

Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas

Autoria: Auster Moreira Nascimento, Marilene Bertuol Guidini, Luciane Reginato

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi o de identificar o efeito dos estilos de gestão das empresas em seus resultados, tendo como base trabalho semelhante realizado por Rensis Likert (1975-1979), que os classificou em: autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal. Para tanto, aplicou-se um questionário, que foi respondido por 111 *controllers* de empresas constantes da revista *Valor 1.000* no período de 2000 a 2004. Realizou-se a análise fatorial utilizando a análise de componentes principais e a rotação *Varimax*, com autovalor mínimo maior ou igual a 1 (um); também foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a fim de verificar se as questões estavam significativamente correlacionadas entre si. A partir disto, os estilos de gestão foram classificados por meio da análise de *cluster*. Após os procedimentos estatísticos mencionados, realizou-se o teste ANOVA o qual demonstrou que as empresas que adotam os estilos participativo-consultivo e participativo-grupal, com eventuais punições, tiveram influência positiva em suas margens líquidas, indicador utilizado como parâmetro pela pesquisa. Ao contrário, naquelas com estilos participativo-consultivo, com eventuais punições, e autoritário-benevolente, esta influência foi negativa. Os demais estilos examinados não apresentaram relação significativa quanto ao indicador utilizado.

1 Introdução

A gestão empresarial compreende o exercício de atividades coordenadas dirigidas à tomada de decisões que permitam às empresas o alcance pleno de seus objetivos, diretamente relacionados à sua existência. Tais atividades – interpretação de acontecimentos internos e externos, tomada de decisões, controle de resultados, entre outras, executadas pelo *homem gestor*, envolvem princípios que devem orientá-las para um só fim e que dependem do trabalho em equipe e da interação entre áreas/setores.

Manter indivíduos e áreas integrados em torno de um objetivo pode ser algo complexo, mesmo que todos busquem atingir com êxito as metas estipuladas. Isso porque o ser humano tem formas e comportamentos diferentes na resolução das questões relacionadas aos objetivos organizacionais.

O agrupamento das diferentes características gerenciais, de forma que criem sinergia e levem à otimização do resultado, é um desafio. Todavia, esse não é o único fator a ser considerado nesse processo. Os indivíduos sofrem a influência do modelo de gestão da empresa, que é tido como o elemento que orienta as decisões e que tende a preponderar sobre a vontade e estilo individual.

Esse modelo de gestão representa a forma como uma empresa é administrada. Composto pelas crenças e valores dos proprietários majoritários, ou daqueles que os representam, é um elemento capaz de moldar o comportamento organizacional dos gestores da empresa.

Estudos sobre modelos de gestão salientam a grande importância dos estilos de gerir os resultados de empresas dos mais variados ramos. Trabalhos representativos nessa linha são: Likert (1975), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). Suas pesquisas envolvem aspectos sobre a correlação existente entre o estilo de gestão, o grau de participação dos gestores no processo decisório e o desempenho organizacional. Entre estas, destacam-se as realizadas por Likert (1975), Reddin (1989) e Adizes (1990), pelo fato de, diferentemente de outros, terem proposto “modelos” de estilos de gestão.

A base para a realização deste estudo foi justamente os quatro estilos de gestão classificados por Likert (1975): autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal, nos quais cada um é avaliado conforme as seguintes dimensões: (a) Processo de Liderança; (b) Forças Motivacionais; (c) Processo de Comunicação e cooperação; (d) Processo Decisório; (e) Metas e Diretrizes.

De acordo com a pesquisa de Likert, as organizações cujas administrações foram classificadas como autoritárias, por exemplo, caracterizam-se por serem fortes, coercitivas e arbitrárias. Os objetivos são impostos pela alta administração e os colaboradores são induzidos a obedecerem por meio de ameaças e punições, o que prejudica a criação de um ambiente motivacional. Nesse caso, é natural a inibição por parte dos subordinados em iniciar um processo de comunicação de baixo para cima (LIKERT, 1979). Por outro lado, um estilo de gestão participativo (MARANALDO, 1989) incentiva a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais – capital, informação e recursos humanos –, obtendo através dessa participação o comprometimento com os resultados.

De forma abrangente, gestão participativa refere-se a um estilo de gestão que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diferentes aspectos da administração, que tem seu foco na capacitação, desenvolvimento, otimização e valorização do ser humano (LIKERT, 1975–1979; REDDIN, 1989; ADIZES, 1990 e MAXIMIANO, 1997). É a gestão que procura fazer com que um profissional se sinta responsável por todo o processo que envolva suas atividades e os resultados desejados.

Considerando-se que a pesquisa de Likert foi realizada há mais de 30 anos, e levando-se em conta o dinamismo das mudanças decorrentes das influências do macroambiente, as dúvidas que surgem são:

- Os resultados desse estudo já realizado seriam hoje ratificados?
- O estilo participativo ou autoritário de uma empresa pode ser uma variável que interfere em seu resultado econômico, mesmo envolvendo avanços como, por exemplo, na área da Tecnologia da Informação?

Esses são os aspectos que instigaram a realização deste estudo, cujo objetivo foi o de investigar se os diferentes estilos de gestão adotados pelas empresas podem influenciar em seus resultados econômicos.

2 Referencial Teórico

2.1 Modelo de gestão

Modelo de gestão, segundo Perez Júnior e Hernandes (1995), representa a forma pela qual a empresa irá administrar seu empreendimento, decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados, e segundo as crenças e valores dos principais executivos da organização (PEREZ JUNIOR; HERNANDES, 1995; CHIAVENATO, 1997).

Para Nascimento e Nascimento (2007), o modelo de gestão facilita a ação organizacional, pois define a estrutura organizacional, as relações internas interpessoais, as tecnologias utilizadas pela empresa, ou seja, diz respeito à forma como esses elementos interagem com o ambiente externo à organização e como contribuem para o alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Maximiano (1997), o modelo tradicional segue os princípios estabelecidos ainda na Revolução Industrial e reforçados pelo sistema Ford de produção. Princípios nos quais os cargos e a divisão do trabalho são rigidamente estruturados, e dos chefes e especialistas dependem todas as iniciativas, excluindo, assim, grande parte dos colaboradores do seu processo decisório. Em contraposição, é um modelo comportamental que aparece redefinindo conceitos administrativos, envolvendo técnicas e experiências práticas e possuindo um conteúdo filosófico-doutrinário, com base numa administração mais participativa (MAXIMIANO, 1997).

A administração participativa, de acordo com Maximiano (1997, p. 322), é uma “filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”.

Sendo assim, considerando-se que as características do modelo de gestão de uma organização estão relacionadas também com os estilos gerenciais adotados por sua administração, na seção seguinte discorre-se sobre os estilos de gestão organizacionais.

2.2 Estilos de gestão

Estilo, num sentido amplo é definido como sendo a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir (FERREIRA, 1986). Já a gestão, em um sentido empresarial representa a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização, e as tarefas e atividades realizadas para atingir um resultado comum (CHIAVENATO, 2002; LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Também se entende por estilo de gestão a maneira como o administrador age perante a liderança, bem como a maneira como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários, seus valores pessoais e o nível de motivação de suas equipes.

Dessa forma, assume-se que o gestor desempenha os papéis de planejamento, organização, liderança, controle e coordenação (FAYOL, 1970), além de ser agente interpessoal, informacional e decisório nas organizações (ROBBINS, 2002). Sua conduta nesses diferentes papéis está relacionada com a sua forma de ser, pensar e agir. Então, infere-se que seu estilo de comando fica evidenciado na forma como estabelece objetivos, lidera equipes de trabalho, propicia a automotivação, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões e controla os trabalhos e trabalhadores.

Um administrador pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro, ou seja, ser simultaneamente autoritário e consultivo, isto é, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados (LIKERT, 1975; 1979). Nesse sentido, Likert desenvolveu a teoria baseada nos princípios e práticas de administração dos dirigentes de empresas norte-americanas que obtiveram os melhores resultados quanto aos processos de eficiência, produtividade e, principalmente, aumento nos índices de satisfação dos membros das organizações.

A partir dos resultados obtidos, Likert (1975, p. 230-249) classificou a administração das organizações em dois estilos: autoritário e participativo. O sistema autoritário desmembra-se em autoritário-forte e autoritário-benevolente, já o sistema participativo, como participativo-consultivo e participativo-grupal. A classificação dos sistemas de administração proposta por Likert pode ser visualizada no Quadro 1, a seguir evidenciado:

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO			
AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
Autoritário-forte	Autoritário-benevolente	Participativo-consultivo	Participativo-grupal
Sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente autoritário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Considerado o sistema mais duro e fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa de decisão.	Sistema administrativo autocrático, com atenuada variação, comparado ao sistema autoritário-forte, ou seja, é um sistema mais condescendente e menos rígido.	Trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.	É o sistema administrativo democrático por excelência, o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

Quadro 1: Sistemas de Administração de Rensis Likert

Fonte: Adaptado de Likert (1979, p. 258-268).

Ressalta-se que os padrões demonstrados no Quadro 1, segundo Likert (1979), não englobam todos os estilos gerenciais, e sim mais um delineamento do padrão geral de administração. De fato, outras categorias podem ser aplicadas nesse sistema com vistas a chegar mais próximo do real estilo gerencial encontrado nas organizações. O autor considera, também, a existência de diversas formas de organização, que permitem produzir diferentes administradores capazes de operar dentro desses estilos.

Exemplificando: uma organização autoritária tende a desenvolver gerentes dependentes e com pouca liderança, enquanto as organizações participativas tendem a desenvolver gerentes socialmente maduros, eficientes, com iniciativa, abertos a opiniões do grupo e principalmente cumprindo o exercício de sua liderança. Salienta-se que, para a nova tendência de estrutura organizacional baseada no modelo participativo-grupal de organização, todas as decisões são tomadas em conjunto, analisadas sob o ponto de vista da organização mediante reuniões regulares entre o superior e os demais membros da organização.

A fim de evidenciar cada um dos estilos abordados pelo estudo, a seguir tecem-se breves comentários acerca destes estilos.

a) Estilo de gestão autoritário-forte

Nesse estilo gerencial as decisões são totalmente centralizadas. O empregado fica à mercê do superior. Ele não tem autonomia e liberdade para tomar quaisquer tipos de decisões, apenas atua como um executor, não pode pensar nem criar.

Já o sistema de comunicação é extremamente precário. Prevalece o tipo de comunicação vertical, descendente, de cima para baixo. As ordens são diretivas específicas que devem ser cumpridas pelos empregados. Tudo o que é comunicado na organização provém dos níveis superiores como ordens pré-estabelecidas.

O relacionamento interpessoal é extremamente prejudicial entre as pessoas e para o desenvolvimento das atividades. Os grupos informais são vistos pelos níveis diretivos da empresa como algo não salutar e, por isso, são vedados. Os cargos e as tarefas são desenhados para não favorecer a troca de experiências entre as pessoas nem o fortalecimento de laços de amizade.

Quanto ao sistema de recompensas e de punições é baseado em medidas disciplinares, proporcionando um clima organizacional de desconfiança. As pessoas devem obedecer às regras e aos regulamentos impostos de cima para baixo. As tarefas têm de ser executadas da maneira como determinam os manuais de normas e procedimentos, sendo o autoritarismo a base para assegurar a produtividade dos empregados.

b) Estilo de gestão autoritário-benevolente

O processo de tomada de decisão é centralizado na cúpula da empresa, sendo mínima a participação dos envolvidos no processo. A delegação é feita de forma restrita para os empregados que desenvolvem tarefas rotineiras, não complexas e com pouca importância para a organização. Mesmo assim, o empregado precisa solicitar autorização sobre a decisão que pretende tomar junto ao superior imediato.

O processo de comunicação é precário, prevalecendo a comunicação descendente de cima para baixo. A comunicação ascendente de baixo para cima ocorre com pouquíssima frequência.

No relacionamento interpessoal a organização abre espaços mínimos para as pessoas dialogarem umas com as outras. Os grupos informais são incipientes e não detêm nenhum poder sobre o que é feito e por que é realizada determinada atividade na organização. Já as recompensas e punições ainda estão baseadas nas medidas disciplinares.

c) Estilo de gestão participativo-consultivo

Nesse estilo a tomada de decisão é resultado do envolvimento de algumas pessoas nas situações de decisão, as pessoas são consultadas, mas, nem sempre, a decisão tomada pode refletir o que foi mencionado pelas pessoas acerca de uma decisão que tinha de ser tomada.

No processo de comunicação se pode visualizar tanto comunicações do tipo descendente de cima para baixo como ascendentes de baixo para cima e laterais entre os setores da empresa. Existem sistemas internos de comunicação para não perder o controle sobre as pessoas.

Já o relacionamento interpessoal é amistoso, haja vista a confiança depositada nas pessoas. Os grupos informais são incentivados pelos espaços criados pela própria organização.

O processo de recompensas e de punições se baseia em recompensas materiais e simbólicas, podendo, mesmo assim, ocorrer punições.

d) Estilo de gestão participativo-grupal

No estilo de gestão participativo o processo de tomada de decisão é descentralizado. Contudo, ressalta-se que os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão para a organização. As decisões são descentralizadas conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas. Dependendo dessas condições as decisões podem em algumas situações ser centralizadas e em outras descentralizadas.

A comunicação flui de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente para a organização alcançar os objetivos pretendidos.

A forma de relacionamento neste estilo é baseada em trabalho em equipe, favorecendo a troca de informações, de experiências e, ainda, para fortalecer os laços de amizade. As recompensas e punições são baseadas em recompensas simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais. Raramente ocorrem punições.

A partir destes estilos de gestão, Likert (1975;1979) observou que eles possuíam diferentes características organizacionais, considerando as seguintes dimensões, conforme Quadro 2:

DIMENSÕES	Estilo autoritário-forte	Estilo autoritário-benevolente	Estilo participativo-consultivo	Estilo participativo grupal
Processo de Liderança	Não existe confiança entre superiores e subordinados	Confiança condescendente entre superiores e subordinados	Confiança substancial entre superiores e subordinados	Confiança irrestrita entre superiores e subordinados
Forças Motivacionais	Aplicam-se punições e as recompensas são ocasionais	Escassas as recompensas e eventuais punições	Recompensas e eventuais punições	Recompensas sociais e materiais e raras punições
Processo de Comunicação e Cooperação	Pouquíssima comunicação e nenhuma cooperação no trabalho de equipe	Pouca comunicação e cooperação no trabalho de equipe	Bastante comunicação e moderada cooperação no trabalho de equipe	Muita comunicação e notória cooperação no trabalho de equipe
Metas e Diretrizes	Forte resistência por parte dos subordinados	Resistência parcial por parte dos subordinados	Metas aceitas ostensivamente por parte dos subordinados	Metas aceitas sem resistência por parte dos subordinados
Processo Decisório	Decisões centralizadas na alta administração e informações disponíveis parciais e imprecisas	Decisões centralizadas na alta administração, com algumas tomadas em níveis inferiores e informações disponíveis quase sempre imprecisas	Principais decisões centralizadas na alta administração, decisões mais específicas descentralizadas e informações disponíveis razoavelmente adequadas e precisas	Decisões descentralizadas e informações completas e precisas disponíveis para o tomador de decisão

Quadro 2: Resumo das características organizacionais sob a perspectiva dos tipos de estilos de gestão
Fonte: os autores.

A partir dessa caracterização os gestores (gerente, executivo, diretor, etc.), para executarem suas funções, necessitam conhecer os objetivos propostos e transformá-los em ações devidamente planejadas, que os propiciarão controle de todos os esforços utilizados para o alcance das metas elaboradas.

Dentro desse enfoque, acredita-se que o gestor tem a função de facilitador no desempenho das tarefas, visando ao alcance dos objetivos da organização e motivando os subordinados para que possam agir de forma cooperativa, disciplinada e que tenham a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Para que desenvolva com eficiência e eficácia as tarefas sob sua responsabilidade, o gestor deve ter pleno conhecimento de suas funções e de seu papel na organização, além de coordenar o grupo e buscar a realização do objetivo pré-determinado por esta organização.

A partir do referencial teórico exposto, foi possível definir-se os procedimentos metodológicos subseqüentes, evidenciados na próxima seção.

3 Metodologia

3.1 População e amostra

A população desta pesquisa foi composta por todas as empresas relacionadas na revista *Valor* 1.000, nas edições de 2001 a 2005 (apresentando dados dos anos de 2000 a 2004). O motivo pela escolha dessas empresas se dá em virtude de serem todas auditadas, terem demonstrações financeiras comparáveis, obedecerem formas de mensuração dos dados consistentes, e por esse conjunto de fatores demonstrarem maior credibilidade.

O questionário foi remetido para 343 empresas entre os meses de setembro e outubro de 2006. Obteve-se o retorno de 115 respostas, das quais 4 foram excluídas, pois um número pouco significativo de empresas dos seus respectivos setores de atividades respondeu à pesquisa.

Após a análise das respostas, houve a necessidade de contatar novamente parte dos respondentes, a fim de solicitar esclarecimentos sobre as respostas dadas em algumas questões, o que foi prontamente esclarecido.

Dessa forma, ao término do levantamento, foram obtidas 111 respostas que representaram 28,76% da amostra inicial.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

Os dados foram coletados a partir de um questionário composto por 21 questões, com perguntas fechadas.

Antes do envio do questionário para as empresas pesquisadas, realizou-se um pré-teste do instrumento com a finalidade de assegurar a clareza e o entendimento das questões elaboradas, e os respondentes foram contatados por telefone a fim de lhes explicar o objetivo da pesquisa e de solicitar os seus endereços eletrônicos. Posteriormente, o questionário foi disponibilizado no endereço <https://lhp.sytes.net/pesquisa/index.csp?Empresa=1>, na internet.

Procurou-se, preferencialmente, que o questionário fosse respondido por *controllers* das organizações, ou, na sua inexistência, pelos diretores administrativos ou financeiros. O objetivo da escolha por pessoas que exercessem essas funções foi o de se tentar evitar o viés por parte dos respondentes, decorrente da falta de conhecimento sistêmico das operações das empresas.

O formato das respostas ao questionário foi elaborado de acordo com a escala Likert, sendo definidas quatro categorias de respostas (*Nunca*; *Alguns Momentos*; *Quase Sempre*; e *Sempre*).

Para realizar a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se o *software* estatístico SPSS 15.0, aplicando-se as análises fatorial, *cluster* e ANOVA.

A análise fatorial realizou-se através dos componentes principais e da rotação ortogonal (critério *Varimax*), que permite a extração de dimensões não-correlacionadas, com

autovalor mínimo (*Eigenvalue*) maior ou igual a 1 (um). Também foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a fim de verificar se as questões estavam significativamente correlacionadas entre si. A avaliação da consistência interna do instrumento de coleta de dados foi realizada por meio do Coeficiente *alpha* de *Cronbach*, tanto para o questionário geral quanto para as questões que definiram os fatores específicos.

Para a análise de clusters, no intuito de se obterem resultados que contribuíssem para a definição dos estilos de gestão das 111 empresas, foi aplicado o método *K-means*, baseado na distância euclidiana, tendo como critério de agregação das respostas o critério do centróide.

As hipóteses testadas com a ANOVA para verificar se os estilos influenciam nos resultados econômicos das empresas pesquisadas foram as relacionadas no Quadro 3.

Hipóteses estatísticas	Hipóteses testadas
$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$	A média do lucro da atividade é igual para todos os estilos de gestão.
H_1 : pelo menos um par $\mu_i \neq \mu_j, i, j=1,2,3,4,5$	A média do lucro da atividade é diferente para pelo menos um par de estilos de gestão.
$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$	A média da margem líquida é igual para todos os estilos de gestão.
H_1 : pelo menos um par $\mu_i \neq \mu_j, i, j=1,2,3,4,5$	A média da margem líquida é diferente para pelo menos um par de estilos de gestão.

Quadro 3: Hipóteses testadas

Após definirem-se os passos metodológicos, seguiram-se a análise e a interpretação dos dados, a seguir evidenciados.

4 Análise e interpretação dos dados

4.1 Distribuição das empresas da amostra por região e setor de atividade

Através dos dados disponibilizados pela revista Valor 1.000, foi possível identificar as regiões onde estão localizadas as sedes das empresas. As 111 empresas participantes da pesquisa foram distribuídas em cinco regiões do país, tendo-se como referência aquela onde estava localizada a sede de cada empresa no ano de 2004, ou seja, o último período compreendido pela análise, apresentado na Figura 1.

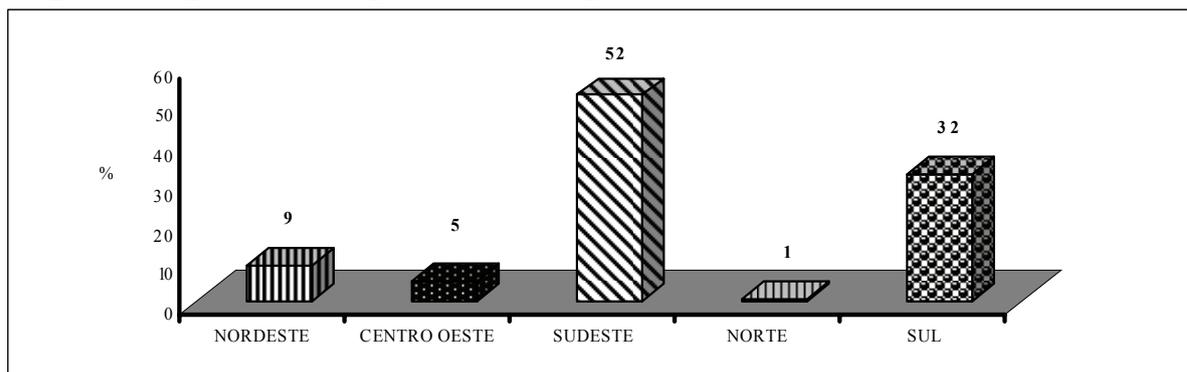


Figura 1: Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil, em 2004.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisarem-se os dados se percebe que 52% das empresas objeto da pesquisa têm a sua sede na região Sudeste; seguida pela região Sul, com 32%; pela Nordeste, com 9%; pela Centro-Oeste, com 5%; e pela Norte, com 1%. Tal distribuição pode ser explicada pela representatividade de cada uma dessas regiões no PIB do País, considerando que as empresas objeto da pesquisa integram o ranking das 1.000 maiores e melhores, segundo a revista Valor 1.000.

Com relação aos setores de atividade, apresenta-se na Figura 2 a distribuição da amostra de acordo com cada setor, nos quais as empresas participantes da pesquisa atuam.

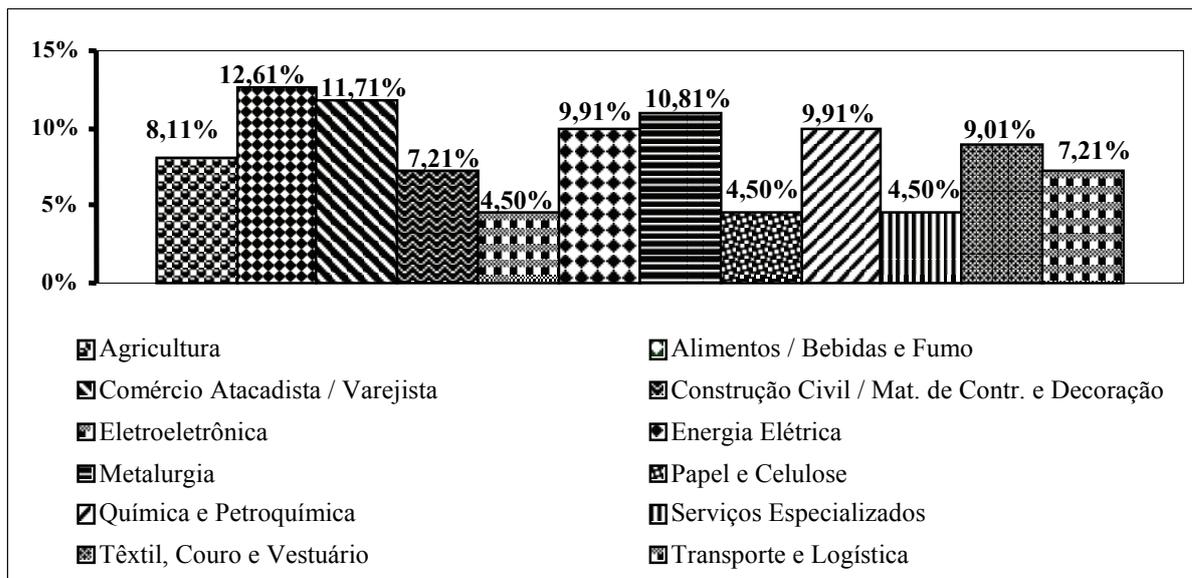


Figura 2: Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividade no Brasil, em 2004.

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição das empresas participantes da pesquisa, de acordo com os setores da economia aos quais pertencem, concentrou-se principalmente nos de Alimentos/Bebidas e Fumo, com participação de 12,61%. Em seguida os setores Comércio Atacadista/Varejista, com participação de 11,71%; Metalurgia, 10,81%; Química e Petroquímica, 9,91%; Energia Elétrica, 9,91%; Têxtil/Couro e Vestuário, 9,01%; Agricultura, 8,11%; Transporte e Logística, Construção Civil/Material de Construção e Decoração, cada um deles com 7,21%; e, por fim, Serviços Especializados, Papel e Celulose e Eletroeletrônica, com participação de 4,50%.

Em seguida iniciaram-se os testes estatísticos, sendo que são demonstrados nas próximas seções.

4.2 Análise fatorial

Para determinar se as respostas das questões estavam significativamente correlacionadas entre si, foram aplicados os testes estatísticos de esfericidade de Bartlett e o KMO. Os resultados para estes testes foram:

- O teste de esfericidade de Bartlett, conforme mencionado no capítulo de metodologia, testa a hipótese de haver ou não correlação entre as questões. O resultado indicou que a matriz de correlação não é uma matriz identidade, isto é, existe correlação entre as variáveis, com probabilidade de valor-*p* de 0,000.
- O teste KMO, que indica o grau dessa correlação, resultou em um valor de 0,869, o que significou uma correlação boa entre as variáveis.

Assim, esse resultado mostrou que as variáveis estavam significativamente correlacionadas entre si.

A fatorial foi realizada utilizando-se a análise de componentes principais e a rotação *Varimax*, com autovalor mínimo (*Eigenvalue*) maior ou igual a 1 (um). Da aplicação desse procedimento resultou um total de cinco fatores, com autovalores superiores a 1 (um). Para seleção das variáveis que integram cada fator, a carga fatorial recomendada é de no mínimo 0,5, valor considerado aceitável.

O Fator 1 associou-se ao volume de interação, cooperação e comunicação, dirigido à realização dos objetivos da organização. O Fator 2 foi denominado *Forças Motivacionais* pelo fato de ter concentrado perguntas referentes à forma como se apresenta a motivação do gestor: se através de recompensas, participação nas decisões, estímulo ao comportamento empreendedor, metas desafiadoras, ou se através de mecanismos de punições, quando os

resultados esperados não são atingidos, sendo no seu conjunto responsável por 12,122% da variância total da amostra.

As três questões que compuseram o Fator 3, denominado *Processo Decisório* relacionaram-se com a disponibilidade das informações fornecidas pela empresa no processo de tomada de decisão. Uma decisão deve ser tomada com base em informações. Esse fator explicou 10,261% da variância total. O quarto fator, intitulado *Metas e Diretrizes*, apresentou valores que se associam à prática voltada para o processo de planejamento estratégico. Tal fator se compõe de quatro questões, e a que obteve maior representatividade (0,672) foi: “*A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?*” No seu conjunto, esse fator explicou 9,859% da variância total.

Por fim, o quinto e último fator obteve valor crítico igual a 1,591 e explicou 7,577% da variância total. Nesse fator, concentraram-se questões associadas às práticas relacionadas com a confiança e o apoio mútuo existente entre os superiores e subordinados, denominado *Processo de Liderança*. Observa-se que a questão referente à *relação de apoio entre superiores e subordinados* foi a que obteve maior carga fatorial (0,891).

Em síntese, conjuntamente, os cinco fatores explicaram 62,027% da variância total da amostra.

Para validar a consistência dos resultados obtidos com a análise fatorial, realizou-se a análise de confiabilidade, onde os índices de todos os fatores do *constructo* se mostraram superiores a 0,6, representando indicadores que se assemelhem. Aplicou-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* obtendo-se um *alpha* de 0,905, mostrando, portanto, consistência interna entre as questões.

Sendo assim, obtiveram-se cinco cargas fatoriais e a confirmação de consistência interna, procedendo-se, então, à análise de *cluster*, para classificação das tendências dos estilos de gestão.

4.3 Classificação dos Estilos de Gestão dos Clusters

O método aqui utilizado foi o K-means, que teve como objetivo encontrar as questões que estivessem mais correlacionadas, visando o agrupamento, levando-se em consideração a semelhança entre as respostas das questões, como forma de verificar as características de gestão semelhantes entre as empresas da amostra, a fim de classificar os seus estilos de gestão.

Constatou-se que o *cluster 2* e o *cluster 5* são os que apresentaram maior distância entre si, de 5,583, ou seja, foi o grupo de empresas que menos similaridade teve em relação ao conjunto de respostas obtidas na aplicação do questionário, seguido do *cluster 4*, com 4,984 e do *cluster 3* com 3,734 de distância em relação ao *cluster 2*. Isso significa dizer que os clusters 3, 4 e 5 têm diferenças de estilo de gestão em relação ao *cluster 2*.

Já o primeiro *cluster* teve maior distância com o último, e maior proximidade com o segundo *cluster*, isto é, a tendência do estilo de gestão das empresas que compõem o *cluster 1* e 2 apresenta semelhanças em algumas de suas características de gestão, o que não ocorre em relação às empresas do *cluster 5*.

O *cluster 3* teve maior similaridade nas respostas com o *cluster 1*, enquanto o *cluster 4* teve similaridade com o *cluster 5*. Ou seja, os *clusters 4* e 5 apresentaram tendência a um estilo de gestão diferente dos demais.

A formação do *cluster 1*, através das respostas das questões que relacionaram as características organizacionais *Comunicação e Cooperação*, sugeriu que as informações fluem entre superiores e liderados de forma a proporcionar a participação de todos no processo de gestão. Através dessa análise, detectou-se o estilo adotado pelas empresas de cada grupo, ou seja, a forma como as empresas administram seus empreendimentos no que tange a essa característica. O resultado obtido para os cinco grupos foi a tendência aos estilos

participativo-consultivo para as empresas dos clusters 1 e 3; para as do grupo 2 o estilo foi participativo-grupal; e autoritário- benevolente, para as organizações dos grupos 4 e 5.

As questões relacionadas ao quesito *Forças Motivacionais* possibilitou identificar quais empresas estudadas estabelecem procedimentos de recompensa ou punições para os gestores que cumprem ou não as metas que lhes são propostas, bem como os motivam a participar nas decisões. Os estilos adotados pelas empresas pesquisadas nesse quesito resultaram em participativo-consultivo, com eventuais punições, para o primeiro grupo de empresas; já o segundo grupo apresentou um resultado que tende ao estilo participativo-grupal, com práticas de eventuais punições; o terceiro grupo, tendência a participativo-consultivo e autoritário-benevolente; e os dois últimos grupos (4 e 5), tendências ao estilo autoritário-benevolente e alguns aspectos do autoritário-forte.

A característica de gestão *processo decisório* foi alcançada ao se identificar se as empresas disponibilizam informações que suprem os gestores na tomada de decisão, de forma que aquelas que atendem a esse quesito têm tendência ao estilo participativo. Nessa característica, exceto as empresas que compõem o grupo 4, que apresentam tendência ao estilo participativo-consultivo, as demais apresentam um estilo participativo-grupal.

As respostas às questões relacionadas à *Metas/Diretrizes* sugeriram tendências ao estilo participativo-grupal para as empresas do grupo 2; participativo-consultivo, para aquelas que compõem os grupos 1 e 4; e autoritário- benevolente/participativo-consultivo, para as empresas dos grupos 3 e 5.

Quanto às questões que foram elaboradas para verificar se os superiores e seus subordinados têm um relacionamento de confiança e apoio mútuo, de forma a identificar se o *estilo de liderança* desses gestores tende a ser autoritário ou participativo, a análise resultou no estilo participativo-grupal para o segundo grupo de empresas; participativo-consultivo, para as organizações dos grupos 1, 3 e 4; e autoritário- benevolente para o grupo 5.

Constatou-se que as características de gestão *Forças Motivacionais*, *Comunicação e Cooperação* e *Metas e Diretrizes* foram as que mais influenciaram na definição dos estilos de gestão dos grupos de empresas.

Assim, considerando as análises realizadas, cabe ressaltar que o resultado da classificação da tendência dos estilos de gestão está relacionado apenas ao contexto de caracterização das empresas envolvidas nesta pesquisa. De uma maneira geral, os estilos das empresas foram distribuídos de forma semelhante. Pode-se visualizar, na Figura 3, uma hierarquia entre eles:

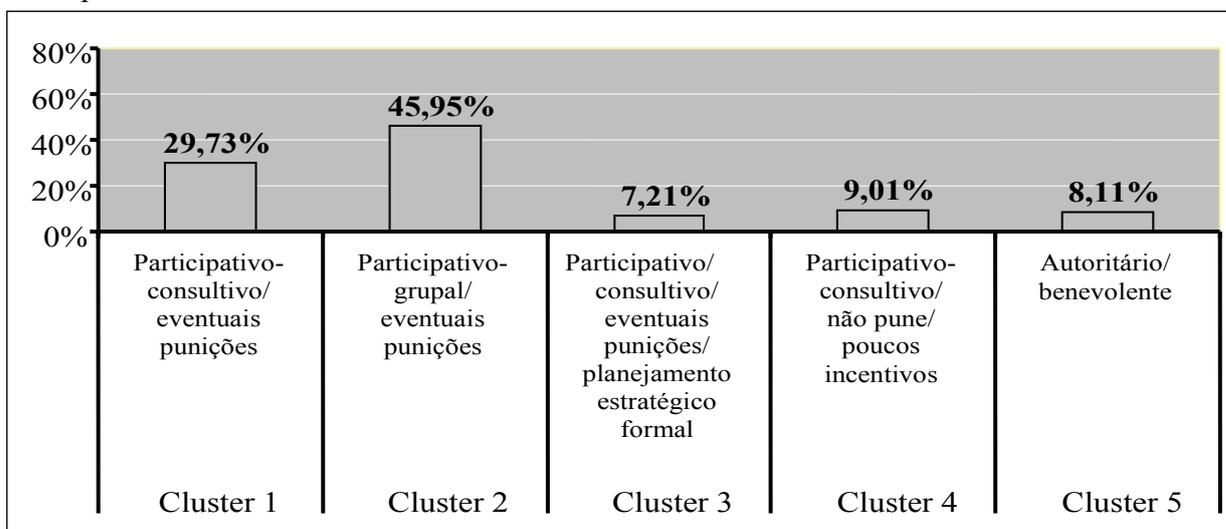


Figura 3: Resultado da classificação dos estilos de gestão das empresas por *cluster*

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 apresenta a formação das empresas nos *clusters* e a tendência dos seus estilos de gestão. Verifica-se que 51 das 111 empresas pesquisadas neste estudo foram classificadas no *cluster* 2, caracterizado por empresas que tendem a um estilo de administrar participativo-grupal. No *cluster* 1 concentraram-se 29,73%, ou 33 empresas, com tendência ao estilo de gestão participativo-consultivo, com eventuais punições. Uma menor proporção de empresas concentrou-se no *cluster* 3, que apresentou tendência ao estilo participativo-consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal (7,21% ou oito empresas); e o *cluster* 4 com tendência ao estilo participativo-consultivo, porém não aplica punições e com poucos incentivos (9,01% ou 10 empresas); e o *cluster* 5 representado por nove empresas (8,11%), mostrou uma tendência ao estilo autoritário-benevolente.

Assim, apresenta-se na seção seguinte uma análise da influência desses estilos no resultado das organizações.

4.4 Análise da influência dos estilos de gestão no resultado econômico das organizações

Esta seção tem por finalidade atender ao objetivo geral deste estudo, qual seja, o de verificar se o estilo de gestão influencia no resultado econômico das organizações pesquisadas. Para isso, utilizou-se a análise de variância ANOVA.

Para atingir tal objetivo, foram definidas, neste estudo, as seguintes variáveis, classificadas estatisticamente como variáveis dependentes, representando o resultado econômico das organizações pesquisadas, relativo aos anos de 2000 a 2004.

- A média do lucro da atividade (LA).
- A média da margem líquida (ML).

Optou-se em utilizar essas duas variáveis em razão de elas terem significados diferentes. O LA indica a capacidade da empresa de gerar lucro apenas com a atividade produtiva, desconsiderando-se outras fontes de receitas e despesas, como as financeiras, por exemplo. Isto é, o LA reflete o uso dos recursos da organização sem atentar-se para a origem dos mesmos.

Por outro lado, a ML é um indicador que demonstra se a empresa está comercializando seus produtos com margem suficiente para gerar lucro, e considera-se que essa variável reflete também a gestão da empresa.

A variável independente foi representada pelos estilos de gestão obtidos a partir da compilação das respostas do questionário aplicado nesta pesquisa e pelo resultado da análise de *cluster*, como segue:

- 33 empresas com tendência ao estilo participativo-consultivo, com eventuais punições;
- 51 empresas com tendência ao estilo participativo-grupal, com eventuais punições;
- 8 empresas com tendência ao estilo participativo-consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal;
- 10 empresas com tendência ao estilo participativo-consultivo, que não pune e aplica poucos incentivos; e
- 9 empresas com tendência ao estilo autoritário-benevolente.

O resultado do teste de Levene rejeitou a hipótese nula de homogeneidade do LA das empresas pesquisadas com relação aos seus estilos de gestão, tendo em vista que o *p*-valor calculado foi de 0,005. Ou seja, a um nível de significância de 5% rejeita-se a hipótese nula, o que significa que as variâncias do LA são diferentes nos diferentes tipos de gestão.

Com a rejeição desse teste, efetuou-se o teste de análise de variância corrigido na forma tratada por Welch. Verificam-se, na Tabela 1, os resultados obtidos com a ANOVA corrigida.

Tabela 1: Análise descritiva da variável lucro da atividade das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004

Variável dependente: média do lucro da atividade 2000–2004

Cluster/estilo de gestão	Qtde. empresas	Média	Desvio-padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a média		Mínimo	Máximo
				Inferior	Superior		
1=participativo-consultivo e eventuais punições	33	443,39	605,16	228,81	657,97	-149,83	2.624,70
2=participativo grupal e eventuais punições	51	563,18	915,78	305,61	820,74	-346,77	3.859,83
3=participativo-consultivo, eventuais punições e planejamento informal	8	279,10	447,46	-94,99	653,19	-22,67	1.359,76
4=participativo-consultivo, não pune e poucos incentivos	10	172,88	414,59	-123,70	469,46	-180,60	1.308,12
5=autoritário-benevolente	9	988,81	1.743,47	-351,34	2.328,96	-125,47	5.415,76
Total	111	506,44	878,18	341,25	671,63	-346,77	5.415,76

Fonte: Dados da pesquisa

Com o resultado da ANOVA corrigida verificou-se que os grupos de empresas classificadas de acordo com os cinco estilos de gestão, representados pelos *clusters*, não apresentaram diferenças significativas quanto à média do LA no período analisado em relação aos estilos de gestão adotados, tendo em vista que a probabilidade foi de valor- $p=0,238$ (Apêndice G1), ao nível de significância de 5%, a hipótese nula de homogeneidade foi mantida.

Isso representa que as empresas da amostra que apresentaram tendência a um estilo de gestão participativo-grupal não diferem, em média, seus resultados econômicos (lucro da atividade) daquelas que tendem ao estilo autoritário-benevolente, como apresentado pelo *cluster* 5, por exemplo.

Para investigar se os estilos de gestão das empresas pesquisadas influenciam os seus resultados econômicos, repetiram-se os testes aplicados com o lucro da atividade, utilizando-se como variável dependente a média da margem líquida das empresas analisadas. Os estilos de gestão, como vistos anteriormente, são: a) participativo-consultivo, com eventuais punições; b) participativo-grupal, com eventuais punições; c) participativo-consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal; d) participativo-consultivo, não pune e com poucos incentivos; e) autoritário-benevolente.

Na tabela 2, apresentam-se os resultados obtidos com a estatística descritiva.

Tabela 2: Análise descritiva da variável margem líquida das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004

Variável dependente: Média da margem líquida 2000–2004

Cluster/estilo de gestão	Qtde. empresas	Média	Desvio padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a média		Mínimo	Máximo
				Inferior	Superior		
1=consultivo e eventuais punições.	33	31,14	37,33	17,90	44,38	-50,50	118,30
2=participativo e eventuais punições.	51	29,59	64,65	11,40	47,77	-141,80	254,80
3=consultivo, eventuais punições e planejamento informal.	8	19,93	30,65	-5,69	45,56	-11,90	89,10
4=consultivo, não pune e poucos incentivos	10	-37,78	89,24	-101,61	26,05	-237,60	45,30
5=autoritário-benevolente	9	27,62	42,50	-5,05	60,29	-23,80	94,90
Total	111	23,13	59,38	11,95	34,30	-237,60	254,80

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 2, que apenas as empresas dos *clusters* 1 e 2, com tendência aos estilos de gestão participativo-consultivo e participativo-grupal com práticas de adotarem eventuais punições quando as metas não são alcançadas, apresentaram um intervalo de confiança para a média que não inclui o zero, isto é, a lucratividade dessas empresas é estatisticamente positiva. Enquanto para as empresas dos *clusters* 3 (estilos participativo-consultivo, eventuais punições e planejamento informal), 4 (participativo-consultivo, não pune e poucos incentivos), e 5 (autoritário-benevolente), a lucratividade flutua bastante e não pode ser considerada diferente de zero.

Assim, para verificar a homogeneidade das variâncias da média da ML (variável dependente), dos cinco *clusters* das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão (variável independente), repetiu-se a aplicação do teste de Levene, que investiga se todas as variâncias são similares em relação aos estilos de gestão.

O resultado do teste de Levene indicou um valor- $p=0,064$, o que significa dizer que a um nível de significância de 5% a hipótese de homogeneidade não é rejeitada. Dessa forma, procede-se com o teste ANOVA usual.

Esse teste apresentou uma estatística de 3,184, maior que o valor crítico de 5% com 4 e 106 graus de liberdade, que é de 2,457. O valor- p associado à estatística de teste calculada foi de 0,016. Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula de médias de ML iguais entre os grupos de empresas. Ou seja, pode-se afirmar que há influência no resultado econômico causado pelo estilo de gestão adotado pelas empresas.

Na Tabela 3 observam-se exatamente os estilos de gestão que apresentaram influência no resultado econômico das organizações pesquisadas. Ainda, nessa tabela, verificam-se todas as combinações 2 a 2 de tipos de estilos de gestão e resultados. Na terceira coluna tem-se a diferença entre médias de ML, e na última coluna o valor- p do teste de igualdade de médias.

Tabela 3: Comparação do resultado econômico entre os grupos de empresas

(I) Estilo de gestão	(J) Estilo de gestão	Diferença de média (I-J)	Erro padrão	Valor- p
1	2	1,55437	12,77048	1,000
	3	11,21098	22,52681	0,987
	4	68,92848(*)	20,63417	0,010
	5	3,52626	21,49592	1,000
2	1	-1,55437	12,77048	1,000
	3	9,65662	21,73730	0,992
	4	67,37412(*)	19,76922	0,008
	5	1,97190	20,66707	1,000
3	1	-11,21098	22,52681	0,987
	2	-9,65662	21,73730	0,992
	4	57,71750	27,11446	0,216
	5	-7,68472	27,77588	0,999
4	1	-68,92848(*)	20,63417	0,010
	2	-67,37412(*)	19,76922	0,008
	3	-57,71750	27,11446	0,216
	5	-65,40222	26,26426	0,101
5	1	-3,52626	21,49592	1,000
	2	-1,97190	20,66707	1,000
	3	7,68472	27,77588	0,999
	4	65,40222	26,26426	0,101

Variável dependente: Média da margem líquida – 2000–2004.

Variável independente: estilo de gestão das empresas pesquisadas, por *cluster*.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 1=partic. consultivo, com eventuais punições.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 2=participativo grupal, com eventuais punições.

Estilo de gestão das empresas do *cluster 3*=partic.consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal.

Estilo de gestão das empresas do *cluster 4*=partic.consultivo, não pune e com poucos incentivos.

Estilo de gestão das empresas do *cluster 5*=autoritário-benevolente.

Em relação aos estilos de gestão que influenciaram o resultado econômico, nota-se na Tabela 3 que a ML média das empresas que apresentaram uma tendência ao estilo de gestão participativo-consultivo, com eventuais punições quando os resultados não são alcançados, foi maior do que as empresas com tendência ao estilo 4, pois o valor-*p* foi de 0,010.

Outra diferença constatada na Tabela 3 se dá entre as empresas do *cluster 2* com as do *cluster 4*, conforme mostra o valor-*p*=0,008. Ou seja, as empresas com estilo de gestão participativo-grupal tiveram, em média, maior lucratividade do que as que adotam um estilo de gestão participativo-consultivo, porém, não possuem procedimentos de punição e nem de motivação, conforme o caso do grupo 4. E, de modo simétrico, as empresas do grupo 4 tiveram médias menores do que as dos grupos 1 e 2.

Pode-se perceber que as empresas do grupo 1 e 2 tiveram suas margens líquidas, em média, acrescidas em 31,14% e 29,59%, respectivamente, enquanto as empresas do grupo 4 apresentam uma diminuição, em média, de 37,78% (Tabela 2).

Portanto, infere-se que os resultados encontrados mostram, do ponto de vista estatístico, que a tendência dos estilos de gestão participativo grupal e participativo consultivo, que aplicam eventuais punições, influencia positivamente na ML dessas empresas, no período analisado.

Para os outros grupos de empresas (3 e 5), com estilos de gestão participativo-consultivo com eventuais punições, planejamento estratégico informal e autoritário-benevolente, a variabilidade dentro dos grupos se mostrou expressiva, ou seja, não foi possível, estatisticamente, distinguir se os estilos de gestão das empresas influenciam seus resultados econômicos.

A partir dessas análises chegou-se à conclusão de que o estilo de gestão tem efeito sobre a ML, ou seja, influencia a lucratividade do empreendimento. O que não ocorre com o LA, em que o estilo de gestão adotado pelas empresas não mostrou efeito sobre essa variável.

Seguem-se, por fim, as considerações finais, destacadas na seção subsequente.

5 Considerações finais

Para atingir o objetivo da pesquisa, primeiramente, foram definidas algumas das características propostas por Likert, através das respostas obtidas no questionário, consideradas fundamentais para que se pudesse definir a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas. Utilizou-se, como confirmação, o teste estatístico de análise fatorial, que resultou em cinco fatores denominados a seguir.

O Fator 1 reuniu as questões de 1 a 7 do questionário, e foi denominado *Comunicação e Cooperação* por expressar a interação, a comunicação e a cooperação dirigidas à realização dos objetivos da organização. O Fator 2 agrupou as questões de 8 a 12 e foi nomeado *Forças Motivacionais*, em virtude de ter concentrado assuntos concernentes à motivação. Já o Fator 3, denominado *Processo Decisório*, referente às questões de 13 a 15, avaliou a disponibilidade das informações no processo de tomada de decisão. As questões de 16 a 19 formaram o Fator 4, intitulado *Metas e Diretrizes*, associado à prática voltada para o processo de planejamento estratégico. O Fator 5 concentrou-se nas questões 20 e 21, associadas às práticas relacionadas com a confiança e apoio mútuo entre os superiores e subordinados, e foi denominado *Processo de Liderança*.

A partir disso, classificaram-se os estilos de gestão das empresas pesquisadas. Utilizou-se a análise de *cluster* (agrupamentos), com cinco agrupamentos de empresas. Estes possibilitaram observar as empresas que tiveram maiores similaridades nas respostas do questionário, nas cinco características organizacionais resultantes da análise fatorial. Para

cada um dos grupos de empresas realizou-se a análise de acordo com as características organizacionais denominadas através da análise fatorial.

Identificou-se se as empresas disponibilizam informações que suprem os gestores no processo decisório, de forma que aquelas que atendem a esse quesito tenderiam ao estilo participativo-grupal. Nessa característica, exceto as empresas que compõem o grupo 4, que apresentaram tendência ao estilo participativo-consultivo, as demais apresentam um estilo participativo-grupal.

Verificou-se também se as empresas adotam o planejamento estratégico formalizado. O resultado possibilitou verificar as tendências no quesito *Metas e Diretrizes*, apresentando tendências ao estilo participativo-grupal para as empresas do grupo 2; participativo-consultivo, para aquelas que compõem os grupos 1 e 4; e autoritário-benevolente/participativo-consultivo, para as empresas dos grupos 3 e 5.

Teve-se como propósito constatar se os superiores e seus subordinados mantinham um relacionamento de confiança e apoio mútuo, verificando se o *estilo de liderança* desses gestores tende a ser autoritário ou participativo. A análise resultou no estilo participativo-grupal para o segundo grupo de empresas; participativo-consultivo, para as organizações dos grupos 1, 3 e 4; e autoritário-benevolente para o grupo 5.

Constatou-se que as características de gestão *Forças Motivacionais, Comunicação e Cooperação e Metas e Diretrizes* foram as que mais influenciaram na definição dos estilos de gestão dos grupos de empresas.

Apresentou-se uma tendência aos seguintes estilos de gestão:

- *Cluster 1*: concentrou 29,73% do total de empresas da amostra e apresentou tendência ao estilo participativo-consultivo, com eventuais punições.
- *Cluster 2*: representou 45,95%, ou seja, 51 empresas da amostra pesquisada com tendência ao estilo de gestão participativo grupal, com eventuais punições.
- *Cluster 3*: compôs-se por 7,21% das empresas da amostra que apresentaram uma tendência ao estilo de gestão participativo consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal.
- *Cluster 4*: representou 9,01% do total de empresas da amostra que apresentaram um estilo de gestão com tendências ao estilo participativo-consultivo, que não pune, nem motiva seus gestores.
- *Cluster 5*: concentrou 8,11% das empresas da amostra que apresentaram a tendência ao estilo de gestão autoritário-benevolente.

Por fim, procurou-se identificar quais estilos de gestão levam a um maior ou menor resultado econômico. As análises foram embasadas no teste estatístico de análise de variância (ANOVA).

Os resultados utilizando o *lucro da atividade* revelaram que os diferentes estilos de gestão não influenciaram significativamente no resultado econômico das organizações, no período analisado. É possível que isso ocorra em razão de alguns gestores estarem envolvidos apenas com questões especificamente voltadas às atividades operacionais da organização e não àquelas operações que envolvem questões financeiras, por exemplo. Além disso, é possível haver também outros fatores que podem ser mais relevantes para determinar o *lucro da atividade* e que não estejam correlacionados com o estilo da gestão.

Os resultados obtidos com a ANOVA mostraram em termos de *margem líquida* que o estilo de gestão influencia significativamente nos resultados econômicos das empresas. Mostra o resultado dos atos de gestão na atividade meio e fim da empresa.

Os estilos de gestão com tendências ao participativo-grupal e ao participativo-consultivo, com práticas de aplicação de *eventuais punições*, quando as metas não são alcançadas pelos gestores, e o estilo também participativo-consultivo, no qual *não se aplicam punições* aos gestores e os *incentiva raramente*, foram os que apresentaram influências no

resultado das organizações em termos de *margem líquida*. Assim, as empresas com tendência ao estilo de gestão participativo-consultivo e que aplicam *eventuais punições*, tiveram, em média, uma lucratividade acrescida em 31,14% em relação àquelas que, por sua vez, também apresentaram um estilo participativo-consultivo, porém *não punem* seus gestores, *tampouco adotam práticas de motivá-los*, logo registraram uma redução, em média, de 37,78% desse índice.

Já as empresas com estilo de gestão participativo-grupal tiveram, em média, uma lucratividade acrescida em 29,59%, enquanto aquelas com estilo de gestão participativo-consultivo, que *não adotam as práticas de punição e de motivação*, apresentaram uma diminuição de resultado, em média, de 37,78%.

As empresas com tendência ao estilo participativo-consultivo, porém aplicando *punições em alguns momentos* e com um *planejamento estratégico que tende à informalidade*, e ao autoritário-benevolente, respectivamente, não apresentaram resultados estatísticos significativos em relação à *margem líquida*.

Conclui-se, portanto, que as empresas analisadas que adotam estilos de gestão participativo (consultivo e grupal), com práticas de aplicar *eventuais punições*, influenciam positivamente a *margem líquida*. Os demais estilos verificados não apresentaram relação significativa. Uma das razões pode ser a de que outros fatores, além do estilo de gestão, sejam relevantes e influenciam os resultados econômicos das empresas.

Referências

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLLINS, James C.; LAZIER, William C. **Feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, M.L.G. A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 15, n.1, p.47-67, mar.1986.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- _____. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREZ Júnior, R.; HERNANDES, José. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1995.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR, Robert H. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Editora Haerper & Row do Brasil, 1983.
- REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.