

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ESTILO DE
LIDERANÇA: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DA
REGIÃO SUL DO BRASIL.**

JOSEANE DA SILVA SOETHE

Universidade Regional de Blumenau - FURB
josoethe@yahoo.com.br

DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO

Universidade Regional de Blumenau
profadenisedelpra@gmail.com

LUCIANO CASTRO DE CARVALHO

Universidade Regional de Blumenau - FURB
lucicar@gmail.com

MAURICIO CAPOBIANCO LOPES

Universidade Regional de Blumenau - FURB
mclopes@furb.br

ÁREA: Estudos Organizacionais
TEMA: Comportamento Organizacional

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ESTILO DE LIDERANÇA: ESTUDO REALIZADO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DA REGIÃO SUL DO BRASIL

RESUMO

A realização deste estudo teve como objetivo identificar aspectos da cultura organizacional e estilos de liderança presentes em duas organizações hospitalares, bem como a influência da cultura sobre os estilos de liderança. Buscou-se como referenciais teóricos o conceito de cultura organizacional, liderança transformacional e transacional e, ainda, a relação entre cultura e liderança. A pesquisa caracteriza-se como descritivo e causal com abordagem quantitativa e amostragem por conveniência. Este estudo foi realizado com 61 líderes de duas organizações hospitalares da região Sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas e uso do software SPSS para análise dos dados. Para análise da cultura organizacional, utilizou-se as dimensões de Hofstede: distância do poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, aversão à incerteza e orientação temporal. Para a liderança os estilos: transformacional, transacional e sem liderança. Os resultados indicaram que as características da cultura organizacional nas organizações estudadas segundo a percepção dos líderes são: pequena distância do poder, coletivismo, aversão à incerteza, feminilidade e orientação temporal. Em relação aos estilos de liderança, faz-se presente os estilos de liderança transformacional e transacional. A dimensão da cultura que mais influencia o estilo de liderança foi o coletivismo.

Palavras-chave: Cultura organizacional, liderança transformacional, organização hospitalar.

ABSTRACT

This study aimed to identify aspects of organizational culture and leadership styles present in two hospital organizations and the influence of culture on leadership styles. It sought as theoretical framework the concept of organizational culture, transformational and transactional leadership, and also the relationship between culture and leadership. The research is characterized as descriptive and correlational with a quantitative approach and convenience sampling. This study was conducted with 61 leaders of two hospital organizations in Southern Brazil. Data collection was conducted through a questionnaire structured with open and closed questions and use of SPSS software for data analysis. To analyze the organizational culture, we used the dimensions of Hofstede: power distance, individualism / collectivism, masculinity / femininity, uncertainty avoidance and temporal orientation. For leadership styles: transformational, transactional and leaderless. The results indicated that the characteristics of the organizational culture in organizations studied as perceived by the leaders are: small power distance, collectivism, uncertainty avoidance, femininity and temporal orientation. Regarding leadership styles is present the styles of transformational and transactional leadership. The dimension of culture that most influences the leadership style was collectivism.

Keywords: Organizational culture, transformational leadership, hospital organization.

1.INTRODUÇÃO

O estudo sobre organizações hospitalares tem despertado o interesse de pesquisadores internacionais a fim de melhorar e compreender os processos de gestão. Em pesquisa realizada na base de dados científica Scopus da Elsevier em novembro de 2014, observou-se que em torno de 57% dos artigos que relacionam cultura organizacional e liderança são publicados em periódicos na área da saúde, o que demonstra o interesse dos pesquisadores em entender a relação entre estas duas temáticas.

De acordo com Bass e Avolio (1993) existe uma relação próxima entre a cultura organizacional e a liderança. Um dos papéis assumidos pelo líder é o de criar mecanismos para o desenvolvimento da cultura e reforçar as normas de comportamentos expressos na cultura da organização.

Para Schein (1992) a cultura e a liderança estão relacionadas e não podem ser compreendidas separadamente. O autor afirma que os padrões culturais são criados e comunicados pelos líderes, que, se necessário, podem até eliminar uma cultura. Segundo Daft (1999), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder que implanta ideias e valores, uma filosofia ou uma estratégia organizacional.

A liderança, neste ponto, está diretamente relacionada com a cultura da organização. É a maneira de liderar adotada pelo líder que vai dar o tom e a direção à empresa. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e objetivos.

Senhoras (2007) aponta as diferentes funções do hospital ao longo da história: recuperar, manter e incrementar os padrões de saúde de seres humanos. Estes objetivos demandam um conjunto divergente e complexo de atividades, para responder às suas diferentes funções. Um hospital estrutura-se, por um lado, por meio de políticas direcionadas de cima para baixo e atividades bem caracterizadas; por outro lado, pelo desenvolvimento relacional de uma cultura própria. Marinho (2001) aponta que os hospitais são organizações profissionais, que dependem da capacitação e do conhecimento de seus profissionais, porém, dependem fortemente da relação profissional/usuário.

Para Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2010), os hospitais caracterizam-se como organizações complexas por apresentarem especialidades diversas, necessidade emergenciais, demandas sempre novas e incertas, e, pela independência entre setores e profissionais. Nos hospitais, as decisões e ações são influenciadas por interesses divergentes entre grupos, sendo que cada um possui poder para garantir que seus objetivos sejam legítimos às estratégias e propostas da organização (PASCUCI, MEYER JR, 2011).

Vendemiatti et. al., (2010) ressalta a dualidade acerca do processo de gestão que existe na organização hospitalar que, em alguns momentos, se colocam em posições antagônicas. Segundo os autores, a estrutura organizacional dos hospitais abriga subculturas com peculiaridades que demarcam campos de poder. A subcultura de especialistas técnicos – médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, etc. e a subcultura administrativa. Neste contexto, as lideranças das instituições hospitalares enfrentam desafios adicionais, se comparadas a outras organizações, visto que necessitam desenvolver um processo de adesão destas subculturas. Por um lado, a missão da saúde e o compromisso com a preservação da vida e, por outro, a racionalização característica dos processos de gestão.

Diante do exposto, este estudo procura responder à seguinte pergunta: Qual a influência da cultura organizacional no estilo de liderança predominante na organização

hospitalar? Para tal, aplicou-se um questionário dividido em duas dimensões, cultura organizacional e liderança, com os profissionais que exercem cargos de liderança no hospital, a fim de responder a pergunta de pesquisa.

A realização deste estudo possui relevância quanto ao seu desenvolvimento por permitir uma análise da influência da cultura nos estilos de liderança presente na organização, proporcionando a partir dos dados coletados, interpretações sobre o cenário atual da instituição.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Teixeira (2012) a cultura organizacional é construída sobre o compartilhamento de valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, tabus, normas, comunicação e símbolos, afetando questões inerentes ao ambiente. Ou seja, a cultura na organização é o modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (FREITAS, 1991).

Para decifrar a cultura organizacional é preciso descobrir os seus pressupostos básicos, entender como ela é aprendida, transmitida e mudada. A cultura, então, é passada aos novos para manter a percepção, linguagens, padrões e regras. Ao compreender a cultura organizacional como parte do processo, passa-se a conhecê-la (SCHEIN, 1984). Kotter e Heskett (1994) apresentam o conceito de cultura organizacional dividido em dois níveis: a) nível mais profundo e menos visível: na qual a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo; b) nível mais visível: na qual a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os colegas a seguir.

Hofstede (1980, 2011) categorizou dimensões de cultura, a partir de uma grande pesquisa em banco de dados na multinacional IBM (International Business Machines) sobre valores, comportamentos e sentimentos de pessoas envolvendo tanto executivos quanto empregados em mais de 50 países, envolvendo tanto culturas ocidentais quanto orientais. No início de seus estudos Hofstede (2011) categorizou quatro dimensões, atualmente, considera a existência de seis: distância do poder, aversão à incerteza, o individual versus coletivo, masculinidade versus feminilidade, longo prazo versus curto prazo; e fruição imediata versus a contenção.

Hofstede (2011) afirma que a dimensão distância de poder, reflete uma questão fundamental sobre a forma de gerir as desigualdades entre os homens. Refere-se até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. As instituições podem ser consideradas como: a família, a escola ou a comunidade.

Dessa forma, segundo Hofstede (1980) nos contextos de grande distância de poder, superiores e subordinados, consideram-se entre si desiguais por natureza, e nessa situação as organizações maximizam a centralização de poder num grupo restrito de pessoas, num contexto de pequena distância hierárquica, em que subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza. Motta (1997) também afirma que distância do poder, refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Youngdahl, Kellogg, Nie, e Bowen (2003) a dimensão distancia do poder descreve o grau em que uma pessoa aceita a desigualdade do poder nas relações com os outros.

Na dimensão da cultura considerada coletivista, as pessoas encontram-se, desde o nascimento, fortemente integradas ao seu grupo. Já na dimensão da cultura que considera o individualismo caracteriza-se pelas sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, onde cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. Nas culturas consideradas individualistas, o indivíduo age em função do seu próprio interesse (HOFSTEDE, 2011).

Nas culturas coletivistas, o empregado atua de acordo com os interesses do grupo a que pertence, podendo ou não coincidir com os seus interesses individuais. O coletivismo valoriza ter oportunidades de treinamento, ter boas condições de trabalho e poder usar as habilidades no trabalho. Nas sociedades individualistas é preciso praticar uma gestão individualizada: os incentivos e bônus devem estar relacionados com o desempenho individual. (HOFSTEDE, 2011).

Guess (2004) destaca que a cultura individualista é definida pelos desprendimentos de relacionamento e comunidade. O indivíduo se vê como independente dos outros. Ao passo que na cultura coletivista destaca-se a importância nos relacionamentos, como papéis e status, dentro de um sistema social.

A dimensão controle da incerteza analisa a extensão da ansiedade e inquietação que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo são herança cultural da sociedade, transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado (HOFSTEDE, 1980).

A dimensão masculinidade versus feminilidade analisa a percepção de diferenças entre homens e mulheres no desempenho de algumas atividades. Hofstede (2011) emprega os adjetivos, masculino e feminino no sentido relativo. Nas sociedades tidas como masculinas consistem em oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Nas culturas definidas como femininas, consistem em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. Por sua vez, nas culturas masculinas, o chefe toma suas decisões sozinho, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes também nas sociedades modernas. Evidenciado através da distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões (HOFSTEDE, 2011).

Para Hofstede (2011), países com altos índices de masculinidade têm uma concepção de conflitos, em que estes devem ser resolvidos com ações enérgicas e impopulares, os chefes devem revelar-se auto afirmados, decisivos e agressivos. Já em culturas femininas, os conflitos procuram ser contidos com diálogo e negociação, o chefe age muito pela intuição e a busca pelo consenso.

A dimensão orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo também é denominada de “dinamismo confuciano”, em referência aos ensinamentos de Confúcio. Esta dimensão busca identificar a tensão entre as perspectivas de longo prazo e de curto prazo. A orientação a longo prazo é composta pelos valores: perseverança, respeito no âmbito das relações sociais, austeridade e sentido da vergonha. A orientação a curto prazo é composta pelos valores: solidez e estabilidade pessoais, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade (HOFSTEDE, 2011).

No entanto, a descoberta de Hofstede (1980) no que refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho foi importante, pois assim é possível encontrar no dia-a-dia das organizações muito da cultura nacional. Coisas que a primeira vista parecem isoladas, mas que com um pouco mais de atenção, encontram-se na cultura nacional. A cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será semelhante à cultura de outra empresa. No entanto, os

pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca da cultura nacional (MOTTA; CALDAS, 1997).

2.2 Liderança Transformacional

A teoria da liderança transformacional preocupa-se com o afeto emocional dos seguidores para com o líder. Hater e Bass (1988, p. 695) afirmam que “a dinâmica da liderança transformacional envolve forte identificação pessoal com o líder, juntando-se em uma visão compartilhada do futuro, que vai além da troca do auto interesse e de recompensas para o cumprimento das tarefas”.

A liderança transformacional compreende a liderança como influencia para o esforço individual, motivando seguidores intrinsecamente. O líder inspira seguidores a irem além dos seus próprios interesses e se identificarem com as metas da organização. Os comportamentos oriundos da liderança transformacional baseiam-se em auxiliar os seguidores a se identificarem com o ambiente organizacional para alcançar os objetivos do grupo, atenta-se as necessidades e perspectivas individuais e estimula o avanço intelectual dos membros da equipe (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Os líderes transformacionais ampliam os interesses dos seguidores, geram conscientização e aceitação, focando nos propósitos e na missão do grupo. Bass (1990, p. 151) também observa que "o líder transformacional articula uma visão realista do futuro, que pode ser compartilhada, estimulando seus subordinados intelectualmente, considerando ainda as diferenças entre os subordinados. De acordo com Bass (1985) esta transformação de seguidores pode ser alcançada por meio do aumento da consciência da importância dos resultados projetados, fazendo com que os liderados se sintam parte da organização e juntamente com o líder e possam equilibrar tanto os interesses pessoais quanto os da organização. Os líderes são capazes de levar as pessoas dentro dos grupos de transcender coletivamente seus próprios interesses para o bem do grupo, ter uma maior preocupação com as necessidades e expectativas dos outros membros de seu grupo.

Já a liderança transacional é compreendida como a influência que motiva o esforço individual por meio da troca com o seguidor que recebe resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros, quando age de acordo com o desejo de seus líderes. Bass (1990) observa que as teorias sobre liderança transacional são fundamentadas na ideia de que as relações líder-seguidor são fundamentadas em uma série de troca ou barganha implícitas entre eles.

A ênfase da teoria transacional é de que, quando o trabalho e o ambiente do seguidor deixam de fornecer a motivação necessária e a sua satisfação enquanto indivíduo, o líder, por meio de seu comportamento, fornecerá recompensas a fim de que seus liderados façam o que se espera que eles façam. Os compromissos assumidos entre os líderes transacionais e os seus liderados são, geralmente, de curto prazo, e os interesses pessoais são exaltados (BASS, 1990).

Em seu estudo sobre a liderança transformacional e transacional, Bass e Avolio (1993) especificaram as dimensões da teoria. A liderança transformacional pode ser caracterizada sobre quatro componentes:

Influência idealizada: Também conhecida como influência carismática, baseia-se em despertar confiança, orgulho e respeito dos liderados. Os seguidores sentem-se especiais e seguem a visão do líder.

Motivação Inspiracional: caracteriza-se por comportamentos e atitudes para somar esforços, motivar os liderados e gerar expectativas. É baseada na comunicação para elevar o entusiasmo, desenvolver o comprometimento e também o espírito de equipe.

Consideração idealizada: refere-se a estimular o relacionamento, dirigir atenção pessoal aos seguidores. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe.

Estimulação intelectual: consiste em desafiar os liderados para o desenvolvimento de novas ideias. O líder estimula seus seguidores a desafiem as próprias crenças e valores.

Junto com os componentes da liderança transformacional, Bass e Avolio (1993) também definiram dois componentes para a liderança transacional:

Recompensas contingentes: os liderados são recompensados pelo atingimento dos resultados. A recompensa é resultado do esforço do liderado, e varia de acordo com as necessidades dele.

Gestão pela exceção: o líder age quando não existe conformidade entre o realizado e o planejado. Refere-se a correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. Pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva o líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente, é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas.

A liderança transacional baseia-se na troca entre líder e liderado. O líder transacional perde o poder a medida que não for o detentor de conceder os benefícios da troca. Enquanto o líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional normalmente inspira seguidores a fazer mais do que o inicialmente esperado. Pode-se dizer que organizações possuem ambos os tipos de lideranças, os quais são complementares e sua utilização depende do contexto e o momento vivido pela organização. (BASS; AVOLIO, 1993).

Existe ainda, o fator de ausência de liderança, sendo caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado, no qual o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações (SCHILLING e SCHILLING, 2008).

2.3 Cultura Organizacional e Liderança

De acordo com Bass e Avolio (1993) existe uma relação próxima entre a cultura organizacional e a liderança. Um dos papéis assumidos pelo líder é o de criar mecanismos para o desenvolvimento da cultura e reforçar as normas de comportamentos expressos na cultura da organização. A cultura e a liderança estão relacionadas e não podem ser compreendidas separadamente, Schein (1992) afirma que os padrões culturais são criados e comunicados pelos líderes, estes criam, gerem e até eliminam uma cultura, se necessário. Segundo Daft (1999), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder que implanta ideias e valores, uma filosofia ou uma estratégia comercial.

As características de uma cultura organizacional são ensinadas por suas lideranças e geralmente adotadas por seus seguidores, as normas culturais surgem e mudam conforme os líderes reagem a crises, seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações (BASS; AVOLIO, 1993).

Schein (1992) ressalta mecanismos primários e secundários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, os mecanismos primários são: atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. O

desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.), são os mecanismos secundários.

Trice e Beyer (1991) esclarecem papéis desempenhados pelos líderes na manutenção e na mudança da cultura organizacional. Na manutenção, o papel é manter a cultura existente viva e conciliar interesses diversos de subculturas. Na mudança, o papel é atrair liderados para uni-los, ou rearranjar elementos da cultura antiga com novos.

Ellis et al (1999), ressaltam o fato dos líderes serem responsáveis pela institucionalização dos mecanismos de aprendizagem em organizações, bem como desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua. Os líderes influenciam diferentes valores relevantes para o funcionamento da organização, além de impactarem a formas de pensar, motivação e comportamentos dos indivíduos para aprendizagem em organizações.

Os líderes influenciam o dia a dia das organizações criando condições para o desenvolvimento de processos de monitoramento, implementação e disseminação de conhecimentos, bem como servem de modelo para os demais membros, afetando o comportamento dos subordinados e a cultura da organização (ELLIS et al., 1999).

Os estudos de Ogbonna e Harris (2000) identificaram que o estilo da liderança exerce influências sobre a cultura e que ela influencia o desempenho organizacional, essas relações são catalisadas pelas pressões do ambiente interno e externo da organização. Eboli (2002) afirma que os líderes são vitais para as transformações organizacionais, são agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura pretendida.

Pinto (2005) pesquisou empresas de Uberlândia (Triângulo Mineiro) para analisar o modo pelo qual o comportamento das organizações varia em função da cultura e como os líderes se comportam em relação a cada particularidade da cultura organizacional. O estudo concluiu que, as empresas que possuem característica de cultura com alta distância hierárquica e alto individualismo, as características da liderança carismática pouco aparecem, os líderes não comunicam sua visão e tratam os outros de forma injusta, não considerando a opinião dos subordinados, fornecendo pouco feedback. Quanto mais presentes nas empresas são as características de evitar situações ambíguas, apoiar e influenciar os trabalhadores, o uso do planejamento, treinamento e encorajamento do comportamento decisivo nas relações, mais os funcionários confiaram nos líderes, independentemente das razões de suas decisões para segui-los. Em seu estudo com líderes brasileiros, Carvalho Neto et al. (2012) demonstram que a cultura autoritária e patriarcal influencia negativamente a capacidade do líder de ter empatia e de enxergar o outro.

Strapasson e Medeiros (2009) realizaram um estudo para verificar se os pressupostos da Liderança Transformacional estão presentes na prática de enfermeiros de um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul. O estudo foi realizado com enfermeiros chefes de diversos setores do hospital e revelou que a liderança é compreendida como a capacidade de influenciar a equipe, visando a atender aos objetivos da instituição. Para isso, faz-se necessário o conhecimento técnico-científico e o desenvolvimento de habilidades humanas e interpessoais. Verificou-se no estudo que alguns dos pressupostos da Liderança Transformacional são identificados e percebidos pelos enfermeiros como importantes, embora ainda não estejam totalmente presentes no seu cotidiano.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como descritivo e correlacional, com abordagem quantitativa e amostragem por conveniência, cujo objetivo foi descrever a influência da cultura organizacional sobre o estilo de liderança exercida pelos líderes da organização

estudada. Dos três hospitais presentes na região, dois aceitaram participar da pesquisa, em que se obteve 61 respondentes, os quais exercem cargos de liderança.

O instrumento de coleta de foi um questionário estruturado contendo questões sobre cultura e liderança aplicado aos profissionais que exercem liderança formal na instituição pesquisada. Os itens foram avaliados em uma escala *Likert* de 7 pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para identificar o perfil dos entrevistados, utilizaram-se sete questões fechadas a abertas. De acordo com Hair Jr. et al. (2005) o questionário é uma forma de pesquisa popular, podendo ser realizada em pouco tempo e geralmente oferecendo dados de excelente qualidade. A tabela 01 apresenta as dimensões do estudo, a definição constitutiva e a definição operacional.

Tabela 01 – Dimensões do estudo

	DIMENSÕES	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
CULTURA	Distância do poder	O grau em que uma pessoa aceita a desigualdade de poder em lidar com os outros.	Pessoas em posições mais elevadas na hierarquia da empresa: devem tomar a maioria das decisões sem consultar as pessoas em posições. Não devem pedir opiniões de pessoas em posições mais baixas. Devem evitar a interação social com pessoas em posições inferiores.
	Coletivismo Versus Individualismo	Valor colocado no esforço individual e de realização.	Renúncia dos próprios interesses em benefício do grupo. O bem-estar do grupo é mais importante que as recompensas individuais. O sucesso do grupo é mais importante que o sucesso individual. As pessoas devem ficar com o grupo mesmo quando o grupo estiver com dificuldades.
	Aversão à incerteza	Até que ponto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações incertas.	É importante: receber instruções detalhadas e escritas. Regras e regulamentos. Acompanhar de perto as instruções e procedimentos. Instruções sobre como proceder para chegar a um resultado. A padronização dos procedimentos.
	Masculinidade versus feminilidade	Como um indivíduo se sente em situações incertas ou desconhecidas.	Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens que para as mulheres. Os homens costumam resolver os problemas por meio de uma análise lógica, enquanto as mulheres costumam resolver os problemas por meio da intuição. Resolver problemas difíceis normalmente requer uma abordagem ativa e enérgica, o que é típica dos homens. Existe diferença nos tipos de trabalhos que homens e mulheres podem fazer.
	Orientação temporal	A tensão entre as perspectivas de longo prazo e de curto prazo.	Gestão cuidadosa do dinheiro (economia). Planejamento de longo prazo. Desistir em se divertir hoje para que se tenha sucesso no futuro. Trabalhar duro para ter o sucesso no futuro.
LIDERANÇA	Transformacional	Auxilia os seguidores a se identificarem com o ambiente organizacional para alcançar os objetivos do grupo, atenta-se as necessidades e perspectivas individuais e estimula o avanço intelectual dos membros da equipe.	Percepção do líder sobre seu comportamento: os empregados se sentem bem ao meu lado. Têm plena confiança em mim. Sentem-se orgulhosos por trabalharem comigo. Passo uma imagem empolgante sobre o que pode ser feito.
	Transacional	A influência que motiva o	Percepção do líder sobre seu comportamento:

		esforço individual por meio da troca com o seguidor que recebe resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros, quando age de acordo com o desejo de seus líderes.	deixo os empregados saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo. Ofereço atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados. Falo aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles. Reconheço/recompensar quando os empregados alcançam suas metas.
	Sem Liderança	Comportamento neutro e despreocupado, no qual o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações.	Percepção do líder sobre seu comportamento: enquanto as coisas estiverem funcionando, não se deve mudar nada. Deixo que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre. O que os empregados querem fazer é aprovado. Pergunto aos empregados somente o que é essencial.

Fonte: Adaptado de Youngdahl; Kellogg; Nie; Bowen (2003); Avolio; Bass (1995)

Conforme Tabela 01, a primeira parte do questionário refere-se aos aspectos da cultura organizacional e tem como base no estudo de Youngdahl, Kellogg, Nie e Bowen (2003). O instrumento composto por 23 questões assertivas tem como objetivo diagnosticar a presença dos cinco tipos culturais do modelo: distância do poder, coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade e orientação temporal.

A segunda parte do questionário aborda a auto avaliação sobre o estilo de liderança, com base no instrumento desenvolvido por Avolio e Bass (1995) o qual foi traduzido para o português e validado por Marques et al. (2007). O questionário é composto por 21 questões assertivas que buscam identificar três estilos de liderança: transformacional, transacional e não liderança. Este modelo indica a possibilidade de utilizá-lo de acordo com qualquer tipo de situação e organização (HATTER; BASS, 1988; AVOLIO e BASS, 1995).

A análise descritiva ocorreu através do *software* SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences) versão 21, que permitiu identificar qual o tipo de cultura organizacional predominante na instituição e os estilos de liderança existentes entre os seus líderes formais através da interpretação da média aritmética dos respondentes. A análise causal, foi realizada por meio de Modelagem de Equações Estruturais, com apoio do *software* AMOS® versão 21.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos respondentes, seguida pela análise descritiva das dimensões e por último, na análise causal, os resultados dos estudos da modelagem de equações estruturais, que compreende a Análise Fatorial Confirmatória.

Apresenta-se a seguir na Tabela 02, o perfil dos entrevistados da instituição estudada.

Tabela 02 - Perfil dos gestores

Faixa etária	Mulheres %	Homens %	Total
Até 25 anos	8,2%	1,4%	9,8%
De 26 a 35	32,8%	6,6%	39,4%
De 36 a 45	19,6%	13,2%	32,8%
Acima de 46	14,7%	3,8%	18%
Total Geral	75%	25%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme apresentado na Tabela 02, percebe-se que o gênero feminino, representa 75% dos líderes respondentes. No que diz respeito à formação educacional, 73,8% possuem

pós-graduação, 21,3% possuem ensino superior e 4,9% o ensino médio completo. Ainda sobre a caracterização dos respondentes, 49,1% é natural do estado de Santa Catarina, 14,7% é do estado do Paraná, 11,4% é do Rio Grande do Sul e 24,5 % correspondem a outros estados brasileiros.

No que se refere a área de atuação, 52,4%, das lideranças entrevistadas atuam na área de enfermagem, 29,5% atuam na área administrativa, 8,1% na área de hotelaria e 9,8% não mencionou sua área de atuação. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, 31,1% trabalha de quatro a seis anos, 27,8% atuam a mais de dez anos no hospital e apenas 6,5% estão a menos de um ano. Quanto ao tempo no cargo de liderança nesta instituição, 13,1% estão a menos de um ano, 19,6% estão de um a três anos, 26,2% de quatro a seis anos, 27,8% de sete a dez anos e 13,1% estão a mais que dez anos no cargo de liderança na instituição.

Outro dado revelado na pesquisa, refere-se ao desenvolvimento de liderança. Entre os respondentes, 96,7% receberam algum tipo de capacitação para exercer funções de liderança, como palestras, treinamentos, workshop e 88,7% mencionam que participam de avaliação de desempenho.

A Tabela 03 apresenta o valor médio no que se refere aos tipos de culturas identificados pelos respondentes das organizações hospitalares analisadas.

Tabela 03: Resultados descritivos das dimensões da cultura.

Dimensão	Q	Discordo Totalmente			Neutro	Concordo Totalmente			M.	D.P
Distância do Poder	Q23	29%	34%	14,8%	9,8 %	4,9%	3,3%	3,3%	2,4	1,5
	Q24	49%	27%	14,8%	6,6%	0,0%	1,6%	0,0%	1,8	1,0
	Q25	23%	31%	19,7%	13,1%	8,2%	3,3%	1,6%	2,6	1,4
	Total	33,9%	30,9%	16,5%	9,9%	4,4%	2,8%	1,6%		
Coletivismo	Q26	9,8%	13,1%	8,2%	26,2%	26,2%	14,8%	1,6%	3,9	1,5
	Q27	0,0%	1,6%	0,0%	9,8%	24,6%	29,5%	34,4%	5,8	1,1
	Q28	0,0%	0,0%	4,9%	14,8%	26,2%	32,8%	21,3%	5,5	1,1
	Q29	0,0%	3,3%	1,6%	13,1%	23,0%	36,1%	23,0%	5,5	1,2
	Q30	3,3%	16,4%	16,4%	18%	19,7%	14,8%	11,5%	4,2	1,7
	Q31	6,6%	6,6%	16,4%	18%	23,0%	16,4%	13,1%	4,4	1,7
	Total	1,6%	6,9%	8%	16,9%	24,1%	24,4%	17,7%		
Aversão à incerteza	Q32	3,3%	0,0%	0,0%	8,2%	11,5%	24,6%	52,5%	6,0	1,3
	Q33	1,6%	0,0%	1,6%	1,6%	9,8%	23%	62,3%	6,3	1,1
	Q34	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%	11,5%	23%	62,3%	6,3	1,0
	Q35	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%	3,3%	14,8%	78,7%	6,6	0,9
	Q36	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	24,6%	68,9%	6,4	1,1
	Total	2,8%	0,0%	0,32%	2,6%	7,8%	22%	64,9%		
Masculinidade	Q37	70,5%	8,2%	4,9%	11,5%	3,3%	0,0%	1,6%	1,7	1,3
	Q38	31,1%	19,7%	8,2%	21,3%	13,1%	3,3%	3,3%	2,8	1,7
	Q39	49,2%	23%	9,8%	8,2%	3,3%	4,9%	1,6%	2,1	1,5
	Q40	29,5%	11,5%	8,2%	31,1%	8,2%	6,6%	4,9%	3,1	1,8
	Total	45,1%	15,6%	7,8%	18%	7%	3,7%	2,9%		
Orientação temporal	Q41	3,3%	6,6%	3,3%	4,9%	13,1%	16,4%	52,5%	5,7	1,7
	Q42	1,6%	4,9%	4,9%	8,2%	16,4%	21,3%	42,6%	5,6	1,5
	Q43	8,2%	13,1%	9,8%	19,7%	26,2%	18%	4,9%	4,1	1,6
	Q44	4,9%	1,6%	1,6%	9,8%	27,9%	31,1%	23%	5,3	1,4
	Total	4,5%	6,6%	4,9%	10,7%	20,9%	21,7%	30,8%		

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quanto à cultura, na dimensão distância do poder, pode-se observar que 81,3% do total da amostra discordam quanto às questões levantadas para esta dimensão, caracterizando a existência de uma pequena distância do poder. Segundo Hosftede (2011) num contexto de

pequena distância hierárquica, subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza e o poder não fica centralizado num grupo restrito de pessoas. Ressalta-se que esta é a percepção daqueles que detém o poder dentro da organização.

Quanto à dimensão coletivismo, 66,2% dos entrevistados concordam na posição coletivista perante o grupo e consideram que o interesse do grupo vem à frente do interesse pessoal (individualismo). Segundo Hosftede (2011) nas culturas coletivistas, o empregado atua de acordo com os interesses do grupo que pertence, podendo ou não coincidir com os seus interesses individuais. Guess (2004) aponta que na cultura coletivista destaca-se a importância nos relacionamentos, como papéis e status, dentro de um sistema social.

A dimensão aversão à incerteza demonstra que 94,7% dos respondentes apresentam aversão à incerteza, o que demonstra a importância das regras e regulamentos, receber informações detalhadas sobre o que fazer, padronização dos procedimentos. Esta dimensão obteve a maior média de respostas e o menor índice de desvio padrão. Este índice deve-se a característica da atividade da organização estudada, em que um procedimento errado pode custar a vida de alguém. No contexto hospitalar é comum o uso dos padrões de procedimentos. Conforme aponta Marinho (2001) os hospitais são organizações profissionais, que dependem da capacitação e do conhecimento de seus profissionais.

A dimensão masculinidade demonstra que 68,5% dos entrevistados discordam da posição masculina, essa posição ressalta a diferença entre homens e mulheres na execução de algumas tarefas. O resultado apresenta uma posição feminista da cultura que segundo Hosftede (1991) consistem em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. Em culturas femininas, os conflitos são resolvidos com o diálogo e negociação. Neste tipo de cultura, o chefe age muito pela intuição e tem por hábito a busca pelo consenso (HOSFTED, 2011). É importante destacar que 75% dos respondentes são do gênero feminino.

Na dimensão orientação temporal, percebe-se que 73,4% dos respondentes apresentam orientação a longo prazo, que significa preocupação com o futuro, concordam com a importância do planejamento a longo prazo e o controle dos recursos financeiros.

A Tabela 04 apresenta o valor médio no que se refere aos tipos de lideranças identificados pelos respondentes das organizações analisadas.

Tabela 04: Resultados descritivos das dimensões da liderança

Dimensão	Q	Discordo Totalmente			Neutro	Concordo Totalmente			M.	D.P
Transformacional	Q1	0,0%	0,0%	0,0%	1,6 %	8,2%	45,9%	44,3%	6,3	0,7
	Q2	0,0%	0,0%	0,0%	1,6 %	16,4%	52,2%	29,5%	6,0	0,7
	Q3	0,0%	0,0%	1,6%	8,2%	19,7%	55,7%	14,8%	5,7	0,8
	Q4	4,9%	9,8%	8,2%	11,5%	19,7%	36,1%	9,8%	4,7	1,6
	Q5	0,0%	0,0%	4,9%	1,6%	26,2%	50,8%	16,4%	5,7	0,9
	Q6	0,0%	0,0%	1,6%	4,9%	9,8%	49,2%	34,4%	6,0	0,8
	Q7	0,0%	0,0%	1,6%	6,6%	23%	27,5%	21,3%	5,8	0,9
	Q8	0,0%	0,0%	1,6%	8,2%	19,7%	54,1%	16,4%	5,7	0,8
	Q9	0,0%	0,0%	0,0%	14,8%	32,8%	42,6%	9,8%	5,4	0,8
	Q10	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	13,1%	47,5%	37,7%	6,2	0,7
	Total	0,5%	1%	2%	6,2%	19,3%	47,1%	23,9%	5,7	
Transacional	Q11	0,0%	1,6%	3,3%	11,5%	26,2%	31,1%	26,2%	5,6	1,1
	Q12	0,0%	0,0%	0,0%	8,2%	18%	44,3%	29,5%	5,9	0,9
	Q13	1,6%	0,0%	6,6%	11,5%	21,3%	41%	18%	5,4	1,2
	Q14	0,0%	0,0%	4,9%	4,9%	19,7%	50,8%	19,7%	5,7	0,9
	Q15	1,6%	0,0%	1,6%	6,6%	26,2%	45,9%	18%	5,6	1
	Q16	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,1%	63,9%	6,6	0,4
	Total	0,5%	0,3%	2,7%	7,1%	18,6%	41,5%	29,2%	5,8	
	Q17	11,5%	13,1%	23%	18%	19,7%	9,8%	4,9%	3,7	1,6

Sem Liderança	Q18	0,0%	0,0%	1,6%	4,9%	14,8%	45,9%	32,8%	6,0	0,9
	Q19	21,3%	36,1%	8,2%	23%	8,2%	1,6%	1,6%	2,7	1,4
	Q20	9,8%	14,8%	16,4%	21,3%	21,3%	14,8%	1,6%	3,8	1,6
	Q21	27,9%	31,1%	11,5%	16,4%	8,2%	3,3%	1,6%	2,6	1,5
	Total	14,1%	19%	12,1%	16,7%	14,4%	15,1%	8,5%	3,7	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A Tabela 04 apresenta os estilos de liderança praticados pelos líderes das organizações estudadas nesta pesquisa. Pode-se perceber que os valores médios das dimensões que compõem o estilo de liderança transformacional e da liderança transacional são similares, com pouca distinção entre eles, variando entre 90,3% de concordância no estilo transformacional e 89,3% no estilo transacional. O estilo sem liderança está presente em apenas 38% segundo percepção dos respondentes.

Outro dado relevante, diz respeito ao desvio padrão das dimensões de liderança. Pode-se observar que as respostas referentes aos estilos de liderança transformacional e transacional tiveram pouca variação. Em contrapartida, o estilo sem liderança foi o que obteve maior variação. A partir disso, pode-se perceber que as lideranças das organizações estudadas assumem os estilos de liderança transformacional e transacional. Os comportamentos oriundos da liderança transformacional baseiam-se em auxiliar os seguidores a se identificarem com o ambiente organizacional para alcançar os objetivos do grupo, atenta-se as necessidades e perspectivas individuais e estimula o avanço intelectual dos membros da equipe. Já a liderança transacional baseia-se na troca entre líder e liderado. O líder transacional perde o poder a medida que não for o detentor de conceder os benefícios da troca. (JUDGE; PICCOLO, 2004). Enquanto o líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional normalmente inspira seguidores a fazer mais do que o inicialmente esperado. Para Bass e Avolio (1993) as organizações possuem ambos os tipos de lideranças, os quais são complementares e sua utilização depende do contexto e o momento vivido pela organização.

Já o estilo sem liderança foi o menos presente segundo os respondentes, este fato pode ser relacionado com a dimensão da cultura aversão à incerteza, que apresentou maior afirmação entre os respondentes, desta forma, percebe-se que os sujeitos das organizações estudadas necessitam de uma liderança formal que acompanhe os processos, transmita as orientações e passe segurança.

A seguir, apresenta-se na tabela 05 a análise dos constructos por meio da Modelagem de Equações Estruturais, considerando o índice de carga padronizada menor 0,7, o Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta com valor acima de 0,7 e a análise da variância extraída acima de 0,5. Desta forma, as questões que não apresentaram índices satisfatórios foram excluídas.

Tabela 05: Análise Fatorial Confirmatória

Elementos da Cultura	Liderança Transformacional		Liderança Transacional		Sem liderança	
	Coefficiente	P-Value	Coefficiente	P-Value	Coefficiente	P-Value
Distância do poder	-0,162	0,216	-0,079	0,610	0,123	0,649
Masculinidade	-0,173	0,379	0,106	0,515	-0,082	0,666
Aversão a incerteza	-0,152	0,452	0,053	0,765	-0,148	0,652
Coletivismo	0,275	0,067	0,441	0,001	0,392	0,069
Orientação temporal	0,345	0,083	-0,027	0,844	0,234	0,173
R2	28%		22%		24%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A Tabela 05 apresenta quanto os elementos da cultura organizacional influenciam os estilos de liderança. Percebe-se que os construtos da cultura organizacional explicam o estilo da liderança transformacional em 28% (R2), sendo que a dimensão da cultura que tem maior influência neste estilo é a orientação temporal 0,345 seguida pelo coletivismo com 0,275. O estilo de liderança transacional é explicado pelas dimensões da cultura em 22% (R2) e a dimensão com maior influência neste estilo é o coletivismo com 0,441. Já o estilo sem liderança é explicado pelos construtos da cultura em 24% (R2) e a dimensão mais influente neste estilo é o coletivismo com 0,392. Estes dados corroboram com Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2010), que apresentam os hospitais como organizações complexas com especialidades diversas e independência entre setores e profissionais. Segundo Vendemiatti et. al., (2010) a estrutura organizacional dos hospitais abriga subculturas com peculiaridades que demarcam campos de poder. A subcultura de especialistas técnicos – médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, etc. e a subcultura administrativa. Neste contexto, as lideranças das organizações hospitalares enfrentam o desafio de desenvolver um processo de adesão destas subculturas.

Observa-se que o construto da cultura orientação temporal influencia os estilos de liderança transformacional e sem liderança. Já o construto coletivismo influencia os três estilos de liderança. O estilo de liderança que mais sofre influência da cultura organizacional é o estilo de liderança transformacional. Segundo Bass (1985) os líderes transformacionais são capazes de levar as pessoas dentro dos grupos de transcender coletivamente seus próprios interesses para o bem do grupo. Bass e Avolio (1993) apontam a relação próxima entre a cultura organizacional e a liderança. A cultura e a liderança relacionadas e não podem ser compreendidas separadamente.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de identificar a influência da cultura organizacional nos estilos de liderança presentes em duas organizações hospitalares da região sul do Brasil. Os resultados da pesquisa indicaram que as características da cultura organizacional nas organizações estudadas segundo a percepção dos líderes, são: pequena distância do poder, coletivismo, aversão à incerteza, feminilidade e orientação temporal. A dimensão da cultura com maior predominância foi a aversão à incerteza, que também apresentou menor desvio padrão entre as respostas. Caracterizando a organização hospitalar como um ambiente complexo que exige em sua atividade grande capacitação e conhecimento de seus profissionais.

No que se refere ao estilo de liderança, nas organizações estudadas, faz-se presente os estilos de liderança transformacional e a transacional. Estes estilos podem ser completos pois enquanto o líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional inspira-os a fazer mais do que o inicialmente esperado. Enquanto o estilo transacional tem foco mais no processo de trabalho, o estilo transformacional enfatiza as relações. Relacionando com a cultura organizacional, percebe-se que os estilos de liderança vêm ao encontro dos construtos da cultura que se destacaram, como o coletivismo, que se baseia nas relações e trocas entre as pessoas do grupo e o construto aversão à incerteza, que destaca a importância de regras e padrões definidos, em que os sujeitos sabem o que é esperado deles.

A pesquisa revelou ainda que a dimensão da cultura que mais influencia o estilo de liderança foi o coletivismo. Relacionando esta dimensão com os estilos de liderança predominantes, a atuação da liderança se baseia no incentivo da interação entre os

colaboradores e criação de conexões que aumentam o nível de motivação, tanto do líder quanto de seus liderados. A liderança preocupa-se com as necessidades e motivações de seus seguidores e busca ajudá-los a alcançarem os seus objetivos e o seu máximo potencial no trabalho.

A discussão sobre cultura e liderança na organização hospitalar pode ajudar estas organizações a pensarem sobre a sua administração, as necessidades de aperfeiçoar o desenvolvimento dos processos, as relações de poder e o confronto de interesses dentro dessa organização.

Destaca-se como limitação o fato de que este estudo analisou somente a percepção das pessoas que ocupam cargos de liderança nas organizações estudadas. Dessa forma, sugere-se, a continuidade deste estudo incluindo os demais empregados. Recomenda-se, ainda, para pesquisas futuras, a utilização de procedimentos de triangulação (envolvendo métodos qualitativos, observações *in loco*, entrevistas, etc.) que poderiam contribuir para o esclarecimento das interações entre os conceitos estudados. A replicação deste estudo em outras regiões do Brasil e outros tipos de organizações, possibilita a ampliação da amostra e análises comparativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications**. New York: The Free Press – Macmillan, 1990.

BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

CARVALHO NETO, A., TANURE, B., SANTOS, M. C. M., LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista Ciência da Administração**, 14(32), 35-49, 2012.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

- ELLIS, S; CARIDI, O; LIPSHITZ, R; POPPER M. Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 3, p. 166 – 175, 1999
- FREITAS, M. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. In.: **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GUESS, C. Decision Making in Individualistic and Collectivistic Cultures. **Online Readings in Psychology and Culture**, 4 (1), 2004. Disponível em <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1032> Acesso em: 20/02/2015.
- HAIR JR, J. F.; CELSI, W; MONEY, A. H; PAGE, M. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HATER, J. J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 6, n. 5, p. 695–702, 1988.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hills: **Sage Publications**, 1980.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2 (1), 2011. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> Acesso em: 22/10/2014.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, 2004.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARINHO, A. Estudo de eficiência em alguns hospitais públicos e privados com a geração de *rankings*. **IPEA**, n. 794. Rio de Janeiro:IPEA, 2001.
- MEYER JR. V.; PASCUCCHI, L; MURPHY, J.P. Hospital Volunteers: Good Citizens or Strategic Agents? ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organização no Brasil. **In.: Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, F.C.P. CALDAS, M. P. Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. **In.: Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p.766-788, 2000.

PASCUCCI, L.; MEYER JR. V. Formação de Estratégias em Sistemas Complexos: Estudo Comparativo de Organizações Hospitalares sob a Perspectiva Prática. ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro.

PINTO, M. M.R. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado)- Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo (SP): Pearson, 2010.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. In.: **Sloan Management Review**, v. 5, n. 3 p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, v. 5, n. 2, p. 1-12, 2008.

SENHORAS, E. M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde**. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.45-55, jan.-jun., 2007

STRAPASSON, M. R., MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Rev Bras Enferm**, Brasília, mar-abril; 62(2): 228-33, 2009.

TEIXEIRA, J. E. C. **Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – Câmpus Sombrio**. 221 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169, May 1991.

VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciênc Saúde Coletiva**, v. 15, n. Supl 1, p. 1301-14, 2010.

YOUNGDAHL, W. E. KELLOGG, D. L.; NIE, Winter; BOWEN, David E. Revisiting customer participation in service encounters: does culture matter? **Journal of operations Management**. 21 (1) 109-20, 2003.