

**PRISCILA GRANEMANN
BRUNA FOGANOLI
BRUNO TONET
RENATA MIROSKI DE OLIVEIRA PINTO
THYFANE DE PAULA PEDLOWSKI**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DA SAÚDE**

**CURITIBA
2017**

Resumo: Visto a relevância de um processo estruturado de gestão de pessoas na área da saúde, este trabalho trata de um estudo de caso em uma empresa público/privado pertencente ao sistema S atuante na área da saúde, realizado nas unidades de Curitiba, Foz do Iguaçu e Ponta Grossa. A pesquisa tem o objetivo de avaliar a cultura organizacional desta empresa, e fazer um comparativo de quais comportamentos ou competências os gestores se auto avaliam e como eles são vistos e avaliados pelos seus colaboradores subordinados. Para tal proposta, a metodologia usada foi um estudo de caso e levantamento survey, e a coleta dos dados realizada a partir das seguintes ferramentas quantitativas: entrevista estruturada e observação. Os resultados obtidos indicaram uma forte cultura voltada ao trabalho em equipe e já na avaliação dos gestores, ocorreu uma divergência de resultados o que sugere um estilo de liderança situacional, que irá depender do nível de desenvolvimento do subordinado, que está relacionado com seu nível de conhecimento, habilidade e capacidade.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Estilos de liderança. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A área da saúde, sendo ela pública ou privada, apresenta uma série de regulamentações e diretrizes de funcionamento exclusivas, geralmente elaboradas em instâncias regionais e/ou nacionais, que devem ser cumpridas e funcionam como orientação geral de conduta. Além disso, existem também as próprias regulamentações e diretrizes internas, particulares de cada instituição e que são estruturadas de acordo com os serviços prestados. Em ambos os âmbitos, público e privado, aqueles considerados funcionários (ocupando qualquer cargo/função), assim como a própria empresa ou instituição, estão sujeitos a seguir essa série de “parâmetros” internos e externos para que haja um funcionamento adequado e que este(s) cumpra(m) suas funções sociais pretendidas.

Como apontado anteriormente, a área da saúde apresenta uma série de regulamentações e diretrizes exclusivas. Essa exclusividade molda formas de gestão específicas que produzem consequências apropriadas para a instituição e para seu funcionamento, ou seja, a apropriação de técnicas de gestão, não contextualizadas para a área da saúde, pode gerar uma série de conflitos entre as necessidades expostas pelas regulamentações, as necessidades organizacionais, as demandas regionais e assim por diante, ou podem não apresentar efeitos relevantes para a instituição.

Quando se trata de uma área específica na empresa que envolve a coordenação de pessoas, é notória uma grande dificuldade que envolve e influencia a organização como um todo. Partindo-se desses pressupostos, este trabalho propõe uma auto avaliação das pessoas que ocupam os cargos de gestão e uma avaliação de seus comportamentos enquanto gestores segundo o ponto de vista de seus subordinados. Esse método de observação está baseado na hipótese de uma influência dos estilos de liderança atualmente exercidos pelos gestores da empresa em questão no setor de saúde, sobre a visão da cultura organizacional por parte de seus colaboradores. Esse estudo foi desenvolvido dentro de uma empresa pública/privada da área da saúde, com o tempo de coleta de dados feita em um período de 06 meses, a pesquisa bibliográfica feita de maneira retroativa ao ano de 2016 em 10 anos e a produção desse trabalho feita em um período de 01 ano, a pesquisa de campo ou levantamento survey foi realizada

através de dois questionários, enviados tanto para colaboradores como para gestores. Essa pesquisa tem por objetivo identificar o estilo de liderança dos coordenadores das unidades estudadas em relação aos seus subordinados e, se de fato, este estilo é reconhecido pelos mesmos, ao mesmo tempo, correlacionando com a cultura organizacional da empresa.

2. METODOLOGIA

O trabalho apresentado baseia-se em um estudo quantitativo. Quanto aos fins, a pesquisa se destaca por ser descritiva e exploratória. Quanto aos meios, a investigação foi bibliográfica, com estudo de caso e utilizando o levantamento survey. Nesse projeto, a análise foi feita em uma empresa público/privada pertencente aos sistema S nas unidades da cidade de Curitiba, Foz do Iguaçu e Ponta Grossa, nos setores de odontologia e de saúde que abrange psicólogos, nutricionistas e fisioterapeutas. A população da pesquisa foram pessoas com ligação direta e empregatícia com a empresa. No levantamento survey foram utilizados dois questionários estruturados intitulados “Estilos de Gestão - Coordenadores”, “Estilos de Gestão – Colaboradores” e “Cultura Organizacional” retirados do CENAFOR (1986). Quanto à amostra, foi não probabilística, utilizando o critério de acessibilidade. A amostra foi composta por 29 participantes, sendo três da modalidade de “auto-avaliação” preenchido pelos próprios colaboradores que ocupam o cargo de coordenadores de promoção social e 26 da modalidade de “avaliação do seu gestor” respondido pelos subordinados com base no comportamento do seu coordenador. Houve durante a compilação das respostas três anulações decorrentes ao indevido preenchimento dos mesmos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 ESTILOS DE GESTÃO

A liderança é uma parte da gestão, que compreende um conjunto de ações da empresa que objetivam algum resultado e dependem muitas vezes de trabalho em equipe e interação entre os setores, levando em consideração as crenças e valores da instituição. Os gerentes detêm posições formais e obtém resultados ao direcionarem atividades, enquanto que os líderes criam uma visão e inspiram os colaboradores para que realizem, fazendo com que se ultrapassem suas próprias competências (NEWSTROM, 2008).

Diversos estudos relatam a importância dos estilos de liderança existentes relacionados com o desempenho organizacional, e esses estilos revelam o padrão total das ações implícitas e explícitas dos líderes conforme visto pelos funcionários e representam também, uma combinação consistente de filosofia, habilidades, traços e atitudes que é exibida no comportamento de cada pessoa (NEWSTROM, 2008).

Os estilos de gestão podem ser entendidos e classificados de acordo com a maneira como cada gestor age perante as situações de liderança, delegação de tarefa, valores pessoais e também o nível de motivação da sua equipe. O modelo de gestão é de extrema importância para a definição da estrutura organizacional de uma empresa, pois reflete como serão as relações interpessoais e com o meio externo, e também como influencia no alcance das metas estabelecidas (NASCIMENTO, 2008).

Nesse contexto, Pettigrew (1996) cita a relevância do delineamento do modelo de gestão e a sua interação com a cultura organizacional, uma vez que todo gestor, independente

das dificuldades de gerenciamento, deve possuir capacidade de identificar as peculiaridades da cultura no contexto empresarial.

Segundo Dolan (2008), a tomada de decisões e a qualidade das mesmas revelam um dos pontos mais importantes do trabalho de um gestor, pois a sua eficácia como líder é medida através desse fator.

É muito evidente que a tomada de decisão de um gestor está intimamente ligada com o estilo de liderança preconizado pela organização. Entretanto, nenhum estilo de liderança será possível de se aplicar com êxito em todas as situações e assim, o gestor deve ser flexível o bastante para mudar seu estilo em função da particularidade que cada situação apresenta, até para ser melhor aceito por seus empregados (DOLAN, 2008).

Likert (1975) e Vroom e Yetton (1973) também acreditam que o mesmo gestor consegue atuar com mais de um estilo de gestão, e classificou os estilos de administração das organizações em: autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal.

Newstrom (2008), cita que cada estilo de liderança reflete as crenças de um gerente com relação as competências de um subordinado e também as percepções dos funcionários sobre esses estilos de liderança.

Com base em todo esse contexto, neste estudo os estilos de liderança avaliados foram: produtor, administrador, empreendedor e integrador, que são papéis fundamentais a serem desempenhados por um gestor.

O estilo produtor se assemelha ao estilo autoritário-forte proposto por Likert (1975) e Vroom e Yetton (1973), pois é orientado para resultados e decisões, possui ação efetiva e resultados em curto prazo, tem como atividade a produção em escala, implantação de novos projetos e missões críticas. O líder deste estilo, é objetivo e imediato, planeja e dirige a produção assim como o líder autoritário e também é insensível com as pessoas.

O estilo administrador é orientador para tarefas, tem como característica a capacidade de coordenar e controlar, é perfeccionista, questionador e verifica se tudo funciona como previsto. Os líderes “voltados para a tarefa” dirigem suas ações mais no sentido de conseguirem “que o trabalho saia”. (BERGAMINI, 1994).

O estilo empreendedor, diferente do administrador, é orientado para ideias, teme energia criativa, tem capacidade de identificar ameaças e oportunidades e assume os riscos de suas ideias. Este tipo de liderança vem se tornando cada vez mais um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chave nas empresas (GUIMARÃES, 2002).

O estilo integrador é orientado para o relacionamento, tem foco nas pessoas, pois o trabalho em equipe é essencial, é sensível às necessidades das pessoas e está sempre disponível a elas. Esse estilo é considerado o “voltado para as pessoas”, onde seu estilo de gestão é voltado aos seus subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apoiá-los sempre e criar um ambiente familiar (BERGAMINI, 1994).

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o e são compostas por integrantes que pensam e agem de maneiras diferentes. Portanto, é preciso regras para que todos se relacionem bem, para que haja igualdade e para determinar como esses integrantes devem agir e se comportar no ambiente organizacional (SANTOS, 2012).

A cultura envolve um conjunto de preceitos explícitos e não explícitos, normas, regras, valores, procedimentos, tecnologias referentes a equipamentos, fluxos, processos e o mais importante de tudo, percepção que é o que vai determinar as ações. O conjunto disso tudo deve ser expresso através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização. Além do mais, é preciso haver uma adesão, uma identificação a uma causa que irá determinar o clima organizacional da empresa, isso é fundamental, pois norteia quais deveres, obrigações e comportamentos os profissionais deverão respeitar e seguir dentro da corporação (SALES, 2011; SANTOS, 2012).

Cada empresa deve ter uma cultura clara e objetiva, que ressalte todos os seus valores e esteja presente diariamente na rotina dos profissionais e colaboradores. É ela que fará com que os colaboradores acreditem na empresa, sintam-se parte dela e, principalmente, se empenhem na busca por bons resultados (SALES, 2011; SANTOS, 2012).

Ainda que não haja concordância quanto ao conceito do termo utilizado, falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. (MACEDO; PIRES, 2006).

Para Morgan (1996), toda organização está inserida em um espaço cultural e social, recebendo influências, e é este espaço que determina como a organização será administrada e a interação entre as pessoas definirá os propósitos das organizações.

Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter as seguintes definições: conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa. O autor complementa ainda dizendo ser também um conjunto de crenças e atitudes da organização em relação: à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

De acordo com a literatura pode-se identificar tipos de culturas organizacionais que contribuem para o seu entendimento, porém dificilmente existirão culturas que se encaixem perfeitamente nessas classificações. Geralmente, as culturas organizacionais acabam misturando traços de mais de um tipo de culturas. Logo, os tipos de cultura segundo DIAS (2013) são:

Cultura orientada para o poder: tipo de cultura organizacional encontrado em muitas empresas familiares, que desenvolvem o paternalismo como forma de dominação;

Cultura orientada para a função, nessas organizações há uma série de funções perfeitamente definidas, previamente estabelecidas e coordenadas entre si por uma série de normas, regras e procedimentos que proporcionam à organização;

Cultura orientada para a tarefa, nesse tipo de cultura a orientação predominante é para os resultados, realizações, os funcionários são avaliados com base no cumprimento de objetivos;

Cultura orientada para as pessoas, é um tipo de organização característica de pequenos gabinetes de profissionais, de professores, empresas de consultoria, auditoria, cooperativas médicas;

Cultura orientada para o processo, trata-se de organizações governamentais, burocráticas onde os riscos são muito baixos;

Cultura orientada para a inovação, são culturas inovadoras, flexíveis, adaptáveis, que assumem e correm riscos, e experimentam com frequência novas ideias; caracterizam por apresentar uma hierarquia achatada, plana, ou seja, as chefias não existem de forma tradicional;

Cultura orientada para a equipe, cultura orientada para equipes com um perfil colaborativo e enfatizam a cooperação entre os funcionários.

Hoje em dia, os gestores e a própria forma de gerir um negócio estão mais atualizados e qualificados, porém muitas vezes acabam deixando de lado a cultura de sua empresa, a qual é uma das principais formas de sucesso organizacional, bem como possibilita a adaptação constante com o ambiente externo e interno. Com o avanço da tecnologia e da globalização, as organizações estão sempre mudando e, com isso, elas podem começar a mudar a cultura, já que esta é a base fundamental de qualquer organização. Quando uma empresa tem uma cultura estabelecida, os consumidores, clientes, parceiros e outros contatos que possam interferir direta ou indiretamente no seu ramo de atividade acabam se identificando e facilitando o contato. Além do mais, a cultura em uma organização auxilia na descoberta e desenvolvimento dos processos e soluções para problemas de adaptação externa e integração interna. (SANTOS, 2012).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após aplicação dos questionários e compilação dos dados obtidos, é possível perceber alguns fatos interessantes e, de certa forma, uma incompatibilidade de percepções e estilos de lideranças no serviço da empresa estudada na área de saúde.

Através do questionário “Estilos de Gestão Coordenadores”, os coordenadores das unidades puderam fazer uma auto avaliação de sua gestão, e os seus subordinados puderam avaliar a gestão e liderança de seu coordenador.

Por meio deste questionário, o coordenador da unidade Curitiba afirma possuir um estilo de liderança nomeado de “Administrador”, cujas características estão exemplificadas na FIG. 01 abaixo.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA SEGUNDO ESTILO ADMINISTRADOR

ESTILO: Administrador

Valores:

- Aperfeiçoamento de sistemas de trabalho.
- Prevenção de interferência na continuidade de projetos.

Ambiente Favorável:

- Exercitar a análise sistemática em situações estáveis.
- Oportunidades de estudos minuciosos e particularizados.
- Segurança

Ambiente Desfavorável:

- Obstáculos para obtenção de dados e informações confiáveis.
- Relacionamentos efusivos e opiniões não fundamentais.

Atividades:

- Assessoramento técnico.
- Pesquisa e controle.
- Exame de critérios e de viabilidade técnica.

Interesse:

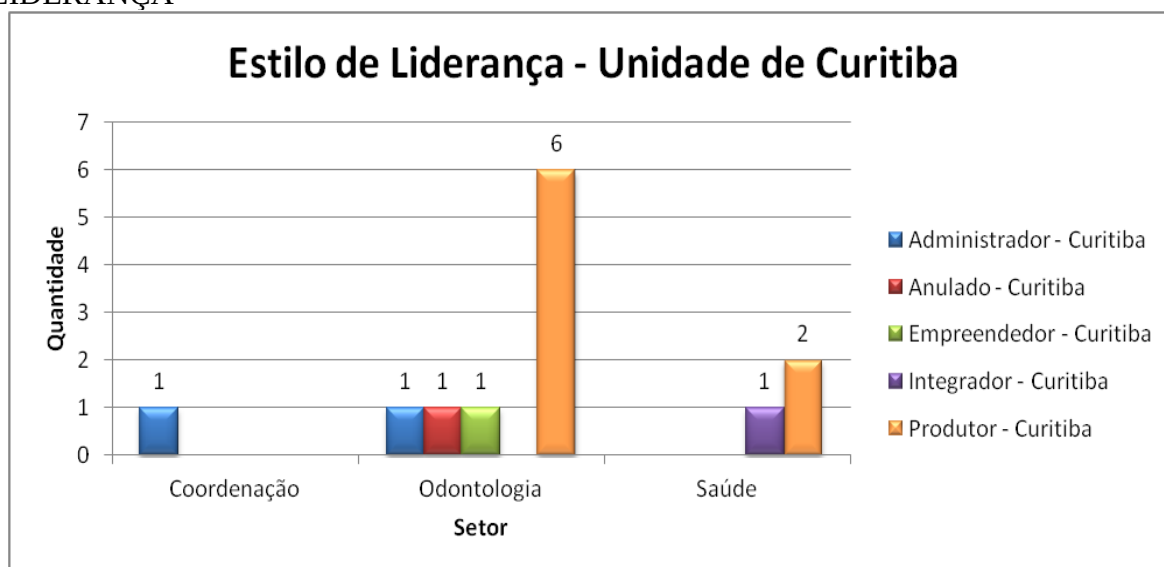
- Razão e Planejamento.

FONTE: Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para Formação Profissional. Ministério da Educação, São Paulo, 1986.

Considera-se que o estilo de liderança apresentado pelo coordenador da unidade de Curitiba é um estilo propício para “orientar as tarefas”, pois sua zona de conforto são os ambientes empresariais seguros, possíveis de realizar análises das atividades para verificar se estão ocorrendo em conformidade com o previsto e preferencialmente, realizar pesquisa e planejamento antes das tomadas de decisões.

Entretanto, observou-se no GRÁF. 01 e após analisar os questionários dos colaboradores da unidade de Curitiba, uma divergência de resultados a respeito do estilo de liderança. Enquanto o coordenador acredita ter um estilo de liderança “Administrador”, a maioria dos seus colaboradores o identificou como estilo de liderança “Produtor”, sendo que apenas um colaborador concordou com o estilo administrador.

GRÁFICO 1 - RESULTADOS UNIDADE CURITIBA - QUESTIONÁRIOS ESTILOS DE LIDERANÇA



FONTE: Os autores (2016).

As principais características do estilo “Produtor” estão ilustradas na figura a seguir (FIG. 02), porém pode-se considerar que os colaboradores enxergam seu gestor como sendo mais “voltado para os resultados”, tendo um perfil mais imediatista e que prioriza as decisões rápidas.

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA SEGUNDO O ESTILO PRODUTOR

ESTILO: Produtor

Valores:

- Desafios não rotineiros.
- Ação efetiva e resultados de curto prazo.

Ambiente Favorável:

- Oportunidades de demonstrar competência para enfrentar desafios.
- Possibilidade de ação direta na solução de problemas.
- Auto-realização.

Ambiente Desfavorável:

- Decisões demoradas e dependentes de negociações políticas.
- Temor em assumir riscos e implementar ações com rapidez.

Atividades:

- Produção em escala
- Implantação de novos projetos
- Missões críticas

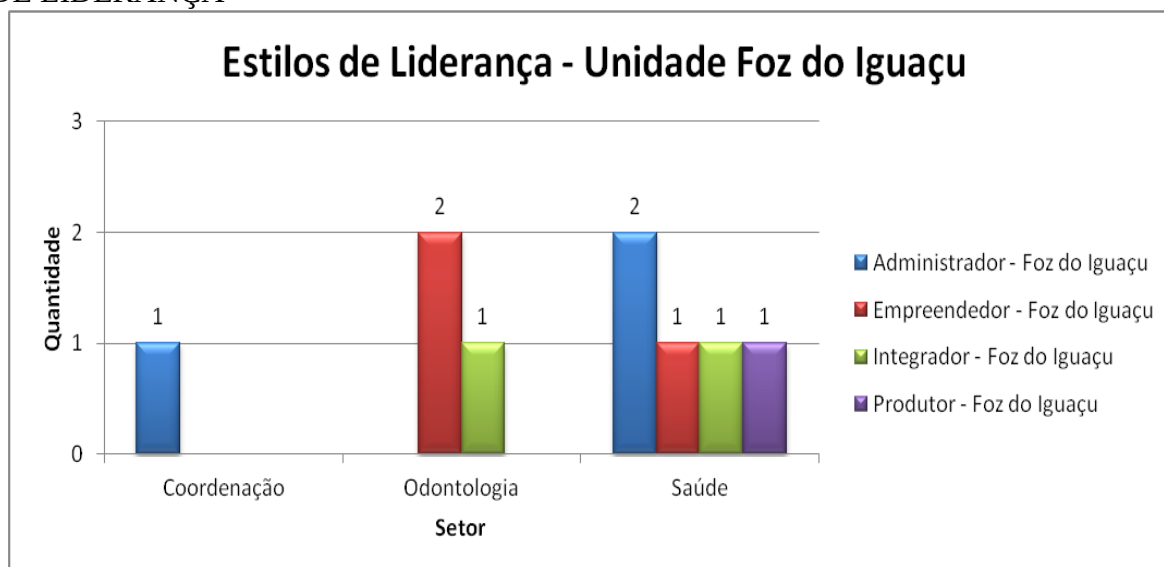
Interesses:

- Tarefas e resultados

FONTE: Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para Formação Profissional. Ministério da Educação, São Paulo, 1986.

Em relação aos resultados obtidos na unidade de Foz do Iguaçu, o coordenador também afirma possuir um estilo de liderança nomeado “Administrador”, cujas características já foram exemplificadas anteriormente. Porém, como mostra o GRÁF. 02, o estilo de liderança que predominou entre seus colaboradores, ainda que houvesse uma maior discordância, foi o “Empreendedor”, cujas características estão exemplificadas na figura abaixo (FIG. 03).

GRÁFICO 2 - RESULTADOS UNIDADE FOZ DO IGUAÇU - QUESTIONÁRIOS ESTILOS DE LIDERANÇA



FONTE: Os autores (2016).

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA SEGUNDO O ESTILO EMPREENDEDOR

ESTILO: Empreendedor

Valores:

- Promover o envolvimento de pessoas e reduzir tensões.
- Estimular a sociabilidade e sintonia nas relações interpessoais, criando um clima descontraído.

Ambiente Favorável:

- Oportunidade de conviver de forma intensa, harmoniosa e bem humorada.
- Espaço para soluções criativas, engenhosas e não dogmáticas.
- Prestígio

Ambiente Desfavorável:

- Abordagem detalhista e exijam comprovação de dados e exploração de conceitos novos.
- Relacionamentos tensos e envolvimento com pessoas hipercríticas.

Atividades:

- Assessoria de relacionamento.
- Atendimento externo.
- Orientação e apoio de atividades de grupo.

Interesse:

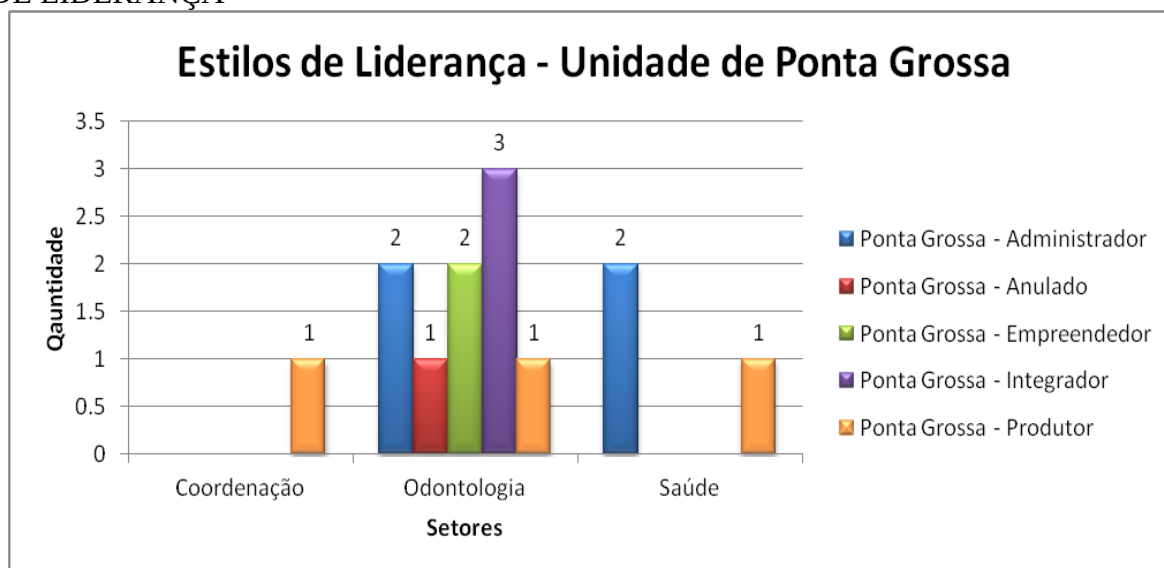
- Humor e inovação.

FONTE: Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para Formação Profissional. Ministério da Educação, São Paulo, 1986.

O estilo empreendedor é resumidamente aquele “líder voltado para as ideias”, apresenta como ponto positivo o fato de estar sempre iniciando processos, mesmo que precise assumir certos graus elevados de riscos, mas também tem o discernimento de ponderar o que é ameaça e o que é oportunidade.

No GRÁF. 03, é possível visualizar os resultados dos questionários aplicados na unidade de Ponta Grossa. Na apuração dos resultados, observou-se que a coordenação assumiu o estilo de liderança nomeado “Produtor”, diferentemente do estilo encontrado nos líderes das outras duas unidades participantes. Já nos resultados dos questionários preenchidos pelos colaboradores, também não houve uma predominância expressiva em um único estilo, porém prevaleceu como resultado que o estilo de liderança do seu líder é o nomeado de “Administrador”, cujas características já foram exemplificadas anteriormente.

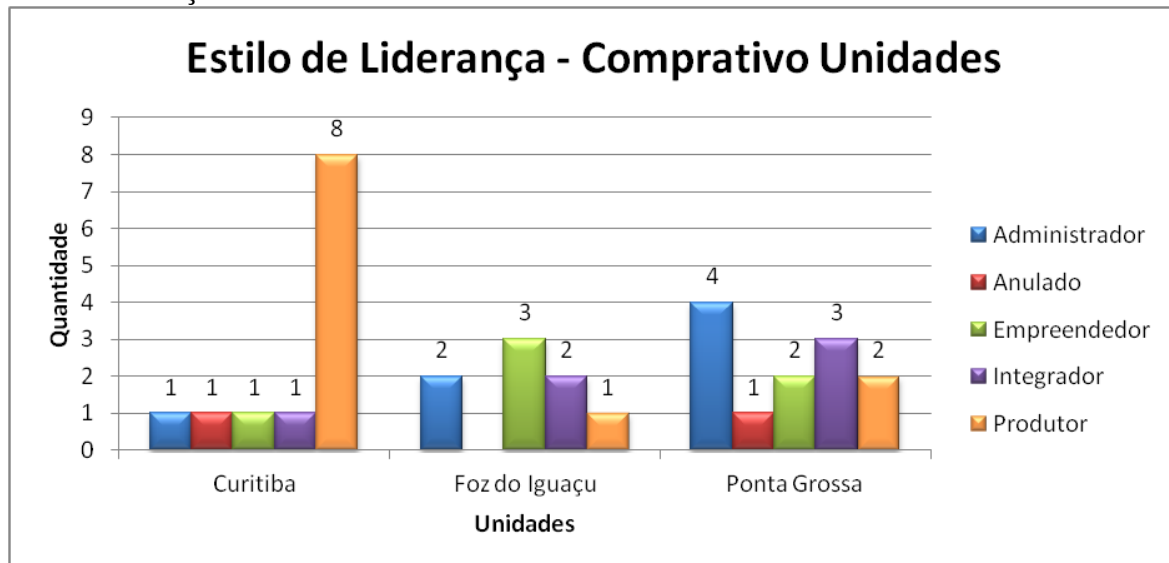
GRÁFICO 3 - RESULTADOS UNIDADE PONTA GROSSA - QUESTIONÁRIOS ESTILOS DE LIDERANÇA



Fonte: Os autores (2016).

O GRÁF. 04 demonstra um comparativo entre os resultados encontrados nas três Unidades participantes.

GRÁFICO 4 - RESULTADOS UNIDADE COMPARATIVO - QUESTIONÁRIOS ESTILOS DE LIDERANÇA



FONTE: Os autores (2016).

Ao visualizar estes resultados comparativos, que demonstram a falta de convergência entre a maioria dos dados apurados e se considerar que a empresa em questão possui a mesma estrutura organizacional (no que se refere a quadro de pessoal liderado), pode-se claramente identificar que o estilo de liderança que os coordenadores apresentam não está atrelado às áreas de atuação das unidades operacionais e nem a área de formação dos liderados.

A existência dessas diferenças individuais sugere que a abordagem adotada por um gerente seja individual e não estatística. Assim, é possível notar que pelo desacordo de ideias e percepções encontradas nos questionários, as lideranças que os coordenadores utilizam com seus funcionários pode ser uma liderança situacional, ou seja, a abordagem do gestor é diferente dependendo de cada situação e de cada indivíduo.

Segundo Neswstron (2008), “tentar fazer com que todos os líderes se ajustem a um padrão fixo suprimirá as diferenças criativas e resultará em ineficiência, uma vez que muitas peças quadradas tentarão encaixar-se em orifícios circulares”.

Pode-se argumentar então que o estilo de liderança das coordenações é de certo modo “situacional”, pois os comportamentos de liderança ficam condicionados à situação específica de ocorrência das ações, isto é, o estilo de liderança depende das situações detectadas pelo líder na rotina diária de cada unidade, isso porque não há um estilo que seja mais eficaz em todas as situações. É preciso considerar o fluxo de atendimento, as demandas específicas de cada região, além das expectativas e características emocionais e profissionais dos colaboradores.

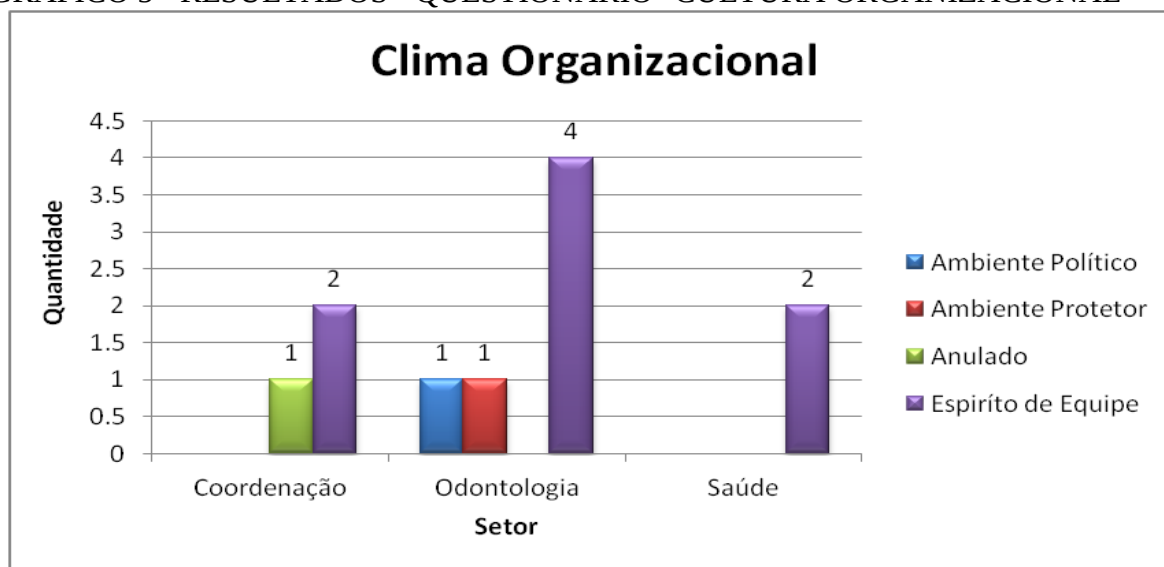
ARRUDA; CHRISOSTOMO; RIOS (2010), definem liderança situacional como “um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivas”. O líder deve buscar o melhor estilo, conforme a exigência de cada situação, e deve-se então se alinhar a seus funcionários.

O modelo de liderança situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard sugere que a escolha de um estilo de liderança que o líder vai atuar vai depender do nível de desenvolvimento

do subordinado, que está relacionado com seu nível de conhecimento, habilidade e capacidade (NEWSTRON, 2008).

Por último, foram analisados os resultados referentes ao questionário sobre a cultura organizacional da empresa de acordo com a visão de seus colaboradores, tanto coordenação como subordinados. Conforme mostra o GRÁF. 05, a visão dos colaboradores sobre a cultura organizacional da empresa que prevaleceu foi uma cultura voltada ao trabalho em equipe. Como citado anteriormente, a cultura orientada para equipes possui um perfil colaborativo e enfatiza a cooperação entre os funcionários, ou seja, os membros tendem a ter relacionamentos mais positivos com seus colegas de trabalho e particularmente com os gerentes. Há uma adequada distribuição de responsabilidades e autoridades sendo as decisões entre os diversos níveis de chefia. Os subordinados são informados claramente do que se espera deles e têm possibilidades de inovar no trabalho. Há um sistema de delegação eficaz, embora possa haver frequentes solicitações de maior autonomia no trabalho. Nota-se também a presença constante de divergências profissionais, as quais levam a modificações nos procedimentos usuais de trabalho. Problemas e atritos são enfrentados abertamente e solucionados de maneira que não impeçam o andamento do trabalho (CENAFOR, 1986; DIAS, 2013).

GRÁFICO 5 - RESULTADOS - QUESTIONÁRIO "CULTURA ORGANIZACIONAL"



FONTE: O autor (2016).

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os objetivos apresentados neste presente estudo observam-se que houve certa divergência no estilo de liderança que o coordenador acredita exercer com seus colaboradores e o estilo que os próprios colaboradores identificam no seu líder, além de haver também uma diferença de liderança entre as unidades. Entretanto, da mesma forma que as organizações se distinguem entre si, as práticas também podem variar no interior das unidades de cada região. Outro fator importante é que as práticas e condutas individuais de cada coordenador podem diferenciar-se do modelo que predomina na organização, devido às diferenças individuais de cada coordenador ou das condições de cada região e unidade. Em relação à cultura organizacional prevaleceu uma cultura voltada ao trabalho em equipe. Ainda

que nenhum modelo de comportamento organizacional seja suficiente para descrever tudo o que ocorre em uma organização, ele poderá auxiliar a distinguir o tipo de uma organização de outra.

Não se pode afirmar que exista um estilo certo ou melhor que o outro, mas certamente existe um estilo mais adequado a cada situação para se conseguir obter melhores resultados. Sendo assim, com este levantamento de dados pode-se sugerir que o sucesso no contexto da liderança de uma unidade operacional para outra vai depender da capacidade do líder de construir um relacionamento duradouro com os colaboradores, sabendo explorar suas características individuais mais positivas em favor do ambiente que está inserido.

Como oportunidade de crescimento, os líderes podem utilizar o resultado desta pesquisa para elaborar o seu próprio ponto de vista sobre liderança e refazer sua “autoanálise”, considerando os resultados dos seus liderados e buscando reavaliar as suas condutas e comportamentos com sua equipe na tentativa de proporcionar melhores resultados organizacionais.

1. REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. M. F; CHRISÓSTOMO, E; RIOS, S. S. A importância das lideranças nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**. v.1, n.1, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CENAFOR – Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para Formação Profissional – Ministério da Educação, São Paulo, 1986.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DOLAN, Simon. **Os 10 Mandamentos para Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MACEDO, K.B; PIRES, C.S. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Auster Moreira; GUIDINI, Marilene Bertuol; REGINATO, Luciane. **Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas.** In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro; 2008

NEWSTRON, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw, 2008.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

SALES, M. D. **Tipologia de cultura organizacional.** Campo Limpo Paulista – SP. 2011.

SANTOS, E. M. **A importância da cultura para as organizações.** 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade. Marília – SP. 2012.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision making.** University of Pittsburgh Press, Pittsburg, 1973.