



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

ARQUÉTIPOS CULTURAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA: ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E A CULTURA ORGANIZACIONAL.

CULTURAL ARCHETYPES AND THE INFLUENCE OF LEADERSHIP: ANALYZING THE
RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AND ORGANIZATIONAL CULTURE.

Projeto de Dissertação de Mestrado

Mestrado em Ciências Empresariais

Daniely Avelar Pereira Zaranza

Orientador(es): Prof. Doutor Miguel Trigo e Prof. Doutora Sofia Gaio

Setembro, 2025

ARQUÉTIPOS CULTURAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA: ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E A CULTURA ORGANIZACIONAL.

CULTURAL ARCHETYPES AND THE INFLUENCE OF LEADERSHIP: ANALYZING THE
RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AND ORGANIZATIONAL CULTURE.

Projeto de Dissertação de Mestrado

Mestrado em Ciências Empresariais

Daniely Avelar Pereira Zaranza

Orientador(es): Prof. Doutor Miguel Trigo e Prof. Doutora Sofia Gaio

Setembro, 2025



"Arquétipos Culturais e a Influência da Liderança: Analisando a relação entre Líderes e a Cultura Organizacional"

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação do Prof. Doutor Miguel Trigo e Prof. Doutora Sofia Gaio.

Assinatura: _____

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2025.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação àqueles que, como pilares que sustentam meu caminho, brilham intensamente ao meu lado. A cada vitória que conquisto, percebo que não sou apenas eu quem triunfa, mas uma rede familiar, de amigos e de profissionais que confiam e acreditam em mim.

Nas palavras de Fernando Pessoa, "tudo vale a pena quando a alma não é pequena". Agradeço a todos que, com suas presenças e apoio, fortaleceram a minha identidade e me ajudaram a atravessar os labirintos acadêmicos e os arquétipos culturais à luz da liderança.

Neste percurso na Universidade Fernando Pessoa, descobri que, como aluna e pesquisadora, cada desafio que surge no cotidiano da vida acadêmica, assim como na complexidade hospitalar, se torna um convite ao crescimento e à reflexão. Aprendi que a empatia é essencial para uma liderança eficaz e que, através da escuta ativa, podemos compreender e valorizar as diversas vozes que compõem nosso ambiente. Compreendi também que a colaboração é uma força transformadora, capaz de gerar soluções inovadoras e humanizadas para os desafios que enfrentamos, sejam eles nas salas de aula ou nos corredores de um hospital.

Que os estilos de liderança que explorei em minhas pesquisas sirvam como uma ponte que não apenas resultem em melhores resultados, mas que também crie um espaço para o aprendizado, a criatividade e a humanização em todas as dimensões de nossa jornada.

A cada um que vibra com as minhas vitórias, vai meu carinho eterno e agradecimento. Quando eu venço, vocês vencem junto comigo. Que nossos caminhos continuem entrelaçados, em busca de novas conquistas, e, acima de tudo, da felicidade e da responsabilidade em tudo que dedicamos.

Um recado especial para vocês, Isabela e Pedro, meus filhos: que esta trajetória se torne um legado que os inspire a nunca desistir dos seus sonhos. Lembrem-se de que a realização dos maiores desejos muitas vezes surge do empenho nos estudos e da sede pelo conhecimento. A vida é uma jornada de aprendizado constante, e com humildade, respeito e perseverança, vocês sempre encontrarão a força necessária para superar desafios e alcançar belas conquistas. Obrigada por serem minha maior inspiração de força e amor.

RESUMO

A dissertação, intitulada “Arquétipos Culturais e a Influência da Liderança: Analisando a Relação entre Líderes e a Cultura Organizacional,” tem como objetivo central analisar a relação entre os arquétipos culturais presentes em um hospital de grande porte, conforme o modelo de Carolyn Taylor, e os estilos de liderança adotados nesse ambiente, segundo os modelos de Kurt Lewin, à luz das teorias de cultura organizacional de Edgar Schein (Schein, 2009). A pesquisa busca explorar a diversidade das tipologias culturais e investigar como os estilos de liderança impactam a formação, a consolidação da cultura organizacional e o desempenho institucional.

A pesquisa será dividida em quatro seções: 1. Identificação dos arquétipos culturais mais relevantes no hospital; 2. Avaliação dos estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, classificados como autocráticos, democráticos e liberais; 3. Análise da interação entre os arquétipos culturais e os estilos de liderança, com o intuito de identificar correlações significativas; 4. Discussão sobre as implicações dessas interações para a eficácia organizacional e a experiência de colaboradores e pacientes.

Os resultados indicam uma predominância da cultura focada no cliente, com 40% de representatividade, e revelam correlações significativas entre estilos de liderança democráticos e liberais com os níveis de cultura organizacional propostos por Schein, especialmente em relação aos níveis de valores e crenças. Identificou-se um desalinhamento percebido pelos colaboradores entre a cultura organizacional proposta e a prática efetiva das lideranças.

Esta dissertação visa proporcionar uma compreensão aprofundada do contexto das culturas organizacionais em ambientes hospitalares, evidenciando como as tipologias culturais e os estilos de liderança influenciam o desempenho e a eficácia das instituições de saúde.

Palavras-chave: Arquétipos Culturais; Estilos de Liderança; Cultura Organizacional; Eficácia Organizacional; Tipologias Culturais; Experiência do Colaborador; Experiência do Paciente; Interação Cultura-Liderança.

ABSTRACT

The dissertation titled “Cultural Archetypes and the Influence of Leadership: Analyzing the Relationship between Leaders and Organizational Culture” aims to analyze the relationship between the cultural archetypes present in a large hospital, according to Carolyn Taylor's model, and the leadership styles adopted in this environment, based on Kurt Lewin's models, in light of Edgar Schein's (Schein, 2009) theories of organizational culture. The research seeks to explore the diversity of cultural typologies and investigate how leadership styles impact the formation, consolidation of organizational culture, and institutional performance.

The research will be divided into four sections: 1. Identification of the most relevant cultural archetypes in the hospital; 2. Evaluation of the leadership styles perceived by employees, classified as autocratic, democratic, and liberal; 3. Analysis of the interaction between cultural archetypes and leadership styles, aiming to identify significant correlations; 4. Discussion of the implications of these interactions for organizational effectiveness and the experience of employees and patients.

The results indicate a predominance of a customer-focused culture, with 40% representation, and reveal significant correlations between democratic and liberal leadership styles and the levels of organizational culture proposed by Schein, particularly regarding values and beliefs. A misalignment was perceived by employees between the proposed organizational culture and the actual practices of leadership.

This dissertation aims to provide a comprehensive understanding of the current context of organizational cultures in hospital environments, highlighting how cultural typologies and leadership styles influence the performance and effectiveness of healthcare institutions.

Keywords: Cultural Archetypes; Leadership Styles; Organizational Culture; Organizational Effectiveness; Cultural Typologies; Employee Experience; Patient Experience; Culture-Leader Interaction.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	iv
ÍNDICE DE TABELAS	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vi
INTRODUÇÃO.....	1
ENQUADRAMENTO TEORICO	3
Capítulo 1 – Cultura Organizacional: Fundamentos Teóricos e Revisão da Literatura..	3
1.1. Definições E Perspectivas.....	3
1.3. Conclusão	21
Capítulo 2 - Liderança e sua Inter-relação com a Cultura Organizacional.....	24
2.1. Introdução À Liderança.....	24
2.2. Conexões Teóricas.....	24
2.3. Críticas E Comparações Das Teorias Discutidas	43
2.4. Conclusão Da Revisão Teórica	45
Capítulo 3 – Estudo Empírico.....	47
3.1. Metodologia Da Pesquisa	47
3.2. Análise De Dados E Resultados.....	50
3.2.1. Análise Quantitativa dos Respondentes – Colaboradores Temas Emergentes e Recomendações	50
3.2.2. Análise Qualitativa dos Comentários dos Colaboradores – Temas Emergentes e Recomendadas	68
3.3. Conclusão Empírica	71
CONCLUSÃO FINAL.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	79
ANEXOS E/OU APÊNDICES	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. de Barras para Caracterização Demográfica – Área.....	51
Gráfico 2. de Barras para Caracterização Demográfica – Tempo de Casa.....	53
Gráfico 3. de Barras para Caracterização Demográfica – Idade	54
Gráfico 4. de Barras para Caracterização Demográfica – Turno.....	56
Gráfico 5. Boxplot das Escalas de Cultura e Liderança	58
Gráfico 6. Matriz de correlações de Spearman entre os escores de cultura organizacional, estilos de liderança e níveis de Schein	60
Gráfico 7. Análise das variáveis preditoras de liderança liberal.....	63
Gráfico 8. de Dispersão para Análise de Regressão Democrática	65
Gráfico 9. de Distribuição de Estilos de Liderança	66
Gráfico 10. de Distribuição de Satisfação - Estilos de Liderança	66
Gráfico 11. De Distribuição da Cultura Predominante	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização Demográfica da Amostra	50
Tabela 2. Estatística Descritiva das Escalas de Cultura e Liderança	56
Tabela 3. Análise das variáveis preditoras de liderança liberal	62
Tabela 4. Análise das variáveis preditoras de liderança democrática	63
Tabela 5. Análise das variáveis preditoras de liderança autocrática	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- HSM: Hospital Santa Marta
- UTIs: Unidades de Terapia Intensiva
- ISMEP: Instituto Santa Marta de Ensino e Pesquisa
- ONA: Organização Nacional de Acreditação
- GPTW: Great Place to Work
- TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- KPIs: Indicadores de Desempenho Chave (Key Performance Indicators)
- EBITDA: Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)
- ROI: Retorno sobre o Investimento (Return on Investment)
- TQM: Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management)
- HCA: Hospital Corporation of America
- ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- IA: Inteligência Artificial
- EP: Erro Padrão
- LI: Limite Inferior
- LS: Limite Superior
- IC: Intervalo de Confiança
- VIF: Fator de Inflação da Variância
- BCa: Bias-Corrected and Accelerated
- CEP: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um fenômeno complexo que ultrapassa fronteiras geográficas e contextos ambientais, afetando a forma como as organizações se comportam e se relacionam com seus *stakeholders*. Ela se expressa em símbolos, crenças, rituais e normas, compondo a identidade das organizações e orientando comportamentos, relacionamentos e decisões. Essa dimensão cultural é particularmente pertinente em hospitais, onde a forma como a equipe e os pacientes interagem é moldada por discursos culturais que variam do coercitivo ao colaborativamente cooperativo.

O interesse acadêmico pela cultura organizacional ganhou destaque a partir da década de 1970, devido à análise do crescimento do mercado japonês e da estrutura social e organizacional japonesa. Estudos revelaram que a cultura organizacional influencia diretamente tanto a satisfação dos funcionários quanto a qualidade do atendimento ao paciente (Heskett; Satcher, 2001; McAlearney et al., 2018), e é por isso que o alinhamento entre cultura e aspirações institucionais torna-se essencial.

A sinergia entre cultura organizacional e liderança é um fator-chave no sucesso das organizações, especialmente em situações complexas e estressantes como os ambientes hospitalares. As culturas nascentes dessas empresas têm um impacto marcante no engajamento e satisfação dos funcionários, bem como na experiência do paciente desde o primeiro contato até o tratamento e desfecho. Portanto, compreender a dinâmica dos arquétipos culturais e estilos de liderança é um imperativo para o sucesso organizacional.

Nesta pesquisa, com o título "Arquétipos Culturais e Influência da Liderança: Uma Análise da Relação entre Líderes e Cultura Organizacional", queremos entender a relação entre os arquétipos culturais em um grande hospital, conforme proposto por Carolyn Taylor, e os estilos de liderança que são modelados nele, de acordo com os trabalhos de Kurt Lewin e Edgar Schein.

Considero o trabalho de Carolyn Taylor realmente interessante – ela descreve a cultura organizacional como um conjunto de modelos mentais compartilhados que guiam comportamentos e procedimentos. Nas palavras de Taylor (2014, p. 35), "as práticas culturais de uma companhia podem ser tanto sua condenação como sua bênção, com o consequente impacto na rentabilidade". É por isso que é tão importante que a cultura organizacional apoie a estratégia institucional na busca pela qualidade do atendimento e qualidade da força de trabalho.

Além disso, o alinhamento entre líderes na construção de uma liderança coesa é um elemento essencial na estratégia de transformação cultural. Segundo Taylor (2009), o conceito de alinhamento é a base para retratar uma visão comum, encorajando uma cultura baseada em discussões abertas, que encoraja a comunicação transparente e a inovação.

Edgar Schein refina isso para argumentar que a cultura em uma organização é composta pelo que ele chama de suposições - as crenças, valores e entendimentos compartilhados que chegam a prescrever comportamentos como apropriados internamente, bem como para o ambiente externo. Seu modelo dos três níveis de manifestações da cultura — artefatos, valores e suposições subjacentes básicas — destaca a complexidade dos fatores humanos em sistemas organizacionais, enfatizando que os fenômenos culturais devem estar alinhados com os valores expostos, mas também com as suposições subjacentes compartilhadas para manter alto desempenho (Schein, 2010).

Os estilos de liderança de Kurt Lewin (autocrático, democrático, *laissez-faire*) também estão amplamente refletidos na formação da cultura organizacional. Sua eficácia pode ser específica de cada cultura, o que exige uma abordagem mais holística para a análise onde cultura e liderança interagem.

Ao se engajar em pesquisa empírica, esta tese busca determinar os principais arquétipos culturais dentro de um hospital e avaliar os estilos de liderança detectados pelos colaboradores. O objetivo é desenvolver uma compreensão das interações entre esses elementos e apreciar como eles se combinam para impactar na cultura organizacional e no desempenho, ambos críticos para alcançar a satisfação dos profissionais e fornecer um atendimento consistente ao paciente. Em uma instituição com uma grande força de trabalho de 1.290 trabalhadores ativos, o estudo será realizado, utilizando um questionário estrutural para no mínimo 20% desses profissionais.

Portanto, a pesquisa será organizada em quatro partes principais: a identificação dos arquétipos culturais mais relevantes no hospital; a avaliação dos estilos de liderança percebidos; a análise das interações entre arquétipos culturais e estilos de liderança; e a discussão das implicações dessas interações para a eficácia organizacional e a experiência de colaboradores e pacientes. A estrutura da dissertação inclui uma revisão da literatura, detalhamento da metodologia aplicada, apresentação e discussão dos resultados, seguidas pela conclusão que sintetiza as principais descobertas e suas implicações.

ENQUADRAMENTO TEORICO

Capítulo 1 – Cultura Organizacional: Fundamentos Teóricos e Revisão da Literatura

1.1. Definições E Perspectivas

O conceito de cultura organizacional é complexo e fundamental para entender como as instituições operam, particularmente em ambientes dinâmicos e ricos em complexidades, como hospitais (Schein, 2010). O tema da cultura organizacional requer discussão a partir de diferentes perspectivas teóricas para que suas tradições culturais especifiquem comportamentos e o estilo próprio das empresas através da virtude e da conformidade de valores (Cameron & Quinn, 1999).

A cultura organizacional é tratada como um conjunto de significados compartilhados que não apenas afeta seu funcionamento interno, mas também a forma como se relaciona com tudo o que está fora (Harrison & Handy, 2004). A pesquisa e a teoria focadas na cultura organizacional emergiram como uma área importante e difícil de investigação após meados da década de 1970, devido às suas muitas dimensões. Frequentemente referida como a "alma" de uma organização, valores, crenças, normas e métodos de trabalho definem o ambiente onde se trabalha (Kotter & Heskett, 1992).

Uma cultura forte e consistente pode proporcionar uma vantagem competitiva firme, influenciando todos os *stakeholders*, especialmente os clientes — não apenas contribuindo para a satisfação dos funcionários, mas mudando a organização sistematicamente (Barney, 1986). Em instituições de saúde, essa cultura desempenha um papel central no sucesso da organização, influenciando a motivação, produtividade e retenção de funcionários, além, é claro, da melhor experiência do paciente (Shortell & Kaluzny, 2000).

A análise das características acentuadas das organizações, particularmente em relação ao mercado japonês, levou a um crescente interesse na pesquisa sobre cultura organizacional. Como Freitas (1991) observa, a recuperação do Japão após a Segunda Guerra Mundial e o alto grau de disciplina de seus trabalhadores estimularam uma nova atenção à relação entre cultura e desempenho. Além do estudo de Freitas, no entanto, a cultura organizacional tem sido gradualmente vista não como um fator secundário, mas sim como constitutiva da estratégia de negócios — e isso enfatiza que a cultura organizacional pode, de fato, melhorar o desempenho institucional geral (Johnson et al., 2008).

O conceito de cultura não é novo. Edward Burnett Tylor, um antropólogo britânico clássico, colocou a cultura em seu livro "Cultura Primitiva" como um "complexo todo que inclui conhecimento e crenças, arte e moral, leis e costumes de qualquer outro tipo, adquiridos pelos homens como membros daquela sociedade" (Tylor, 1871, p. 1). Definir cultura analiticamente como a "programação coletiva das pessoas" pode ser rastreado até o antropólogo americano Clyde Kluckhohn (Kluckhohn, 1951, p. 86). Essa definição é fundamental porque sugere que a cultura é tanto uma criação conjunta da sociedade quanto herdada pelos indivíduos. Esse conceito é crucial para nossa compreensão da diversidade cultural e sua relevância para a formação de identidades individuais ou coletivas.

Geert Hofstede, em "Consequências Culturais: Diferenças Internacionais em Valores Relacionados ao Trabalho" (1980, p. 21), fornece esta definição abrangente de cultura organizacional: "Cultura é a programação coletiva da mente que distingue um grupo de indivíduos de outro." Com base em estudos de muitas culturas diferentes, sua pesquisa indica que a cultura não é apenas a natureza interna das pessoas, mas também um produto que passa por influências externas e pressões sob circunstâncias sociais, econômicas e políticas específicas. A definição e análise de Hofstede tornaram-se fundamentais para a prática de gestão no mundo globalizado de hoje, onde as diferenças culturais podem influenciar como as práticas de gestão são traduzidas na realidade diária de trabalho.

Em um nível diferente de abstração, "Interpretação das Culturas" de Clifford Geertz (1973, p. 5) afirma que a cultura são as "teias" criadas pelas pessoas em suas vidas diárias. Isso destaca a importância de entender a cultura não apenas como tradições e rituais, mas também como um sistema abrangente e dinâmico de significados, gerado por processos culturais vivos. Geertz argumenta que, para entender uma cultura de forma eficaz, é necessário interpretar as histórias e símbolos usados por seus habitantes em sua vida cotidiana, compreendendo que essas formas simbólicas têm significados diferentes para diferentes grupos ou em diferentes lugares (Geertz, 1973).

Mergulhando em perspectivas teóricas, a abordagem funcionalista que vê a cultura como essencial para a eficiência e estabilidade das empresas é digna de nota. Um dos principais proponentes dessa perspectiva, Talcott Parsons, argumenta em "O Sistema Social" (1951, p. 43) que a cultura desempenha um papel integrador, permitindo que os membros tenham uma imagem compartilhada em suas mentes sobre quais objetivos e normas devem ser perseguidos. De acordo com essa visão funcionalista, uma cultura organizacional

saudável não apenas facilita a comunicação e coordenação, mas também motiva a alta administração, bem como os funcionários de base, a perseguirem seus respectivos objetivos com paixão. A cultura, ao mesmo tempo, fornece um quadro coletivo de referência que reduz a incerteza e promove a solidariedade social dentro de uma empresa. Ele enfatiza que a cultura deve ser vista como um tipo de controle social; os membros da organização são influenciados por ela e, assim, seu comportamento se conformará com expectativas já bem estabelecidas.

Usando a abordagem interpretativista, a cultura é detalhada através de como é socialmente construída na interação e mediada por significados compartilhados. Assim, seguindo um dos principais teóricos ligados à abordagem interpretativista, Karl Weick, essa perspectiva — a cultura não é algo que uma organização "tem", mas o que ela "é" (Weick, 1995). Em seu livro *"Sensemaking in Organizations"*, Weick foca em como as pessoas dão sentido às suas experiências e nas maneiras como essas interpretações se tornam práticas institucionalizadas. Como tal, a cultura é criada pelas interações diárias entre os membros de uma organização e perpetuamente evolui devido a elas. Uma perspectiva interpretativa pensa na cultura como um processo contínuo para entender e produzir significado, um processo de interação no qual os membros negociam e compartilham suas realidades. Essa perspectiva enfatiza o papel da comunicação, linguagem e sinais na criação da cultura organizacional.

Outra abordagem é a crítica, que analisa como a cultura pode refletir e perpetuar relações de poder e desigualdade, bastante difundida pelos escritos de Pierre Bourdieu e Michel Foucault. Ela desdobra uma ampla circulação de ideias pela aprovação menos convencional. Essa perspectiva argumenta que a cultura não é um fenômeno neutro, mas sim um reflexo das relações de poder existentes na organização. Pierre Bourdieu, diz que a cultura é usada não apenas para a transmissão de conhecimento, mas também como uma arma para consolidar o poder e os interesses dos grupos dominantes, para manter seu poder e privilégios (Bourdieu, 1986). A Abordagem Crítica sustenta que a cultura deve ser entendida como um local de luta no qual diferentes grupos disputam o controle, ou pelo menos alguma medida de influência. Michel Foucault, um teórico igualmente influente nessa tradição, diz que a cultura serve para disciplinar e controlar os membros de uma organização (Foucault, 1977). Ele sustenta que a cultura não é algo simplesmente de cima para baixo no qual você é socializado, mas sim um sistema de valores que os

membros conseguem internalizar através de seus próprios esforços de socialização e disciplina.

O modelo mais influente nos círculos acadêmicos atualmente pode ser o *Competing Values Framework* (CVF), que inclui os valores competitivos, conceituados por Cameron e Quinn (2006). Este modelo sugere que existem quatro tipos de cultura organizacional: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, cada uma com seus próprios valores e prioridades. O CVF é útil para entender como essas culturas organizacionais distintas afetam o desempenho dentro das organizações:

- Cultura de Clã: Um estilo que valoriza a colaboração, o trabalho em equipe e o desenvolvimento dos funcionários. Organizações com uma cultura de clã são frequentemente referidas como "famílias", onde os membros cuidam uns dos outros e compartilham um forte senso de lealdade entre si (Cameron & Quinn, 2006).
- Cultura de Adocracia: Este tipo de cultura enfatiza a criatividade, a inovação e a flexibilidade. Organizações com uma cultura de adocracia são frequentemente referidas como "pequenas empresas", onde os membros são incentivados a experimentar, tomar decisões ousadas e desafiar o pensamento convencional (Cameron & Quinn, 2006).
- Cultura de Mercado: Este tipo de cultura enfatiza a eficiência, a competição e a orientação para resultados. Organizações com uma cultura de mercado são frequentemente referidas como "máquinas", onde os membros recebem crédito pelo trabalho realizado e são punidos quando não conseguem atingir metas ambiciosas (Cameron & Quinn, 2006).
- Cultura de Hierarquia: Este tipo de cultura enfatiza o controle, a estabilidade e a eficiência. Organizações com uma cultura de hierarquia são frequentemente referidas como "burocracias", onde os membros devem seguir regras e procedimentos rígidos (Cameron & Quinn, 2006).

A Tipologia de Culturas de Deal e Kennedy também caracteriza quatro tipos de cultura, baseados em *feedback* e risco (Deal & Kennedy, 1982). Esta tipologia sugere que existem quatro tipos diferentes de cultura organizacional, cada uma tendo seus próprios valores e focos:

- Cultura Macho/Durona: Este tipo de cultura enfatiza a tomada de riscos, competição e agressão. As primeiras organizações com uma cultura Macho/Durona podem ser encontradas no domínio das finanças e esportes (Deal & Kennedy, 1982).

- **Cultura Trabalho Duro/Jogo Duro:** Este tipo de cultura enfatiza o trabalho árduo, a dedicação e o serviço ao cliente. As organizações com uma cultura de trabalho duro/jogo duro são frequentemente encontradas em setores como o varejo e a hotelaria (Deal & Kennedy, 1982).
- **Cultura Aposte na Empresa:** Este tipo de cultura enfatiza a tomada de decisões estratégicas, a inovação e o planejamento a longo prazo. As organizações com uma cultura de aposte na empresa são frequentemente encontradas em setores como o farmacêutico e o aeroespacial (Deal & Kennedy, 1982).
- **Cultura Processo:** Focando em controles, a cultura de processo enfatiza o desempenho verdadeiro dos negócios através da eficiência e a conformidade, em vez de mera proximidade ao plano. Frequentemente, organizações com esse tipo de cultura podem ser encontradas em áreas como governo e bancos (Deal & Kennedy, 1982).

Encontrado em diferentes países, o modelo de dimensões culturais de Trompenaars incorpora uma síntese única. Este autor apresenta sete dimensões culturais que são universais para todos os povos (Trompenaars, 1993). Uma dimensão de comunicação de baixo ou alto contexto determina em grande parte se a informação de alguém é obtida apenas através de palavras e fatos ou se vem do comportamento e circunstâncias de uma pessoa.

O Modelo de Sete Dimensões de Cultura de Trompenaars nos diz como os valores culturais (Universalismo vs. Particularismo, Individualismo vs. Coletivismo, etc.) afetam a prática de negócios e estilos de gestão:

- **Universalismo vs. Particularismo:** Esta dimensão reflete como as pessoas lidam com regras e princípios. Em culturas universalistas, as regras são aplicadas consistentemente a todos, mas em culturas particularistas elas podem ser alteradas dependendo da situação e das relações pessoais (Trompenaars, 1993).
- **Individualismo vs. Coletivismo:** Esta dimensão está preocupada em como os indivíduos se veem como uma entidade única e separada ou como parte da unidade social. Em culturas individualistas, as pessoas são mais propensas a valorizar a independência e a autonomia; enquanto em culturas coletivistas, as pessoas tendem a enfatizar o bem-estar da sociedade como um todo (Trompenaars, 1993).
- **Neutralidade vs. Afetividade:** Esta dimensão denota como as pessoas expressam emoções. Em culturas neutras, a expressão de emoções anda de mãos dadas com o

controle; em culturas afetivas, no entanto, a expressão é mais solta e as pessoas são muito boas em dizer o que sentem (Trompenaars, 1993).

- **Especificidade vs. Difusão:** Esta dimensão refere-se a como as pessoas se relacionam. Em culturas específicas, as pessoas tendem a manter relações pessoais separadas das de negócios, enquanto em culturas difusas, onde as vidas são vividas como uma mistura interminável de eventos diários, as pessoas misturam o pessoal e o profissional (Trompenaars, 1993).
- **Realização vs. Atribuição:** Esta dimensão refere-se a como as pessoas ganham seu *status*. Em culturas orientadas para a realização, o *status* é atribuído com base nas habilidades de trabalho, enquanto em culturas orientadas para a atribuição, o *status* é baseado da vantagem em circunstâncias de nascimento (Trompenaars, 1993).
- **Sequencial vs. Sincrônico:** Esta dimensão refere-se a como as pessoas lidam com o tempo. Em culturas sequenciais, as pessoas dão maior valor à pontualidade e ao cumprimento de prazos; em culturas sincrônicas, o tempo é visto como flexível e sujeito a multitarefas (Trompenaars, 1993).
- **Autodirigido vs. Outro-dirigido:** Esta dimensão refere-se a como as pessoas pensam sobre si mesmas. Em sociedades autodirigidas, as pessoas acreditam que têm controle sobre suas vidas; em sociedades outro-dirigidas, tendem a confiar em forças externas ou no "destino" para orientação (Trompenaars, 1993).

O Modelo das Sete Dimensões de Cultura de Trompenaars revela como as diferentes abordagens culturais moldam profundamente as práticas organizacionais e o comportamento dos indivíduos dentro delas (Trompenaars, 1993).

Adicionando outro ângulo, Aktouf (1992) deu uma visão crítica da cultura organizacional, sugerindo que as organizações deveriam adotar uma abordagem mais humanística que leve em conta as responsabilidades sociais. Ele criticou as visões tradicionais da cultura, que serviriam ao controle e dominação, argumentando que deveria ser utilizada para apoiar a autonomia, criatividade e o bem-estar dos funcionários. Aktouf também enfatiza a necessidade de criar um ambiente de trabalho onde os profissionais se sintam valorizados, respeitados e encorajados a desenvolver todo o seu potencial. Ele argumenta que as empresas devem se afastar das práticas de liderança autoritária e, em vez disso, adotar um modelo mais participativo.

Entre os teóricos dedicados ao estudo da cultura organizacional, Edgar Schein é uma das figuras mais influentes neste campo, com uma riqueza de publicações famosas e relevantes que tiveram grande impacto tanto nos círculos acadêmicos quanto na indústria (Schein, 1985). O objetivo desta tese é, portanto, aprofundar suas filosofias para estudar as raízes históricas desta pesquisa e um dos pilares. Involuntariamente, Schein — em seu trabalho de 1985 "Cultura Organizacional e Liderança" — constrói um modelo teórico. O modelo não apenas nos diz como a cultura corporativa cresce e se perpetua, mas também como seus meios de expressão influenciam a conduta dos funcionários dentro da empresa e como os grupos aproveitam seus benefícios.

Para entender melhor este sistema de modelo, Schein divide a cultura organizacional em três níveis integrados:

- **Artefatos:** O primeiro nível refere-se a coisas visíveis e tangíveis de uma cultura empresarial, como sua estrutura, linguagem, cerimônias, reuniões e políticas (Schein, 1985). Embora essas expressões sejam facilmente observáveis, podem ser difíceis de serem interpretadas, pois não revelam diretamente os valores organizacionais. A estrutura desse primeiro nível é organizada por hierarquias e responsabilidades, enquanto a linguagem envolve jargões e expressões específicas do mundo corporativo. Rituais como reuniões e celebrações são práticas que reforçam culturas valorizadas, e políticas orientam comportamentos e decisões. Para uma representação mais completa da cultura organizacional, Schein sugere que devemos também rastrear os valores e suposições que sustentam esses artefatos.
- **Valores:** No segundo nível, os valores expressam preceitos essenciais e aspirações da organização que as pessoas valorizam. Eles orientam o comportamento dos funcionários e significam expectativas sobre como as coisas devem ser feitas em suas funções; estas são a rede de relacionamentos estabelecida pelo trabalho, bem como, através da linguagem, é possível identificar ideais, ética e padrões mantidos pelos líderes (Schein, 1985). Rituais como celebrações e reconhecimentos fortalecem os valores valorizados, aumentam o senso de pertencimento entre os funcionários das empresas e ajudam a tornar a política mais estável, permitindo que as práticas diárias se alinhem com as aspirações da organização. Isso, portanto, representa um nível mais profundo de artefatos e é frequentemente acentuado pelas organizações ao articular o que desejam alcançar.

- Suposições: No último nível da cultura corporativa, as suposições básicas formam as crenças e pressupostos inconscientes que determinam como os indivíduos percebem oportunidades e fazem escolhas (Schein, 1985). Essas suposições geralmente estão tão profundamente implantadas que raramente são chamadas, mas são forças dinâmicas chave dentro de uma organização. Elas ajudam a definir hierarquias informais e relações interpessoais, o sucesso de suas operações. Além disso, afetam a linguagem e, em última análise, a comunicação, seja explícita ou não, são as que traçam as interações diárias. Essas suposições sobre o que constitui comportamento normal ou esperado também influenciam pequenos rituais e práticas, condicionando ambientes nos quais algumas coisas são consideradas normais e outras não. Assim, são esses elementos que mais decisivamente moldam a dinâmica organizacional, a qualidade dos relacionamentos e a eficácia das operações, tornando-se a base para entendimentos e comportamentos que sustentam toda a cultura organizacional.

Segundo Schein (1985), a interação entre esses três níveis de artefatos, valores e suposições mostra que o que vemos são objetos tangíveis visíveis, mas não é tudo, a menos que sejam acompanhados pelas crenças que os sustentam. Portanto, precisamos estudar toda a cultura de uma organização para ver como esses vários níveis interagem e afetam uns aos outros. Este modelo busca analisar a cultura organizacional de acordo com suas três partes e deixa claro onde a ação deve ser tomada para mudar e melhorar o *status quo*.

Mas também há um desafio: gestores devem analisar esses fatores como elementos profundos, dinâmicos e em constante evolução, moldados por interações, experiências e contextos variados. Nessa variedade, Schein ainda apresenta as tipologias de culturas (culturas de engenharia, culturas de operadores, culturas executivas), um conceito importante para entender como diferentes tipos de organizações desenvolvem culturas distintas, moldadas por suas funções e desafios específicos (Schein, 1985). Cada tipo de cultura apresenta suas próprias características que influenciam como uma organização funciona, toma decisões e lida com seus *stakeholders*:

- Culturas de Engenharia: Enfatizam a precisão, inovação técnica e resolução de problemas difíceis. A comunicação é direta, a hierarquia é fundada na *expertise* técnica e a tomada de decisões é lógica e intensiva em dados (Schein, 1985).
- Culturas de Operadores: Dão atenção à eficiência, segurança e continuidade nas operações diárias. A hierarquia é clara, os procedimentos são padronizados e a

comunicação é ascendente para garantir que as tarefas sejam realizadas e a ordem mantida (Schein, 1985).

- Culturas Executivas: Colocam a visão estratégica como prioridade, a tomada de decisões de alto nível em segundo lugar e os recursos sob controle. Em uma organização com perfil executivo, a comunicação não é focada principalmente em estabelecer uma rede de relacionamento, ocorre entre os níveis hierárquicos dentro da organização e é concentrada na tomada de decisões, influenciada por fatores econômicos e legais (Schein, 1985).

Schein acredita que é crucial vermos a cultura organizacional como um sistema interconectado, que não é estático, mas sim um elemento em constante evolução. Sua definição não apenas explica o que é cultura organizacional, mas também enfatiza como a gestão consciente contribui para criar um ambiente de trabalho melhor e o desenvolvimento de práticas de excelência, que sejam atraentes para os trabalhadores em um ambiente de negócios competitivo. Além disso, isso significa eficiência.

Na esfera do sucesso organizacional, a literatura de Schein inclui o capítulo "Cultura Organizacional: Uma Chave para Vantagem Competitiva" (Schein, 1985), no qual ele analisa como a cultura organizacional desempenha um papel único na determinação do sucesso a longo prazo das empresas dentro do ambiente de negócios competitivo. Schein argumenta que uma cultura forte e alinhada com base na estratégia e objetivos da organização não apenas ajuda a criar um bom ambiente de trabalho e fornece aos funcionários um senso de identidade e pertencimento, mas também melhora suas pontuações de engajamento no desempenho (Schein, 1985). Obviamente, a cultura também tem um impacto direto nas capacidades de inovação, adaptabilidade às mudanças do mercado e na qualidade das interações internas, que são importantes para uma tomada de decisão tranquila. Consequentemente, uma empresa mais moderna pode se orgulhar de procedimentos bem ajustados tanto nas relações de produção quanto na força de trabalho, porque se beneficiou de suas fundações culturais nessas áreas-chave e está mais bem posicionada para enfrentar estruturas verticais de poder (Schein, 1985). Ele também acrescenta que a cultura deve ser constantemente monitorada e avaliada, tornando-se uma vantagem competitiva sustentável para a empresa se estiver em conformidade com os planos futuros (Schein, 1985). Uma cultura bem caracterizada não deve apenas distinguir uma organização dos concorrentes, mas também dar-lhe uma posição mais forte no mercado, balançando para um lado ou para o outro diante de cada demanda que surge.

Schein, portanto, enfatiza a necessidade de um foco na gestão da cultura organizacional e argumenta que este trabalho é mais importante do que nunca (Schein, 1985). Somente se os líderes estiverem cientes das suposições básicas que sustentam a cultura atual e souberem como as organizações membros estão interagindo, eles serão capazes de trazer alterações tangíveis, que serão apresentadas no próximo capítulo (Schein, 1985). Essa conscientização e atenção coletivas podem facilitar a adaptação e evolução da cultura, permitindo que a organização não apenas enfrente os desafios, mas também encontre oportunidades em um ambiente contínuo de transformação e exigente para com os resultados.

Somado a esses conceitos, a obra de Carolyn Taylor, em "*Walking the Talk*" (2005), complementa as teorias de Schein ao também considerar a importância de alinhar a cultura organizacional com a estratégia da organização, sendo assim, Taylor se torna a segunda autora referência da pesquisa realizada nesta dissertação. Taylor argumenta que a cultura não deve ser apenas uma contestação teórica, mas deve ser abordada como um aspecto operacional fundamental que orienta o comportamento e as decisões dos colaboradores. Nas páginas iniciais de seu livro, já mencionado, Taylor traz afirmações conceituais de que "a cultura é sempre uma obra inacabada" (Taylor, 2005, p. 8). A forma como as pessoas respondem às circunstâncias cotidianas é cristalizada pelo que elas fazem e pelo que deixam de fazer. Os recursos humanos e a liderança não são mais atividades marginais, mas o jeito de conduzir os negócios. "É como dançar no palco e observar a dança da plateia ao mesmo tempo: precisamos assumir a responsabilidade pela reação dos outros, em vez de culpá-los" (Taylor, 2005, p. 10). Argumenta ainda que a cultura não deve ser apenas uma contestação teórica, mas deve ser abordada como um aspecto operacional fundamental que orienta o comportamento e as decisões dos colaboradores. Ela ressalta que a cultura é moldada de maneira contínua por meio dos comportamentos e práticas dos líderes e colaboradores, criando um ciclo de *feedback* que pode reforçar ou desafiar normas e valores estabelecidos (Taylor, 2005, p. 12). A proposta de Taylor implica que "os líderes devem moldar a cultura de forma intencional" (Taylor, 2014, p. 35), desempenhando um papel singular em se enquadrarem como modelos dos comportamentos que desejam promover.

A frase de Taylor, "Palavras são poderosas, mas ações falam mais alto" (Taylor, 2005, p. 14), reflete a ideia de que a cultura organizacional vai além dos valores explícitos. Mais entra no caráter corporativo do que o que as empresas dizem que defendem; através da

combinação de significados implícitos e óbvios nas linhas de interação diária, a cultura organizacional é formada e sustentada (Taylor, 2005). A cultura organizacional é um dos principais determinantes do sucesso para Carolyn Taylor, mais do que apenas um conjunto de normas e valores; em vez disso, é um "sistema de significado compartilhado que orienta comportamentos na organização" (Taylor, 2014, p. 40). Como isso funciona, por sua vez, afeta como os funcionários se relacionam para cumprir a missão e os objetivos da empresa. Por fim, Taylor insiste que a avaliação contínua e o reconhecimento dos comportamentos desejados são cruciais se estes forem se enraizar em uma organização como parte. A cultura desejada então permanece viva, diz ela.

Na segunda metade de 2009, Carolyn Taylor publicou seu livro já mencionado, nele ela argumenta que um esforço corretamente focado por líderes em níveis superiores pode tirar os trabalhadores de suas rotinas (Taylor, 2009). "Culturas prejudiciais e nocivas podem ser mudadas em uma empresa" (Taylor, 2009, p. 22). Ela argumenta que para entender os desafios do cenário de negócios, devemos nos perguntar que tipo de cultura a organização precisará para enfrentá-los e como a cultura atual da empresa impacta nos resultados. "Cultura é o que é valorizado ou, ao menos, tolerado" (Taylor, 2005, p. 18).

Com cada tipo de reforma cultural, Taylor divide as culturas organizacionais em arquétipos característicos. Esses seis tipos são:

- **Cultura de Realização:** Focando em resultados reais e na conclusão de objetivos difíceis. As organizações que adotam esse estilo colocam o desempenho como prioridade máxima, muitas vezes estabelecendo KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) rigorosos (Taylor, 2005). A ideia é que, se o grupo se concentrar em metas específicas, isso motivará todos dentro da equipe a se aprimorarem continuamente e, assim, produzirem resultados melhores do que o esperado. Em ambientes hospitalares, isso se traduz em KPIs de eficiência, reduzindo o tempo de espera dos pacientes e tornando o atendimento clínico mais oportuno.
- **Cultura de Foco no Cliente:** Este arquétipo enfatiza toda a experiência e satisfação do cliente. Em hospitais, tanto o paciente quanto suas famílias podem se tornar 'clientes' (Taylor, 2005). Organizações com essa cultura se esforçam para estar próximas das necessidades e expectativas dos clientes, promovendo um atendimento individual e humano. Nesta cultura, onde o *feedback* contínuo é essencial para melhorar a experiência do paciente, relacionamentos fortes e comunicação aberta são as marcas registradas.

- **Cultura de Uma Equipe:** Este tipo valoriza o trabalho com pessoas de outros departamentos relevantes ou de disciplinas diferentes daquelas do próprio funcionário, para alcançar objetivos comuns (Taylor, 2005). Em um hospital, isso requer apoio não tradicional, como todas as partes da equipe hospitalar trabalhando coletivamente para fornecer cuidados abrangentes aos pacientes. Essa cultura é crítica para quebrar silos e criar um ambiente onde todos na equipe acreditam que contribuem para um todo maior, levando, em última análise, a melhores resultados para pacientes e colaboradores.
- **Cultura de Inovação:** Neste modelo, as melhores práticas incluem encorajar a individualização e arriscar em novas coisas com o objetivo de melhorá-las (Taylor, 2005). Organizações com essa cultura são mais abertas a novas ideias e abordagens, dispostas a arriscar para inovar de forma racional e consciente. No contexto hospitalar, isso pode envolver a adoção de novas tecnologias, medidas inovadoras de atendimento ou novas maneiras de engajar os colaboradores. Essa cultura apoia um ambiente em que falhas são vistas como oportunidades de aprendizado - e com base nisso, faz progressos significativos nos campos da saúde.
- **Cultura Orientada para Pessoas:** Nesta categoria, a ênfase é colocada no bem-estar e crescimento dos funcionários como centrais para a gestão das organizações (Taylor, 2005). Organizações com essa cultura entendem e aceitam que trabalhadores felizes e saudáveis são a base de um bom atendimento de saúde. Isso varia desde a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável até a oferta de cursos de treinamento profissional para a equipe e o fornecimento de apoio emocional. Em hospitais, essa cultura é indispensável para prevenir o esgotamento entre os trabalhadores e garantir que eles possam oferecer aos pacientes o melhor atendimento possível.
- **Cultura do Propósito Maior:** Uma operação deve se concentrar em uma missão que ultrapasse os limites do que é possível operacionalmente (Taylor, 2005). Como trabalhar isso no hospital; é necessário introduzir ou reintroduzir uma estrutura abrangente que estabeleça diretrizes de missão que também informarão e direcionarão todas as outras decisões e deveres. Nas organizações com essa cultura, não apenas buscam eficiência e satisfação do cliente, mas seus objetivos incluem um compromisso com a responsabilidade social; a saúde da comunidade também é esperada.

Em suma, os seis arquétipos de cultura corporativa propostos por Taylor oferecem uma compreensão clara e prática das mudanças culturais dentro de uma instituição, fornecendo

alavancas para identificar melhorias e facilitando a cooperação colaborativa, embora orientada para resultados.

Para finalizar a apresentação de conceitos, não se pode deixar de considerar um modelo com a perspectiva focada no colaborador. A cultura de compromisso proposta por Edward Kahn (1990) foca na importância do envolvimento dos funcionários, bem como no compromisso com a organização. Kahn nos lembra que é nesse espaço cultural onde práticas vitais florescem, desde saudações até gritar alto ou tocar o ombro de alguém a uma distância de quinze metros — a cultura estabelece limites sobre tudo que é formalmente tolerado no trabalho.

Aceitar limites tem consequências reais para todos os envolvidos em uma empresa de sucesso, argumenta Kahn (1990), pois é através dessas restrições que qualquer comunidade desenvolve respeito mútuo e proteção entre seus membros. Somente onde a vida ou o sustento de uma pessoa depende de outra para existir, podemos esperar uma verdadeira cooperação na “selva” da indústria.

A cultura também afeta profundamente como as pessoas passam a ver sua relação com o trabalho. Sob o regime de Kahn (1990), é o sustento e a comunidade que podem ou devem "alimentar" a ordem social: pelo menos, certamente não apenas as necessidades individuais como descansar em paz após a conquista do “Monte Everest”. Uma cultura de pessoal que desvaloriza o trabalho de alguém o destrói espiritualmente em todas as estações da vida; inversamente, o trabalho intensivo, bem como a interação constante com os outros, criam um significado profundo para aqueles que finalmente se sentem 'recompensados'. O que quer que aconteça na vida de alguém se torna algo pelo qual outro espera cuidar, exceto se esse cuidador se tornar novamente a própria pessoa quando o tempo voltar.

Os negócios são, assim, deixados fora da antropologia quando comparados às relações humanas em algumas sociedades. Ao incentivar a participação ativa nas decisões coletivas, as organizações inclusivas criam um ambiente onde as opiniões e sugestões dos funcionários são respeitadas e incluídas na tomada de decisões (Kahn, 1990). Ao construir um clima de confiança e respeito com todos na mesma página o tempo todo, ajudará a tornar o trabalho em equipe possível. No modelo de Kahn, isso contribui para a felicidade encontrada no trabalho.

Além disso, o modelo de Kahn (1990) enfatiza a importância de dar reconhecimento e apreciação aos colaboradores. Sentir-se apreciado em seu trabalho torna os funcionários muito mais propensos a se comprometerem com a organização. Isso pode ser feito através de *feedback* positivo, oportunidades de desenvolvimento, recompensas que realmente considerem o desempenho individual e coletivo.

Como parte importante dessa cultura, desenvolvemos habilidades oferecendo perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional. Kahn defende que "os trabalhadores individuais só podem progredir pelo nível alcançado em sua organização" (Kahn, 1990). Em outras palavras, as organizações devem investir no treinamento dos funcionários, treinamento de gestão que tanto atinja os objetivos da organização quanto atenda às necessidades individuais dos trabalhadores por desenvolvimento de habilidades.

Quando o conceito do Modelo de Cultura de Compromisso de Kahn é implementado nas organizações, há muitas vantagens. Onde os funcionários são valorizados e se sentem parte da empresa, as taxas de rotatividade são significativamente reduzidas (Kahn, 1990). Além disso, colaboradores envolvidos são mais produtivos, pois estão ansiosos para fazer uma contribuição real para o sucesso da empresa. Essa cultura de compromisso também pode criar um ambiente de trabalho agradável e colaborativo, aumentando a satisfação no trabalho e o bem-estar.

Em conclusão, o Modelo de Cultura de Compromisso de Edward Kahn fornece uma orientação valiosa para desenvolver uma cultura corporativa que envolve e engaja os funcionários. Ao criar um ambiente em que a participação é valorizada, o crédito é dado e o desenvolvimento de habilidades é investido, não apenas as organizações podem melhorar seu desempenho, mas também deixam para trás uma tradição de satisfação com o compromisso.

Após essa análise dos diversos conceitos e perspectivas sobre cultura organizacional, é válido considerar o papel das subculturas organizacionais. Enquanto a cultura organizacional abrange os valores, normas e práticas que predominam em uma organização como um todo, as subculturas representam grupos específicos dentro desse contexto mais amplo, refletindo experiências, desafios e objetivos distintos (Schein, 2010).

Uma das noções básicas por trás das subculturas nas organizações é que elas são grupos que se formam dentro de uma grande organização. Tipicamente, essas unidades menores

têm suas próprias características únicas (Schein, 2010). Essas características podem diferir da cultura predominante: se as instituições subjacentes podem não ser capazes de fornecer o grau de unidade e identidade que um grupo maior, como a Europa, espera para se defender contra agressões externas. A exemplificação da Europa é pelo fato de ser uma exemplificação de um contexto de como identidades culturais e estruturas institucionais funcionam em uma região que é composta por diversos países e culturas. Todos esses fenômenos se repetem para cada camada, até uma seção de trabalho dentro de um departamento. Uma empresa é composta por essas seções, cada uma com uma composição social diferente; conseqüentemente, haverá consideráveis diferenças entre elas. Embora este seja um tipo de subcultura que pode se formar, a perspectiva também foi levantada para algumas organizações "de nicho" cujas atividades são necessariamente espalhadas por uma ampla área (Schein, 2010). Segundo Schein (2010), as subculturas surgem em resposta às necessidades e realidades de grupos específicos. O que quer que digam ou façam reflete os valores, práticas e hábitos da organização como um todo. Divisões são bastante comuns na vida, enquanto a maioria delas é combativa até certo ponto.

Por exemplo, pode ocorrer que uma subcultura seja nutrida pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento, cujos membros consideram a inovação e o experimento como o que mais valorizam, contrastando fortemente com uma unidade de operações que atribui grande importância à eficiência (Schein, 2010). Da mesma forma, é necessário apreciar a existência dessa diversidade ao olhar para a organização como um todo, pois os líderes devem entender como essas subculturas surgem se quiserem evitar possíveis conflitos (Schein, 2010).

As subculturas podem ser um fator forte na criação de eficiência organizacional e influenciar a organização. Uma é que as atitudes dos funcionários são influenciadas por elas e outra é como as operações se mostram eficazes. Isso é evidente: quando as subculturas estão alinhadas com a cultura dominante, os funcionários se sentirão conectados (dando uma sensação de pertencimento) e cooperativos. Isso pode ser apoiado por pesquisas científicas, ao mesmo tempo que reflete uma abordagem comercial mais prática. A organização então se torna um terreno fértil não apenas para ideias, mas também é capaz de fomentar a colaboração entre empresas. A contradição entre esses dois estilos de trabalho não pode ser permitida, pois enfraquece ambos. Todos estão se esforçando então, a longo prazo, alguém sempre sai prejudicado. Um exemplo é uma

subcultura que promove a gestão da diversidade, onde diferentes pontos de vista devem ser levados em conta para decidir tanto o que quanto como as coisas devem ser feitas (Schein, 2010). Por outro lado, se as subculturas se desviarem muito da cultura organizacional predominante, elas podem trazer tensão e conflito para o clima da organização. A indisciplina contra os valores, normas de comportamento e crenças que são claramente encontrados na cultura dominante se manifesta tanto como moral reduzida quanto como aumento da rotatividade de pessoal (Schein, 2010).

Em última análise, isso prejudicará o desempenho geral de uma empresa. Portanto, é necessário que os líderes reconheçam e gerenciem plenamente as subculturas que não estão totalmente integradas na organização mais ampla. Para fomentar um ambiente aberto e franco que encoraje o diálogo entre as partes e com outros grupos na empresa, esses líderes adotam uma abordagem voltada para o futuro. (Schein, 2010). Não apenas essa postura proativa serve para evitar problemas potenciais, como a unidade interna permite que problemas urgentes sejam resolvidos mais rapidamente e de forma construtiva, especialmente quando há uma mentalidade favorável à inovação entre todos os membros da equipe. A mutualidade está nos interesses de todos, se trabalharmos nossos interesses combinados de forma racional, em vez de explorar os outros. Uma abordagem cooperativa e voltada para o futuro para a mudança organizacional pode tornar as organizações mais dinâmicas e adaptáveis como um todo.

A noção de subculturas nas organizações coloca uma nova perspectiva na imagem. O impacto da cultura organizacional certamente será mais profundo se tais sistemas e comportamentos diversificados puderem emergir, representando um ambiente pluralista no qual os líderes podem encorajar diferentes grupos de talentos a se desenvolverem (Schein, 2010). Consequentemente, toda a empresa não está sem movimento, nem tão estática, assim como uma conversa negativa pode se espalhar rapidamente em um grupo de amigos próximos.

1.2. Críticas E Comparativos Das Teorias Discutidas

Embora as teorias acima dos autores sejam modelos valiosos e que ofertam estruturas conceituais para entender a cultura corporativa, há críticas e limitações quando usadas em diferentes cenários ou fora do contexto original de sua construção.

Enquanto a teoria de Schein, com sua orientação para níveis de cultura - artefatos, valores e pressupostos básicos - é muito detalhada, sua aplicação pode ser vista como

excessivamente complicada e não adaptável a ambientes dinâmicos. Identificar e transformar pressupostos básicos, que muitas vezes são inconscientes e profundamente enraizados, apresenta um desafio significativo. Mary Jo Hatch (1993), coautora de *"Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives"*, sente que a abordagem de Schein pode negligenciar mudanças em fatores externos e o rápido movimento da empresa ou do ambiente social que afetam uma organização, tornando, portanto, a análise cultural uma experiência lenta e possivelmente desatualizada.

Quanto aos seis arquétipos culturais de Taylor, é principalmente criticado pelos estudiosos Cameron e Quinn (2011), que são os autores do *"Competing Values Framework"* (CVF), que ajudam a esclarecer e analisar diferentes tipos de cultura organizacional, desenvolvidos separadamente no livro *"Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework"*. Eles acham que aplicar um modelo estático a um ambiente de modo dinâmico é problemático, e veem o modelo de Taylor como uma estrutura útil para entender diferentes manifestações culturais, mas pode simplificar demais a complexidade das culturas organizacionais reais. O uso de arquétipos em situações dinâmicas e complexas não leva em conta a interação de múltiplas subculturas e seus objetivos. O exemplo clássico é o trabalho realizado dentro de hospitais sobre a qualidade do serviço ao cliente. O treinamento ou orientação pode enfatizar que todos cuidam dos pacientes, mas uma ênfase na padronização e sincronização cultural tende, em vez disso, a sufocar a inovação e a adaptabilidade (Cameron & Quinn, 2011).

A crítica mencionada na abordagem de Clifford Geertz é dirigida contra a "teia de significados". Mary Douglas (1986) provocou essa noção quando discutiu como o ambiente institucional determinava a cultura em seu livro *"How Institutions Think"*. Dessa forma, a maneira como o autor lê a "teia" é uma compreensão rica da complexidade das instituições culturais e de como elas funcionam, mas não permite interpretações subjetivas. Isso pode transformar o uso e a compreensão do sistema em algo teórico, em vez de prático, dentro de um contexto organizacional real.

Um exame cuidadoso da abordagem de Hofstede na pesquisa acadêmica mostra que, embora muitos estudiosos contestem as forças dessa metodologia, *"Culture and Psychology"* de Matsumoto (2017) aponta que reduzir culturas a dimensões pode estar possivelmente alongando-as além do necessário. Na verdade, em vez de reduzir a cultura a dimensões, Matsumoto insiste no caráter multifacetado das interações culturais e na necessidade de sutileza no contexto. Mansour Javidan (2004) é outro crítico importante

que argumenta que as dimensões culturais de Hofstede não se aplicam bem em ambientes multiculturais; junto com Hofstede, ele discute isso em *"The Globe Study of 62 Societies: Implications for the Study of Culture and Leadership"*. Javidan aponta que o método de Hofstede pode não ser capaz de lidar com situações organizacionais em que culturas e subculturas variadas estão interagindo, particularmente em organizações cuja atitude em relação à sua base ética muda com o número de funções em qualquer momento.

A teoria organizacional comparativa deve ser usada para enriquecer nossa compreensão das teorias de cultura organizacional. Um trabalho representativo de comparação é Carolyn Taylor (2007), onde o foco é determinar como deve ser a "alma" de uma corporação, especialmente na relação entre ela e a gestão. Edgar Schein (2004) fornece uma estrutura analítica em três níveis: artefatos, valores e pressupostos subjacentes. Para Taylor, transformar a cultura é uma questão de intenções que se refletem nas práticas cotidianas; Schein sustenta que entender essas crenças profundas é a chave para produzir mudanças que terão um efeito real. Dessa diferença, fica claro que Taylor enfatizou a urgência para agir, enquanto Schein refletiu uma análise mais profunda.

Segundo Geert Hofstede (2001), existem dimensões culturais que afetam a interação entre membros de diferentes culturas. Sua pesquisa também oferece uma estrutura teórica para entender como as diferenças culturais impactam atitudes e comportamentos. Por outro lado, Taylor (2007) foca na cultura organizacional interna e no papel que os líderes desempenham em moldá-la. Ele insiste que as decisões e práticas culturais devem ser feitas com a participação ativa de todos os funcionários.

Embora o modelo de cultura de compromisso de Kahn tenha sido amplamente elogiado em geral por sua ênfase no envolvimento dos funcionários e no estabelecimento de um ambiente de trabalho positivo, ele não está isento de críticas. Os críticos dizem que o modelo adota uma visão excessivamente idealista, pensando que uma prática de apreciação que reconhece todos os funcionários igualmente para reconhecer e apreciar (Kahn, 1990). Na prática, a diversidade de motivações e experiências individuais significava que os mesmos programas levavam a reações diferentes, como risos e descontentamento, para pessoas diferentes. No entanto, essas avaliações geralmente não eram compartilhadas por quem estava no topo, nem pelos membros da equipe. Além disso, os críticos apontam que um foco no compromisso pode ser em detrimento das dinâmicas de poder e esquemas dentro das organizações, que influenciam significativamente a participação dos funcionários.

Essa perspectiva implica que, para efetivar uma cultura de compromisso, não apenas iniciativas focadas no engajamento devem ocorrer; o foco também deve se mover em direção às estruturas organizacionais que podem impedir a plena participação e voz dos colaboradores (Kahn, 1990). Portanto, embora o modelo forneça um ponto de partida útil, sua eficácia depende de considerações muito mais amplas envolvendo realidades organizacionais e diferenças particulares entre os funcionários.

Finalizando com o conceito das subculturas empresariais, vale acrescentar dados enriquecedores à nossa compreensão, que estão sujeitos a várias críticas e comparações entre estudiosos, como Schein e Hofstede. Schein (2010) argumenta que as subculturas enfatizam que um consenso se torna obscuro e, portanto, inconcebível, além de abafar a cultura de dominância. Ao mesmo tempo, Hofstede — que cita exemplos históricos para apoiar suas opiniões, preocupa-se que a individualidade excessiva nas subculturas crie "ilhas culturais" que obstruem completamente a comunicação (Hofstede, 2001). Por sua vez, Alvesson (2002) critica o conceito simplista de subculturas como entidades independentes, enfatizando a interdependência entre subculturas e a cultura dominante. Análises como essas destacam a necessidade de uma abordagem integrada para reconhecer as complexidades das vertentes culturais, não as manipular entre nossos dedos.

1.3. Conclusão

Em suma, o conceito de cultura organizacional é amplamente definido neste capítulo, destacando seu papel na dinâmica institucional.

Autores renomados como Schein, Taylor e Freitas fornecem contribuições valiosas para o entendimento deste tópico. Por exemplo, Schein oferece ferramentas sólidas para mapear e analisar culturas organizacionais existentes, permitindo que líderes e gestores identifiquem se os valores, crenças e práticas da maioria de seus membros e que estão ligados a um tipo. Taylor, por outro lado, argumenta que a criação dessa cultura deve estar enraizada em contar histórias que elevem e ajudem todas as partes interessadas a encontrar suas identidades e propósitos. Isso traz o sentimento de união que mencionamos anteriormente.

Aqui, as dimensões culturais de Geert Hofstede (1980) e o *Competing Values Framework* (1999) fornecido por Cameron e Quinn ampliam enormemente nossa concepção ou reconhecimento de como as diferenças na cultura de origem entre pessoas dentro de um

ambiente organizacional afetam sua interação e coordenação. Isso também é a pressão sutil de poder que leva a padrões de comportamento entre os funcionários em um mundo cada vez mais globalizado.

Além disso, na tipologia de Aktouf, a importância das relações humanas é destacada e também é enfatizado que a adaptação à mudança é essencial para que qualquer organização prospere em meio a um ambiente em constante mudança. A subcultura também é crucial nesse contexto, pois cada grupo dentro de uma organização pode desenvolver sua própria identidade cultural que interage com a cultura organizacional dominante (Schein, 2010). Isso representa a gama de experiências e pontos de vista que os trabalhadores trazem para o trabalho, apontando para a necessidade de um tipo de gestão que aprecie essas subculturas enquanto incentiva uma cultura de resultados significativos.

Este modelo enfatiza não apenas o compromisso emocional gerado pelos funcionários, mas também o imperativo de criar uma cultura que incentive e una todos os membros. Vale a pena notar que, embora esses modelos teóricos forneçam boas sugestões, implementar essas ideias com sucesso enfrenta inúmeras dificuldades do mundo real. Cada organização deve adaptar suas práticas gerenciais para se adequar à sua própria situação, levando em consideração suas características especiais e o setor em que atua. Instituições complexas e em constante mudança — onde quer que existam na escala organizacional — exigem uma abordagem abrangente e flexível para a cultura.

Deve-se prestar atenção tanto a fatores internos, como estruturas hierárquicas ou valores comuns, quanto a forças externas, como pressões de mercado ou mudanças sociais. Essa perspectiva integrada é vital para criar ambientes que permitam colaboração, criatividade e inovação, três elementos essenciais da eficiência institucional a longo prazo.

Ao introduzir teorias alternativas de gestão, os gestores não apenas podem adaptar o ambiente atual às suas necessidades imediatas, eles também criam uma base para inovação e desenvolvimentos sustentáveis. Esse compromisso contínuo com a criação de uma cultura adaptativa e integradora que respeite subculturas, ao mesmo tempo que incentiva o envolvimento dos funcionários, não apenas aumenta a eficiência das organizações, mas também lhes confere maior estabilidade.

Além disso, a orientação de carreira envolve tanto tecnologias sociais irrestritas quanto isoladas. Portanto, se houver algum princípio orientador para a cultura organizacional que

transcenda as demandas imediatas da sociedade, ele deve ser mantido como um ativo estratégico de longo prazo. Esse compromisso com a cultura promove um ciclo virtuoso em que a prosperidade organizacional e o bem-estar dos colaboradores se reforçam mutuamente, de modo que as organizações são mais fortes e estáveis no futuro. Em resumo, ao integrar com sucesso a cultura organizacional, subculturas e o modelo de compromisso, as instituições não apenas respondem às necessidades atuais, mas se colocam como líderes inovadores neste terreno competitivo e em constante mudança.

Por fim, no próximo capítulo, examinaremos a relação entre cultura organizacional e estilo de liderança, como isso impacta a cultura institucional, após influências de práticas como líderes empresariais moldam isso. Também para a eficácia organizacional e satisfação no trabalho dos funcionários. Esta opinião nos ajudará a obter uma maior compreensão dessas duas áreas-chave, ao mesmo tempo que nos ajudará a ter uma visão mais completa do ambiente organizacional.

Capítulo 2 - Liderança e sua Inter-relação com a Cultura Organizacional

2.1. Introdução À Liderança

Claro que a capacidade de guiar e influenciar indivíduos ou grupos reunidos em torno de um objetivo comum é um aspecto importante da liderança. Como Northouse (2018, p. 7) considera, a liderança é "um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum". Esta definição enfatiza que a liderança é colaborativa, além da simples manutenção de poder ou riqueza. O verdadeiro espírito de liderança significa poder inspirar confiança nos outros, é muito semelhante a ser amado por essas mesmas pessoas que seguem onde você lidera.

Mas liderança não é apenas colocar pessoas no comando de suas tarefas, é também sobre criar uma atmosfera onde as pessoas sejam encorajadas a usar suas habilidades e inteligência. E são esses gestores que conseguem inspirar suas equipes em torno de uma visão clara que geralmente emergem como líderes eficazes. Neste ponto, portanto, precisamos identificar quais competências são necessárias além da orquestração de um grupo para que suas definições possam ser atualizadas para um líder mais pluralista e equitativo que agirá não pela força, mas por coragem, baseada na confiança.

É o significado de liderança como um processo de influência. Existem diferentes estilos e abordagens de liderança. Diferentes situações podem exigir um tipo diferente de líder, e assim as circunstâncias são um fator inevitável que influencia que tipo de líder alguém será. Investigar a liderança em todas as suas muitas dimensões, portanto, torna-se um requisito-chave para o sucesso organizacional.

2.2. Conexões Teóricas

A interdependência entre cultura organizacional e liderança é complexa, essa relação tão próxima tem implicações de longo alcance e permanentes. É um ciclo que afeta a eficácia organizacional de diferentes maneiras. Os líderes desempenham um papel fundamental na formação e manutenção da cultura ao estimular comportamentos que refletem os valores e normas desejados na organização (Schein, 2010). Isso se traduz em práticas de trabalho diárias, interações entre colegas e na forma como a organização responde às mudanças externas.

Essa dinâmica é frequentemente descrita como uma relação simbiótica, onde a cultura molda o estilo de liderança e, por sua vez, a liderança influencia a cultura, num

movimento cíclico. Em sua pesquisa, Schein (2010) afirma que o estilo de liderança mais eficaz em um determinado contexto é determinado pela cultura praticada da organização. Por exemplo, em organizações onde a inovação e a criatividade são valorizadas, líderes transformacionais podem ter mais sucesso do que os autocráticos. Esse vínculo é ainda ilustrado em vários outros estudos acadêmicos.

Líderes eficazes são pessoas que não apenas apontam o caminho para a visão e os valores de sua organização, mas também guiam todos ao seu redor pelo exemplo. Ao discutir o papel do líder, Kotter (1996) tentou enfatizar a diferença que existe entre o conhecimento organizacional peculiar e o conhecimento cultural geral, tanto em seus escritos quanto em conversas. Os líderes devem agir como exemplares dos valores organizacionais. Eles são o que torna o comportamento desejável parecer fácil para os funcionários seguirem. Afinal, essa modelagem feita pelo líder é um processo de ensino e reforço. Serve para afirmar a conduta dos membros da equipe contra um guia estabelecido pelas práticas de seus líderes, e assim se torna um tipo de mecanismo de autocontrole e responsabilidade para com o ambiente.

Também destacando o papel desempenhado pela liderança na formação da cultura organizacional, Schein (1985, p. 24) argumenta que "os líderes são os principais arquitetos da cultura". Essa implicação da liderança naturalmente carrega uma boa dose de responsabilidade, pois líderes que não promovem uma cultura adequada podem ocasionar dificuldades organizacionais. Na forma de desmotivação da equipe, resistência à mudança e dificuldade em alinhar os objetivos individuais das pessoas com os da organização, esse mau funcionamento pode ser demonstrado.

Assim, a cultura também é vista como um fator robusto que afeta a eficácia da liderança. O sucesso do comportamento do líder depende da cultura organizacional. A cultura organizacional não apenas molda os comportamentos dos líderes, mas também os resultados das ações. Uma cultura forte e alinhada pode amplificar os esforços de um líder, fornecendo a base para estratégias a serem perseguidas e metas a serem alcançadas. De acordo com O'Reilly e Chatman (2006), os resultados tendem a ser positivos quando a cultura organizacional e as práticas de liderança estão alinhadas. Por outro lado, se a cultura organizacional for negativa ou desatualizada, pode limitar a eficácia de um líder, resultando em resistência da equipe à mudança e moral reduzida. Nesse contexto, um líder deve ser capaz de "ler" a cultura existente, identificar lugares onde ela precisa de mudança e, em seguida, elaborar estratégias para mudá-la. O sucesso da liderança

depende em grande parte de sua capacidade de entender e se adaptar à cultura organizacional, transformando-a em um ativo que enriquece os objetivos estratégicos da empresa. A cultura os molda como indivíduos, determina o que as pessoas ouvirão deles e também a quantidade de apoio que recebem para implementar esforços de mudança. É crucial para os líderes que desejam que seus métodos de inovação possam trazer sucesso em toda a organização entenderem este conjunto interligado de problemas que enfrentam.

As teorias de liderança atuais, como a liderança situacional, liderança transformacional e distribuída, por sua vez, servem para aprofundar nossa compreensão dessa relação. Por exemplo, a liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1988, p. 100) dá ênfase particular à alteração do estilo de liderança com as circunstâncias específicas e fatores tradicionais para diferentes agrupamentos, sejam internos ou externos a uma organização. Hersey sustentou que "a competência final de um líder para liderar é baseada em uma habilidade crucial: avaliar a situação e adaptar seu estilo de liderança para atender às necessidades do momento".

A teoria transformacional, por outro lado, foca na capacidade dos líderes de inspirar e motivar seus seguidores em maneiras de alcançar um desempenho excepcional que ajude a promover mudanças impactantes para uma organização. Burns (1978, p. 20) argumentou que "a liderança transformacional é essencialmente redenção". O modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Ken Blanchard foi formulado pela primeira vez em 1970. Na criação da teoria da liderança transformacional, James MacGregor Burns e Bernard M. Bass levam o crédito.

É essencial para os gestores, se desejam estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo, aprofundar sua compreensão dessa relação. Instituições que percebem, respeitam e praticam a interdependência entre liderança e cultura têm mais chances de prosperar no mundo dinâmico ou competitivo de hoje, onde a sustentabilidade pressupõe a capacidade de mudar e adotar novas formas. O que quer dizer que o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte não é apenas uma questão de definir valores, mas que esses valores devem ser consistentemente desenvolvidos em uma organização para criar consistência entre a liderança em todos os níveis.

Segundo os autores, a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar seguidores a alcançar um desempenho excepcional, promovendo assim mudanças significativas dentro de uma organização. Em vez disso, líderes transformacionais modificam os valores, crenças e atitudes de seus seguidores, criando

um propósito compartilhado e uma sinfonia. Esse estilo de líder também pode ser descrito como visionário. Suas visões para o futuro servem como um ímã, atraindo suas equipes para esse futuro. Essa capacidade de articular uma visão inspiradora não apenas estimula os funcionários, mas também fornece um senso de identidade e direção compartilhada que pode impulsionar o desempenho e a inovação.

A transformação que esses líderes promovem vai além dos meros resultados de desempenho para incorporar um estado de ser. O crescimento humano e pessoal emerge em um ambiente onde a busca pelo conhecimento, desenvolvimento contínuo e excelência são todos encorajados. Porque são valorizados por parte dos seguidores desses líderes, inovadores. As características da liderança transformacional incluem:

- **Influência Idealizada (Carisma):** Os seguidores admiram e respeitam líderes transformacionais que são vistos como modelos de integridade e ética. Eles mostram compromisso consistente com suas crenças, inspirando assim outros a fazerem o mesmo (Bass, 1990).

Líderes influentes idealizados são frequentemente considerados visionários. Eles têm uma capacidade única de descrever um objetivo brilhante e aplicável para o futuro. Essa imagem encoraja outros a seguir seus passos. Todos entendemos como as pessoas se sentem ao redor de nossos líderes que são influentes idealizados. Afinal, eles são modelos de comportamento que inspiram confiança e respeito em suas equipes. Suas ações correspondem às suas palavras, e eles mostram uma imagem de integridade que convida outros a seguir seu exemplo. O impacto do carisma desses líderes não depende apenas de qualidades pessoais, mas decorre da dedicação a um propósito maior, que atrai e inspira os funcionários a se comprometerem com os objetivos da organização.

- **Motivação Inspiradora:** Líderes transformacionais inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses e se dedicarem a um propósito maior. Um futuro brilhante é prometido por esses líderes, eles buscam entusiasmo e lealdade em sua equipe. Para implantar as sementes de entusiasmo e compromisso entre suas equipes, eles usam histórias de líderes que vieram antes deles (Bass, 1990).

A motivação inspiradora força seus colegas a darem o melhor de si e os torna harmoniosos em todos os seus empreendimentos. Líderes que usam esse método estão direcionando uma visão futura cheia de esperança, e eles podem trazer à tona o desejo e o entusiasmo de suas equipes. Ao espalhar histórias de sucesso, elogiar o trabalho árduo e recompensar

conquistas, esses líderes fortalecem o sentimento de pertencimento e a crença de que todos no trabalho podem contribuir para seu sucesso.

- **Estimulação Intelectual:** Líderes transformacionais desafiam os seguidores a pensar criticamente e criativamente. Eles nutrem a inovação e a experimentação; estão dispostos a correr riscos na busca de uma visão extraordinária. (Bass, 1990). Líderes que estimulam intelectualmente criam um ambiente em que os seguidores se sentem seguros para desafiar o *status quo*, inovar e propor novas ideias.

A estimulação intelectual também é um componente essencial da liderança transformacional. Ela desafia os funcionários a pensarem além das fronteiras impostas pelos métodos atuais de resolução de problemas. Líderes que promovem a estimulação intelectual constroem organizações onde novas ideias são encorajadas e recompensadas. Ao desafiar o *status quo* e encorajar abordagens inovadoras, esses líderes ajudam a levar a organização adiante.

- **Consideração Individualizada:** Líderes transformacionais mostram preocupação genuína pelo bem-estar e desenvolvimento dos seguidores. Para ajudar cada membro da equipe a maximizar suas habilidades com o objetivo completo de satisfação, a consideração individualizada requer uma compreensão dos pontos fortes e fracos de cada funcionário, bem como das necessidades e objetivos individuais (Bass, 1990).

A consideração individualizada é uma das atitudes centrais da liderança transformacional, vendo cada membro de uma unidade de trabalho como único, com seus próprios requisitos e expectativas. Líderes que praticam a consideração individualizada dão a cada funcionário um conhecimento de seus próprios pontos fortes e fracos, a atenção personalizada necessária para o crescimento, além de *feedback* construtivo, oportunidades de desenvolvimento e assim por diante. Líderes que realmente se importam com seus seguidores, com seu bem-estar, e deixarão esse bem-estar fluir entre eles, têm essa gratidão como retorno. Por exemplo — se isso ajuda de alguma forma: eles podem vir a ajudar uns aos outros em tempos de dificuldade, mas nunca por necessidade ou submissão, porque todos os admiram e lhes concedem seu apoio quando mais precisam e praticam a reciprocidade.

A liderança transformacional afeta a cultura de uma organização de maneira significativa, criando um ambiente de confiança, cooperação e inovação. Líderes transformacionais ajudaram a criar uma cultura na qual todos na equipe compartilham os mesmos valores

organizacionais, estilo de vida e, assim, enriquecem qualquer atividade realizada pelos membros da equipe, alcançando melhor desempenho e satisfação no trabalho.

Esse ponto de vista também é a raiz da Liderança Servidora, que se tornou popular nas últimas décadas e é prototipada por Robert K. Greenleaf (1977). "Servir aos outros como o objetivo principal da liderança". Algumas características principais dos líderes servidores incluem fazer das necessidades de seu próprio time sua principal prioridade. A liderança servidora produz um tipo de crescimento não limitado pela política da empresa ou promoção interna, mas abrangente e em toda a organização.

Para complementar, a liderança servidora é baseada em princípios básicos de ação: escuta ativa; empatia; cura; manter uma consciência, ou nível profundo de compreensão em todos os momentos; o ato de influenciar os outros por meio de argumentação e persuasão, além de reconhecer um todo que inclui ambos os tipos de habitantes — os que têm e os que não têm. Assim, a liderança servidora é o oposto do egoísmo, onde o sucesso da equipe e o bem-estar dos membros são a principal preocupação de um líder. Esse método pode criar uma plataforma para respeito mútuo e cooperação, um espaço em que os funcionários são valorizados e encorajados a deixar seus talentos e habilidades brilharem. A liderança servidora não significa apenas fornecer assistência e orientação, mas também incentiva o desenvolvimento de talentos em todos os níveis de uma organização, tornando-a um lugar onde tudo é bem feito. Os princípios-chave da Liderança Servidora incluem:

- Escuta: Líderes servidores valorizam a escuta ativa e tentam entender as coisas do ponto de vista de seus seguidores (Senge, 1990).

Se quando você está na frente do líder, cada pessoa sente que pode expressar livremente suas opiniões e queixas, então esse é um verdadeiro líder servidor. A escuta ativa é um dos quatro pilares da liderança servidora. Ela equipa os líderes com uma compreensão completa das necessidades, dificuldades e esperanças das pessoas ao seu redor. "Uma maneira pela qual os líderes mostram respeito e empatia por seus funcionários ou seguidores é por meio da escuta ativa. Em um ambiente assim, todos sabem que sua voz conta" (Senge, 1990, p. 81). A escuta ativa também permite que os líderes descubram oportunidades de melhoria, resolvam disputas e tomem decisões mais informadas.

- Empatia: Líderes servidores são calorosos e se preocupam com seus seguidores. Eles se esforçam para entender as necessidades e sentimentos de outras pessoas e oferecer encorajamento (Davis, 2008).

Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro e ver as coisas de sua perspectiva. "Líderes servidores mostram empatia ao se preocuparem com o bem-estar de seus próprios seguidores, fornecendo ajuda e encorajamento em momentos críticos" (Davis, 2008, p. 47). A empatia contribui para a criação de um clima de confiança e segurança em que os funcionários se sentem à vontade para falar abertamente sobre suas fraquezas e buscar ajuda quando necessário.

- Cura: Líderes servidores estão preocupados com as feridas emocionais de seus seguidores e querem ser sensíveis para não os ofender. Eles criam um espaço seguro no qual os membros da equipe se sentem confortáveis para compartilhar sua vulnerabilidade ou pedir apoio (Spears, 1995). Curar significa agir para promover a saúde emocional dos seus colaboradores.

"Líderes servidores criam um ambiente seguro e acolhedor, onde a equipe pode se sentir confortável discutindo com colegas sua vulnerabilidade e miséria" (Spears, 1995, p. 39). Sugerindo em suas equipes uma atitude de cuidado por meio do exemplo e do apoio emocional, esses líderes de um tipo diferente curam feridas emocionais e cultivam espíritos fortes.

- Consciência: Líderes servidores entendem como suas próprias ações afetarão os outros e trabalham para serem éticos e responsáveis. Eles tomam decisões baseadas em princípios sólidos e demonstram um compromisso inabalável com a justiça e o jogo limpo (Rowe, 2006).

"Consciência é a capacidade de ver seu próprio impacto nos outros e agir com responsabilidade ética" (Rowe, 2006, p. 52). Eles também são doadores: Líderes servidores tomam decisões baseadas em princípios sólidos, mantêm um compromisso inabalável com a justiça e a equidade, esforçam-se para causar o menor dano possível ao ambiente com o qual estão envolvidos em qualquer capacidade, seja como empregadores ou qualquer outra coisa.

- Persuasão: Líderes servidores confiam na persuasão, em vez de coerção, para influenciar as pessoas. Eles buscam consenso entre os membros da equipe e criam um propósito comum para todos (Goleman, 2000).

"Persuasão é a capacidade de influenciar os outros através de argumentos lógicos e apresentação de fatos ou evidências" (Goleman, 2000, p. 26). Liderança servidora significa converter nossos objetivos pessoais nos da organização. Essa liderança servidora difere de líderes que podem dominar subordinados com seu poder de várias maneiras significativas. Por um lado, líderes servidores usam exortação, enquanto o estilo de liderança autoritário envolve coerção. Ajudar os funcionários a crescer e desenvolver um senso de pertencimento aos objetivos da organização.

- Construção de Comunidade: Líderes servidores se esforçam para criar um senso de comunidade entre as pessoas que trabalham para eles e os indivíduos que servem. Eles promovem colaboração, apoio mútuo e compartilhamento de recursos (Wheeler, 2013).

"Construção de comunidade é concebida como a capacidade de criar solidariedade e companheirismo entre os membros da equipe" (Wheeler, 2013, p. 18). Líderes servidores promovem coordenação, reforço mútuo e compartilhamento de recursos, e criam um ambiente de trabalho no qual cada pessoa se sente valorizada, respeitada e parte de algo maior do que ela mesma. A liderança servidora promove uma cultura de confiança e colaboração em seu pessoal, que se sente valorizado e respeitado no trabalho. Isso também aumenta efetivamente os níveis de participação, ganhos de desempenho e satisfação no trabalho.

Para ajudar a criar um ambiente de trabalho saudável e próspero, os líderes precisam aprofundar sua compreensão dessa relação teórica. Instituições que reconhecem, valorizam e praticam a interdependência entre liderança e cultura têm mais chances de prevalecer sobre outras em um ambiente dinâmico, ou seja, atemporal e sem lugar, onde a consistência é vital para a sobrevivência. Como resultado, a tarefa de construir uma cultura organizacional forte não é apenas fazer com que as várias camadas de liderança formulem valores e depois garantam que esses valores alcancem toda a estrutura.

A terceira teoria contemporânea apresentada, liderança distribuída, na visão de Spillane (2006), essa linha contrasta fortemente com as visões tradicionais, que consideram a liderança como uma função monolítica daqueles que ocupam posições de poder e influência. Ela desafia, por exemplo, a noção de uma única figura assumindo toda a responsabilidade pela liderança. Em vez disso, essa abordagem sugere que a liderança deve ser vista não em termos de centralização, mas como uma tarefa multidirecional que abrange todos os membros. Spillane (2006) sugere que os líderes realmente trabalham em

um contexto social. É a qualidade da interação e dos relacionamentos entre as pessoas que forma a base para o sucesso organizacional.

Concomitantemente, Gronn (2008) argumenta que a teoria da liderança distribuída também reconhece o fato de que pessoas de todas as esferas da vida, de acordo com seus meios e habilidades, em vez de qualquer título ou posição específica que possam ocupar, podem desempenhar algum papel na liderança. À medida que isso acontece por meio de uma mistura de influência e contribuição variadas, algum tipo de rede cooperativa será formada, o que fortalece a capacidade das organizações de responder sensatamente e resolver problemas complexos.

Essa abordagem não apenas democratiza o processo de liderança, mas também promove um engajamento mais profundo dos funcionários e promove a responsabilidade compartilhada como parte da cultura organizacional. Ao conceber a liderança dessa forma, as organizações podem se tornar muito mais ágeis; as decisões são trazidas mais perto do ponto de desafio e isso tem implicações profundas para sua adaptabilidade. Resulta em compromissos mais responsivos com diversos fatores ambientais externos.

Kurt Lewin, um dos pioneiros no campo da dinâmica de grupos e liderança, é a principal referência sobre estilos culturais nesta tese, e ele formula perguntas de pesquisa com base em sua pesquisa (Lewin, 1939). O escritor realiza experimentos que resultam na identificação de três principais estilos de liderança — autocrático, democrático e *laissez-faire*. Cada um dos três estilos tem suas próprias características distintas e levará a mudanças na organização (Lewin, 1947). Esses estudos foram pioneiros e após longos anos de pesquisa nos campos da psicologia social nos permitiram entender como as pessoas se relacionam o que refletiu sobre a própria liderança.

Um grande pioneirismo sem conclusões que apareceram em universidades como *Harvard* ou MIT, mais do que na Universidade Popular de Pequim (Davis & Slack, 1983). Três tipos de estilos, mas três respostas em particular para a mesma situação de trabalho. Todos são instantâneos ricos de três abordagens completamente diferentes para a mesma coisa: luta de classes.

- Liderança Autocrática: Caracterizada por controle centralizado e decisões individuais, esse estilo de liderança resultou em maior produtividade em tarefas simples, mas produziu uma atmosfera negativa entre os participantes. A falta de participação e

regras rígidas criaram resistência e insatisfação (Lewin, 1947). Assim, a eficácia não se limitava apenas à tarefa, mas também significava criar um clima motivador.

A partir desses experimentos, Kurt Lewin compreendeu a liderança autocrática e, com um estudo em 2014 por Chan, descobriu que, mesmo que esse estilo de liderança possa produzir aumentos de produtividade a curto prazo, a longo prazo, os usuários sob ele relatam altos níveis de insatisfação e rotatividade de pessoal (Chan, 2014). Com uma voz a menos, os protestos ao longo de uma linha menos organizada tendem a criar um sentimento de desinteresse e ódio na força de trabalho. O líder toma todas as decisões sozinho, controlando completamente os procedimentos do grupo sem incentivo dos membros do grupo. Líderes autocráticos tendem a ser inflexíveis. Eles impõem suas próprias ideias sem a necessidade de discussão com os outros e são relutantes em ouvir quando os outros têm ideias que não se encaixam nas já formadas.

Em teoria, a liderança autocrática poderia funcionar em ocasiões diárias estressantes, e a capacidade de tornar as coisas difíceis resolvidas de forma direta, más ideias se tornam óbvias muito rapidamente, mas, novamente, a longo prazo, tal defesa geralmente produz más condições de trabalho, moral e criatividade natural em declínio, a produtividade aumenta em vez de diminuir. Em outra vertente, a liderança autocrática é frequentemente associada a práticas de gestão exploradoras e abusivas, onde os líderes exercem poder ao extremo, mas não permitem que seus subordinados tenham voz, ameaçando não somente a saúde mental e emocional dos trabalhadores, mas também prejudicando o desempenho e a reputação da organização.

- Liderança Democrática: Este estilo promove um clima positivo para os membros, no qual eles podem realmente participar ativamente nas decisões. Embora se sugira que a produtividade seja ligeiramente inferior à autocrática, os participantes relataram maiores graus de paz e contentamento (Vandenberghe, 2015). Essa abordagem enfatiza a importância de um ambiente de trabalho conjunto, onde as vozes dos funcionários são apreciadas.

Pesquisa conduzida por Vandenberghe (2015) descobriu que funcionários que trabalham sob líderes democráticos tiveram um grande salto na satisfação e motivação no trabalho. Os números mostraram que 75% dos colaboradores se sentiram mais valorizados em seus empregos, além de criar um ambiente mais positivo e inovador dentro da organização. Além disso, outro estudo conduzido pela Gallup (2021) descobriu que equipes geridas democraticamente tendem a reter pessoal e criar mais inovações. Quando os funcionários

sentem que suas opiniões estão sendo ouvidas, é provável que eles apresentem novas ideias para soluções.

- Liderança *Laissez-faire*: Este estilo sugere uma estratégia inclinada à não interferência, com o líder devolvendo a responsabilidade à equipe. Embora em alguns casos possa nutrir imaginação e autossuficiência, Lewin (1947) advertiu que sua falta de direção pode levar a ambiguidade cultural ou desorganização.

Uma pesquisa de Goleman (2000) mostrou que em equipes muito autogeridas e experientes, essa tática pode ter efeito e alta história. No entanto, onde os funcionários precisam de mais estrutura, a direção é frequentemente confusa e desmotivadora. Outra pesquisa disse que em uma organização onde um líder *laissez-faire* "estava na linha de frente", cerca de 60% dos funcionários relataram sentir-se perdidos e sem direção. Isso foi particularmente verdadeiro em projetos complexos. Como resultado, a moral e a produtividade diminuiu, e sua experiência demonstrou que a tristeza é decorrente das estatísticas relacionadas ao ponto de vista de Lewin sobre a cultura organizacional. Isso é evidente em sua ênfase na forma como a liderança opera e, ao mesmo tempo, é influenciada pela cultura de uma organização. Lewin argumenta aqui que as interações entre líderes e membros da equipe são cruciais para estabelecer normas, que também criam direção na organização. Embora tal argumento não possa ser provado, vale a pena estudar mais. Ele sugere que os líderes devem ser extremamente adaptáveis e sensíveis ao clima social em uma organização. O líder então adapta seu estilo de liderança para promover o compromisso e a eficácia dos funcionários.

Como Kurt Lewin (1939, p. 508) conclui sobre a eficácia de cada estilo de liderança, "as características dos seguidores, a natureza das tarefas a serem realizadas e o contexto organizacional desempenham um papel significativo". Lewin aponta que em emergências, o estilo autocrático pode ser mais eficiente devido à necessidade de decisões rápidas e centralizadas: "Em eventualidades, onde o problema foi identificado, um autocrático pode ser mais eficiente do que um democrático entre arranjos políticos" (Lewin, 1947, p. 511). Ele também vê a necessidade de "acordo administrativo" em tais situações. No entanto, ele indica que "em ambientes onde a criatividade é importante ou a inovação para avançar, uma abordagem democrática, ou mesmo possivelmente *laissez-faire*, pode funcionar melhor — pois permite que os subordinados deem suas opiniões e ideias". E as características dos seguidores também são importantes para determinar a maneira mais eficaz de liderança. Isso foi observado por Lewin: indivíduos

autoconfiantes precisam de um estilo *laissez-faire*, enquanto pessoas que são menos seguras de si mesmas terão mais confiança e energia sob liderança democrática ou transformacional. Como Lewin percebe (1947, p. 515), "líderes eficazes são aqueles que não insistem em nenhum estilo particular de gestão, mas podem mudar sua abordagem para se adequar a cada caso individual". Para ser verdadeiramente eficaz, é necessário um grande grau de autoconsciência e habilidades de comunicação, juntamente com empatia.

Como esclarecimento adicional, podemos usar vários exemplos com os conceitos de Kurt Lewin para mostrar como a eficácia de um determinado estilo de liderança pode depender: do contexto organizacional em que é usado, das características dos seguidores e de como as tarefas são realizadas. As frases a seguir incluem tais explicações e servem para ilustrar o ponto delineado da seguinte forma:

- **Organizações Hierárquicas:** Em organizações com estruturas hierárquicas bem desenvolvidas e um sistema centralizado de autoridade, a liderança autocrática pode ser mais eficaz em situações de crise ou emergência. Em tais cenários, não se pode permitir atrasos de tempo resultantes de debates ou ineficiência na tomada de decisões, que são característicos de líderes democráticos (Lewin, 1947).
- **Organizações Flexíveis:** Em organizações com estruturas mais flexíveis e descentralizadas, valorizando a inovação e a criatividade, a liderança democrática ou *laissez-faire* será a melhor escolha. Aqui, a ênfase deve estar em permitir que o seguidor assuma a responsabilidade pela propaganda por si mesmo e explore vários tipos de solução a partir de seu próprio ponto de vista (Lewin, 1947).
- **Seguidores de Alta Excitação:** Indivíduos com alta motivação interna e autoconfiança, que são capazes de tomar decisões e resolver problemas por conta própria, podem se beneficiar de um estilo *laissez-faire* (Lewin, 1947). Aqui, eles terão a liberdade de trabalhar conforme seu próprio pensamento individual dita.
- **Seguidores de Baixa Excitação:** Pessoas que são seguidores incertos e inocentes, que precisam de *feedback*, experiência, algumas recompensas extrínsecas - aqueles seguidores humanos-honrados, como cães de estimação. O gosto que não pode suportar ser tratado de forma rude, mesmo por longos períodos em questões realmente grandes, é transformado em demanda por tratamento rude em situações tensas ou mundanas (Lewin, 1947).

- Tarefas Rotineiras: A liderança autocrática pode ser mais eficaz para fazer entregas palpáveis se o objetivo for qualidade de produto eficiente e consistente. Seu objetivo é, portanto, garantir que os procedimentos sejam realizados corretamente, com um resultado em que se possa confiar.
- Tarefas Criativas: Em tarefas que exigem criatividade e engenhosidade, ou onde diferentes ideias devem ser experimentadas para encontrar a melhor a cada vez, a liderança democrática pode ser mais apropriada. Aqui, a ênfase deve estar em permitir que o seguidor assuma a responsabilidade pela propaganda por si mesmo e explore vários tipos de solução a partir de seu próprio ponto de vista (Lewin, 1947).

Flexibilidade e adaptabilidade são qualidades importantes nos líderes de hoje. Eles devem ser capazes de ajustar seu estilo de liderança de acordo com o que está acontecendo ao seu redor e o tipo de pessoas que lideram (Hersey & Blanchard, 1988). Segundo Lewin, um líder precisa de uma gama de habilidades de liderança para atender às várias demandas no ambiente organizacional complexo de hoje. O uso dessas habilidades garante liderança eficaz e sucesso gerencial dentro das organizações.

Apesar da influência de Lewin na teoria da liderança e na psicologia social, seus experimentos enfrentam críticas significativas relacionadas à metodologia e ideologia subjacentes. Uma das principais críticas refere-se a como suas conclusões foram influenciadas pelas normas e valores da sociedade ocidental, refletindo uma perspectiva específica sobre liderança e interação em grupo. Michael Billig (2011) argumenta que a abordagem combinada de Lewin — autocrática versus democrática — pode não abranger a complexidade das dinâmicas de interação em grupos reais, levantando um viés cultural nos experimentos de Lewin. Tal divisão, embora útil em uma análise próxima, pode restringir a profundidade da análise. Ao associar implicitamente a democracia a algo positivo e a autocracia a algo negativo, Lewin moldou expectativas e interpretações dos resultados, minando a legitimidade de abordagens mais autoritárias que, em contextos particulares, podem ser eficazes.

Os experimentos de Lewin foram conduzidos em ambientes controlados e grupos menores, o que limita a generalização de suas descobertas para organizações modernas e complexas. Críticos como Yukl (2010) e Northouse (2018), que se concentraram em questões metodológicas, apenas impressionam outros com sua falta de visão: o assunto tem um lado artificial, pois seu ambiente experimental pouco se assemelha ao que os líderes em organizações enfrentam hoje. Assim como qualquer outra teoria de liderança,

embora se possa aprender com os artigos e livros de Lewin sobre liderança, a aplicação prática destes deve levar em conta nuances culturais, bem como influências contextuais que caracterizam a dinâmica organizacional atual.

Além de Kurt Lewin, Carolyn Taylor e vários outros teóricos abordam o assunto de como liderança e cultura interagem. E eles oferecem *insights* valiosos para entender essa relação. Geert Hofstede é um dos pesquisadores mais influentes no campo da cultura organizacional, particularmente sua interface com a liderança. Em seu trabalho de 1991, Hofstede identificou várias dimensões culturais que afetam não apenas o comportamento organizacional, mas também como os líderes operam em diferentes contextos culturais (Hofstede, 1991). Entre essas dimensões, duas se destacam especialmente: individualismo versus coletivismo e distância de poder.

A dimensão de individualismo versus coletivismo refere-se à medida em que os indivíduos estão ou não integrados em grupos. Líderes em culturas individualistas tendem a promover iniciativa individual, protagonismo e criatividade. Eles incentivam comportamentos que maximizam os talentos e capacidades únicas das pessoas. Por outro lado, em sociedades coletivistas, o grupo como um todo é uma preocupação. Aqui, não apenas atender, mas melhorar o *status* de todos é valorizado. Líderes eficazes nesses ambientes são aqueles que promovem harmonia entre os membros da equipe.

Hofstede argumenta que a cultura molda as expectativas de liderança de maneiras significativas. Em sociedades individualistas, por exemplo, o líder pode ser visto como um mentor que guia os indivíduos a alcançar seus objetivos pessoais. Em culturas coletivistas, por outro lado, espera-se que um líder atue como um facilitador, promovendo consenso e coesão do grupo. Este ponto destaca a necessidade de os líderes serem sensíveis à cultura em que operam, adaptando seu comportamento conforme necessário para interagir mais facilmente com os funcionários. Ele diz que "a cultura molda as expectativas de liderança de maneiras importantes" e que "em culturas que valorizam o grupo..." Ele sugere que líderes em ambientes coletivistas são ajudantes e harmonizadores; em ambientes individualistas, a ênfase está na autossuficiência e no esforço iniciado. Hofstede também diz que "quanto melhor um líder entende as dimensões culturais, mais bem-sucedido ele pode ser" (Hofstede, 1991, p. 50).

Daniel Goleman, o conhecido pesquisador de liderança emocional e especialista em culturas organizacionais, afirma em seu livro "*Primal Leadership*" que as emoções dos líderes podem ressoar com suas equipes e, portanto, afetar o clima de uma organização.

Segundo ele: "Aqueles líderes que mantêm um ambiente emocionalmente positivo não apenas melhoram a eficácia organizacional, mas também ajudam a criar uma cultura de inovação e aspiração" (Goleman, 2002, p. 45). Goleman enfatiza a importância da inteligência emocional na liderança, argumentando que líderes que podem ressoar com os sentimentos culturais dos membros de sua equipe podem não apenas fomentar maior participação e colaboração, mas também ter um desempenho melhor em termos de gestão de pessoas e resultados.

Em *"The Leadership Challenge"*, um livro de James Kouzes e Barry Posner (2017), dois autores bem conhecidos do Mount Simon College, investigam a conexão entre liderança e cultura. Eles escrevem que "líderes eficazes são aqueles que podem inspirar uma visão compartilhada e criar um ambiente em que os valores da organização são vividos diariamente" (Kouzes & Posner, 2017, p. 25). Kouzes e Posner acrescentam a afirmação de que "a cultura não é formada apenas pelas ações dos líderes; ela também decorre das interações entre os membros da equipe" (Kouzes & Posner, 2017, p. 27). A última parte da cultura organizacional é determinada em grande parte pelo grau em que um líder alinha suas ações e comportamentos aos que são apropriados.

Robert House, que escreveu extensivamente sobre liderança carismática, também discute a relação entre liderança e mudança cultural. Em seu estudo sobre a globalização da liderança, por exemplo, ele apontou como diferentes estilos de liderança são vistos em diferentes países: "O estilo de liderança é muito importante na determinação do carisma dos líderes" (House, 2004, p. 30). Nisso, ele concorda com estudos como o de J. T. Wren, "Qualquer tipo de líder pode ser eficaz. Uma das coisas é conhecer a si mesmo" (Wren, 2003, p. 15). Ele argumenta que líderes que se veem como "além de seus próprios interesses" podem ser particularmente eficazes em sociedades onde a ênfase das pessoas está no coletivo. Tal visão destaca a necessidade de os líderes adaptarem seu estilo de acordo com as expectativas culturais se desejarem a máxima eficácia.

Deste ponto de vista, Carolyn Taylor, já amplamente citada no capítulo um, especialista em cultura organizacional, tem referencial mundial sobre seu trabalho quanto como a cultura impacta o estilo de liderança e a eficácia. Ela fornece uma perspectiva valiosa para esta associação de liderança e cultura organizacional. Em seu livro *"Walking the Talk"* (2005, p. 41), Taylor aponta que os líderes desempenham um papel importante na formação da cultura, especialmente em circunstâncias difíceis. Portanto, Taylor argumenta que os líderes precisam "comportar-se e decidir" de acordo com os valores

organizacionais se quiserem moldar e manter uma cultura positiva. Ela aponta que líderes que praticam comportamentos consistentes com os valores de sua organização criam um ambiente de trabalho caracterizado por colaboração e engajamento. Isso ressalta que a ação deliberada e consistente dos líderes é crucial para reformular e consolidar a cultura corporativa.

A falha na abordagem de Taylor reside em reconhecer que os líderes nem sempre têm o conhecimento ou as habilidades necessárias para promover a cultura que desejam. A falta de programas de treinamento e desenvolvimento adequados pode levar à formação de uma cultura disfuncional, na qual o engajamento e a motivação dos funcionários sofrem. Portanto, a autora desenvolveu um método para ajudar os líderes a entender o que realmente valorizam, incluindo a análise de como a organização gasta seu tempo e recursos, avaliando a agenda, questões recorrentes e o extrato bancário — que é a alma da organização. Ela acredita que o foco deve estar em alinhar valores com os hábitos e símbolos de um grupo central de pessoas influentes, e oferece essas diretrizes sobre como isso pode ser feito na prática.

- Primeiro Passo: Entender o que a organização é e o que a faz funcionar. O método de Taylor também inclui uma pesquisa para tabular elementos da cultura atual que está sendo alterada por entrevistas e se concentra em alavancas para ativar indicadores de progresso. Quando o resultado é refinado, essas modificações culturais são iniciadas alinhando-as com metas de negócios e comportamento. Enfatizando que o plano cultural atua como uma ferramenta para transformar a visão em realidade, e no processo estende a cultura, obtendo resultados de negócios. Isso requer penetração de liderança.

Para Taylor, o processo de transformação cultural começa com um líder que não apenas sabe o que quer, mas também ajusta suas ações e comportamentos de acordo com isso.

- Etapa Dois: Experimente o vestir-se e brincar com facilitadores envolvidos nesse processo. O que esses líderes fazem em particular é demonstrado nos estudos de caso no final desta etapa.

- Etapa Três: Correção Contínua e Definição de Metas Mais Altas. O tiro na tentação constante por novas ideias e pressa que surge enquanto você luta sobre o que começar a pegar ou largar aqui. Ela acredita que todos podem expressar em palavras o que distingue a cultura de uma empresa. Isso se torna sua competência central

competitiva. Como Taylor enfatiza, "palavras são potentes, mas a ação é mais" (Taylor, 2005, p. 50), concluindo muito a necessidade de alinhamento entre retórica e ação.

- Despesa de capital: Taylor argumenta que a mudança requer tempo, fundos e esforço mental, além de planejamento. A culturização deve se tornar a terceira ou quarta prioridade estratégica da empresa, com investimento financeiro per capita alocado para cada funcionário a cada ano para cobrir gestão, implementação e, em ocasiões, serviços de consultoria de suporte organizacional. Processos e sistemas devem ser adaptados, bem como um plano de comunicação elaborado. Líderes que consideram a cultura como ideal ou abstrata geralmente o fazem por ignorância ou porque estão entrando em algo que todos os seres humanos consideram pessoalmente ameaçador. Pior do que o fracasso em lançar é começar e não terminar, pois isso é um desperdício de recursos e pode criar desesperança em seu pessoal. O ceticismo é o medo da esperança (Taylor, 2015).

- Diagnóstico Cultural: Taylor sustenta que, para que a mudança cultural tenha efeitos uniformes, devemos considerar e influenciar os quatro níveis: alta administração, média administração (supervisores), o nível operacional com 50% de compromisso de liderança e apenas 25% de funcionários. Esta abordagem identifica as características empresariais cruciais para o sucesso e ressalta a necessidade de que todos, compreendam as decisões e importâncias, considerando a cultura-alvo e seus arquétipos. Tal metodologia de regulação enfatiza dois pontos: a estratégia deve estar alinhada com a ação do líder principal, o gerente intermediário deve saber qual é o objetivo estratégico de sua empresa e executar essas entregas de acordo. O conceito de "fazer o que se fala" enfatiza que, para que a cultura organizacional seja eficaz, os líderes corporativos devem colocar em prática o que dizem. Essa congruência é indispensável para fomentar um clima de confiança e envolvimento, onde todos os funcionários se sintam parte do processo e seguros em seu ambiente.

No trabalho de Carolyn Taylor, ela apresentou seu modelo dos seis arquétipos culturais, que foi uma parte fundamental deste estudo. Com base nesse modelo de interação dos arquétipos culturais de Taylor com sua interface para liderança, descreveremos a seguir como cada um dos seis arquétipos culturais pode ser afetado pelo estilo de liderança:

- Cultura da Superação: Como foi esclarecido anteriormente, esse arquétipo foca no desempenho e na busca pelo sucesso material. Organizações com essa cultura enfatizam a eficácia; a falta de resultados gera penalidades severas, tipicamente exclusão da empresa, e também pode fomentar uma atitude competitiva por natureza, então líderes

em culturas de "desafio" colocam forte ênfase na responsabilidade individual. A deles é uma cultura de punição, com métricas de desempenho claras examinadas para ver quem teve sucesso no final de cada dia.

- **Cultura Foco no Cliente:** Este tipo de comunidade coloca as necessidades de seus clientes em primeiro lugar. Organizações que adotam essa abordagem sempre buscam compreender e atender às necessidades dos clientes, buscando qualidade no serviço antes de toques personalizados. A liderança orientada para o relacionamento é permitida florescer com boas habilidades interpessoais, sendo a atmosfera resultante de um trabalho em equipe e fácil acesso. E buscam um estilo de liderança que ensine o valor da escuta ativa, os funcionários são incentivados a fornecer *feedback* sobre como podem melhorar a experiência de escolha do cliente.
- **Cultura de um Só time:** Este tipo de sistema valoriza a cooperação entre os funcionários na busca de objetivos comuns. Este estilo é caracterizado por harmonizar vários departamentos complementares sob um teto integrado. Os líderes tendem a um modo democrático e transformador. Eles incentivam a participação nas decisões por todos e promovem um senso de 'nós'. Sua ênfase está na unidade. Como resultado, eles precisam ser habilidosos em construir relacionamentos, criando um ambiente no qual todos se sintam parte da equipe e, assim, tenham prazer e responsabilidade em seu sucesso.
- **Cultura de Inovação:** Este modelo de cultura promove ativamente o pensamento fora da caixa. Aprecie novas ideias que desafiam a convenção. Seu estilo de liderança de classificação é transformacional, ratifica uma aura onde gerentes com perfis inovadores ensinam suas equipes inteiras a pensar fora da caixa, enquanto espalham uma visão aberta para qualquer futuro possível. Ao mesmo tempo, eles adotam uma abordagem com uma capacidade de margem de erro; como os erros muitas vezes não são instrutivos por natureza, mas sim suspensos se vistos de uma perspectiva de atualização, isso cria uma situação segura para os funcionários inovarem e fazerem tentativas que podem eventualmente levar ao sucesso.
- **Cultura Orientada para Pessoas:** Com este modelo, a gestão organizacional cuida bem da saúde e crescimento dos funcionários. Corporações dessa cultura valorizam a educação e o bem-estar dos funcionários. Os líderes empregam um estilo de servo, dedicando-se a apoiar e nutrir suas equipes, colocando as necessidades dos funcionários à frente das suas próprias. Eles valorizam manter a paz e querem criar um ambiente

sancionado pela saúde onde a comunicação esteja livre de qualquer conflito, para que os funcionários possam ser felizes enquanto trabalham juntos.

- **Cultura do Propósito Maior:** Este arquétipo vê a prática de negócios da organização alinhada com missões mais elevadas em mente do que meros lucros e busca fazer uma contribuição social positiva. Através de uma retórica consistente sobre os objetivos e o futuro da empresa, os líderes podem revelar suas ideias aos outros e, assim, comprometê-los publicamente. Eles são pessoas com uma missão em mente, que tentam unir os objetivos da empresa com os requisitos da comunidade, é assim que promovem projetos de responsabilidade social e proteção ambiental, por exemplo.

Os arquétipos de cultura corporativa de Carolyn Taylor forneceram uma estrutura útil para entender a maneira como a cultura organizacional influencia diferentes estilos de liderança. Cada um não apenas expressa os valores e práticas de uma organização, mas molda como os próprios líderes se comportam. Os líderes precisam estar cientes da cultura que defendem através de cores e padrões e ver que seu estilo de gestão promove um alinhamento organizacional com os objetivos e valores da instituição. Essencial para criar uma cultura de alinhamento dentro da liderança é reunir as principais decisões e estágios de direção. Quando os líderes estão alinhados por trás de uma visão compartilhada, isso fortalece seus papéis e cria um ambiente de apoio mútuo para toda a organização. Esse alinhamento garante clareza nas mensagens e instruções e promove uma atmosfera de trabalho cooperativo. A comunicação transparente e acessível é uma das chaves para esse alinhamento, possibilitando a troca de informações, ideias e construções. "A poderosa força do alinhamento de líderes é que cria uma liderança coerente que, por sua vez, pode levar a mudanças significativas" (Taylor, 2009, p. 65).

Para prosperar e prosperar como organização, todos os líderes devem se mover na mesma direção. É igualmente importante que todos os funcionários se sintam parte da discussão e tenham suas identidades reconhecidas. Uma equipe de liderança alinhada que valoriza também, envolve e aprecia as contribuições dos funcionários, não apenas promove a confiança entre equipes e gestão, mas ajuda a reduzir conflitos e construir resiliência emocional. Isso, por sua vez, gera alta moral, melhor clima, maior satisfação, mais motivação, segurança no trabalho e engajamento; então, melhor alinhamento com a visão organizacional para maior produtividade e serviço de maior qualidade.

2.3. Críticas E Comparações Das Teorias Discutidas

Cada uma das teorias revisadas neste capítulo tem seus próprios pontos de convergência e divergência na maneira como percebem a interação entre liderança e cultura. Embora Kurt Lewin ofereça uma estrutura bem fundamentada com seus três estilos de liderança, ele pode ser criticado por fazer classificações que são muito rígidas e não refletem a complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos. Northouse (2018) argumenta que as classificações simples de Lewin sobre estilos de liderança podem restringir nossa compreensão da liderança no contexto explosivo trazido pelo mundo globalizado de hoje, uma vez que não levam em consideração aquelas variáveis energéticas que se referem tanto à própria psicologia dos líderes quanto a uma indústria de trabalho funcionalmente diferente.

Daniel Goleman (1995), por outro lado, introduz uma compreensão ativa e dinâmica da liderança ao propor versatilidade dentro da mesma pessoa. Isso porque ele vê como as emoções estão em jogo quando se trata de clima organizacional e relacionamentos interpessoais: Goleman acredita que líderes que possuem alta inteligência emocional não apenas afetarão decisões, mas podem, com orientação de treinamento adequado, criar uma atmosfera de expectativa tranquila. Isso, por sua vez, condiciona os outros a esperar que alguém forneça algo impressionante e edificante em linha com essas condições favoráveis. Seu método difere acentuadamente dos estilos de Lewin porque, de fato, coloca grande ênfase na flexibilidade de interação e na habilidade poética de sentir e responder efetivamente ao lado emocional de uma equipe. Ao serem flexíveis, os líderes são capazes de ajustar sua abordagem de acordo com o contexto e a dinâmica dos grupos, isso cria uma cultura que valoriza a empatia e o engajamento.

Além disso, teorias contemporâneas sobre liderança transformacional, como as defendidas por Burns (1978) e Bass (1985), também fornecem comentários críticos e elaborações sobre o modelo de Lewin. Enquanto Lewin estuda estilos de liderança fixos, os modelos transformacionais enfatizam a capacidade dos líderes de inspirar e motivar seus seguidores, criando assim uma cultura organizacional que valoriza a inovação e o desenvolvimento contínuo. Essa abordagem não apenas desafia a tradição, mas também causa grandes mudanças nas práticas culturais dentro das organizações.

Na intenção por trás da liderança distribuída, que valoriza a colaboração e o compartilhamento, tem sido atacada por muitos lados. Ambiguidades na alocação de responsabilidades podem criar tanto incertezas quanto conflitos, diz Spillane (2006). Isso

pode levar à execução de tarefas de forma inadequada; também resulta em atrasos desnecessários. Gronn (2008) expressa preocupação de que a disseminação da autoridade funcional abre uma cultura sem coesão e direção estratégica, o que pode acabar por desintegrar a equipe. Hartley (2010, p. 50) comenta: "A cultura organizacional tradicional não está bem disposta a esse tipo de abordagem." Como resultado, onde há sistemas hierárquicos claros, como departamentos governamentais com cadeias de comando definidas, por exemplo, essa ideia muitas vezes entra em choque com a realidade. De fato, Mintzberg (2009) argumenta que sem líderes centralizados há uma falta de alguém para motivar e inspirar, o que é essencial para o engajamento dos funcionários. Essas críticas indicam que, embora a liderança distribuída possa ter muitas vantagens, ainda existem sérios obstáculos para sua implementação bem-sucedida.

Em contraste, a crítica à liderança autocrática, de acordo com Light et al. (2016), aponta que no ambiente e local de trabalho de hoje, que é cada vez mais diversos e globalizado, esse método leva a altas taxas de rotatividade entre os membros da equipe que estão descontentes com seu trabalho. Resistir à autocracia exige maior abertura e inclusão, especialmente para setores da indústria que exigem cooperação e onde o sucesso coletivo é a norma.

A teoria da liderança servidora que apresentamos neste capítulo foi amplamente confirmada por Greenleaf (1977) e mais recentemente por escritores como Spears (1998), que enfatizaram que a liderança não é apenas uma questão de resultados, mas também de desenvolver a equipe e possibilitar que eles façam o que gostariam. Essa mudança de paradigma indica uma mudança de "poder sobre" para "poder com", o papel do líder é ajudar aqueles que ele lidera para que juntos alcancem o sucesso, criando um clima organizacional tanto de apoio quanto reconhecido por outros pela forma como opera.

Para resumir, a variedade de abordagens e teorias sobre liderança demonstradas neste capítulo deixa claro que não há uma única resposta para alcançar a eficácia organizacional em qualquer contexto. Os ambientes de trabalho modernos exigem uma compreensão cuidadosa da maneira como a liderança interage com a cultura, os líderes também devem trabalhar nesses sistemas complexos. Reconhecer as críticas e limitações das várias abordagens discutidas permite reflexão e crescimento, dando aos líderes a oportunidade de moldar um estilo que não apenas se encaixe nos valores da empresa, mas também promova uma atmosfera viva e positiva.

Este capítulo consolida a prática de liderança corporativa como uma nova questão na agenda de estudo, integrando o conhecimento teórico de liderança e levantando um modelo mais inclusivo que é adaptado a esta era.

2.4. Conclusão Da Revisão Teórica

Podemos ver, a partir da revisão teórica apresentada nos dois capítulos iniciais, como a cultura organizacional e a liderança estão inter-relacionadas ou, inversamente, a maneira exata como essas duas podem influenciar mutuamente uma à outra, bem como convergir em um ambiente institucional.

No Capítulo um, diferentes definições e abordagens sobre cultura organizacional foram discutidas, focando naqueles fatores importantes responsáveis por medir suas escalas e influências no ambiente de trabalho. Pensadores como Edgar Schein (2010), Carolyn Taylor (2005) e Geert Hofstede (1991) contribuíram significativamente para uma compreensão abrangente das nuances da cultura. É a riqueza e a diversidade que tornam as relações humanas nas organizações tão interessantes, embora raramente sejam notadas como algo especial nas discussões rotineiras sobre a natureza humana nas organizações.

O capítulo dois expandiu esse assunto e analisou o estilo de liderança, incluindo a liderança transformacional e a liderança servidora, que são vistas como modelos positivos para a criação e manutenção de uma cultura organizacional sólida. O quadro conceitual de Kurt Lewin (1947) permite que os gestores pratiquem estilos de liderança mais adequados de acordo com diferentes ambientes — ao categorizar os tipos de estilo de liderança autocrático, democrático e *laissez-faire*, essa visão proporciona uma perspectiva enriquecedora sobre o efeito da liderança em várias situações.

A fusão dos estilos de liderança e da cultura organizacional nos fornece uma representação vívida em dois níveis — a necessidade de entender esses conceitos e como isso pode acontecer de forma adequada se compreendido corretamente. Os benefícios podem ser consideráveis: desempenho organizacional, eficiência e bem-estar dos funcionários. Portanto, a gestão deve não apenas criar ambientes nos quais prevaleçam o bom comportamento e o respeito mútuo, mas também ajudar a definir o estilo de liderança mais adequado para cada estrato, a fim de incentivar a coesão e o entusiasmo em toda a organização.

Consequentemente, a abordagem unificada da cultura organizacional e da liderança não apenas aprimora a compreensão teórica, mas também oferece uma base sólida para

práticas de gestão voltadas para o sucesso duradouro das instituições. Esse tipo de interação lembra o segredo de criar um espaço onde as pessoas se sintam valorizadas e úteis, melhor estabelecido tanto na teoria quanto nas práticas de gestão, tal ideia produz organizações mais duradouras e dinâmicas, prontas para enfrentar novos desafios. Sob tais perspectivas, as instituições podem se posicionar estrategicamente de forma a não apenas atender às necessidades imediatas, mas essencialmente se saírem bem em meio a resultados surpreendentes e em constante mudança para todos, criando novas doutrinas de excelência e invenção.

Esta revisão teórica fundamenta os comentários sobre o tema nos capítulos seguintes e fornecerá uma base sólida para o trabalho empírico contido no anexo, que analisa a relação entre arquétipos culturais e estilos de liderança em contextos hospitalares específicos de maneira altamente detalhada.

Capítulo 3 – Estudo Empírico

3.1. Metodologia Da Pesquisa

Este capítulo detalha a metodologia adotada para investigar a relação entre arquétipos culturais e estilos de liderança no Hospital Santa Marta. A pesquisa, que enfoca como a cultura organizacional impacta a dinâmica de trabalho e a satisfação dos colaboradores, demandou uma abordagem mista que integra métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Creswell (2014, p. 3), "a metodologia é o caminho que os pesquisadores trilham para responder a suas questões de pesquisa", o que ressalta sua importância na validade dos resultados. Esta seção abrange opções metodológicas, justificativas da abordagem escolhida, definição do problema, objetivos, critérios de inclusão e exclusão, desenvolvimento do instrumento de pesquisa, variáveis, amostra, etapas da pesquisa, resultados esperados e limitações, considerações éticas, riscos e benefícios, além dos procedimentos de aplicação do questionário.

Para realizar o estudo, utilizou-se um questionário estruturado que coletou dados numéricos sobre arquétipos culturais e estilos de liderança, permitindo análises estatísticas. Questões abertas possibilitaram uma compreensão qualitativa das percepções dos colaboradores. Este método garantiu uma visão abrangente dos fenômenos estudados.

A pesquisa se propõe a explorar a inter-relação entre arquétipos culturais e estilos de liderança no Hospital Santa Marta. A questão central é: como esses arquétipos interagem com os estilos de liderança na organização?

Objetivo Geral: Investigar a relação entre arquétipos culturais e estilos de liderança no Hospital Santa Marta.

Objetivos Específicos:

- Identificar os arquétipos culturais predominantes no Hospital Santa Marta.
- Examinar os estilos de liderança praticados pelos gestores do Hospital Santa Marta.
- Analisar as relações entre arquétipos culturais e estilos de liderança, considerando variáveis demográficas dos colaboradores.
- Investigar as percepções dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de liderança no Hospital Santa Marta.

O objetivo de pesquisa foi o Hospital Santa Marta, fundado em 1987 e localizado em Taguatinga – DF, é um centro hospitalar de alta complexidade com mais de 250 leitos. Com uma equipe de aproximadamente 1.400 colaboradores e foco em cuidados humanizados, o hospital é referência em qualidade assistencial, tendo recebido certificações como o selo de excelência da Organização Nacional de Acreditação (ONA) e acreditação internacional no Programa *Qmentum*. O Hospital Santa Marta possui uma força de trabalho de aproximadamente 1.400 colaboradores, dos quais cerca de 1.290 estão efetivamente ativos, enquanto alguns se encontram afastados ou de licença.

Critérios de Inclusão e Exclusão

- **Inclusão:** Colaboradores maiores de 18 anos, que concordassem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e estivessem disponíveis para participar do estudo.
- **Exclusão:** Colaboradores menores de 18 anos, aqueles com doenças mentais que comprometessem a compreensão, aqueles que não fornecessem consentimento, que não estivessem disponíveis para o estudo ou que não fossem funcionários do hospital.

Com base na revisão da literatura, foi criado um questionário estruturado que abrangeu os aspectos essenciais dos arquétipos culturais e estilos de liderança. O questionário incorporou uma escala *Likert* de 5 pontos para avaliar as percepções dos colaboradores, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

As variáveis de interesse incluem setor (assistência, administrativo, operação), cargo (líder, não líder), tempo de empresa (anos de serviço), turno (diurno e noturno) e faixa etária. A amostra buscou incluir pelo menos 20% dos colaboradores ativos, garantindo diversidade de setores e níveis hierárquicos, e a meta foi alcançada com 272 colaboradores respondendo ao questionário.

Para garantir uma amostra representativa, o objetivo foi alcançar a participação de pelo menos 20% do total de colaboradores ativos, sendo que cerca de 21% dessa população respondeu ao questionário, totalizando aproximadamente 270 colaboradores. A escolha desse tamanho amostral se justifica pela necessidade de abranger a diversidade de perspectivas dentro da organização, incluindo representantes de todas as áreas (administrativa, assistencial e operacional), de todos os turnos (diurno e noturno), além de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos (líderes e não líderes). Essa abordagem foi fundamental para capturar uma visão abrangente da cultura organizacional e dos

estilos de liderança praticados no hospital, assegurando que as análises reflitam a complexidade e as nuances do ambiente de trabalho. Ao incluir colaboradores de diferentes setores e níveis, buscou-se garantir que os resultados possam ser generalizados para a população do hospital, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes.

As etapas da pesquisa seguiram a revisão da literatura relacionada à cultura organizacional e estilos de liderança, o desenvolvimento do questionário, a coleta de dados (de 08 a 25 de julho de 2025) e a análise de dados, utilizando técnicas estatísticas e análise qualitativa das respostas.

As limitações da pesquisa incluem vieses de resposta, representatividade da amostra e a potencial exclusão de colaboradores devido à falta de acesso à tecnologia.

Esperam-se resultados significativos sobre a intersecção entre cultura e liderança, que podem impactar diretamente a gestão do hospital. Os princípios éticos foram seguidos rigorosamente, incluindo a confidencialidade dos dados, a transparência na divulgação de resultados e a segurança dos participantes.

Este capítulo delineou a metodologia da pesquisa, abordando a relevância dos arquétipos culturais e estilos de liderança no Hospital Santa Marta. A pesquisa não apenas contribui para o conhecimento acadêmico, mas também tem o potencial de fomentar melhorias na qualidade do atendimento e satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

3.2. Análise De Dados E Resultados

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados sobre a relação entre os seis arquétipos culturais de Carolyn Taylor (2005), os três níveis de cultura organizacional de Edgar Schein (2010) e os estilos de liderança de Kurt Lewin (1947) no Hospital Santa Marta. Esses conceitos serviram como base para a elaboração do questionário. A pesquisa visa investigar como esses elementos interagem e influenciam a eficácia organizacional e a experiência dos colaboradores. A metodologia adotada combina análises quantitativas e qualitativas, permitindo uma compreensão abrangente dos dados e a geração de *insights* estratégicos para alcançar os objetivos da dissertação.

3.2.1. Análise Quantitativa dos Respondentes – Colaboradores Temas Emergentes e Recomendações

A amostra demográfica foi composta por 1.290 colaboradores do Hospital Santa Marta, dos quais 272 foram alcançados, apresentando uma distribuição que reflete a diversidade do ambiente.

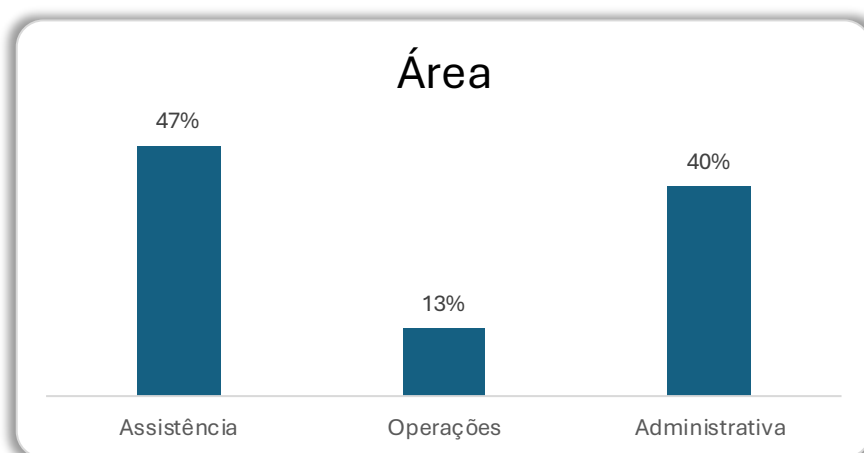
Tabela 1. Caracterização Demográfica da Amostra

Variável	Categoria	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Área de Atuação	Assistência	555	43%
	Administrativo	399	31%
	Operações	336	26%
Cargo	Colaborador	903	70%
	Líder	387	30%
Turno de Trabalho	Dia	1006	78%
	Noite	284	22%
Tempo de Empresa	Menos de 1 ano	206	16%
	1-3 anos	348	27%
	4-6 anos	297	23%

	Mais de 6 anos	439	34%
Idade	18-24 anos	245	19%
	25-34 anos	399	31%
	35-44 anos	348	27%
	45-54 anos	206	16%
	55 anos ou mais	92	7%

Vamos analisar a caracterização do perfil nas cinco dimensões demográfica: área de atividade, função de trabalho, horário de turno, tempo de serviço e condição de idade. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos funcionários de acordo com as três áreas de atividade que fazem parte da estrutura da organização. Esta visualização fornece uma boa representação da equipe, indicando regiões onde há mais consultores e aquelas onde estão menos representados. Ao estudar a distribuição da rede de estatísticas interligadas, podem ser descobertas tendências que podem apontar para a especialização em algumas áreas, ou a importância do equilíbrio entre setores, necessário para melhorar o desempenho e a eficácia da organização.

Gráfico 1. de Barras para Caracterização Demográfica – Área



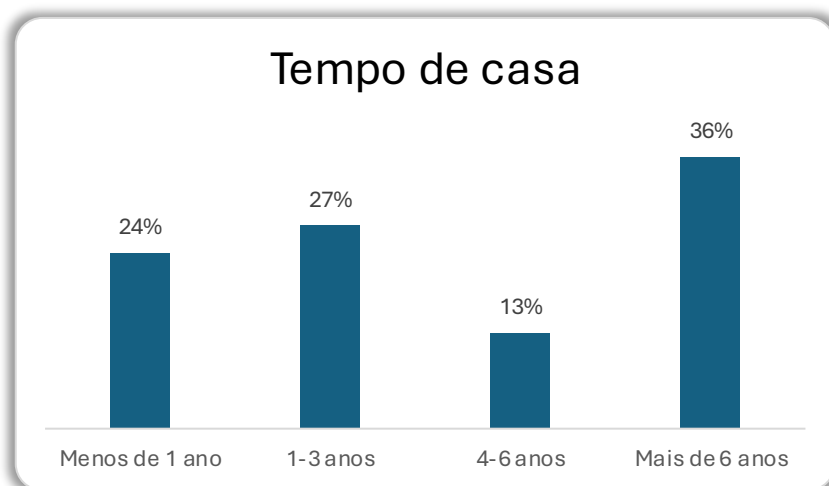
Com base nos dados do gráfico, podemos observar a seguinte distribuição das áreas de atuação dos colaboradores:

- **Maior Representatividade da Área de Assistência:** Quase metade dos colaboradores (47%) atua na área de assistência, o que é esperado em um hospital, já que essa área envolve o atendimento direto aos pacientes e requer um grande número de profissionais em contato direto com o paciente (Donabedian, 1988, p. 54).
- **Relevância da Área Administrativa:** Apresenta uma parcela significativa dos colaboradores (40%), demonstrando a importância do suporte administrativo para o funcionamento eficiente do hospital. A predominância da área assistencial, em relação à área administrativa, está alinhada às recomendações da literatura de que um forte suporte administrativo em um complexo hospitalar é essencial para o bom desempenho dos serviços assistenciais (Wagner et al., 2007, p. 102).
- **Menor Proporção na Área de Operações:** A área de operações possui a menor representatividade (13%), o que pode indicar que as atividades operacionais são mais concentradas ou automatizadas, necessitando de um menor número de colaboradores em comparação com as áreas de assistência e administrativa.

Essa distribuição sugere que o Hospital Santa Marta possui uma estrutura bem definida, com um forte foco no atendimento ao paciente (humanização e cuidado), sustentado por um suporte administrativo robusto e uma área de operações mais enxuta.

A seguir, o Gráfico 2 retrata o tempo de casa dos colaboradores, fornecendo uma visão detalhada da experiência acumulada dentro da instituição. Essa análise da longevidade na equipe é fundamental, pois reflete não apenas a estabilidade e o comprometimento dos funcionários, mas também pode indicar o nível de expertise e conhecimento institucional presente ou do enraizamento de crenças.

Gráfico 2. de Barras para Caracterização Demográfica – Tempo de Casa



Nota-se que uma fração significativa dos colaboradores (34%) possui mais de 6 anos de casa, o que pode sugerir uma cultura bem estabelecida e com capacidade de retenção. Além disso, a presença de 16% de funcionários com menos de um ano de jornada indica uma constante integração de novos colaboradores, o que contribui para a promoção da inovação e da diversidade de ideias. Sendo assim analisamos que:

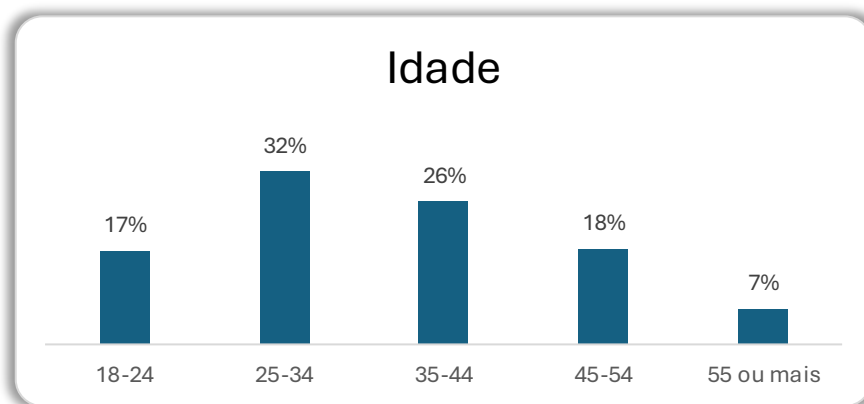
- Colaboradores com menos de 1 ano: Podem trazer novas perspectivas, mas precisam de um bom processo de integração.
- Colaboradores com 1-3 anos: Possuem experiência intermediária, conhecem a cultura e podem influenciar novos colaboradores, buscando mais oportunidades de crescimento.
- Colaboradores com 4-6 anos: São mentores naturais, possuem uma boa compreensão da cultura, podendo ajudar na integração dos novos.
- Colaboradores com mais de 6 anos: possuem estabilidade e lealdade, olhar para a experiência pode ser valioso, mas também podem exigir mais resistência a mudanças e crenças cristalizadas.

É primordial que as estratégias de liderança reconheçam e integrem a diversidade de experiências, incluindo o impacto do tempo de casa na cultura organizacional. Programas de mentoria e equipes combinadas podem maximizar o potencial coletivo, alinhando-se ao que é sugerido em estudos de gestão, como os de Collins e Porras (1994).

Com base nos dados do Gráfico 3, é possível realizar uma análise detalhada da faixa etária dos colaboradores, que permite uma visão abrangente da demografia da equipe. Essa categorização por idade não apenas revela a diversidade etária presente no hospital, mas

também permite identificar tendências relacionadas à experiência e à motivação dos funcionários.

Gráfico 3. de Barras para Caracterização Demográfica – Idade



A partir da relação do impacto geracional e tempo de casa, observa-se que a experiência acumulada e a permanência na organização exercem influência significativa sobre a cultura organizacional e a dinâmica de liderança.

A predominância da faixa etária de 25-34 anos (32%) indica que a maioria dos colaboradores pertence à geração *Millennial*. Essa geração é reconhecida pela sua abertura a inovações e pela busca de um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

Colaboradores mais jovens frequentemente trazem novas ideias e abordagens, contribuindo para uma cultura de inovação que pode ser crucial para a adaptação e melhoria contínua dos processos de trabalho (Twenge, 2010).

É essencial que os gestores estejam atentos às necessidades específicas dessa geração para garantir sua satisfação e desenvolvimento. Implementar programas de mentoria e *feedback* contínuo pode ajudar a moldar um ambiente que se alinha às expectativas dos *Millennials*.

Além disso, a presença de colaboradores com mais idade (55 anos ou mais) é menos significativa, sugerindo uma necessidade de planejamento para sucessão e transferência de conhecimento, contribuindo para uma compreensão mais rica dos desafios organizacionais.

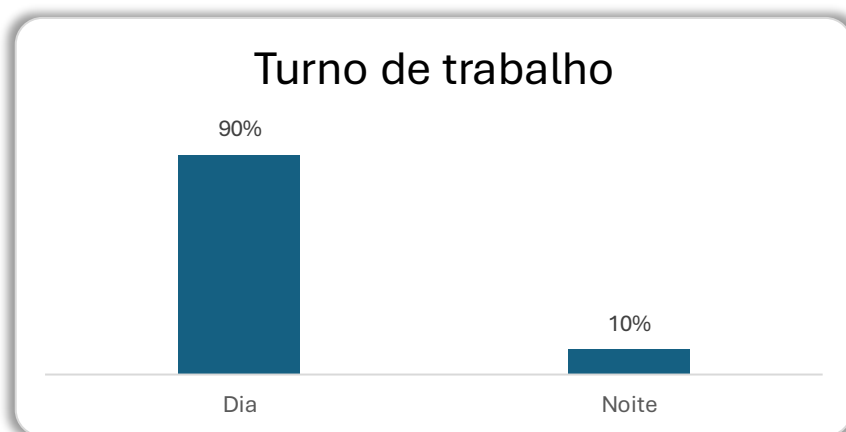
O impacto da diversidade de tempo de casa dos colaboradores na cultura e nos resultados do hospital pode ser descrito conforme a seguir:

- Colaboradores com Menos de 1 Ano: Necessitam de um processo robusto de integração para se familiarizarem e acelerarem sua aderência com a cultura organizacional e suas dinâmicas.
- Colaboradores com 1-3 Anos: Conhecem a cultura organizacional e podem influenciar novos membros, buscando mais oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
- Colaboradores com 4-6 Anos: Estão em uma posição ideal para ajudar na integração de novos colaboradores, transferindo conhecimentos valiosos e práticas que fortalecem a equipe.
- Colaboradores com Mais de 6 Anos: Podem apresentar resistência a mudanças. Reconhecer e utilizar essa experiência é fundamental, mas também é vital abordar as suas preocupações para facilitar a adaptação às inovações.

É essencial que as estratégias de liderança reconheçam e integrem essa diversidade de experiências. A implementação de programas de mentoria e a formação de equipes mistas podem maximizar o potencial coletivo, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e contribuam para a cultura organizacional como um todo.

A análise da distribuição entre os turnos diurno e noturno, conforme gráfico 4, revela que 90% dos colaboradores atuam durante o dia, enquanto apenas 10% trabalham à noite. Essa diferença pode influenciar as percepções sobre a cultura organizacional e a liderança. Colaboradores diurnos possuem alta interatividade, o que fortalece a comunicação e as práticas culturais, enquanto, colaboradores noturnos podem enfrentar isolamento potencial, resultando em menor percepção de apoio da liderança.

Gráfico 4. de Barras para Caracterização Demográfica – Turno



Programas específicos de comunicação e suporte devem ser criados para os colaboradores noturnos, assegurando que as suas preocupações sejam consideradas. A liderança deve ser consciente e inclusiva, promovendo um ambiente de trabalho coeso.

As tabelas a seguir detalham as estatísticas descritivas das escalas de cultura organizacional e estilos de liderança, incluindo médias, desvios padrão e variabilidade das respostas.

Tabela 2. Estatística Descritiva das Escalas de Cultura e Liderança

Item da Escala	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Visão, estratégia e prioridades claras	2.75	0.87	0	4
Desacordos resolvidos em grupos	2.42	1.01	0	4
Iniciativas para melhorar a experiência do cliente	2.76	0.85	1	4
O trabalho é feito em equipe	2.74	0.90	1	4
Os erros são oportunidades de aprendizagem	2.61	0.93	1	4
Distribuição justa dos benefícios	1.85	1.02	0	4

Meu líder toma decisões unilateralmente	1.68	1.14	0	4
Meu líder envolve a equipe nas decisões	2.50	1.09	1	4
Meu líder permite decisões independentes	2.27	1.04	0	4

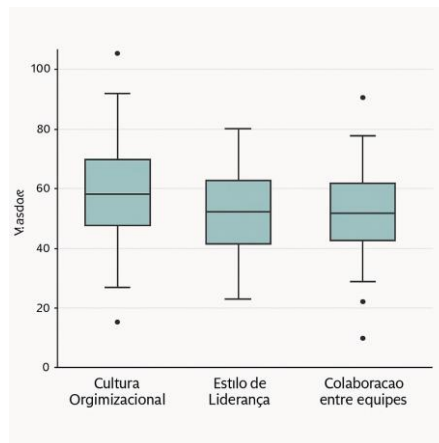
A análise da tabela indica que as percepções dos colaboradores no Hospital Santa Marta estão predominantemente na faixa inferior da escala (0 a 4), com médias que variam de 1.68 a 2.76:

- Visão e Estratégia: A média mais alta (2.75) reflete alguma clareza estratégica, mas há potencial para melhorar essa comunicação.
- Colaboração: Os aspectos de trabalho em equipe (2.74) e resolução de desacordos (2.42) são moderados, sugerindo que pode haver melhorias na dinâmica de grupo.
- Liderança: A percepção de liderança é preocupante, com a média mais baixa (1.68) indicando decisões unilateralmente tomadas pelos líderes, e uma média de 2.27 sobre a permissão de decisões independentes, apontando para uma cultura autocrática que precisa ser abordada.
- Distribuição de Benefícios: A insatisfação em relação à "Distribuição justa dos benefícios" (1.85) é evidente e pode impactar o engajamento dos colaboradores.

A visão de que "Os erros são oportunidades de aprendizagem" (Hawkins, 2018, p. 61) também mostra espaço para melhorias na criação de um ambiente seguro para o aprendizado. Em suma, é essencial focar em melhorias nas práticas de liderança, comunicação e distribuição de benefícios para aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

O Gráfico 5 apresenta um *boxplot* que ilustra as escalas de cultura organizacional e liderança entre os colaboradores do Hospital Santa Marta. Essa visualização busca resumir a percepção dos colaboradores sobre três métricas principais: Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e Colaboração entre Equipes.

Gráfico 5. Boxplot das Escalas de Cultura e Liderança



A caixa referente a Cultura Organizacional revela que a maioria dos colaboradores tem percepções positivas, conforme indicado pela mediana alta. No entanto, a presença de alguns valores atípicos sugere que há vozes discordantes, possivelmente de colaboradores que enfrentam desafios específicos.

A métrica de Estilo de Liderança apresenta uma variação significativa nos dados, conforme evidenciado pela largura do *boxplot*. Um conjunto mais amplo de percepções pode indicar estilos de liderança diversificados, refletindo uma gama de experiências que os colaboradores têm com a liderança no hospital.

A distribuição dos dados para a métrica de Colaboração entre Equipes mostra um forte consenso entre os colaboradores, com a mediana posicionada favoravelmente. No entanto, é importante considerar os valores atípicos, que podem sinalizar áreas em que a colaboração não é tão eficaz, possivelmente devido a barreiras de comunicação ou falta de integração entre equipes.

Esses *insights* sobre as escalas de cultura e liderança podem ajudar a gestão do hospital a identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias para reforçar a cultura organizacional e as práticas de liderança, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

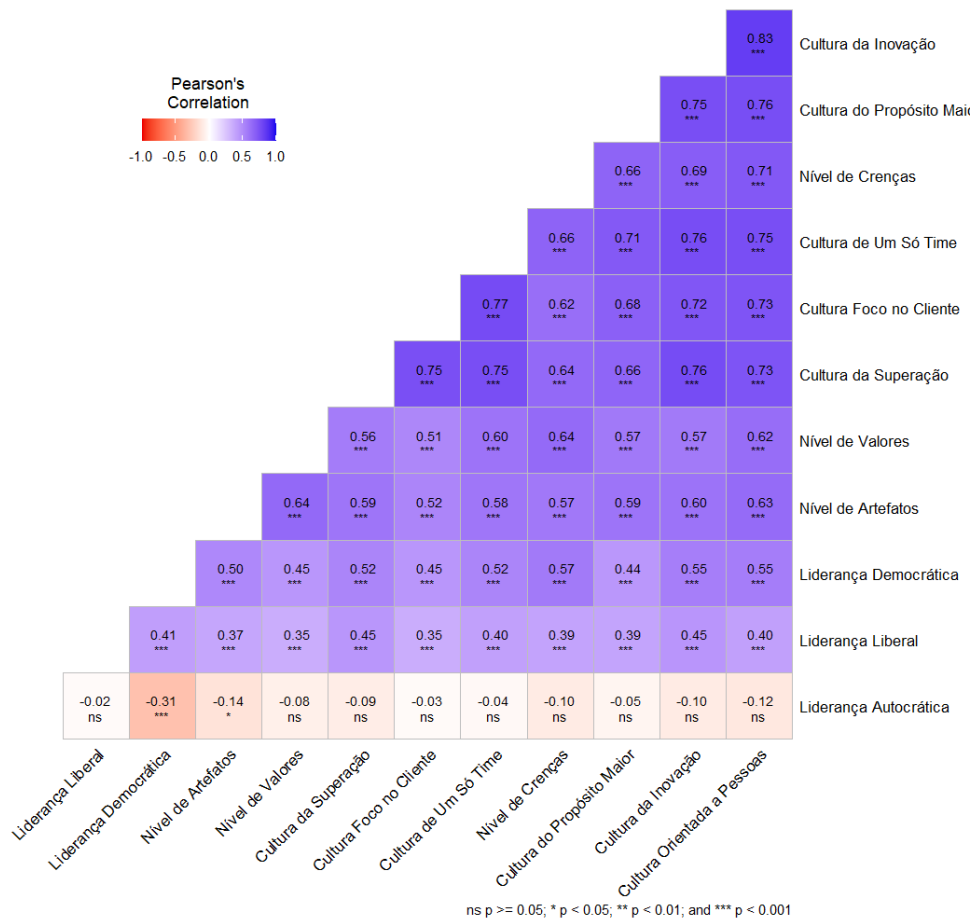
Para avaliar a relação entre variáveis numéricas, foi realizada a análise de correlação, utilizando o coeficiente de correlação de *Spearman* como medida estatística. A força dessa associação foi categorizada seguindo os critérios estabelecidos por Cohen (1988): Uma correlação pequena é indicada por $r = 0,10$ a $0,29$; média por $r = 0,30$ a $0,49$; e grande por $r = 0,50$ ou superior.

Após as correlações, três modelos de regressão linear múltipla foram realizados para todas as variáveis que apresentaram relações significativas com os construtos de liderança. Gráficos diagnósticos foram utilizados para avaliar a adequação do modelo aos seguintes pressupostos: linearidade, normalidade dos resíduos, homocedasticidade e ausência de pontos influentes (Favero & Belfiore, 2017). O pressuposto de ausência de multicolinearidade foi avaliado pelo cálculo do VIF (fator de inflação da variância), sendo considerada atendida quando todos os valores de VIF do modelo foram inferiores a 10 (Hair et al., 2009). Em caso de rejeição da normalidade dos resíduos, métodos de bootstrapping (5.000 reamostragens; *bias-corrected and accelerated* [BCa]) foram aplicados sobre os coeficientes das regressões (Haukoos & Lewis, 2005). Além disso, quando os dados não apresentaram homocedasticidade, aplicou-se uma correção por meio do estimador robusto (HC3) para o cálculo dos valores de p (Long & Ervin, 2000).

Essas análises foram realizadas por meio do software e linguagem de programação R e adotaram a significância de 5% (R Core Team, 2024).

A análise de correlação de *Spearman* mostrou relações significativas entre Cultura Organizacional e Estilos de Liderança, revelando correlações positivas e significativas com os estilos democrático e liberal, variando de relações moderadas a fortes, de acordo com os critérios de Cohen (1988). Esse padrão indica que níveis mais elevados de cultura organizacional estão associados à adoção de práticas de liderança participativas e flexíveis. Já a liderança autocrática apresentou correlações fracas ou não significativas, sugerindo ausência de alinhamento com as dimensões culturais. Os resultados indicam que uma cultura organizacional sólida pode facilitar líderes mais democráticos e liberais, corroborando as observações de Yukl (2013).

Gráfico 6. Matriz de correlações de Spearman entre os escores de cultura organizacional, estilos de liderança e níveis de Schein



É importante ressaltar que, quando observamos uma relação negativa, isso implica que, enquanto uma variável cresce, a outra diminui. Por outro lado, uma relação positiva revela que, quando uma variável aumenta, a outra também aumenta. O gráfico 6, gerado para essa análise apresentam colorações que indicam a natureza dessas relações: azul para relações positivas e avermelhado para relações negativas. Uma coloração azul mais intensa indica uma relação mais forte, enquanto um vermelho mais claro sugere que a relação contrária, embora presente, seja mais fraca. De fato, observou-se que, na matriz de correlações, o construto de liderança autocrática apresentou uma coloração avermelhada, embora mais fraca, indicando uma relação contrária: conforme a cultura organizacional cresce, a percepção de liderança autocrática tende a diminuir, e vice-versa. Essa associação, embora menos intensa, sugere que um ambiente organizacional com forte cultura pode mitigar a percepção de comportamentos autocráticos na liderança.

No que se refere às associações entre cultura e os três níveis propostos por Schein (2010), todos os resultados foram positivos e significativos. As correlações com artefatos variaram de moderadas a fortes, enquanto os valores e as crenças apresentaram correlações consistentemente fortes. Esses achados evidenciam que os escores culturais estão relacionados tanto às manifestações visíveis quanto aos níveis mais enraizados da cultura organizacional, reforçando a noção de que a cultura deve ser compreendida em múltiplas dimensões.

A integração entre os níveis de Schein e os estilos de liderança apontou um padrão convergente: tanto os artefatos quanto os valores e as crenças mostraram correlações mais fortes com estilos democrático e liberal, e fracas ou inexistentes com a liderança autocrática (apenas correlação com nível de artefatos). Esse conjunto de resultados demonstra a coerência entre uma cultura organizacional fortalecida, práticas de gestão participativas e a internalização de valores e crenças que sustentam a vida organizacional, corroborando os achados de Denison (1990) sobre a interdependência da cultura e da eficácia organizacional.

Nesse contexto, é importante diferenciar as análises de correlação das análises de regressão. A análise de correlação é uma análise bivariada, que avalia a relação entre pares de variáveis de forma individual. Após essas análises bivariadas, é comum verificar as relações de forma multivariada, ou seja, colocar todas as variáveis significativas na análise bivariada em um modelo único. Assim, podemos identificar quais variáveis permanecem significativas e quais perdem força ao serem consideradas em conjunto.

A regressão linear múltipla identificou variáveis preditoras para os estilos de liderança.

- Liderança Liberal: Conforme a tabela 3, os resultados do modelo indicaram que apenas a variável 'cultura da superação' apresentou efeito significativo sobre o construto de liderança liberal ($B = 0,28$; $p = 0,048$), indicando uma associação positiva de magnitude pequena a moderada. Isso significa que, a cada 1 unidade de aumento no escore de cultura da superação, há um aumento médio de 0,28 unidades no desfecho de liderança liberal, mantendo constantes as demais variáveis.

Tabela 3. Análise das variáveis preditoras de liderança liberal

Preditores	B	EP	LI (IC 95%) ¹	LS (IC 95%) ¹	Beta	t	p
Intercepto	0,53	0,25	-0,011	1,107		2,13	0,034
Cultura da superação	0,28	0,14	0,024	0,540	0,21	1,99	0,048
Cultura foco no cliente	-0,12	0,14	-0,389	0,179	-0,09	-0,91	0,364
Cultura de um só time	0,04	0,14	-0,251	0,323	0,03	0,26	0,795
Cultura da inovação	0,25	0,15	-0,040	0,529	0,21	1,65	0,101
Cultura orientada a pessoas	-0,06	0,14	-0,334	0,221	-0,06	-0,45	0,656
Cultura do propósito maior	0,02	0,13	-0,243	0,307	0,02	0,16	0,872
Nível de artefatos	0,13	0,10	-0,098	0,363	0,10	1,26	0,208
Nível de valores	0,10	0,11	-0,131	0,319	0,07	0,86	0,389
Nível de crenças	0,06	0,10	-0,137	0,257	0,05	0,57	0,566

EP: erro-padrão; LI: limite inferior; LS: limite superior; IC: intervalo de confiança.

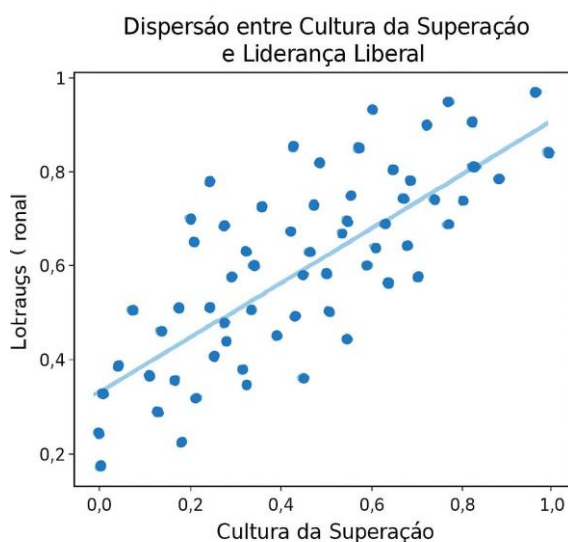
¹: Ajustados por *bootstrapping*.

O Gráfico 7 apresenta uma análise detalhada das variáveis preditoras associadas ao estilo de liderança liberal. Este tipo de liderança é caracterizado por uma abordagem que permite maior autonomia e liberdade aos membros da equipe, promovendo um ambiente colaborativo e participativo. A análise busca identificar fatores que influenciam a eficácia e a aplicação deste estilo de liderança no contexto organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos como os encontrados em instituições de saúde.

As variáveis preditoras em questão podem incluir aspectos como a cultura organizacional, a motivação dos colaboradores, a comunicação interna e a flexibilidade nas práticas de gestão. A interpretação deste gráfico é essencial para entender como diferentes fatores interagem e

contribuem para a adoção de uma liderança liberal, que pode impactar positivamente o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. Através desta análise, espera-se obter insights que possam guiar práticas de liderança eficazes e sustentáveis dentro das organizações.

Gráfico 7. Análise das variáveis predictoras de liderança liberal



- **Liderança Democrática:** Os resultados do modelo revelaram que duas variáveis apresentaram efeito estatisticamente significativo sobre o construto de liderança democrática. A cultura do propósito maior ($B = -0,34$; $p = 0,025$) mostrou uma associação negativa, indicando que, para cada unidade de aumento nessa variável, há uma redução média de 0,34 unidades na percepção de liderança democrática. Em contrapartida, o nível de crenças ($B = 0,45$; $p = 0,003$) teve um impacto positivo, sugerindo que um aumento em 1 unidade nesse escore resulta em um incremento médio de 0,45 unidades no desfecho de liderança democrática.

Tabela 4. Análise das variáveis predictoras de liderança democrática

Predictores	B	EP	LI (IC 95%) ¹	LS (IC 95%) ¹	Beta	t	p ²
Intercepto	0,19	0,24	-0,364	0,818		0,77	0,547
Cultura da superação	0,29	0,14	-0,014	0,608	0,19	2,10	0,076
Cultura foco no cliente	-0,20	0,13	-0,520	0,060	-0,13	-1,49	0,191

Cultura de um só time	0,29	0,14	0,007	0,621	0,20	2,08	0,073
Cultura da inovação	0,18	0,15	-0,127	0,490	0,13	1,21	0,279
Cultura orientada a pessoas	0,16	0,13	-0,150	0,464	0,13	1,17	0,340
Cultura do propósito maior	-0,34	0,12	-0,590	-0,084	-0,23	-2,73	0,011
Nível de artefatos	0,23	0,10	-0,006	0,453	0,16	2,37	0,055
Nível de valores	-0,01	0,11	-0,277	0,251	0,00	-0,07	0,959
Nível de crenças	0,32	0,09	0,092	0,524	0,26	3,39	0,007

EP: erro-padrão; LI: limite inferior; LS: limite superior; IC: intervalo de confiança.

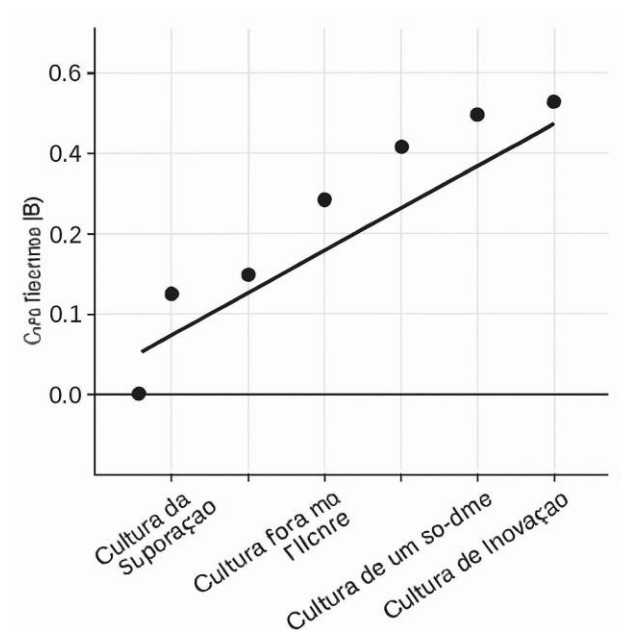
¹: Ajustados por bootstrapping. ²: ajustado pela heterogeneidade

O próximo gráfico (8) de dispersão ilustra a análise das variáveis preditoras de liderança democrática, sendo que:

- Eixo X representa os diferentes preditores, incluindo 'Cultura da Superação', 'Cultura foco no cliente', 'Cultura de um só time', 'Cultura da inovação', 'Cultura orientada a pessoas', 'Cultura do propósito maior', 'Nível de artefatos', 'Nível de valores' e 'Nível de crenças'.
- Eixo Y mostra os valores dos coeficientes (B) de cada preditor, evidenciando sua relação com a liderança democrática.
- Pontos de Dados indica onde cada preditor é representado por um ponto, mostrando visualmente como cada um contribui para a liderança democrática.
- Linha de Tendência e uma linha de tendência foi adicionada para destacar a relação geral entre os preditores e os coeficientes, facilitando a interpretação dos dados.

Essa combinação de elementos revela como diferentes aspectos culturais impactam a liderança democrática dentro da organização, proporcionando *insights* valiosos para práticas de gestão eficazes.

Gráfico 8. de Dispersão para Análise de Regressão Democrática



- Liderança Autocrática: Os resultados do modelo indicaram que nenhuma variável preditora apresentou efeito estatisticamente significativo sobre o construto de liderança autocrática. O nível de artefatos ($B = -0,12$; $p = 0,138$) indicou uma associação negativa, sugerindo que, a cada 1 unidade de aumento no escore de artefatos, haveria uma redução média de 0,12 unidades em liderança autocrática; entretanto, esse efeito não alcançou significância estatística ($p > 0,05$). Assim, conclui-se que, nesse modelo, não houve contribuição relevante dos preditores para a explicação do desfecho.
-

Tabela 5. Análise das variáveis preditoras de liderança autocrática

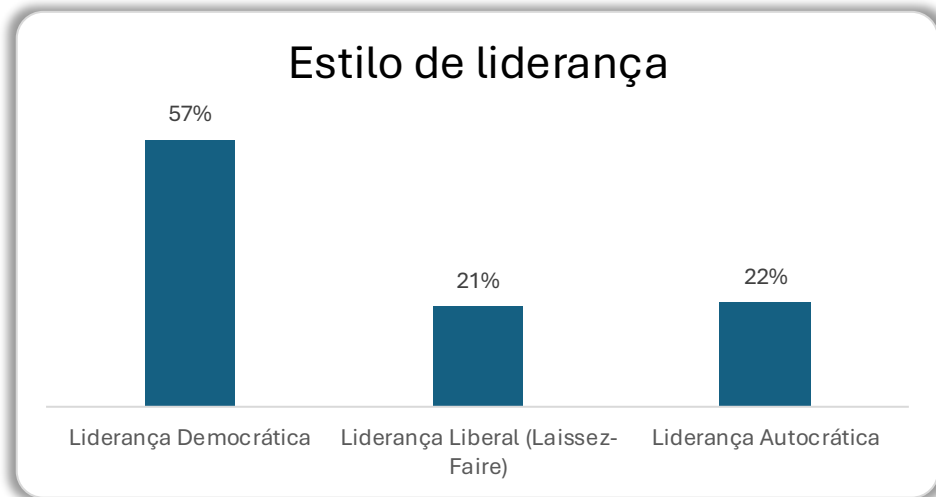
Preditor	B	EP	LI (IC 95%) ¹	LS (IC 95%) ¹	Beta	t	p ²
Intercepto	2,21	0,18	1,780	2,593		12,12	0,000
Nível de Artefatos	-0,12	0,07	-0,264	0,039	-0,11	-1,78	0,138

EP: erro-padrão; LI: limite inferior; LS: limite superior; IC: intervalo de confiança.

¹: Ajustados por bootstrapping. ²: ajustado pela heterogeneidade

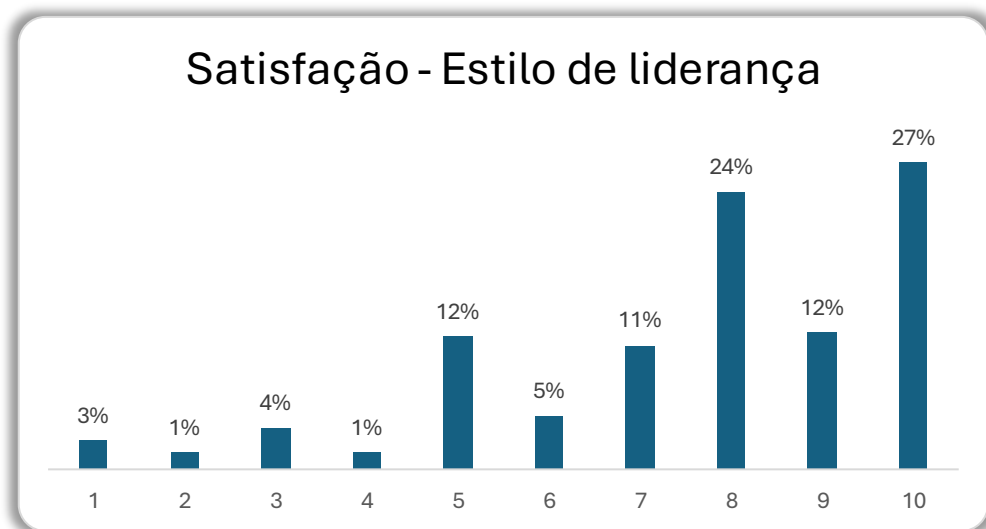
O Gráfico 9 explora os diferentes estilos de liderança percebidos pelos colaboradores no hospital, oferecendo ideias significativas sobre como os líderes influenciam a cultura organizacional e motivam suas equipes.

Gráfico 9. de Distribuição de Estilos de Liderança



O Gráfico 10 ilustra os diferentes estilos de liderança percebidos pelos colaboradores do Hospital Santa Marta e sua respectiva satisfação. Esta análise oferece percepções importantes sobre como os líderes influenciam a cultura organizacional e motivam suas equipes.

Gráfico 10. de Distribuição de Satisfação - Estilos de Liderança

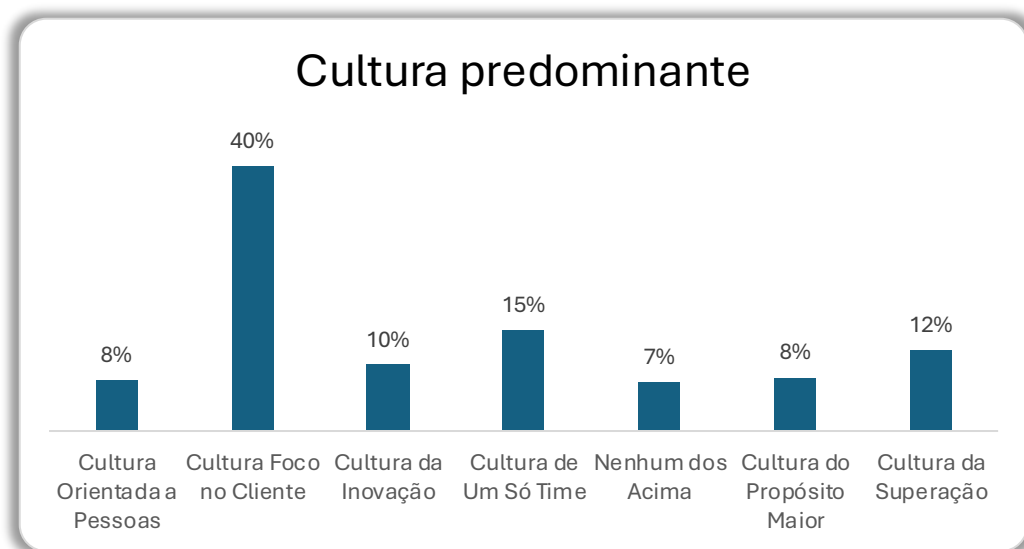


A representação visual acima destaca a predominância de estilos de liderança democrática e transformacional, indicando que os colaboradores valorizam líderes que incentivam a participação, a inovação e o desenvolvimento pessoal. Por outro lado, a baixa incidência de estilos autoritários e *laissez-faire* sugere que esses modelos de gestão não são tão bem-vistos pela equipe. Esses achados apoiam a importância do reconhecimento e da satisfação no trabalho, conforme Gallup (2017).

Essa compreensão dos estilos de liderança é essencial para que a administração do hospital possa aprimorar as práticas de gestão, alinhando-as às expectativas e necessidades dos funcionários. Ao identificar as preferências da equipe, a organização pode investir em programas de capacitação de líderes, de modo a fortalecer os modelos de liderança que promovem maior engajamento, colaboração e satisfação no ambiente de trabalho.

O Gráfico 11 apresenta a cultura organizacional predominante dentro da instituição, destacando as diferentes ênfases culturais percebidas pelos colaboradores. Esta análise é fundamental para compreender quais valores e práticas são mais influentes no ambiente de trabalho e como eles impactam o comportamento e a motivação da equipe.

Gráfico 11. De Distribuição da Cultura Predominante



A cultura "Foco no Cliente" é claramente dominante, representando 40% das respostas. Isso indica um forte compromisso da instituição em atender às necessidades e expectativas dos clientes, o que pode ser um diferencial competitivo significativo (Zeithaml et al., 1996). A "Cultura de Um Só Time" aparece em segundo lugar, com 15%,

sugerindo que a colaboração e o trabalho em equipe também são valorizados, promovendo um ambiente de cooperação e unidade.

A "Cultura da Superação" e a "Cultura da Inovação" têm presenças notáveis, com 12% e 10%, respectivamente, mostrando que a busca por melhoria contínua e inovação estão enraizadas na organização. Outras culturas, como "Cultura Orientada a Pessoas" e "Cultura do Propósito Maior", têm menor representação, o que pode indicar áreas de oportunidade para reforçar o foco no desenvolvimento pessoal e na conexão com um propósito mais amplo.

Finalmente, 7% dos colaboradores não identificaram nenhuma das culturas acima como predominante, o que pode sugerir uma diversidade de percepções ou a necessidade de comunicação mais clara dos valores organizacionais.

Essa análise oferece observações significativas para a gestão, ajudando a alinhar estratégias culturais com os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores.

3.2.2. Análise Qualitativa dos Comentários dos Colaboradores – Temas Emergentes e Recomendadas

Para complementar as análises quantitativas apresentadas, uma análise qualitativa dos comentários dos colaboradores forneceu entendimentos significativos sobre suas experiências e percepções em relação à cultura organizacional e aos estilos de liderança no Hospital Santa Marta. Através de uma leitura detalhada e organização dos comentários, surgiram diversos temas recorrentes que sinalizam tanto pontos fortes quanto áreas de oportunidade para melhoria.

A análise qualitativa dos comentários dos colaboradores foi realizada seguindo uma abordagem temática. Inicialmente, todos os comentários foram lidos para identificar padrões e temas emergentes. Em seguida, os comentários foram codificados de acordo com os temas identificados, permitindo agrupar as percepções semelhantes. Os temas foram então organizados em categorias mais amplas, refletindo as principais dimensões da experiência dos colaboradores.

A análise resultou na identificação dos seguintes temas principais: Alinhamento Cultura-Liderança, Comunicação e Transparência, Valorização e Reconhecimento, Colaboração e Trabalho em Equipe e Clima Organizacional.

- **Alinhamento Cultura-Liderança:** Muitos comentários expressaram a percepção de que há um desalinhamento entre a cultura organizacional proposta e as práticas de liderança. Alguns colaboradores sentem que os líderes não incorporam os valores da empresa em seu comportamento diário, o que gera desconfiança e desmotivação.

Exemplos de Comentários:

“A cultura tenta destacar valores como foco no cliente, trabalho em equipe e inovação, mas na prática, a comunicação é pouco transparente, o cliente nem sempre é tratado como prioridade e as equipes tendem a trabalhar de forma isolada, inclusive entre as lideranças.”

"Em algumas áreas, a liderança está fortemente alinhada com os valores e práticas da cultura organizacional, promovendo um ambiente coeso e colaborativo. Já em outros setores, essa conexão não é tão evidente, e os líderes acabam adotando estilos próprios, o que pode gerar diferenças na forma como os times se comportam e nos resultados alcançados."

- **Comunicação e Transparência:** A comunicação interna e a transparência das decisões e processos organizacionais foram frequentemente mencionadas como áreas de oportunidade para melhoria. Alguns colaboradores relataram dificuldades em obter informações relevantes, sentir-se informados sobre as mudanças e compreender as razões por trás das decisões.

Exemplos de Comentários:

"Falta um pouco de atenção."

"Ser mais transparente."

"Comunicação, que os setores se comunicassem mais."

"A liderança toma as decisões que são passadas para todos, porém sem muita avaliação no impacto de setores específicos, que muitas vezes, as decisões têm que ser moldadas para melhor aceitação por todos."

- **Valorização e Reconhecimento:** A valorização e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores foram identificados como fatores importantes para a satisfação e a motivação. Alguns comentários expressaram a percepção de que a empresa não valoriza adequadamente seus colaboradores, seja por meio de salários e benefícios inadequados, falta de oportunidades de desenvolvimento ou ausência de reconhecimento pelo bom desempenho.

Exemplos de Comentários:

"O problema todo é a cobrança que é de mais e a participação no serviço que nunca é vista! Ou seja, só se fala em punição e não em motivação para melhoria do serviço."

"Acredito que a cultura organizacional seja de valorização do colaborador e oportunidade de crescimento, porém algumas lideranças inibem esse processo por pura vaidade."

"Os colaboradores sentem medo de processos seletivos internos para não virar alvo de perseguição."

"As decisões poderiam ter uma linguagem clara para não ser apenas impositiva."

- Colaboração e Trabalho em Equipe: A colaboração e o trabalho em equipe foram frequentemente mencionados como aspectos positivos da cultura organizacional. No entanto, alguns comentários também sinalizaram a existência de desafios, como a falta de integração entre diferentes setores, a competição interna e a dificuldade em lidar com conflitos.

Exemplos de Comentários:

"Organizará."

"Como um conjunto de informações e ajuda de partes."

"Colaboração mútua."

"Parceria em equipe multiprofissional."

- Clima Organizacional: O clima organizacional, definido como o ambiente geral de trabalho, foi influenciado tanto por aspectos positivos quanto negativos da cultura e da liderança. Os colaboradores relataram sentimentos de motivação, engajamento, orgulho e bem-estar, mas também expressaram preocupações com o estresse, a pressão e a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Exemplos de Comentários:

"Maravilhosa."

"Ótima e agradável."

"Muito boa, há muito respeito e entendimento."

"Algumas coisas são cobradas a algumas pessoas e outras não, o que impacta o ambiente e torna injusto para todos."

"Não existe relação entre liderança e colaborador, existem panelinhas e é nítido a preferência da liderança por certos colaboradores."

algumas recomendações podem contribuir para melhorar a cultura organizacional e os estilos de liderança no Hospital Santa Marta:

- Definir e comunicar claramente os valores da organização, garantindo que todos os colaboradores compreendam o que é importante para a empresa e como seu trabalho contribui para o sucesso.
- Liderar pelo exemplo, incentivando os líderes a modelarem os comportamentos desejados e demonstrarem um compromisso genuíno com os valores da organização.
- Promover a participação e o envolvimento dos colaboradores, criando oportunidades para que eles expressem suas opiniões, sugiram melhorias e participem das decisões.
- Celebrar o sucesso, reconhecendo e recompensando os esforços e as conquistas dos colaboradores, tanto individualmente quanto em equipe.
- Aprender com os erros, incentivando uma cultura de experimentação e melhoria contínua, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado.

Ao implementar essas ações, o Hospital Santa Marta poderá fortalecer sua cultura organizacional, alinhar os estilos de liderança com os valores da empresa e criar um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e engajador.

3.3. Conclusão Empírica

De acordo com a análise de dados e resultados, o Hospital Santa Marta está em uma posição propensa à mudança, mas precisa elaborar um plano claro que reflita sua própria cultura e se alinhe com sua estratégia. A cultura não deve ser apenas uma lista de valores, mas sim incorporar os pensamentos e ações do dia a dia das pessoas. Ela deve ser tão integral à forma como o Hospital Santa Marta conduz seus negócios para que realmente tenha algum significado.

O processo de mudança da cultura organizacional é uma jornada que requer envolvimento, liderança fortalecida e esforço contínuo. Ao compreender e implementar essas estratégias, o Hospital Santa Marta poderá não apenas enfrentar os desafios do cenário atual, mas também se posicionar como uma referência em excelência na saúde,

promovendo um ambiente onde colaboradores e pacientes se sintam valorizados e respeitados.

A análise de dados do Hospital Santa Marta revela uma visão substancial sobre a cultura organizacional e estilos de liderança, fornecendo algumas percepções sobre as impressões de colaboradores e líderes. As conclusões extraídas não apenas identificam áreas para melhoria, mas também delineiam as implicações dessas descobertas para o futuro da organização.

Os dados sugerem que há um desalinhamento significativo na forma como a alta direção e os colaboradores veem a cultura da organização, bem como quão bem-sucedida é a comunicação. Enquanto os líderes são descritos como tendo crenças otimistas sobre a cultura da empresa, os membros da equipe acreditam que suas vozes não são suficientemente valorizadas. Essa lacuna oferece uma boa oportunidade para que uma suplementação estratégica seja implementada nas práticas de gestão e estilo de comunicação, alinhando-se ao que Schein (2010, p. 102) diz: "O vínculo entre diferentes níveis de cultura organizacional deve sempre ser mantido."

Embora as descobertas desta pesquisa forneçam uma visão abrangente da cultura organizacional e estilos de liderança, ainda devem ser reconhecidas limitações. Estas incluem tamanho da amostra, viés dos respondentes, mudanças de variáveis e fatores contextuais.

Concentrar-se em alinhar práticas de liderança com valores culturais é necessário se a confiança e o compromisso devem ser gerados, como sugeriram Kotter e Heskett (1992).

A introdução de canais de comunicação mais eficientes pode aumentar o envolvimento e a melhor troca de informações, contribuindo para a clareza nas decisões (Mishra et al., 2014).

Como denotado por Herzberg (1966) em sua teoria das relações humanas, estabelecer um sistema de recompensas para elogiar as contribuições individuais e coletivas de todos os seus membros é fundamental para gerar entusiasmo e reter talentos.

Incentivar o trabalho em equipe e combinar esforços entre os diferentes departamentos pode revitalizar os cenários de trabalho, dando maior espaço para criatividade e inovação (Hackman & Oldham, 1976).

Como recomenda Noe (2017), é essencial oferecer a todos os membros da equipe oportunidades contínuas de desenvolvimento, promovendo seu compromisso com o crescimento profissional.

Vale considerar de ordens práticas a abordagem sistêmica proposta por Carolyn Taylor (2009) para a transformação cultural no Hospital Santa Marta. Esse trabalho oportunizou compreender a cultura organizacional existente, que oportuniza guiar a construção de um plano estratégico que alinhe os valores centrais da organização com as práticas diárias promovidas por lideranças visíveis e alinhadas. Como desdobramento da transformação cultural, sugere-se tornar líderes e colaboradores porta vozes dessa estratégia. Os líderes devem, portanto, agir como facilitadores das mudanças, implementando ações que não apenas reflitam os discursos sobre cultura, mas que também sejam verificáveis por meio de indicadores de progresso. Além disso, é crucial estabelecer um processo de correção contínua, com a definição de metas claras e realistas, garantindo que o investimento em cultura organizacional se torne uma prioridade estratégica. Assim, a transformação não apenas se torna um meio de melhorar o clima e a satisfação no trabalho, mas também potencializa o desempenho organizacional e os resultados de negócio.

As mudanças propostas não apenas abordarão as fragilidades identificadas, mas também posicionarão o Hospital Santa Marta como uma referência em gestão de pessoas na área da saúde. A transformação cultural é um processo contínuo que requer comprometimento em todos os níveis da organização. Com uma cultura mais alinhada e inclusiva, a organização poderá observar um aumento na satisfação dos colaboradores, na qualidade do atendimento ao paciente e um impacto positivo nos resultados a longo prazo.

À medida que o Hospital Santa Marta avança em sua jornada de transformação organizacional, é essencial que cada colaborador, líder e membro da comunidade acadêmica se una em um propósito comum: criar um ambiente onde a cultura de valorização, comunicação aberta e liderança colaborativa se tornem a norma. Esta é uma oportunidade para que os profissionais de RH não apenas implementem práticas que promovam o bem-estar e o desenvolvimento de todos, mas também para que a direção do hospital abrace uma visão inovadora que priorize a humanização do atendimento e o fortalecimento das relações interpessoais. Ao cultivar uma cultura organizacional vibrante e inclusiva, todos os envolvidos podem contribuir para um legado de excelência na saúde que ressoe não apenas entre os colaboradores, mas que também reverberem nas vidas dos pacientes e da comunidade que servimos. Que esta busca incessante pela melhoria

contínua inspire a todos nós a desenvolver uma organização em que cada voz seja ouvida, cada profissional seja valorizado e cada esforço convirja para um futuro em que a saúde, o cuidado e o respeito sejam sempre a prioridade.

CONCLUSÃO FINAL

Esta dissertação alcança conclusões significativas sobre a intrínseca relação entre cultura organizacional e estilos de liderança no Hospital Santa Marta, fundamentadas em uma análise detalhada dos dados coletados e em uma ampla fundamentação teórica. O estudo aprofundado e o sólido embasamento teórico apresentado contribuem significativamente para a compreensão dessa complexa e necessária relação.

O desenvolvimento da pesquisa foi fundamentado em modelos teóricos de referência, principalmente os de Carolyn Taylor, Kurt Lewin e Edgar Schein, que sustentaram a pesquisa de arquétipos culturais e seus pressupostos, integrando os estilos de liderança encontrados. Os autores ressaltam, por exemplo, a importância de conhecer a cultura de uma organização para uma liderança eficaz quando escrevem "um líder interpessoal que foi munido de dados ou informações que permitem uma avaliação abrangente da cultura da organização, terá uma maior chance de exercer um impacto significativo tanto individual quanto organizacional (Schein, 1992). Carolyn Taylor (2010, p.5) acrescenta a isso ao explicar que "quando os líderes se envolvem ativamente na compreensão e moldagem da cultura, eles criam um contexto no qual todos os funcionários podem prosperar." Essa interação é essencial para garantir que as práticas diárias estejam alinhadas com os valores e objetivos da organização, o que, por sua vez, tem uma influência positiva sobre as perspectivas dos colaboradores e na experiência dos pacientes.

A revisão investigou as principais teorias e modelos de cultura organizacional e liderança, enquanto a metodologia e a análise dos dados acrescentaram o ambiente hospitalar nesta relação. Uma cultura organizacional forte, aliada a estilos de liderança eficazes, contribui para a melhoria do ambiente de trabalho e a qualidade no cuidado ao paciente. Portanto, é evidente que, como argumentam Cunha e Monteiro (2018), a cultura organizacional modela o comportamento e a satisfação dos funcionários, fornecendo a fundamentação teórica necessária para explicar como arquétipos culturais impactam os processos de liderança em diferentes contextos, incluindo o segmento de saúde. Diversos autores corroboram as conclusões observadas nesta dissertação. Lewin (1936) enfatiza que a compreensão da cultura é indispensável para a aplicação de práticas de liderança realmente eficazes. Além disso, Kotter (1996) destaca que um alinhamento entre a cultura organizacional e os estilos de liderança adotados é essencial para promover um ambiente propício ao crescimento dos colaboradores. Como ressalta Lewin (1936), "as mudanças

dentro de uma organização são mais bem-sucedidas quando respeitam as suas dinâmicas culturais".

A parte empírica da pesquisa foi apoiada por uma pesquisa quantitativa e qualitativa entre 272 respondentes, o que ofereceu uma visão profunda do problema em questão. A abordagem sistemática levou a um questionário estruturado que permitiu um processo de validação cruzada para reforçar a validade das descobertas. O estudo encontrou que uma predominância de cultura centrada no cliente está associada a estilos de liderança democráticos e liberais, assim, corroborando com as proposições levantadas de nossa revisão literária. A combinação de abordagens complementares permitiu uma visão mais aprofundada da realidade organizacional e das percepções dos colaboradores. Os resultados foram consistentes com as descobertas dos autores e aquelas encontradas nos estudos revisados enfatizaram os princípios teóricos robustos da importância dos arquétipos culturais e a interação dinâmica entre cultura e liderança. Este alinhamento indica que o desenvolvimento e a adoção de uma cultura organizacional consistente, juntamente com uma variedade de estilos de liderança eficazes, estão interconectados e devem atuar de forma transversal.

Com base nas descobertas os resultados indicaram a necessidade do Hospital Santa Marta investir em estratégias para o fortalecimento da cultura organizacional desejada, através de atuações práticas e amplamente reconhecidas por toda a instituição. Isso considera um movimento de incluir a cultura no centro do negócio como parte indispensável para a sustentabilidade organizacional, bem como desdobramentos para desenvolver e fortalecer o corpo de líderes e ajustes na rede de comunicação e clima organizacional trabalhando no reconhecimento e valorização do trabalho realizado por esses profissionais. Essas recomendações serão muito importantes para robustecer a cultura organizacional e manter o ambiente hospitalar em melhoria contínua. Mais detalhadamente, os achados direcionam por medidas para evoluir a comunicação interna, para que a ação da liderança reflita os valores estabelecidos pela empresa e para garantir que os colaboradores sejam parte ativa e enriquecida da empresa. A cultura de "Foco no Cliente" emergiu como uma força, no entanto, uma grande cultura vai além do "Foco no Cliente" e considera outros aspectos como desenvolvimento pessoal e propósito maior para desenvolver uma cultura abrangente e inclusiva.

Esta dissertação demonstra a conexão entre cultura organizacional, liderança e eficácia em organizações de saúde. A pesquisa não apenas destaca a necessidade de equilibrar

esses elementos críticos, mas nos leva a parar e refletir sobre como é o cuidado — no contexto de pacientes e colaboradores. Ao nos dedicarmos a construir um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, estamos fazendo mais do que cumprir uma metodologia ou aplicar um conceito usual, estamos criando um espaço onde cada colaborador se sente valorizado e sua identidade reconhecida, capaz de multiplicar sua contribuição. Cada mudança positiva dentro de uma instituição, neste caso de saúde, por menor que possa parecer, reverbera em energia, motivação e um atendimento de qualidade que impacta vidas em todas as suas dimensões.

Sugiro ao leitor que considere a relevância desta temática não apenas no contexto acadêmico, mas também no dia a dia das instituições de saúde. A construção de uma cultura organizacional sólida e a promoção de estilos de liderança efetivos são decisões estratégicas que podem transformar a realidade de muitas pessoas. Assim, convido você a se juntar a esta discussão, refletir sobre a importância da cultura organizacional e a liderança nas suas práticas e experiências. Juntos, podemos inspirar e capacitar os líderes de amanhã e garantir ambientes que coloquem o cuidado e o bem-estar de todos no centro.

Para pesquisas futuras, seria útil explorar e investigar o impacto das novas inteligências na cultura organizacional, e a natureza da mecânica do trabalho em outros contextos, sobre as relações de liderança e sua interação e engajamento com os funcionários. Também seria interessante estudar a forma como as subculturas separadas no Hospital Santa Marta interagem umas com as outras e influenciam a "grande" cultura organizacional do HSM. Uma revisão comparativa com outras instituições de saúde melhoraria ainda mais o entendimento sobre as melhores práticas de gestão cultural e liderança. Com base nesses resultados, pode-se concluir que o futuro para instituições, e neste caso com ênfase em uma organização de saúde, é uma cultura organizacional que seja atenta e inclusiva e possa conciliar sua missão enquanto empresa, às demandas dos colaboradores e pacientes, criando assim um ambiente que permita tanto o trabalho quanto a saúde sustentável. Essa abordagem não apenas assegura que a missão institucional esteja sempre a vista, mas também promova um engajamento tangível de sua força de trabalho.

Além disso, ao priorizar a saúde e o bem-estar, as instituições criam um ambiente que não só favorece a eficiência operacional, mas também proporciona uma melhor experiência para os pacientes. A promoção de uma saúde sustentável deve ser uma meta central,

traduzindo-se em práticas que vão além das obrigações legais e éticas, englobando uma responsabilidade social que refletirá positivamente na reputação da organização.

Por último, a flexibilidade e a capacidade de adaptação serão essenciais para enfrentar os desafios do futuro. À medida que as necessidades dos colaboradores e dos pacientes evoluem, as instituições de saúde devem estar prontas para ajustar suas estratégias e operações, garantindo que todos se sintam acolhidos e satisfeitos com o ambiente em que atuam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (1992). Management and the human factor: A critical examination. *Journal of Management Studies*, 29(1), 15.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barney, J. (1986). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920638601700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Billig, M. (2011). *The politics of discourse: The power of discourse in political ideologies*. London: Sage Publications.
- Bourdieu, P. (1986). *The economical world: The society of the eye*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Addison-Wesley.
- Chan, T. (2014). Impact of leadership styles on employees' job satisfaction. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(1), 295–315.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cunha, M. P., & Monteiro, J. (2018). *O que é a cultura organizacional*. Lisboa: Editora Pactor.
- Davis, J. (2008). *Servant leadership: A guide to transforming your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Donabedian, A. (1980). *The definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

- Edmondson, A. (2018). *A organização sem medo*.
- Favero, M., & Belfiore, P. (2017). *Análise de dados: Métodos e práticas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
- Freitas, M. (1991). *Cultura e desempenho: Uma análise do caso japonês*. Universidade de São Paulo.
- Gallo, C. (2014). *The presentation secrets of Steve Jobs: How to be irresistible in any meeting, presentation, or conversation*. New York: McGraw-Hill.
- Gallup. (2017). *State of the American workplace*. Gallup Press.
- Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Washington, D.C.: Gallup.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 235–244.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harrison, R., & Handy, C. (2004). *Understanding organizations*. Penguin.
- Hartley, J. (2010). *Leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Wiley.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics, hypothesis testing, and sample size planning. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360–365.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (2004). The globe study of 62 societies: Implications for the study of culture and leadership. In R. J. House et al. (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum.
- Johann, H. (2004). *Cultura organizacional e contratos psicológicos: a visão da liderança no ambiente de trabalho*. São Paulo: Ed. Senac.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Prentice Hall.
- Kahn, E. (1990). *Cultura de compromisso: Construindo organizações envolventes*. Editora XYZ.
- Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. *Ethnology*, 3(5), 1–28.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lewin, K. (1939). Experiments in social space. *Harvard Educational Review*, 9(1), 21–32.
- Light, S., et al. (2016). The dynamics of team leadership in the 21st century. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 30–45.
- Long, J. S., & Ervin, L. H. (2000). Using heteroscedasticity consistent standard errors in the linear regression model. *The American Statistician*, 54(3), 217–224.
- Magalbi, R., & Neto, I. (2018). A cultura organizacional nas organizações de saúde: importância e desafios contemporâneos. *Gestão & Saúde*, 15(2), 123–136.
- Matsumoto, D. (2017). *Culture and psychology*. Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, NY: Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2006). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In *Research in Organizational Behavior*, 27, 263–295.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- Press Ganey.
- R Core Team. (2024). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing.
- Redmond, M. L. (2021). Culture eats strategy for breakfast. *HR Magazine*.

- Rowe, W. G. (2006). Creating wealth in organizations: The role of leadership and culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 320–332.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2000). *Health care management: Organization design and behavior*. Delmar Cengage Learning.
- Sinek, S. (2014). *Os líderes sempre servem*.
- Spears, L. C. (1995). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, C. (2005). *Walking the talk: Building a culture for success*. McGraw-Hill.
- Taylor, C. (2007). *Walking the talk*. M. J. G. Publishing.
- Taylor, C. (2009). Transforming culture: The role of leadership. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 65–80.
- Taylor, C. (2014). *Cultura organizacional: Um sistema de significado compartilhado*. M. J. G. Publishing.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Twenge, J. M. (2010). Generational differences in young people's motivation for personal and social development. *Journal of Personality*, 78(1), 21–48.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. John Murray.
- Vandenbergh, C. (2015). The role of leadership in team performance. *Team Performance Management*, 21(1), 112–120.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wheeler, J. (2013). Community building: The key to effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 13–20.
- Wren, J. T. (2003). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. Free Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

ANEXOS E/OU APÊNDICES

Anexo A – Parecer nº 7.694.459 da Plataforma Brasil

CENTRO UNIVERSITÁRIO LS
(UNILS).



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Arquétipos Culturais; Estilos de Liderança; Cultura Organizacional; Eficácia Organizacional; Tipologias Culturais

Pesquisador: DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 90101125.1.0000.0368

Instituição Proponente: Universidade Fernando Pessoa/Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.694.459

Apresentação do Projeto:

O estudo pretende explorar a diversidade das tipologias culturais e analisar de que forma os estilos de liderança influenciam a formação e consolidação da cultura organizacional, além de impactar o desempenho institucional. A pesquisa será estruturada em quatro partes: 1. Identificação dos arquétipos culturais mais significativos no hospital; 2. Avaliação dos estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, categorizados como autocráticos, democráticos e liberais; 3. Análise da interação entre os arquétipos culturais e os estilos de liderança, buscando identificar correlações relevantes; 4. Discussão sobre as implicações dessas interações para a eficácia organizacional e a experiência de colaboradores e pacientes. Com isso, a dissertação pretende oferecer uma visão detalhada sobre o cenário atual das culturas organizacionais em um ambiente hospitalar,

Objetivo da Pesquisa:

Avaliar a relação entre os arquétipos culturais presentes em um complexo hospitalar de grande porte, conforme o modelo das tipologias de cultura organizacional da autora Carolyn Taylor, e os estilos de liderança praticados neste ambiente hospitalar, segundo os modelos de estilos de liderança de Kurt Lewin, à luz das teorias de cultura organizacional de Edgar Schein. O objetivo maior é

Endereço: QSD Lote para o comércio 8 Loja 01 Sala 213
Bairro: TAGUATINGA SUL **CEP:** 72.020-111
UF: DF **Município:** REGIAO ADMINISTRATIVA DE TAGUATINGA
Telefone: (61)3352-2294 **E-mail:** cep@unils.edu.br

Continuação do Parecer: 7.694.459

entender como os diferentes arquétipos culturais identificados no hospital influenciam e são influenciados pelos estilos de liderança observados na relação destes com os colaboradores, ressaltando a interação entre cultura e liderança como cruciais para a eficácia organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos - 1. Risco de Mal-Entendido:

Pode haver a possibilidade de os participantes não compreenderem completamente as afirmações ou perguntas constantes no questionário, o que pode comprometer a validade da ferramenta.

2. Risco de Falta de Representatividade:

A amostragem limitada pode levar a resultados que não representam a população de forma mais abrangente, dificultando a generalização dos resultados e excluindo percepções relevantes.

Benefícios -

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa importante para a área da saúde e que poderá confirmar e elucidar questões de gestão, com vistas a melhorias no trabalho em equipe.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos aceitos e em consonância.

Recomendações:

Publicação e divulgação dos resultados encontrados, bem como possíveis ajustes e melhorias no local da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aceito e de relevância acadêmica.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2579436.pdf	17/06/2025 13:00:03		Aceito
Outros	Questionario.pdf	17/06/2025 12:59:36	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito

Endereço: QSD Lote para o comércio 8 Loja 01 Sala 213
Bairro: TAGUATINGA SUL CEP: 72.020-111
UF: DF Município: REGIAO ADMINISTRATIVA DE TAGUATINGA
Telefone: (61)3352-2294 E-mail: cep@unils.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO LS
(UNILS).



Continuação do Parecer: 7.694.459

Outros	AUTORIZACAO_HSM.pdf	17/06/2025 12:55:24	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Outros	Declaracao_Orientador_Plataforma_Brasil assinado.pdf	17/06/2025 12:54:34	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Outros	CAPA DISSERTACAO_ASSINADA.pdf	17/06/2025 12:53:17	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA.pdf	17/06/2025 12:52:17	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	17/06/2025 12:47:11	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Declaração de concordância	TERMO_COPARTI.pdf	17/06/2025 12:46:51	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Orçamento	orcamento_pesquisa.pdf	17/06/2025 12:39:46	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	17/06/2025 12:39:34	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	DECLARACAO_CONFIDENCIALIDADE.pdf	17/06/2025 12:36:48	DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

REGIAO ADMINISTRATIVA DE TAGUATINGA, 08 de Julho de 2025

Assinado por:
Anna Maly de Leão e Neves Eduardo
(Coordenador(a))

Endereço: QSD Lote para o comércio 8 Loja 01 Sala 213
Bairro: TAGUATINGA SUL CEP: 72.020-111
UF: DF Município: REGIAO ADMINISTRATIVA DE TAGUATINGA
Telefone: (61)3352-2294 E-mail: cep@unils.edu.br

Anexo B – Termo de Anuência Institucional para Pesquisa – EAPE

 HOSPITAL SANTA MARTA	AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA	
FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA CIENTÍFICA		
DADOS		
Nome do Pesquisador(a): DANIELY AVELAR PEREIRA ZARANZA		
Título do projeto: "Arquétipos Culturais e a Influência da Liderança: Analisando a relação entre Líderes e a Cultura Organizacional"		
AValiação DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS		
Plano de trabalho: Questionário Arquétipos Culturais e Estilos de Liderança no Ambiente Hospitalar		
Informações Complementares: Este estudo visa avaliar a relação entre os arquétipos culturais presentes em um ambiente hospitalar e os estilos de liderança praticados, a fim de entender como esses fatores interagem e impactam o ambiente de trabalho, utilizando a metodologia de Carolyn Taylor para arquétipos culturais e os estilos de liderança de Kurt Lewin, enfatizando ainda os níveis de cultura definidos por Edgar Schein.		
AUTORIZAÇÃO CHEFE(S) DE SETOR(ES): Assinale apenas UMA opção		
<input type="checkbox"/> Interrupção a partir de: ____/____/____	Renovação: <input type="checkbox"/> 6 meses <input type="checkbox"/> 12 meses	<input type="checkbox"/> Cancelamento definitivo a partir de: ____/____/____
<input type="checkbox"/> Mudança de Pesquisador	<input checked="" type="checkbox"/> Autorização Inicial	<input type="checkbox"/> Mudança no projeto de pesquisa
Data: 02 / 06 / 25		 Assinatura do chefe de Setor
PARECER DA COMISSÃO CIENTÍFICA		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Aprovado Com Sugestões* <input type="checkbox"/> Retornar com Modificações para Avaliação* <input type="checkbox"/> Reprovado		
Brasília, 02/06/25  Assinatura Coordenador COMIC-HSM		
*		

ANEXO C – Termo de Coparticipação Institucional



TERMO DE COPARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL

Declaramos, para os devidos fins, que estamos cientes da execução do projeto de pesquisa intitulado "Arquétipos Culturais e a Influência da Liderança: Analisando a relação entre Líderes e a Cultura Organizacional", conduzido sob a responsabilidade do pesquisador Daniely Avelar Pereira Zaranza.


Nessas condições, e tendo em vista a função social da instituição de contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural, particularmente, por meio de pesquisa e inovação, eu Vilany Mendes Felix, responsável técnica do Hospital Santa Marta, autorizo a realização da pesquisa conforme cronograma apresentado.

Na oportunidade, declaro que essa instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa.

Observações

1. A pesquisa supracitada será iniciada somente depois da emissão do parecer substanciado de aprovação pela Comissão científica do Grupo Santa Marta COMIC e também do Comitê de Ética em Pesquisa.
2. O desenvolvimento da pesquisa seguirá as determinações da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012.

Brasília, 29 de maio de 2025.


Vilany Mendes Felix
Diretor(a) técnico(a) do Hospital Santa Marta


Dra. Vilany Mendes Felix
COM 8134
Diretora Técnica e Assisencial
Hospital Santa Marta - Imbuizanga

Anexo D – Questionário Aplicado nos Colaboradores do Hospital Santa Marta

"Arquétipos Culturais e a Influência da Liderança: Analisando a relação entre Líderes e a Cultura Organizacional"

Pesquisa realizada por: Daniely Avelar Pereira Zaranza

Objetivo do Estudo:

Este estudo visa avaliar a relação entre os arquétipos culturais presentes em um ambiente hospitalar e os estilos de liderança praticados, a fim de entender como esses fatores interagem e impactam o ambiente de trabalho, utilizando a metodologia de Carolyn Taylor para arquétipos culturais e os estilos de liderança de Kurt Lewin, enfatizando ainda os níveis de cultura definidos por Edgar Schein.

Termo de Consentimento Informado

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente desta pesquisa, que tem como objetivo avaliar a relação entre os arquétipos culturais e os estilos de liderança em um ambiente hospitalar.

Sua participação envolve o preenchimento deste questionário, que levará aproximadamente 15-20 minutos. Todas as informações coletadas serão mantidas em sigilo e utilizadas apenas para fins de pesquisa. Sua identidade será preservada e seus dados não serão associados a você de forma individual.

Sua participação é voluntária e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Não há riscos significativos associados à sua participação neste estudo. Os resultados podem contribuir para a melhoria da cultura organizacional e práticas de liderança na saúde. Você terá a oportunidade de contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo.

Ao clicar em "Concordo" abaixo, você está declarando que entendeu os objetivos da pesquisa, aceita participar voluntariamente e autoriza o uso dos dados coletados para fins acadêmicos e científicos.

Concordo Não Concordo

Questionário Arquétipos Culturais e Estilos de Liderança no Ambiente Hospitalar

Instruções: Por favor, responda às perguntas abaixo, avaliando cada afirmação com base na sua opinião pessoal.

Utilize a seguinte escala de Likert:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Dados Demográficos

1. Nome da Empresa:

2. Setor:

- Assistência
- Administrativa
- Operação

3. Cargo:

- Líder
- Não Líder

4. Tempo de Empresa:

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- Mais de 6 anos

5. Idade:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 ou mais

Tipologia da Cultura Organizacional

Cultura da Superação

Comportamentos:

1. A visão, estratégia e prioridades da organização são comunicadas claramente e seguidas consistentemente. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Desacordos são explicitados e resolvidos em grupos de trabalho. (1) (2) (3) (4) (5)
3. A entrega de resultados é considerada uma responsabilidade compartilhada e não existem desculpas para não cumprir prazos. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Reconhecemos abertamente as falhas na entrega, evitando surpresas. (1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

5. O desempenho individual é transparente e acessível para todos os colaboradores.
(1) (2) (3) (4) (5)
6. As reuniões são eficazes, começando e terminando no prazo com decisões claras. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

7. As metas e resultados são comunicados claramente no início do planejamento.
(1) (2) (3) (4) (5)
8. Indicadores objetivos são utilizados para medir o desempenho de cada colaborador. (1) (2) (3) (4) (5)

Cultura Foco no Cliente

Comportamentos:

1. A gestão dedica tempo suficiente para compreender as necessidades dos clientes.
(1) (2) (3) (4) (5)
2. Os colaboradores estão dispostos a ir além para satisfazer os clientes.
(1) (2) (3) (4) (5)
3. É comum oferecer feedback construtivo sobre as entregas dos colegas.
(1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

4. Iniciativas para melhorar a experiência do cliente estão no topo das prioridades organizacionais. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Histórias de sucesso no atendimento ao cliente são amplamente compartilhadas e valorizadas. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

6. O treinamento para o atendimento ao cliente é extenso e rigoroso. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Os resultados de satisfação do cliente são considerados tão importantes quanto os resultados financeiros. (1) (2) (3) (4) (5)

Cultura de Um Só Time**Comportamentos:**

1. Os problemas são enfrentados considerando o impacto coletivo, não apenas individual. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Conflitos de prioridades são resolvidos de forma aberta e construtiva. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Quando uma decisão é tomada, todos se mobilizam para apoiá-la. (1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

4. O trabalho é feito em equipe, com todos contribuindo para o sucesso coletivo. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Há rituais e comportamentos comuns que promovem a colaboração entre setores. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

6. Os sistemas de recompensa incentivam a colaboração e o suporte mútuo entre os colaboradores. (1) (2) (3) (4) (5)
7. As avaliações de desempenho consideram feedback de colegas e não apenas superiores. (1) (2) (3) (4) (5)

Cultura da Inovação**Comportamentos:**

1. A experimentação e a busca por novas ideias são encorajadas. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Os colaboradores se sentem à vontade para desafiar ideias e expressar opiniões. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem. (1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

4. Existem rituais associados à aprendizagem e desenvolvimento de novas ideias, como círculos de qualidade. (1) (2) (3) (4) (5)
5. A estrutura física e a tecnologia utilizada na organização refletem práticas de ponta. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

6. Há um acompanhamento rigoroso de processos de inovação, com testes e feedback contínuo. (1) (2) (3) (4) (5)

7. A gestão do conhecimento é amplamente incentivada e bem implementada. (1) (2) (3) (4) (5)

Cultura Orientada a Pessoas

Comportamentos:

1. Os líderes orientam, escutam e apoiam seus colaboradores. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Todos os colaboradores são tratados com respeito, independentemente de sua posição. (1) (2) (3) (4) (5)

3. A diversidade de opiniões é encorajada e apreciada em todos os níveis da organização. (1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

4. Líderes de diversas personalidades e perfis são promovidos a funções de destaque.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. Os benefícios e recompensas são distribuídos de forma justa em toda a organização. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

6. O gerenciamento de desempenho é levado a sério, focando em retorno, aprendizado e desenvolvimento contínuo. (1) (2) (3) (4) (5)

7. As políticas de equilíbrio entre vida e trabalho são bem estruturadas e visíveis. (1) (2) (3) (4) (5)

Cultura do Propósito Maior

Comportamentos:

1. Os colaboradores demonstram comprometimento com causas que vão além das necessidades imediatas. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Há um forte envolvimento em parcerias e associações filantrópicas. (1) (2) (3) (4) (5)

3. As decisões consideram o impacto de longo prazo sobre a comunidade. (1) (2) (3) (4) (5)

Símbolos:

4. A organização investe em iniciativas que beneficiam o bem maior, além do lucro.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. A cultura promove o trabalho voluntário e o envolvimento comunitário. (1) (2) (3) (4) (5)

Sistemas:

6. A organização possui métricas que avaliam o impacto social e ambiental das suas ações. (1) (2) (3) (4) (5)

7. Os resultados financeiros são analisados em relação ao impacto social das ações.

(1) (2) (3) (4) (5)

Qual tipo de cultura organizacional você acredita que predomina na sua empresa?

Cultura da Superação

Cultura Foco no Cliente

Cultura de Um Só Time

Cultura da Inovação

Cultura Orientada a Pessoas

Cultura do Propósito Maior

Nenhum dos Acima (se escolher esta opção, por favor responda abaixo):

1. Ao considerar a cultura organizacional da sua empresa, quais características você acredita que não foram capturadas pelos arquétipos apresentados?

Resposta: _____

Estilos de Liderança

Liderança Autocrática

1. Meu líder toma decisões unilateralmente, sem consultar a equipe. (1) (2) (3) (4) (5)

2. As instruções do meu líder são geralmente seguidas sem questionamentos por parte da equipe. (1) (2) (3) (4) (5)

Liderança Democrática

1. Meu líder busca a opinião da equipe ao tomar decisões e envolve todos no processo. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Meu líder estimula discussões abertas, onde todos os membros da equipe podem compartilhar suas ideias. (1) (2) (3) (4) (5)

Liderança Liberal (Laissez-Faire)

1. Meu líder permite que a equipe tome decisões de forma independente, sem intervenções frequentes. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Meu líder confia na equipe para gerenciar suas próprias tarefas e projetos sem supervisão constante. (1) (2) (3) (4) (5)

Com base na sua experiência, qual estilo de liderança você acredita que é mais comum na sua empresa?

Liderança Autocrática - O líder toma as decisões sozinho e orienta a equipe sem buscar opiniões.

Liderança Democrática - O líder envolve a equipe na tomada de decisões, valorizando as opiniões e promovendo a colaboração.

Liderança Liberal (Laissez-Faire) - O líder confia na autonomia da equipe, oferecendo suporte, mas permitindo que trabalhem de forma independente.

Percepção Geral

Nível de Artefatos (Símbolos)

1. A comunicação de rituais, celebrações e eventos organizacionais é feita de forma regular e acessível, criando um senso de comunidade entre os colaboradores. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Os espaços físicos e a decoração da organização refletem a cultura e os valores da empresa, incentivando um ambiente de trabalho positivo. (1) (2) (3) (4) (5)

Nível de Valores

1. Os colaboradores compartilham um conjunto de valores que orientam sua forma de trabalhar e interagir com os outros na organização. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Existem políticas e diretrizes que promovem comportamentos éticos e centrados no cliente em todas as interações. (1) (2) (3) (4) (5)

Nível de Crenças (Pressupostos Subjacentes)

1. Acredito que a liderança na minha organização considera e valoriza as contribuições de todos os colaboradores, independentemente da posição hierárquica. (1) (2) (3) (4) (5)
2. A cultura colaborativa é vista como essencial para o sucesso do grupo, e todos se sentem encorajados a contribuir com suas opiniões e ideias. (1) (2) (3) (4) (5)

Questões Gerais

1. Em uma escala de 1 a 10, quão satisfeito você está com o estilo de liderança na sua organização? (1 = Muito Insatisfeito, 10 = Muito Satisfeito)

2. Você acredita que o estilo de liderança influencia a cultura organizacional?

Sim

Não

3. Como você descreveria a interação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança em sua empresa?

Resposta: _____

Agradeço a sua participação! Seus dados serão tratados de forma confidencial e serão utilizados apenas para fins de pesquisa. Este questionário busca compreender as dinâmicas entre cultura organizacional e estilos de liderança, iluminando as interações entre fatores culturais e modelos de liderança.