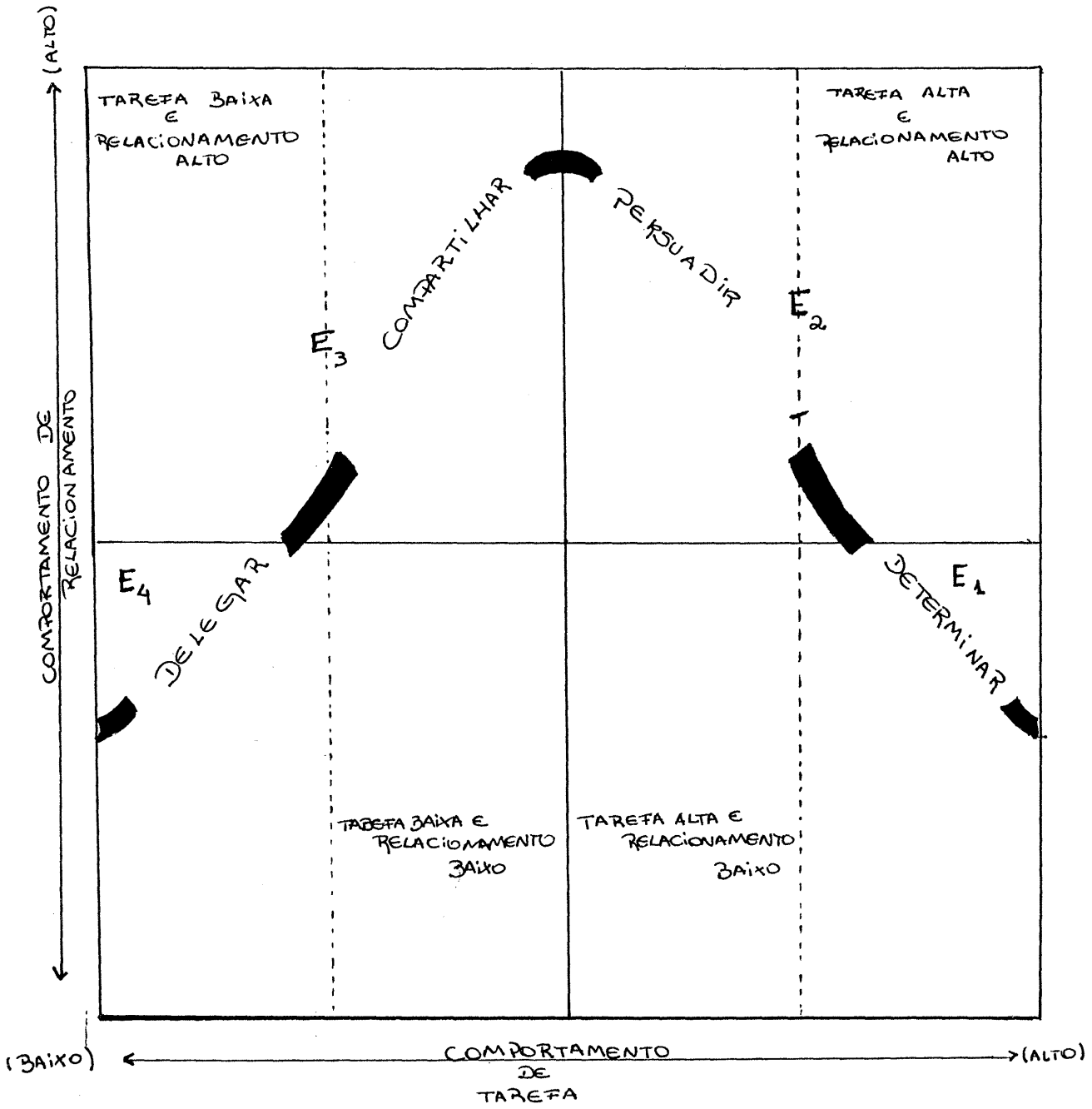
Embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados.

É importante destacar que qualquer referência ao líder ou liderado, nesta teoria, deve ser entendida como líder potencial e liderado potencial. Por isso, os conceitos apresentados devem ser aplicáveis quer alguém esteja tentando influenciar o comportamento de um subordinado, do chefe, de um colega ou de um parente.

Na Liderança Situacional, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada; quer dizer, um indivíduo ou um grupo não são maduros ou imaturos num sentido total.

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme ilustra a figura a seguir (Figura 1).

FIGURA 1 - ESTILO DO LÍDER



É importante destacar que entende-se por comportamento de tarefa a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. Já comportamento de relacionamento é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e "carícias psicológicas". Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

Observa-se na figura que a maturidade das pessoas é uma questão de graduação. São indicados alguns marcos de referência da maturidade para determinar o estilo de liderança apropriada pela divisão do contínuo da maturidade.

O estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio).

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Nesta teoria está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

As pesquisas desenvolvidas por FIEDLER vieram dar um novo enfoque ao aspecto contingente do processo de liderança. Sua teoria, conhecida como "Teoria Contingencial", foi construída a partir daquilo que denominou de "Medida LPC da Personalidade do Líder (Least Preferred Cowoker)". O grande desafio desse enfoque foi procurar explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança. Para chegar à medida do LPC, o líder é solicitado a descrever o colega com o qual tenha maior dificuldade em trabalhar, supondo-se que aqueles elementos contidos nessa descrição encerrem características da própria personalidade de quem a faz.

Segundo este autor, existem dois tipos básicos de estilos de líderes, que são: aquele que pode ser considerado como "orientado para a tarefa" e aquele que é "orientado para o relacionamento".

FIEDLER propõe que o índice LPC seja um tipo de indicativo do comportamento preferencial, cujos resultados podem sugerir que algumas metas sejam mais importantes para certos in-

divíduos e não para outros.

Conforme definição do próprio autor (1976),

Liderança é um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar as ações e comportamentos dos outros na mesma medida em que possa dirigir e controlar os seus próprios. Em tal relacionamento, entre líder e seus membros, a personalidade do líder está pronta para determinar, em grande parte, a medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo.

A eficácia de cada estilo está na dependência da relação entre os resultados do teste LPC e uma variável situacional que o autor denominou "favorabilidade situacional". Essa variável configura o tanto que a situação permite o controle do líder sobre seus subordinados. Por isso é também conhecida como "controle situacional".

Fazendo a combinação entre o estilo de líder com os aspectos que compõem a situação, a pesquisa de FIEDLER propõe algumas contingências de maior ou menor favorabilidade, como por exemplo: a situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder. Isso se dá porque quando o líder tem alta posição de poder é mais fácil influenciar os subordinados.

A partir dos resultados a que chegou em suas pesquisas, o autor destaca então que o estilo de liderança apropriado será determinado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer.

Verificando o problema como um todo, entende-se que o desempenho na interação dos grupos e das organizações é contingente à favorabilidade da situação de liderança e isso abrange o estilo de liderança dos seus principais executivos. De um lado estão as características da organização e de outro, os atributos pessoais próprios do líder.

Este enfoque contingencial representa uma abertura maior de horizontes no estudo da dinâmica da liderança. Ele dá uma espécie de visão em terceira dimensão de um problema que se acreditava limitado à dimensão superior-subordinado. A ação do subordinado é vista como crucial dentro do processo e o ambiente é uma parte importante dentro da análise do todo.

Acredita-se que as idéias dos autores acima apresentados, são louváveis no que diz respeito à tentativa de pesquisar e observar mais de perto um fenômeno tão complexo como é a "liderança". Todos contribuíram para a visão que hoje se alcançou sobre este assunto, pois através do confronto de opiniões, pode-se resgatar importantes elementos.

Observa-se que é de fundamental importância que se tenha claro que circunstâncias diferentes requerem diferentes qualidades de liderança. Também deve-se perceber que não é possível definir características que diferenciem líderes eficazes dos que não o são. É temerário afirmar que o líder nasce feito ou que se possa formá-lo, pois não há regras tão gerais dentro deste campo.

A pesquisa moderna procura destruir o mito do "líder nato", bem como não se pode concluir que se possa fazer de um indivíduo um verdadeiro líder.

No processo de liderança, o grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes, se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido. Com isto, deve-se perceber o quanto este fenômeno está preso às diferenças individuais não apenas dos participantes de um grupo, mas também das características pessoais daqueles que está conduzindo.

Acredita-se que o líder é um indivíduo "no grupo", que possui a tarefa de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo. Isto não significa que ele assuma tal papel durante todo o tempo; há momentos nos quais ele o faz de maneira mais direta, outras em que apresenta uma abordagem de menor interferência pessoal. É possível observar que em alguns casos interfere com maior frequência e em outros, menos frequentemente.

Mas todas as vezes que o grupo sentir necessidade de um referencial ou de alguma revisão da orientação de suas atividades, acabará por solicitar a interferência daquele a quem estão acostumados a seguir.

Considera-se como responsabilidade do líder o fato de garantir o moral dos membros que se acham sob sua direção, e também ter a sensibilidade especial em dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos pessoais da forma mais natural possível. Ele deve estar sempre atento no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se acha inserido.

Verifica-se que a tarefa do líder não pode estar exclusivamente voltada para aspectos internos do grupo. Ele deve estar atento também às atividades de adaptação do grupo ao meio ambiente, deve conseguir diagnosticar as variáveis ambientais para que possa estar habilitado a imprimir diferentes orientações ao futuro destino do grupo. Também deve perceber as transformações constantes do meio, para que possa redirecionar o grupo.

O líder deve perceber as limitações que a organização impõe, mas nunca deve submeter-se a elas. Seu objetivo deve ser superá-las da melhor maneira possível, sempre estando atento às restrições que são inevitáveis.

O fenômeno de liderança é amplamente caracterizado quando se leva em consideração o estilo de liderança do indivíduo, o estilo comportamental do grupo de subordinados, as características do trabalho, as tecnologias empregadas às características da personalidade do líder.

Um requisito indispensável para uma liderança eficaz é a habilidade interpessoal, pois a formação de um vínculo social adequado é fundamental no desempenho do trabalho de um líder. A incapacidade de formação de vínculo causará esvaziamento da condição de auto-estima, tanto para o líder quanto para o liderado. A formação de vínculo da liderança pode ser considerada como uma condição crucial para o ajustamento de cada um em circunstância de trabalho.

Também cabe ao líder fazer um diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas

no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas. Acredita-se que a estratégia essencial da liderança em termos da mobilização do poder, é reconhecer a organização dos motivos e objetivos em líderes potenciais, fazendo apelo a esses motivos e objetivos para conseguir aumentar o poder da liderança no sentido de mudar o ambiente dentro do qual ambos agem, liderados e líderes.

Na atualidade, um dos principais desafios propostos àquele líder que busca a eficácia tem sido o de coordenar pessoas em lugar de dirigi-las ou controlá-las. E, como defende BERGAMINI (1994), deve-se pensar no processo de coordenar, pensando também na idéia de autoliderança, capacidade que cada pessoa possui. A autora acredita que deve-se entender a autoliderança como um apanhado mais amplo da auto-influência que inclui o papel importante dos aspectos referentes ao apelo intrínseco do trabalho (recompensas "naturais") e o valor desses aspectos na definição do porquê o comportamento é desempenhado. Ainda, ela supõe que cada um tenha dentro de si recursos pessoais que lhe permitem manter o seu tônus motivacional, bem como gerir-se a si mesmo de maneira a não permitir que um desvio administrativo venha a drenar esse reduto importante de forças produtivas. Acredita-se que a pessoa intrinsecamente motivada se autolidera sem necessidade que algo fora dela a dirija.

Como foi possível observar através deste estudo, a grande lição que se pode tirar das inúmeras abordagens, é aquela que se aplica à maioria dos temas que compõem o corolário dos assuntos ligados às ciências comportamentais. Não existe uma única fórmula, uma receita pronta ou uma solução geral que indique com a precisão das ciências exatas, aquela grande recomendação capaz de garantir a eficácia indiscutível do líder em qualquer circunstância sobre não importa que tipo de grupo. Mas o importante é tirar de todas as descobertas, aquilo que elas podem oferecer em termos de um conhecimento mais aceitável de tudo o que foi sendo visto no decorrer de todos estes anos.

## VI- METODOLOGIA A SER ADOTADA

A. POPULAÇÃO: O presente trabalho foi desenvolvido no setor de enfermagem do Hospital pequeno Príncipe . A população escolhida arbitrariamente de 10 funcionários do setor de enfermagem . Destes 100 funcionários 90% são do sexo femenino e 10% do sexo masculino.

As idades variam entre : 60 % na faixa de 20 e 30 anos  
20% na faixa de 30 e 40 anos  
20% de 40 anos em diante.

Tempo de empresa: 40% com menos de 1 ano  
30% de 1 ano e 1 dia a 2 anos  
20% de 2 anos e 1 dia a 5 anos  
10% de mais de 5 anos

### QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA

A. entrevista será estruturada , questionário com perguntas abertas e fechadas . O questionário será aplicado individualmente para cada funcionário, em sala reservada e de caráter confidencial.

ANEXO I:

**Nome:**

**Posto:**

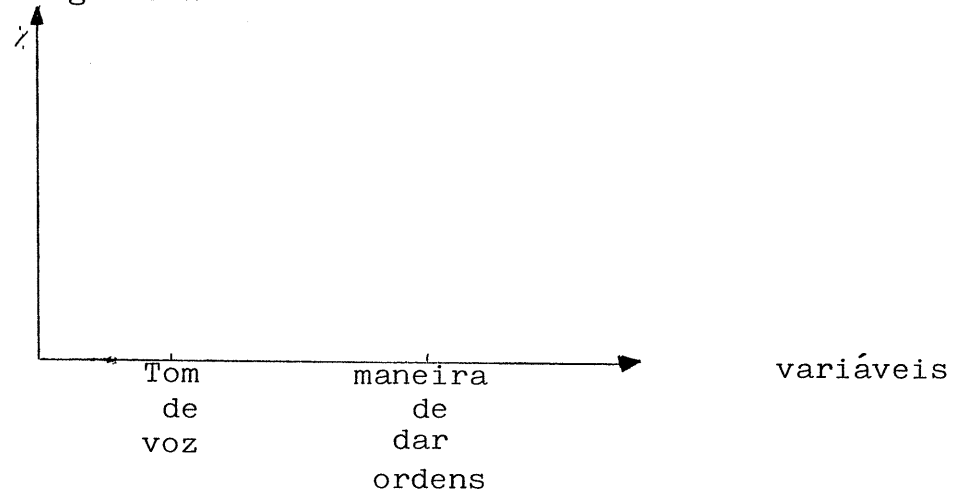
**Chefia:**

**Data de admissão:**

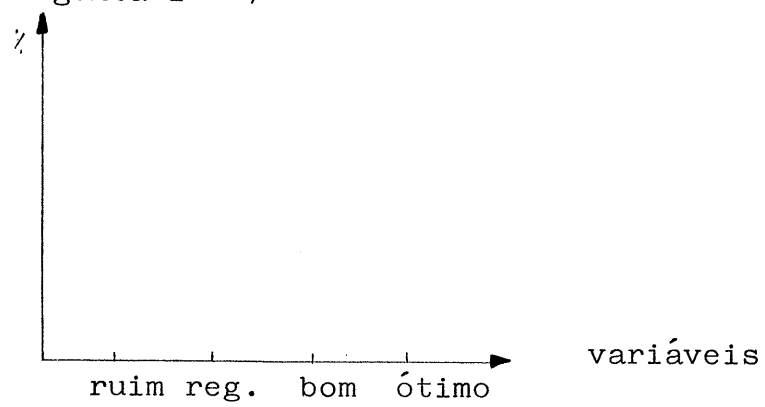
1. O que você acha que poderia ser melhorado em sua chefia?
2. Como é seu relacionamento com os colegas de serviço e com sua chefia?  
( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) ruim
3. seu chefe exerce bem a função de líder em seu posto?  
( ) sim ( ) não
4. Como você acha que deveria ser o papel do chefe em seu posto?  
( ) paternalista ( ) democrático ( ) autoritário
5. Se você fosse chefe de seu posto o que mudaria?  
( ) horário de trabalho  
( ) maneira de atuar como chefe  
( ) ser mais disciplinado  
( ) ser mais democrático  
( ) outros
6. Seu chefe lhe deu as informações necessários que você precisava quando iniciou o trabalho ?  
( ) sim ( ) não
7. Como você se sente ao receber ordens de sua chefia?  
( ) ótima ( ) bem ( ) regular ( ) ruim
8. Seu chefe passou as instruções para o serviço adequadamente?  
( ) sim ( ) não

## 7. GRÁFICOS

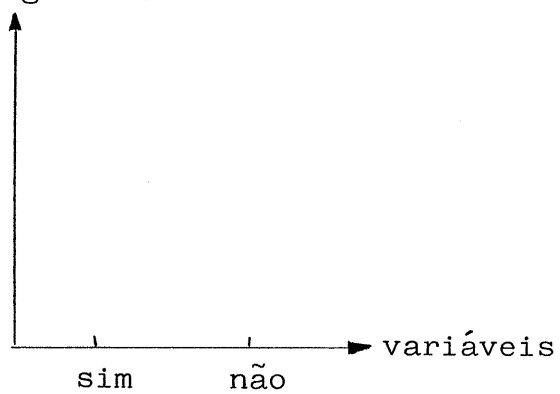
Pergunta 1



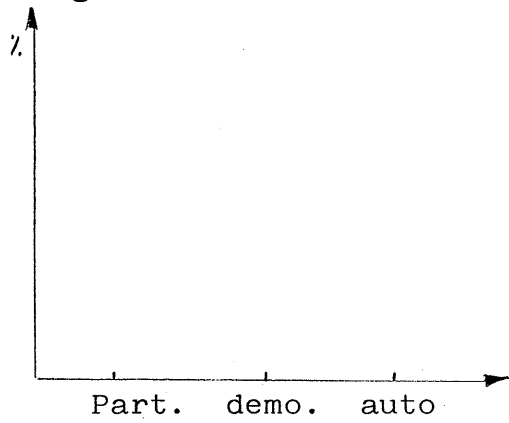
Pergunta 2 e 7



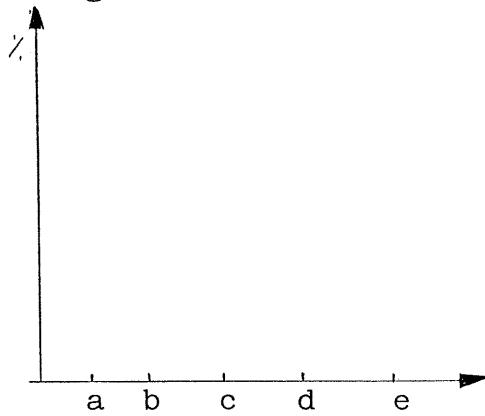
Pergunta 3 ,6,8



Pergunta 4



Pergunta 6



- a. horário de trabalho
- b. maneira de atuar como chefe
- c. ser mais disciplinado
- d. ser mais democrático
- e. outros



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética da organização. São Paulo : Excellus Consultoria, 1992.
- 2 BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo : Atlas, 1994.
- 3 \_\_\_\_\_. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo : Atlas, 1982.
- 4 KATZ & KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1973.
- 5 MARTINS, Onilza Borges. Perspectivas e contexto do desenvolvimento gerencial. São Paulo : Atlas, 1993.
- 6 MEZOMO, João Catarim. Administração de recursos humanos no hospital. Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração de Saúde, 1981).
- 7 MOSCOVICI, Fila. Desenvolvimento interpessoal. 3.ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- 8 DE PREE, Max. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. São Paulo : Best Seller, 1989.

*Margarete B. F. ...*