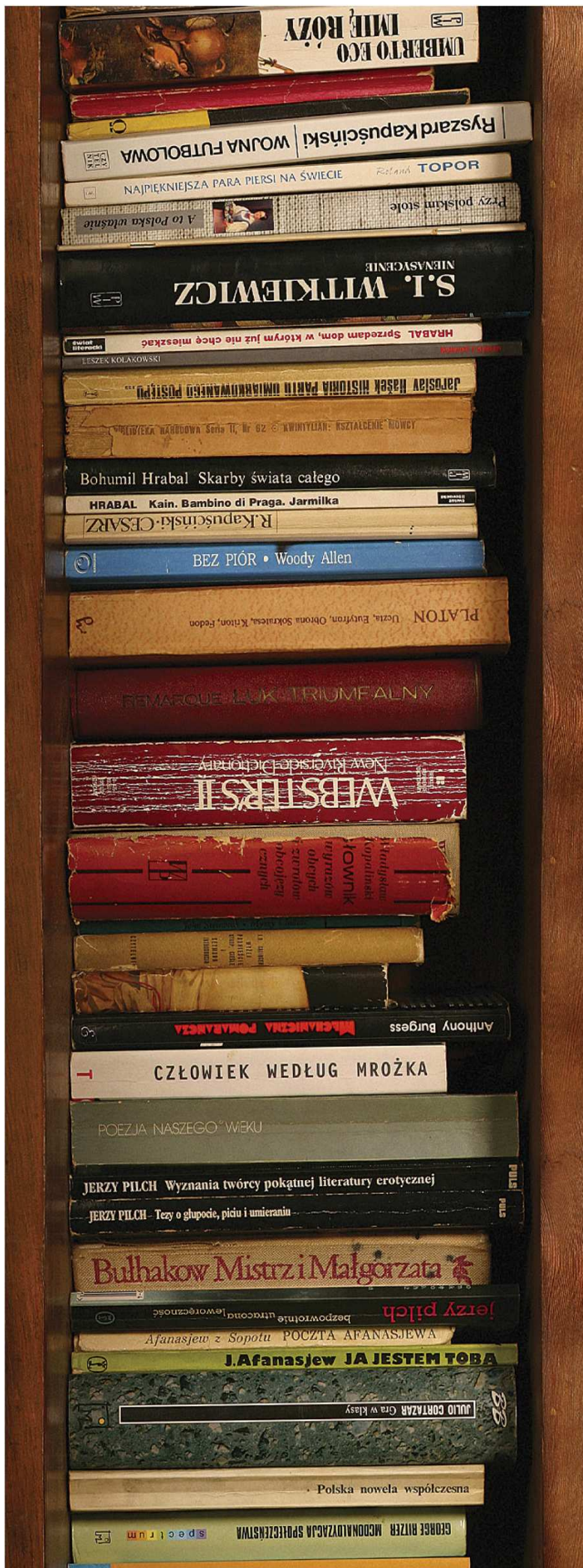


ISSN: 1980-0193

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências  
sociais aplicadas.

V.1, N.2, 2006





## EDITORIAL

*Perspectivas Contemporâneas*  
**Faculdade Integrado**  
Campo Mourão – Paraná – Brasil  
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro  
Fone: 55 44 3523 1982  
CEP: 87301-010

### **Editor Chefe**

Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Editor de Revisão e Correção**

Ana Paula Previante Widorski

### **Editor de Língua Estrangeira**

Aparecida da Penha dos Santos  
Wilson Parteka Olipa

### **Editor de normalização**

Vinicius Ortiz de Camargo

### **Editor de Layout**

Luciana Aparecida Bastos

### **Projeto Gráfico e Edição Final**

Emanuelle Torino  
Marcos Vinicius Meira  
Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Suporte Técnico**

José Leandro Xavier  
xavier@grupointegrado.br

## revista **Perspectivas Contemporâneas**

Um dos maiores anseios dos seres humanos nas mais diferentes épocas é a busca da verdade, tornando-a uma das mais interessantes e difíceis proposições; tanto que, ao longo de sua existência na Terra, a humanidade tem buscado a verdade em diversas fontes, tais como a intuição, a autoridade, a tradição, o bom-senso e a ciência.

A ciência, em especial, por meio da realização de pesquisas e da utilização de experimentos e procedimentos científicos, busca a solução de problemas em inúmeras áreas.

Analisando brevemente o histórico das publicações periódicas evidencia-se sua importância no processo de comunicação científica, uma vez que são consideradas o principal meio de divulgação dos resultados de pesquisas e experiências, favorecendo a disseminação do conhecimento propiciado pelas descobertas da ciência.

As principais funções dos periódicos científicos são a memória e arquivo do conhecimento, a comunicação entre os membros de diversas comunidades científicas e a formalização do conhecimento.

Além disso, a literatura científica beneficia-se, talvez mais do que qualquer outra área da comunicação, do vertiginoso progresso da eletrônica e da Internet. A velocidade com que são transmitidas as informações, além de outros recursos que jamais seriam utilizados na versão impressa, certamente tem revolucionado a ciência.

Neste contexto, a revista **Perspectivas Contemporâneas** ao publicar seu segundo número, já conta com o registro no ISSN e publica um artigo internacional, isso demonstra o fortalecimento e a credibilidade que, com seriedade, a publicação conseguiu atingir em tão pouco tempo de existência.

**Emanuelle Torino**  
Bibliotecária

## LIDERANÇA EM CONTEXTOS HOSPITALARES: FATORES INTERVENIENTES NO CLIMA ORGANIZACIONAL

*Cristiano Molinari Bispo* <sup>(1)</sup>

*Marcos Mueller Schlemm* <sup>(2)</sup>

*Faculdade Integrado de Campo Mourão, Campo Mourão-PR  
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba-PR*

### RESUMO

Inúmeras variáveis influenciam na qualidade do trabalho de uma equipe e no clima geral de uma organização, sendo que uma delas é a capacidade dos indivíduos que exercem funções de chefia mobilizarem seus subordinados em direção aos objetivos e necessidades de desempenho estabelecidas. Contudo, torna-se complexo determinar quais fatores explicam esta capacidade. O presente trabalho busca contribuir para esta investigação mediante a análise de fatores relacionados à percepção dos indivíduos quanto às condições de trabalho em quatro unidades hospitalares do sul do Brasil, cada qual representando uma unidade de negócio vinculada a uma entidade mantenedora sem fins lucrativos. Sinteticamente, a pesquisa enquadra-se como uma análise de multicasos, buscando identificar possíveis relações entre dezessete variáveis independentes frente a variável dependente 'liderança', entendida como capacidade de mobilização. Portanto, o estudo pode ser classificado como descritivo e não-experimental, operacionalizado através de um *survey* cuja amostra permeia 64,5% da população da pesquisa, o que resulta em 1408 respondentes. Coerente com o delineamento sintético exposto, trata-se de um estudo de caráter predominantemente quantitativo, cujo tratamento de dados foca-se em análise de correlações. Dentre as variáveis independentes constantes no questionário utilizado, algumas apresentaram correlação significativa (acima de 0,5): 'clareza oral', 'justiça', 'clareza quanto aos métodos de trabalho' e 'estímulo à participação'. Partindo de uma revisão do conceito de liderança e dos estilos de gestão, o presente trabalho faz considerações relevantes à questão da motivação, da produtividade e do comprometimento das equipes de trabalho em organizações formais a partir da análise de evidências empíricas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Clima Organizacional; Administração Hospitalar.

### LEADERSHIP IN HOSPITALS: FACTORS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

#### ABSTRACT

The quality of work in a team and the general environment of an organization is influenced by lots of things. One of them is the ability some workers have when they are in the position of making their subjects work towards goals and needs set. It is difficult to identify which one is related to that ability. This study tries to help the investigation based on the analysis of factors related to the perception of individuals concerning the work conditions in four hospitals in southern Brazil kept by non-profit organizations. The research analyses lots of cases, trying to identify similarities in seventeen independent situations concerning "leadership", as an ability for mobilizing people. This study can be classified as descriptive and non-experimental, based on a survey which shows about 64.5% of the population researched, or 1408 people. According to what we have presented, it is a study mainly quantitative; the data are focused on the study of the correlations. Among the independent situations in the questionnaire, some of them presented important correlation (more than 0.5): "oral clearness", "justice", "clearness concerning the work methods" and "stimulus for participating". By having in mind the leadership concepts and management styles, this article presents some motivation, productivity and commitment of the work teams in formal organizations, from analysis of the empirical evidences.

**KEYWORDS:** Leadership; Organizational Environment; Hospital Management.

## INTRODUÇÃO

Os fatores que interferem na produtividade e eficiência de uma organização ou equipe de trabalho têm sido objeto de investigação desde os primórdios do pensamento administrativo na era industrial. Um dos fatores em que se constata relativo consenso quanto à sua influência na qualidade do trabalho de uma equipe e no clima geral de uma organização é a capacidade dos indivíduos que exercem funções de chefia de mobilizar seus subordinados em direção aos objetivos e necessidades de desempenho estabelecidas. Contudo, o consenso é menor quando se busca compreender que fatores explicam esta capacidade.

Consoante a este contexto, objetiva-se verificar quais são os atributos que chefes de vários níveis hierárquicos apresentam que os conferem maior poder de liderança perante seus subordinados. Consoante ao objetivo proposto, o problema de pesquisa centra-se exatamente em determinar a correlação linear entre o julgamento de chefes quanto a sua capacidade de liderança perante seus subordinados e diversos atributos que são apresentados na seção posterior.

Para justificar o trabalho que se apresenta é importante salientar que, determinando-se alguns atributos que confeririam a um indivíduo um maior poder de liderança, poder-se-ia incrementar os processos de seleção de pessoal para o preenchimento de vagas que requeiram alta capacidade de liderança. Entretanto, é evidente que, por este trabalho restringir-se à esfera hospitalar, necessitar-se-iam de mais trabalhos similares que contemplem organizações de perfis distintos para que se possa verificar as mutações quanto a estes atributos. Contudo, trata-se de um trabalho focado que pode ser utilizado como base para outros estudos que visem ampliar o escopo de aplicação dos argumentos propostos para que se possa, verificar as peculiaridades de cada tipo de empresa e, talvez, encontrar atributos que sejam comuns a vários tipos de organizações. Portanto, em última instância, a pesquisa justifica-se por possibilitar verificar quais são as características que se deve buscar para melhor concatenar os esforços de líderes e de liderados, consoantes ao perfil organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O clima organizacional pode ser, em grande parte, resultado da qualidade da interação entre pessoas que compartilham o ambiente de trabalho. Para que se tenha um clima organizacional com um padrão de qualidade aceitável, ao menos em parte, a observação das interações entre chefes e subordinados ganha peso. Deste contexto, depreende-se o conceito de liderança no desenrolar do presente trabalho. Portanto, partindo do amplo para o específico, apresentam-se a seguir algumas denominações que vêm contextualizar o foco pretendido de exploração. Assim, os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional formam o invólucro desta discussão, o qual se posiciona como um arcabouço para a exploração específica do processo de liderança.

O clima organizacional pode ser entendido como o resultado dos elementos formadores da cultura organizacional, tanto de seus aspectos positivos como negativos (LUZ, 1995). O clima é caracterizado pelo ambiente psicológico e pela atmosfera do trabalho. Já a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos que agem como meios de comunicação e consenso, mas que ao mesmo tempo ocultam relações de dominação <sup>(3)</sup>.

De acordo com Fleury e Fisher (1989), a cultura organizacional é um conceito resgatado da Antropologia Cultural e refere-se às relações de poder entre pessoas, grupos e classes, sejam estas internas ou externas às organizações, ou seja, “[...] um substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”. (FLEURY et al, 1989, p.09)

Partindo desse conceito geral e dirigindo-se para uma análise mais decomposta do tema, Freitas (1991) oferece a sistematização acerca da cultura organizacional:

**Quadro 1 - Sistematização da Cultura Organizacional**

- ▶ **Valores**
  - Importância do consumidor
  - Padrão de desempenho excelente
  - Qualidade e inovação
  - Importância da motivação “intrínseca” dos empregados
- ▶ **Crenças e Pressupostos**
  - Natureza dos relacionamentos
  - Natureza humana
  - Natureza da “verdade”
  - Ambiente
  - Universalismo/Particularismo
- ▶ **Ritos, Rituais e Cerimônias**
- ▶ **Estórias e Mitos**
- ▶ **Tabus**
- ▶ **Heróis**
- ▶ **Normas**
- ▶ **Comunicação**

Fonte: Adaptado de FREITAS, M. E. de. Alguns elementos da cultura. In: Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

A análise intra-organizacional destes subitens pode trazer à luz questões importantes a serem tratadas pela administração, uma vez que a operacionalização de uma pesquisa destes termos abre um canal de comunicação para os clientes internos. A negligência do uso deste tipo de ferramenta, segundo Pinto (1995) pode fazer com que organizações percam incríveis oportunidades de melhoria de processos, produtos e, principalmente, do ambiente de trabalho.

Passando para uma melhor caracterização do clima organizacional, Coda (1997) argüi que a pesquisa de clima organizacional possibilita a observação do comportamento humano nas organizações. A justificativa, segundo o autor, é o levantamento de focos de problemas que possam ser tratados por advento de um planejamento estratégico em recursos humanos.

Sendo assim, clima organizacional é definido por Coda (1997) como:

[...] uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. (CODA, 1997, p. 99)

Segundo Coda (1997), os indicadores operacionais das variáveis formadoras do clima organizacional devem ser “[...] transformados em afirmações que serão avaliadas dentro de uma escala de concordância/discordância, conforme o grau de

satisfação ou de insatisfação em relação às mesmas e percebidos pelos colaboradores”.(CODA, 1997, p. 101)

McClelland (apud GOMES, 2002) afirma que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, como também pela estrutura organizacional, elementos que contribuem no sentido de moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.

Souza (apud SANTOS, 1999) considera o clima organizacional um tema relevante teoricamente, uma vez que analisa a organização com um enfoque entrelaçado de variáveis. Além disso, o autor entende que o assunto também tem implicações práticas, reconhecidas em diagnósticos motivacionais, desajustes entre realidade percebida e desejada, estilos gerenciais e suas recomendações situacionais etc.

Consoante à assertiva de Lorsch (1977), o qual afirma que os acadêmicos precisam concentrar-se no desenvolvimento de teorias que possam ser utilizadas pelos administradores, o estudo da liderança ganha peso e importância. Sendo assim, o desvendar dos atributos que formam um bom líder (e os que não colaboram) pode ser útil para que se possam, por exemplo, realizar programas de recrutamento e seleção de pessoal, bem como de treinamento. Todavia, esta pode ser outra questão a ser estudada: pode-se formar um bom líder?

A preocupação que norteia grande parte dos estudos em torno do comportamento das pessoas que exercem cargos de chefia em organizações formais centra-se na capacidade de liderar pessoas fazendo com que estas produzam de forma eficiente, produtiva e motivada. O tema liderança, principalmente na literatura científica de origem americana, deposita grande ênfase e importância à figura do líder, seja como sujeito seja como ator desempenhando um papel de liderança ou comando em funções típicas de chefia. Já em Maquiavel (1972) no seu manual *O Príncipe*, a noção de que um líder para obter adesão e resultados deve exercer o poder e valer-se do medo como método de trabalho está presente. Esta noção ainda permeia a literatura popular e os modelos mentais que regem a conduta das pessoas. Esta noção não orienta, entretanto, apenas aqueles que lideram. A cultura

prevalecente ainda traz em sua base mais aceita de valores, em seu conhecimento tácito, que pessoas que aspiram ou exercem posições de mando, devem ser temidas e usar da força como símbolos do seu poder de influência sobre pessoas.

Estudos mais recentes realizados em organizações profissionais, incluindo o exército americano, vêm apontando para uma outra forma de abordar a questão. O líder eficaz não mais é compreendido como este personagem truculento que se vale de todas as formas de coerção disponíveis para engajar e mobilizar pessoas. A complexidade das organizações modernas, a crescente taxa de inovação, a velocidade da informação e o acúmulo e diversidade do conhecimento, a competitividade e os valores democráticos mais aceitos nas sociedades atuais, entre outros fatores que caracterizam o contexto organizacional contemporâneo, têm desenvolvido uma outra forma de compreender o papel daqueles que lideram grupos de trabalho. A idéia de que a eficácia organizacional pode depender do compartilhamento do poder, e que esta forma talvez seja mais produtiva do que o exercício explícito do poder por um indivíduo, tem crescido e permeado as pesquisas e literatura da área.

Conquanto a noção de que fazer os outros se sentirem mais poderosos possa contradizer o estereótipo do dirigente “todo poderoso”, resultados de pesquisa têm sugerido que os meios tradicionais pelos quais se explicava a capacidade de influência de um líder podem não estar corretos. Pesquisas recentes sugerem que o “empoderamento” – de imbuir às pessoas de um senso de poder – está na base da eficácia organizacional, particularmente em períodos de mudança e transição (Bennis e Nanus, 1985; Kanter, 1979).

Estudos sobre poder e controle nas organizações indicam que formas mais produtivas de poder se desenvolvem quando há o compartilhamento do poder e da responsabilidade envolvendo subordinados (Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968). No entanto, apesar da crescente consciência de que mudanças nesse sentido são necessárias, não se têm ainda estudos mais conclusivos sobre os fenômenos que cercam a natureza da liderança e sua dinâmica em grupos formais.

Metcalfe (1982) aponta que não há uma receita para o comportamento do líder, mas explica que algumas habilidades devem ser identificadas, o que facilita a



criação de programas de treinamento que viabilizariam diversos usos oriundos destas habilidades.

House (1973), baseado no trabalho de Evans (1970) sugere que a efetividade da liderança está diretamente relacionada a uma habilidade individual de aumentar a motivação dos subordinados perante o trabalho.

Vroom e Yetton (1973) conferem como a função mais importante da liderança a seleção correta do estilo de tomada de decisões. O modelo dos autores referenciados objetiva auxiliar o administrador a selecionar o estilo mais apropriado frente a uma miríade de possibilidades a ser utilizado em uma decisão particular, observando a qualidade, o nível de aceitação e o custo.

Oldham (1976) sugere que estratégias motivacionais particulares podem ser úteis atributos para prever a efetividade da liderança. Esta efetividade é definida como a habilidade de prever o desempenho do trabalho dos subordinados.

Sims (1977) apresenta um modelo que descreve a função da liderança como um processo de gerenciamento de contingências que influenciam diretamente o desempenho dos subordinados.

Hosking (1988), amalgamando os conceitos de organização, liderança e habilidades, apresenta três idéias centrais. A primeira sugere uma mudança na pesquisa em estratégia, mitigando o foco dos líderes como pessoas, e privilegiando a liderança como um processo. Este processo envolve ações organizacionais que contribuem para a estruturação das interações e relacionamentos, atividades e sentimentos etc. O autor sublinha este assunto conferindo atenção ao 'organizar' em lugar da organização. Esta observação engendra seu segundo argumento, tratando o tema como um verbo e não como um substantivo, ou seja, no ato de organizar, e não somente como organização. Fechando seu raciocínio, o autor afirma que as habilidades de liderança são as habilidades de organizar. Desta forma, o conceito de habilidade é apresentado como uma maneira de integrar a análise da liderança e da organização.

Elaborando sobre liderança a partir do contexto do clima organizacional, verifica-se nos parágrafos que se seguem quais são os atributos medidos do clima

que se correlacionam com o julgamento dos funcionários perante seus chefes sobre sua capacidade de liderar. Ratifica-se que, no contexto deste trabalho, a liderança é genericamente entendida como a capacidade de um indivíduo em mobilizar pessoas a trabalharem com satisfação e eficiência consoante os objetivos organizacionais. A seguir, apresenta-se a metodologia que vem viabilizar as análises e conclusões posteriores.

### 3. METODOLOGIA

Consoante aos objetivos sobreditos da pesquisa, busca-se estabelecer alguns procedimentos metodológicos que viabilizem alcançá-los. Assim, a pesquisa enquadra-se como uma análise de multicasos, intentando identificar relações entre numerosas variáveis independentes frente a variável dependente 'liderança'. Portanto, classifica-se o estudo como descritivo e não-experimental, realizado através de um *survey* cuja amostra (por conveniência) permeia cerca de 2/3 da população da pesquisa. Coerente com o delineamento exposto, trata-se de um estudo predominantemente quantitativo, cujo tratamento de dados foca-se em análise de correlações.

Os casos selecionados para a presente pesquisa referem-se a quatro instituições hospitalares ligadas a uma universidade da região sul do Brasil. Importante salientar que não se trata de um estudo comparativo, a utilização de mais de um caso justifica-se de modo a reforçar a base de informações que vêm subsidiar as conclusões, tornando-as mais consistentes e menos suscetíveis a erros de generalização <sup>(4)</sup>. Estas instituições, no momento da pesquisa, estavam passando por um processo de reestruturação, no intuito de estabelecer-se uma abordagem gerencial mais sofisticada. Portanto, talvez este contexto de mutação possa favorecer o destaque de lideranças, tanto no lado formal quanto informal, o que se acredita colaborar para os objetivos desta pesquisa.

Tabela 1 - Quesitos e variáveis

continua

<sup>(1)</sup> d <sub>k</sub> Quesito	Variável Dependente
1 Meu chefe é um bom líder	Liderança
<sup>(2)</sup> i <sub>k</sub> Quesito	Variáveis Independentes
1 Meu chefe permite que os funcionários discordem das decisões que tomou e aceita sugestões.	Receptividade
2 A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu chefe.	Estímulo à cooperação
3 Em meu local de trabalho, há realizações de comemorações.	Promoção de confraternizações
4 Meu chefe trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.	Justiça
5 Meu chefe é muito claro quando fala.	Clareza oral
6 Erros eventuais são considerados parte do processo de aprendizado, sem a prática de punições.	Erro como aprendizado
7 Meu chefe planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem utilizados.	Estímulo à participação
8 Eu penso em deixar a organização em que trabalho.	Satisfação
9 Considero a organização em que trabalho um bom lugar para se trabalhar.	Satisfação
10 Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.	Receptividade
11 No meu local de trabalho existe definição de prioridades.	Definição de prioridades
12 O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.	Reconhecimento
13 Eu recebo o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de meu trabalho.	Reconhecimento
14 Os superiores desempenham atividades que seus subordinados deveriam desempenhar.	Divisão do trabalho
15 Os funcionários têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.	Promoção de autonomia
16 É mais importante para o meu chefe solucionar problemas do que punir culpados.	Resolução de problemas
17 Meu chefe toma decisões importantes com a participação da equipe.	Estímulo à participação
18 Os funcionários sentem-se à vontade em pedir ajuda para os superiores.	Abertura para solicitação de ajuda
19 Meu chefe controla demais as atividades que os funcionários desempenham.	Promoção de autonomia
20 Idéias inovadoras que surgem em meu ambiente de trabalho são colocadas em prática.	Estímulo à participação
21 Existem funcionários sobrecarregados e outros com pouco serviço em meu ambiente de trabalho.	Divisão do trabalho
22 Os superiores e subordinados têm conversas casuais e informais.	Informalidade
23 Existem funcionários que desempenham atividades que deveriam ser feitas por outras pessoas.	Divisão do trabalho

Tabela 1 - Quesitos e variáveis

<sup>(2)</sup> $i_k$ Quesito	Variáveis Independentes	conclusão
24 No meu local de trabalho, as pessoas obedecem às orientações do chefe.	Obediência	
25 Meu chefe deixa claro quais atividades cada funcionário deve realizar e como devem ser realizadas.	Clareza quanto aos métodos de trabalho	
26 Meu chefe estimula os funcionários a darem sugestões e a melhorarem a maneira que o trabalho é realizado.	Estímulo à participação	

FONTE: Dados da pesquisa

(1) Variável dependente  $k$

(2) Variável independente  $k$

As variáveis que compõem o presente estudo decompõem-se em 17(dezesseis) variáveis independentes e em 1(uma) variável dependente, conforme tabela 1. Estas variáveis buscam mensurar a opinião dos funcionários perante seus respectivos chefes (nível hierárquico superior imediato). Desta forma, pode-se aferir quais são as variáveis independentes relacionam-se com maior veemência com a variável dependente através da análise de correlação linear.

O instrumento de coleta de dados utiliza uma escala *Likert* de 6 pontos, sendo 1 = nunca, 2 = quase nunca, 3 = poucas vezes, 4 = muitas vezes, 5 = quase sempre e 6 = sempre. Portanto, são elaboradas algumas frases, que são julgadas pelos respondentes de acordo com a escala demonstrada. Entretanto, para a elaboração das estatísticas, optou-se por transformar os indicadores em termos percentuais para facilitar a interpretação dos dados. Sendo assim, como a escala originalmente é composta de algarismos arábicos inteiros de 1 a 6, transforma-se 1 em 0% e 6 em 100%.

Tabela 2 - População e amostra

Instituição	População	Amostra absoluta	Amostra percentual
A	877	439	50,06%
B	774	515	66,54%
C	424	334	78,77%
D	108	104	96,30%
<sup>(1)</sup> b/l		16	
Total	2183	1408	64,50%

FONTE: Pesquisa de campo

(1) brancos ou nulos



Outra questão que merece ressaltar refere-se aos quesitos do instrumento de coleta de dados tratados com escore reverso. A maioria dos quesitos é constituída de frases positivas. Sendo assim, quanto mais elevado o escore, melhor a situação, pois a mesma aproxima-se do extremo 'sempre' da escala. Entretanto, existem alguns quesitos que representam frases de teor negativo. Sendo assim, quanto maior o escore, pior a situação organizacional, pois se estaria afirmando que uma situação desfavorável estaria ocorrendo mais freqüentemente. Contudo, os quesitos dotados de frases negativas, são tratados com o escore reverso, convertendo-os no mesmo padrão dos demais. Este procedimento visa facilitar a consulta e comparação dos dados. Desta forma, mesmo nos quesitos compostos de sentenças negativas, quanto maior o escore, melhor a situação, uma vez que os dados são tratados de maneira inversa aos demais.

Quanto à população e amostra, a tabela 2 expõe claramente em termos absolutos e percentuais a abrangência da pesquisa, ou seja, contando com 1408 respondentes que representam 64,5% da população, perto de 2/3. Vale salientar que para o escopo desta pesquisa a área médica não é incluída, estendendo-se somente para os demais funcionários das instituições hospitalares pertencentes às áreas de enfermagem, administrativa, de serviços etc.

Para o tratamento de dados, utilizam-se basicamente três medidas: uma de tendência central, uma de dispersão de dados e uma para obter a relação entre as variáveis. A medida de tendência central envolve a média. Como medida de dispersão de dados utiliza-se o desvio padrão amostral. Para promover a relação entre as variáveis utiliza-se o coeficiente de correlação de Pearson, ou seja, uma medida de correlação linear selecionada consoante ao nível de mensuração intervalar das variáveis.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Consoante à tabela 3, os quesitos que apresentaram maior coeficiente de correlação frente à variável dependente liderança foram os de número 5, 4, 25, 26 e 17, respectivamente inerente à clareza oral (meu chefe é muito claro quando fala), justiça (meu chefe trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade),

clareza quanto aos métodos de trabalho (meu chefe deixa claro quais atividades cada funcionário deve realizar e como devem ser realizadas), estímulo à participação (meu chefe estimula os funcionários a darem sugestões e a melhorarem a maneira que o trabalho é realizado) e, novamente, estímulo à participação (meu chefe toma decisões importantes com a participação da equipe). Sinteticamente, pode-se atribuir como elementos importantes para a formação da figura do líder a clareza, a justiça e a participação, com destaque à clareza, que apresentou coeficientes de correlação acima de 0,7 na grande maioria dos casos e algumas ocorrências acima de 0,8.

Especificamente à clareza oral (quadro 2), representada pelo quesito de número 5, alguns pontos merecem ser evidenciados. De forma geral, quanto mais alta a faixa etária do respondente, maior é o coeficiente de correlação. Isto mostra que as pessoas de idade mais elevada valorizam mais a clareza na figura do líder. Outro item chama a atenção, refere-se ao grau de escolaridade. Nos níveis mais elevados de escolaridade, observam-se coeficientes de correlação mais elevados em relação ao julgamento de liderança (o que também se confirma na clareza quanto aos métodos de trabalho - quadro 4). Este aspecto vem contrapor a idéia de que pessoas com graus de escolaridade mais elevados, por poder efetuar suas tarefas com maior autonomia, indicariam menor importância ao fator clareza em relação à figura de um líder. Outro ponto refere-se ao porte da instituição pesquisada, os coeficientes de correlação tendem a ser mais elevados na instituição hospitalar de menor porte. Uma última informação acerca da correlação entre a liderança e a clareza concerne ao período de trabalho. As pessoas que trabalham predominantemente durante a noite valorizam mais a clareza do que aquelas que trabalham somente durante o dia.

A variável independente 'justiça' (quadro 3) apresentou características muito parecidas com as observações acima em relação à clareza oral. No que tange à idade, quanto maior, maior a correlação. Os níveis de escolaridade 'superior completo' e 'pós-graduação' concentraram os coeficientes de correlação mais elevados. E por último, similarmente à clareza oral, as maiores correlações predominam-se sobre a instituição hospitalar de menor porte e no período noturno.

A participação nas decisões (quadro 5) também apresentou coeficientes de correlação significativos, dos quais podem ser extraídos alguns comentários

importantes. As maiores correlações concentraram-se sobre os funcionários do sexo masculino. Já a faixa etária, diferentemente das variáveis independentes anteriormente apresentadas, revela que quanto maior a idade, menor a correlação entre o julgamento de um bom líder e o estímulo à participação nas decisões que este líder propicia às pessoas que se relaciona na organização.

**Quadro 2 - Quadro de Contingência: Liderança e Clareza Oral**

CLAREZA ORAL	6	4	3	4	30	29	118	531
	5	4	8	6	25	38	98	84
	4	2	1	7	33	53	41	22
	3	2	12	11	46	18	14	7
	2	1	14	16	15	1	2	0
	1	1	35	7	4	2	2	1
		21	2	3	6	4	4	16
			1	2	3	4	5	6
LIDERANÇA								

FONTE: Pesquisa de campo

**Quadro 3 - Quadro de Contingência: Liderança e Justiça**

JUSTIÇA	6	8	4	0	14	22	96	540
	5	3	0	5	23	43	101	74
	4	1	1	5	17	42	27	15
	3	3	16	15	54	26	37	17
	2	2	9	15	24	8	9	5
	1	1	44	13	27	2	6	8
		17	1	1	0	2	3	2
			1	2	3	4	5	6
LIDERANÇA								

FONTE: Pesquisa de campo

Similarmente às outras variáveis, a instituição de menor porte concentrou as maiores correlações (o que também se repete no estímulo à participação por meios de sugestões para a melhoria do trabalho). Uma última consideração referente ao estímulo à participação das decisões promovido pelo líder mostra que os maiores coeficientes de correlação ocorrem sobre a área de serviços, uma área das organizações que talvez muitas vezes sejam desprestigiadas de participação por desempenharem tarefas de cunho predominantemente manual.

**Quadro 4 - Quadro de Contingência: Liderança e Clareza Quanto aos Métodos de Trabalho**

CLAREZA QUANTO AOS MÉTODOS DE TRABALHO	6	9	13	9	41	35	116	487
	5	4	7	10	23	38	85	89
	4	2	6	3	27	38	49	38
	3	4	11	13	40	20	20	21
	2	0	15	7	15	9	6	3
	1	3	22	12	11	5	1	4
		13	1	0	2	0	2	19
			1	2	3	4	5	6
LIDERANÇA								

FONTE: Pesquisa de campo

**Quadro 5 - Quadro de Contingência: Liderança e Estímulo à Participação**

ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO	6	6	4	3	13	27	91	396
	5	2	6	8	20	30	79	109
	4	1	3	4	27	38	46	53
	3	1	5	13	46	26	30	45
	2	5	9	9	27	16	18	26
	1	4	46	17	25	8	14	19
		16	2	0	1	0	1	13
			1	2	3	4	5	6
LIDERANÇA								

FONTE: Pesquisa de campo



Utilizando-se a tabela 4 como referência, percebe-se claramente que, independente do corte demográfico efetuado, os coeficientes de correlação por postos de Spearman apresentam-se elevados. Isto indica que o sexo, a faixa etária, o grau de escolaridade, o turno de trabalho, o hospital e a área de atuação não interferem fortemente nos resultados. Com o auxílio da fórmula de Sturges para elaborar uma distribuição de frequência dos dados contidos na tabela 4, podem ser construídas cinco classes com intervalos de 0,0298. Desta forma, apenas três ocorrências são encaixadas nas duas primeiras classes (0,8421 |— 0,8719 e 0,8719 |— 0,9017). Assim, como a tabela 4 é construída a partir das correlações por postos dos coeficientes gerais em relação aos coeficientes representativos dos cortes demográficos apresentados, apenas três cortes apresentam diferenças sutis em relação aos resultados gerais, sendo estes: (i) faixa etária até 20 anos, com coeficiente de 0,8421; (ii) 1º grau completo, com coeficiente de 0,8756; e (iii) pós-graduação, com coeficiente de 0,8619.

Tabela 3 - Classificação das correlações geral e por cortes demográficos

continua

Geral		Masculino		Feminino		Até 20	
(1) $i_k$	(2) Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
5	0,7224	4	0,7375	5	0,7278	10	0,7584
4	0,7222	5	0,7240	4	0,7269	16	0,7106
25	0,5639	17	0,5903	25	0,5756	5	0,7084
26	0,5541	25	0,5507	26	0,5552	17	0,6171
17	0,5434	26	0,5506	17	0,5277	4	0,5634
10	0,4907	10	0,4799	10	0,4990	7	0,5611
7	0,4735	2	0,4787	7	0,4791	26	0,5166
2	0,4724	1	0,4611	2	0,4762	18	0,4939
12	0,4319	16	0,4578	12	0,4560	25	0,4798
18	0,4241	18	0,4533	13	0,4297	2	0,4418
16	0,4185	7	0,4378	16	0,4077	20	0,3557
1	0,4170	15	0,3953	18	0,4067	13	0,3517
13	0,4070	12	0,3587	1	0,4042	15	0,3282
20	0,3513	20	0,3534	20	0,3523	19	0,3112
15	0,3248	13	0,3526	15	0,2996	12	0,2812
24	0,2442	11	0,3069	24	0,2660	21	0,2669
9	0,2344	3	0,2515	9	0,2632	11	0,2371
3	0,2183	22	0,2073	21	0,2106	1	0,2364
11	0,2108	21	0,1819	3	0,1997	24	0,1888
21	0,2071	9	0,1786	22	0,1889	9	0,1344
22	0,2024	24	0,1705	11	0,1695	23	0,0571
23	0,1210	6	0,1461	8	0,1409	6	0,0506
8	0,1151	23	0,1123	23	0,1270	3	0,0411
6	0,0581	8	0,0594	6	0,0370	22	-0,0441
19	-0,0225	19	-0,0584	19	-0,0174	8	-0,1950
14	-0,2323	14	-0,2668	14	-0,2173	14	-0,2755
De 21 a 30		De 31 a 40		De 41 a 50		Acima de 50	
$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
4	0,7296	5	0,7417	4	0,7390	5	0,8085
5	0,7271	4	0,7307	5	0,6568	4	0,7472
17	0,6065	25	0,6130	26	0,5090	26	0,6337
26	0,5842	26	0,5472	25	0,5060	25	0,6006
25	0,5691	17	0,5269	1	0,5036	17	0,5225
10	0,5267	10	0,4942	7	0,5031	18	0,5046
16	0,4935	2	0,4886	16	0,4895	9	0,4888
2	0,4878	12	0,4634	12	0,4863	7	0,4600
7	0,4794	7	0,4535	17	0,4738	10	0,4258
1	0,4764	18	0,4344	2	0,4723	16	0,4186
18	0,4366	20	0,4272	10	0,4471	1	0,4083
13	0,4271	13	0,4031	13	0,4135	13	0,4070
12	0,4042	1	0,3349	15	0,3793	15	0,3990
20	0,3459	15	0,3189	18	0,3519	2	0,3951
15	0,3005	16	0,2949	22	0,2935	12	0,3714
24	0,2912	3	0,2215	20	0,2552	3	0,3582
11	0,2655	24	0,2212	8	0,2328	20	0,2702
22	0,2482	9	0,2115	21	0,2127	24	0,2536
9	0,2318	21	0,2056	9	0,2109	22	0,1975
21	0,2139	11	0,1972	24	0,1934	21	0,1650
3	0,2033	23	0,1754	11	0,1671	11	0,1576
8	0,1868	22	0,1153	3	0,1592	23	-0,0142
6	0,1145	8	0,0459	6	0,1104	6	-0,0523
23	0,0990	6	-0,0280	23	0,1081	8	-0,0885
19	-0,0399	19	-0,0490	19	0,0320	14	-0,1289
14	-0,2031	14	-0,3135	14	-0,2124	19	-0,2009

Tabela 3 - Classificação das correlações geral e por cortes demográficos

continuação

1º grau incompleto		1º grau completo		2º grau incompleto		2º grau completo	
$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
4	0,7746	5	0,6997	4	0,7911	5	0,7445
5	0,6356	4	0,6546	5	0,7370	4	0,6898
25	0,5319	26	0,6515	26	0,6204	26	0,5691
13	0,4609	17	0,6388	17	0,5730	17	0,5545
12	0,4545	25	0,6177	10	0,5481	10	0,5417
7	0,4504	7	0,4870	25	0,5096	25	0,5322
26	0,4286	13	0,4829	2	0,5021	2	0,5132
18	0,3982	2	0,4693	18	0,4623	1	0,5026
16	0,3780	12	0,4433	16	0,4529	18	0,4485
17	0,3704	9	0,4275	7	0,4510	7	0,4451
10	0,3485	1	0,3880	15	0,4483	12	0,4447
1	0,3416	3	0,3853	20	0,4400	16	0,4049
2	0,3404	15	0,3846	1	0,4217	13	0,3874
20	0,2875	20	0,3773	13	0,3899	20	0,3683
15	0,2625	10	0,3710	12	0,3789	11	0,3237
9	0,2590	18	0,3403	3	0,2753	15	0,2907
21	0,1815	22	0,2699	21	0,2555	21	0,2391
3	0,1722	24	0,2541	24	0,2361	3	0,2230
24	0,1669	16	0,2405	23	0,2077	24	0,1811
11	0,1455	8	0,1542	9	0,1948	22	0,1700
22	0,1430	23	0,1248	22	0,1833	6	0,1241
23	0,0913	11	0,1059	8	0,0788	8	0,0996
8	0,0346	21	0,0243	19	0,0750	23	0,0904
6	-0,0253	19	-0,0157	11	0,0422	9	0,0897
19	-0,1022	6	-0,1122	6	-0,0079	19	-0,0055
14	-0,2808	14	-0,3487	14	-0,2482	14	-0,2332
Superior incompleto		Superior completo		Pós-graduação		Diurno	
$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
4	0,7248	4	0,8222	4	0,8311	4	0,7276
5	0,6948	26	0,7986	5	0,8248	5	0,7112
2	0,6044	5	0,7939	10	0,7586	25	0,5761
17	0,5986	25	0,7885	25	0,7004	26	0,5580
16	0,5408	17	0,7449	1	0,6390	17	0,5341
10	0,5357	10	0,7212	16	0,6241	7	0,5031
7	0,5298	16	0,6818	26	0,6212	10	0,4861
26	0,5202	2	0,6637	2	0,6183	2	0,4729
1	0,4926	7	0,6544	17	0,5913	12	0,4514
25	0,4882	18	0,6300	12	0,4822	13	0,4302
20	0,4033	1	0,5996	7	0,4629	18	0,4233
18	0,4013	15	0,5626	13	0,4417	1	0,4134
12	0,3999	12	0,5300	9	0,4221	16	0,4102
15	0,3765	13	0,5234	8	0,3896	20	0,3618
21	0,3486	20	0,4458	11	0,3639	15	0,3211
24	0,3408	22	0,4290	18	0,3177	24	0,2538
22	0,2940	9	0,3281	24	0,3085	9	0,2465
13	0,2677	11	0,3229	22	0,2699	21	0,2271
9	0,2221	24	0,3164	3	0,2560	3	0,2095
3	0,1946	6	0,3107	23	0,2309	22	0,1992
11	0,1923	21	0,2600	15	0,2301	11	0,1973
6	0,1762	8	0,2554	20	0,2292	23	0,1137
8	0,1673	23	0,1760	21	0,2219	8	0,0944
23	0,1233	3	0,1628	6	0,1873	6	0,0652
19	0,1185	19	-0,0238	14	0,1060	19	-0,0461
14	-0,2066	14	-0,1221	19	0,0255	14	-0,2469

Tabela 3 - Classificação das correlações geral e por cortes demográficos

continuação

Noturno		Hospital A		Hospital B		Hospital C	
$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
5	0,7868	4	0,7411	5	0,7362	4	0,7113
4	0,7746	5	0,6943	4	0,6758	5	0,7007
17	0,5976	26	0,5557	25	0,6255	25	0,5762
26	0,5569	16	0,5533	26	0,5746	17	0,4908
10	0,5545	17	0,5410	17	0,5641	10	0,4713
2	0,5515	2	0,5260	2	0,4868	12	0,4531
25	0,5358	1	0,5189	10	0,4746	26	0,4425
1	0,5136	10	0,5148	7	0,4435	7	0,4121
16	0,5043	7	0,5103	12	0,4435	13	0,3979
18	0,4563	18	0,4495	16	0,4259	18	0,3965
7	0,3991	25	0,4483	1	0,4183	15	0,3591
12	0,3629	12	0,4265	13	0,4108	20	0,3391
15	0,3394	20	0,4061	18	0,3963	2	0,2955
13	0,3391	13	0,4053	20	0,2948	9	0,2925
20	0,3057	15	0,3699	9	0,2871	16	0,2610
11	0,2727	11	0,2688	15	0,2839	24	0,2535
8	0,2551	3	0,2652	24	0,2670	1	0,2324
3	0,2468	22	0,2533	21	0,2485	21	0,2190
23	0,1835	21	0,1948	3	0,2041	22	0,2078
22	0,1830	24	0,1657	11	0,1772	11	0,1859
21	0,1782	6	0,1603	8	0,1481	8	0,1732
24	0,1766	9	0,1449	23	0,1288	3	0,1573
9	0,1729	19	0,1208	22	0,1247	23	0,1527
6	0,0581	23	0,0802	6	0,0066	6	0,0492
19	0,0255	8	0,0585	19	-0,0753	19	-0,0130
14	-0,1809	14	-0,2252	14	-0,1952	14	-0,2917
Hospital D		Enfermagem		Administrativa		Serviços	
$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.	$i_k$	Corr.
4	0,8462	5	0,7315	4	0,7480	4	0,7479
5	0,8049	4	0,7044	5	0,7357	5	0,6765
26	0,7446	17	0,6087	17	0,6225	25	0,5410
2	0,7360	26	0,5941	2	0,5690	26	0,5304
17	0,6773	10	0,5566	26	0,5512	7	0,5064
7	0,6669	25	0,5387	25	0,5501	13	0,4874
25	0,6396	16	0,5241	1	0,5135	17	0,4761
1	0,5828	2	0,4957	12	0,5102	12	0,4739
10	0,4684	7	0,4658	7	0,4650	18	0,4400
13	0,4366	1	0,4641	20	0,4599	10	0,4382
18	0,4268	18	0,4084	10	0,4547	2	0,4143
20	0,4086	12	0,3522	18	0,4445	20	0,3943
24	0,3734	13	0,3138	21	0,4015	1	0,3715
3	0,3571	15	0,3136	16	0,3951	16	0,3375
12	0,3429	11	0,3094	13	0,3799	15	0,3370
16	0,3340	20	0,2889	15	0,2577	3	0,3118
22	0,2566	24	0,2676	24	0,2469	9	0,3095
9	0,2079	3	0,1987	23	0,2094	24	0,2003
23	0,2054	22	0,1861	11	0,1803	22	0,1945
11	0,2049	21	0,1732	9	0,1693	23	0,1466
15	0,1496	8	0,1669	6	0,1668	11	0,1376
21	0,1112	9	0,1555	22	0,1477	21	0,1205
8	0,0935	23	0,0864	8	0,1379	8	0,0779
6	-0,0679	6	0,0503	3	0,0998	6	-0,0133
14	-0,2328	19	0,0026	19	0,0232	19	-0,0875
19	-0,3265	14	-0,1521	14	-0,2617	14	-0,3498



Tabela 3 - Classificação das correlações geral e por cortes demográficos

conclusão

Outras áreas	
$i_k$	Corr.
5	0,8060
4	0,7387
25	0,7147
26	0,6497
17	0,5113
10	0,5056
13	0,5017
1	0,4495
7	0,4479
2	0,4439
15	0,4305
12	0,4207
18	0,3980
21	0,3800
9	0,3354
24	0,3295
16	0,3280
20	0,2877
22	0,2856
11	0,1754
3	0,1288
23	0,1233
8	0,0823
6	0,0312
19	-0,0262
14	-0,1403

FONTE: Pesquisa de campo

(1) variável independente  $k$ 

(2) coeficiente de correlação de Pearson

## 5. CONCLUSÕES

A busca pelos atributos que formam a figura de um bom líder pode facilitar não somente o trabalho de *head-hunters*, mas também a formação de pessoas para desempenhar papéis de liderança. Entretanto, alguns atributos destacados no decorrer deste *paper* não devem ser automaticamente extrapolados para outras organizações. Esmiuçando, o que é um bom líder em uma organização pode não ser um bom líder em outra. Acredita-se que um bom líder somente pode ser selecionado ou formado após o delineamento do perfil adequado do público que será liderado. No estudo que se apresenta, grande parte dos respondentes quando disseram que seus chefes eram bons líderes, também afirmaram que seus chefes são claros, justos e incentivadores à participação.

Tabela 4 - Coeficiente de correlação por postos de Spearman entre os resultados gerais e diversos cortes demográficos

Grupo	Corte	Correlação
Sexo	Masculino	0,9542
	Feminino	0,9911
Faixa Etária	Até 20	0,8421
	De 21 a 30	0,9713
	De 31 a 40	0,9850
	De 41 a 50	0,9104
	Acima de 50	0,9193
Escolaridade	1º grau incompleto	0,9275
	1º grau completo	0,8756
	2º grau incompleto	0,9467
	2º grau completo	0,9521
	Superior incompleto	0,9132
	Superior completo	0,9494
	Pós-graduação	0,8619
Turno	Diurno	0,9904
	Noturno	0,9303
Hospital	Hospital A	0,9159
	Hospital B	0,9870
	Hospital C	0,9439
	Hospital D	0,9214
Área	Enfermagem	0,9644
	Administrativa	0,9173
	Serviços	0,9576
	Outras áreas	0,9316

FONTE: Pesquisa de campo

Apoiando-se neste argumento, talvez o maior atributo que se possa conferir a um bom líder seria a versatilidade. A abordagem *bottom-up* talvez fosse mais bem sucedida do que *top-down*, ou seja, o exame do público a ser liderado talvez deva ser o primeiro passo a ser observado para que, somente após este exercício, consiga-se perceber de que tipo de líder a organização necessitaria, o que ensejaria a busca por um profissional adequado, ou que apresentasse versatilidade suficiente para adaptar-se.

Por outro lado, sugere-se que mais pesquisas de mesmo teor sejam realizadas em contextos empresariais diferentes. Após um número significativo de pesquisas, poder-se-iam indicar os atributos de um líder que funcionariam melhor em cada tipo de organização. Também poder-se-iam encontrar atributos que sejam comuns a qualquer tipo de organização.

**REFERÊNCIAS**

- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders**. New York: Harper & Row, 1985.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- EVANS, M. The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. **Organizational Behavior and Human Performance**, n.5, p. 277-98, 1970.
- FLEURY, M. T. L. [et al.]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. de. Alguns elementos da cultura. In: **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.1, Abr/Jun 2002.
- HOSKING, D. M. Organising, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, [S.L], v. 25, n. 2, pp. 147-166, 1988.
- HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. In: Fleishman, E. A.; Hunt, J. G. (Eds.). **Current Developments in the Study of Leadership**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973.
- KANTER, R.M. Power Failure in Management Circuits. **Harvard Business Review**, Jul.-Aug., p. 65-75, 1979.
- LORSCH, J. W. **Harvard Business Review**, n. 57, p. 2, 1977.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Europa-América, 1972. (Coleção Livros de Bolso Europa-América).
- METCALFE, B. M. A. Leadership: extrapolating from theory and research to practical skills training. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v.19, n.3, 1982.
- OLDHAM, G. The motivation of strategies used by managers: relationships to effectiveness indicators. **Organizational Behavior and Human Performance**, [s.l.], n.15, p. 66-86, 1976.

PINTO, E. P. **Multianálise do desempenho e do potencial**. São Paulo: STS, 1995.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SIMS, H. P. The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In: Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Eds.) **Leadership: The Cutting Edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

TANNENBAUM, A. S. **Control in Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and Decision-Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

#### NOTAS

<sup>(1)</sup> Mestre em Administração pela PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2003), especialista em Consultoria Econômica e Financeira de Empresas, graduado em Administração pela FECILCAM – Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Professor do departamento de Administração da Faculdade Integrado de Campo Mourão e da FECILCAM. Endereço para contato: Av. Irmãos Pereira, nº 670, Centro, Campo Mourão-PR. E-mail: cristianobispo@uol.com.br

<sup>(2)</sup> Doutor em Administração (Ph.D.) pela *University of Southern California* - USC Los Angeles - CA - USA - 1985, mestre em Administração Pública (MPA) pela USC -Los Angeles - CA - EUA - 1982, mestre em *Science in Management* pela The HULT International Business School, Boston - MASS - EUA - 1975. Graduação em Administração de Empresas pela UFPR - Curitiba - BR - 1973. Professor do Programa de Mestrado em Administração - PPAD na PUCPR. Co-fundador do ISAD - Instituto Superior de Administração. Coordenador da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* no Brasil sediado no IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Consultor em pequenas e grandes empresas nacionais e internacionais - NUTRIMENTAL, RENAULT, VOLVO, HSBC, SHN, entre outras. Principais qualificações: diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, gerenciamento de projetos de mudança organizacional, empreendedorismo, educação corporativa e desenvolvimento gerencial. Diretor Presidente da M&BC - Consulting. E-mail: m2schlemm@brturbo.com

<sup>(3)</sup> Ver <<http://www.ee.usp.br/graduacao/eno335/doc/PODER%20E%20CULTURA.doc>>

<sup>(4)</sup> Esta generalização, evidentemente, refere-se ao escopo dos casos selecionados. As conclusões encontradas não podem ser automaticamente replicadas a outras instituições, nem mesmo as de cunho hospitalar, uma vez que cada instituição contém especificações plurais que podem colaborar ou não para os argumentos propostos.

*Submissão: 19/06/2006.*

*Aprovado: 16/08/2006*

*Publicado: 30/11/2006*