



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Cultura Organizacional e Estilos de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública**

**Rafael Duarte Pereira**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Samuel José Fonseca Monteiro

**Covilhã, outubro de 2014**



# Dedicatória

Aos meus bisavós, Maximiano e Maria.

Aos meus avós, José Manuel, Graça e Benvinda.



# Agradecimentos

Representando este documento o final de um ciclo extremamente importante da minha vida, é da maior relevância e necessidade salientar o contributo de todos aqueles que, de uma ou outra forma, marcaram muito positivamente o processo que aqui culmina.

Em primeiro lugar, expresso o meu total agradecimento ao Professor Doutor Samuel Monteiro, meu orientador neste trabalho, por ser um exemplo inegável do profissionalismo e rigor que tanto aprecio. Agradeço-lhe a sua disponibilidade e prontidão para me guiar e auxiliar em todo este período de tempo.

Seguidamente, pretendo expressar, uma vez mais, a minha profunda e sincera gratidão à Doutora Sandra Sousa. Por ser uma pessoa fantástica, inexcelável, proativa e sempre preocupada e interessada com a minha investigação.

Agradeço, de igual forma, a todos os participantes no meu estudo, pois sem a sua disponibilidade, voluntarismo e comprometimento não teria sido possível realizar a recolha dos dados.

Aos meus pais - que, em todo o meu percurso académico, sempre se prestaram a suprir as minhas necessidades -, fossem elas quais fossem. À minha irmã, pelo seu genuíno interesse no meu trabalho. Aos meus avós, por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida - pela sua dedicação e, acima de tudo, pelo seu inquestionável amor para comigo.

Aos meus amigos de sempre, que me acarinharam e acompanharam de perto ao longo da maturação pessoal e profissional que fui desenvolvendo. A todas as fabulosas pessoas que a frequência desta Universidade - e, acima de tudo, deste curso - me proporcionou conhecer, com destaque para aquelas com as quais mais privei. À Alexandra Marques, Ana Cláudia, Ana Margarida, Ana Raquel, Andreia, Carina, Carolina Marques, Flávia, Iolanda, Lúcia, Madalena, Rute, Susana e Telma. Ao André Lopes, André Barros, João Mouro, João Pereira, Rui e Tiago.

Para finalizar, endereço um agradecimento especial à Alexandra, ao António e ao Luís André. Porque todas as palavras são poucas para expressar aquilo que uma verdadeira amizade representa. Muito obrigado por todos os dias, todos os gestos, todas as ações; por terem sido os melhores companheiros e amigos de Universidade possíveis. Certamente que isso irá perdurar por todo o nosso percurso, seja ele qual for.

“What you get by achieving your goals is not as important as what you become by achieving your goals.” H. D. Thoreau



## Resumo

O principal objetivo deste estudo é descrever, num caso organizacional, a perceção de cultura organizacional e de estilos de liderança. Da mesma forma, pretende-se perceber e caracterizar a relação entre perceção de cultura organizacional e perceção de estilos de liderança numa Unidade Local de Saúde Pública no Interior do país. Ao estudar estas duas temáticas, deseja-se apresentar um contributo válido para a literatura já existente sobre as mesmas.

Com recurso ao questionário autoadministrado, nesta investigação - realizada numa Unidade Local de Saúde Pública - participaram 91 mulheres e 62 homens, sendo que o grupo etário no qual mais sujeitos da amostra estavam incluídos foi aquele compreendido entre os 30 e os 34 anos de idade. A categoria profissional de Enfermeiro foi aquela onde se obteve um maior número de respostas.

Os resultados obtidos demonstram que, nesta investigação, a cultura organizacional e os estilos de liderança são, ambos, percecionados de uma forma positiva na instituição. A dimensão da cultura mais fortemente percecionada é a de apoio, ao passo que o estilo de liderança mais percecionado é o adaptativo inventivo. Adicionalmente, evidenciou-se a não existência de diferenças, estatisticamente significativas, entre as diversas perceções de cultura (de apoio, de inovação, de regras e de objetivos) e de estilos de liderança (adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo) com algumas variáveis sociodemográficas (como a categoria profissional, número total de anos de trabalho na instituição, género e habilitações literárias).

Finalmente, obteve-se uma associação positiva, de pequena magnitude, estatisticamente significativa, entre a perceção de cultura de apoio e as perceções de estilos de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo; entre perceção de cultura de inovação e perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa; e entre perceção de cultura de objetivos e perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo.

## Palavras-chave

Cultura organizacional; estilos de liderança; liderança; Unidade Local de Saúde Pública.



## Abstract

The main purpose of this study is to describe, in an organizational case, the perception of organizational culture and leadership styles. Similarly, it is intended to understand and characterize the relationship between the perception of organizational culture and the perception of leadership styles at a Public Health Unity, located in the countryside. By studying these two themes, we aim to present an effective contribution to the existing literature.

Following a self-administered questionnaire, in this investigation - held at a Public Health Unity - 153 subjects were investigated, 91 of them women and 62 men. The age group between 30 and 34 years old gathered more respondents. As for the professional group, Nurses registered the highest number of obtained answers.

The collected data show that, in this investigation, both the organizational culture and leadership styles are perceived in a positive way in the institution. The most strongly perceived culture dimension is support, while adaptive inventive leadership style is the most identified. Additionally, no differences, statistically evident, were found between the different culture perceptions (support, innovation, rules and goals) and leadership styles (adaptive innovative, task oriented and supportive) with some other variables (like professional group, total number of working years in the institution, gender and qualifications).

Finally, a positive small magnitude and statistically evident association was obtained between the perception of supportive culture and the perceptions of adaptive inventive, task oriented and supportive leadership styles; between the perception of innovation culture and task oriented leadership style; and among the perception of goals culture and adaptive inventive, task oriented and supportive leadership style.

## Keywords

Organizational culture; leadership styles; leadership; Public Health Unity.



# Índice

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO I - CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>3</b>
1.1 - Contextualização e abordagem histórica	3
1.2 - Operacionalização e definição do construto	6
1.3 - Dimensões da cultura organizacional	10
1.4 - Avaliação e gestão da cultura organizacional	13
1.5 - Cultura e clima organizacional	18
1.6 - Pertinência da temática	19
<b>CAPÍTULO II - LIDERANÇA</b>	<b>25</b>
2.1 - Contextualização e abordagem histórica	25
2.2 - Operacionalização e definição da liderança enquanto variável	27
2.3 - Abordagens ao estudo da liderança	29
2.3.1 - Teorias dos Traços	31
2.3.2 - Teorias Comportamentais	32
2.3.3 - Teorias Situacionais	33
2.3.4 - Novas abordagens da liderança	34
2.4 - Estilos de liderança	35
2.5 - Pertinência da temática	40
<b>CAPÍTULO III - CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA</b>	<b>43</b>
3.1 - Modelo dos Valores Contrastantes: uma opção teórica para o estudo da associação entre cultura organizacional e liderança	43

<b>3.2 - Associação entre cultura organizacional e liderança</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO IV - ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>51</b>
4.1 - Metodologia do estudo	51
4.2 - Apresentação da investigação: desenho e objetivos gerais	51
4.2.1 - Questões e hipóteses de investigação	51
4.3 - Método	53
4.3.1 - Participantes	53
4.3.2 - Procedimentos	55
4.3.3 - Instrumentos	57
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b>	<b>65</b>
5.1 - Análise Descritiva	65
5.2 - Testes de Hipóteses	68
<b>CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>86</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes - representações da cultura .....	44
Figura 2. Modelo dos Valores Contrastantes - competências de gestão.....	46
Figura 3. Procedimento utilizado no estudo. ....	57



## Lista de Quadros

Quadro 1. Principais definições de cultura organizacional .....	9
Quadro 2. Abordagens da cultura organizacional .....	10
Quadro 3. Características das culturas organizacionais .....	14
Quadro 4. Fases da evolução dos conceitos de clima e cultura .....	19
Quadro 5. Tipologia dos estudos de liderança .....	29
Quadro 6. Estilos de liderança.....	38
Quadro 7. Estilos ou papéis de liderança e comportamentos associados, à luz do Modelo dos Valores Contrastantes.....	47
Quadro 8. Caracterização sociodemográfica da amostra .....	54
Quadro 9. Consistência interna do instrumento final avaliado .....	58
Quadro 10. Consistência interna das dimensões da cultura - amostra e estudo original ..	60
Quadro 11. Itens da escala de estilos de liderança de Quinn (1988) - Análise fatorial.....	63
Quadro 12. Fiabilidade dos estilos de liderança .....	64
Quadro 13. Frequências Descritivas para a perceção de cultura de apoio .....	65
Quadro 14. Frequências Descritivas para a perceção de cultura de inovação .....	66
Quadro 15. Frequências descritivas para a perceção de cultura de regras .....	66
Quadro 16. Frequências Descritivas para a perceção de cultura de objetivos .....	67
Quadro 17. Frequências Descritivas para a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo.....	67
Quadro 18. Frequências descritivas para a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa .....	68
Quadro 19. Frequências descritivas para a perceção de estilo de liderança suportivo ...	68
Quadro 20. Análise de variância (ANOVA one-way) entre perceção de cultura de apoio e categoria profissional .....	69
Quadro 21. Análise de variância (ANOVA one-way) entre perceção de cultura de apoio e nº total de anos de trabalho na instituição .....	70
Quadro 22. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de inovação e categoria profissional .....	70
Quadro 23. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de inovação e nº total de anos de trabalho na instituição .....	70

Quadro 24. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de regras e categoria profissional .....	71
Quadro 25. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de regras e o nº total de anos de trabalho na instituição .....	71
Quadro 26. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de objetivos e a categoria profissional .....	72
Quadro 27. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de objetivos e o nº total de anos de trabalho na instituição .....	72
Quadro 28. Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e o género .....	72
Quadro 29. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e habilitações literárias .....	73
Quadro 30. Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e o género .....	73
Quadro 31. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e as habilitações literárias.....	74
Quadro 32. Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança suportivo e o género .....	74
Quadro 33. Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança suportivo e as habilitações literárias .....	74
Quadro 34. Coeficiente de Correlação de Spearman entre perceção de cultura de apoio e perceção de estilos de liderança .....	75
Quadro 35. Coeficiente de correlação de Spearman entre perceção de cultura de inovação e perceção de estilos de liderança .....	76
Quadro 36. Coeficiente de correlação de Spearman entre perceção de cultura de regras e perceção de estilos de liderança .....	76
Quadro 37. Coeficiente de correlação de Spearman entre perceção de cultura de objetivos e perceção de estilos de liderança .....	77

## Introdução

As organizações são sistemas sociais complexos que apresentam uma particularidade bastante interessante: por vezes obtêm resultados estupendos, e noutras ocasiões falham redondamente (Jex, 2002). O carácter multifacetado que as organizações apresentam implica, para qualquer investigador, a necessidade de as mesmas deverem ser interpretadas como um conjunto de ocorrências e interpretações que se encontram, em parte, subordinadas às particularidades, características e interesses do observador. Administrar e gerir estas autênticas unidades orgânicas baseia-se, em grande medida, na compreensão da diversidade e na sua modificação para modelos mais ricos e adaptados a cada situação, ocorrência ou solicitação (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005).

À medida que as economias vão assumindo contornos mais globais, os colaboradores tendem a lidar, com maior frequência, com sujeitos que são distintos de si (Kwantes & Boglarsky, 2007). Vivemos cada vez mais, nos dias de hoje, numa realidade económica em que as mudanças que ocorrem na envolvente das organizações são frequentes, o que força o tecido empresarial a perspetivar aquilo que se define como “sucesso” de uma forma distinta. Dado este contexto de mudança frequente, as noções que, num certo momento, se atribuem à eficácia e ao êxito empresarial podem transformar-se, num período temporal médio a longo, em práticas que conduzem ao insucesso. Entende-se, desta forma, que o processo originário de sucesso empresarial se baseia na forma como a organização reage às mutações do meio que a rodeia, o que possibilita o atingir, de forma consistente, dos objetivos estratégicos preconizados (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Enquanto conceitos centrais na teoria organizacional (Cunha et al., 2005; Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Neves 2001; Schein, 2004), a cultura organizacional e a liderança são, inquestionavelmente, variáveis importantes e que devem ser tidas em consideração no campo dos estudos científicos conduzidos pela sociedade contemporânea.

Assumindo-se cada vez mais como um componente indispensável ao bem-estar dos colaboradores, a cultura organizacional possibilita o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos. Permite, também, a construção de um conhecimento relativamente consensual acerca do significado do mundo, bem como uma forma de poder e de validação das práticas adotadas (Zavareze, 2008). Interpretar as organizações enquanto sistemas culturais permite focar o interesse no sentido simbólico de grande parte dos acontecimentos da empresa, demonstrando que a organização é resultado de um sistema de significados partilhados. Confere-se, assim, um valor às ocorrências nela manifestada (Chambel & Curral, 2008, cit. in Fontes, 2010; Schein, 2004). Desta forma, percebe-se que as organizações se estendem para além de limites físicos, da sua estrutura e recursos disponíveis; representam, de igual forma, construções dotadas de uma forte componente humana e social, crescendo e desenvolvendo-

se à medida das exigências e envolventes, de cariz externo ou interno (Neves, 2000, cit. in Fontes, 2010; Schultz, 1994).

Nas diferentes organizações, a liderança é encarada enquanto estratégia para obter a confiança, compromisso, apoio e competência dos colaboradores. O objetivo é, invariavelmente, apenas um: alcançar o melhor desempenho possível (Chanes, 2006; Northouse, 1997). Atualmente, e como referido previamente, os líderes exercem as suas funções num mercado global e complexo, rodeado por uma atmosfera de incerteza e mudança constante. De entre os desafios neste contexto, encontra-se a imperatividade de reduzir a complexidade e o sentimento de dúvida para os seguidores, no sentido de originar uma visão positiva do futuro, partilhada por todos. Aos líderes exige-se, cada vez mais, um sentido de prudência e uma visão orientadora, capaz de agregar e mobilizar as forças individuais e organizacionais. Adicionalmente, exercem as suas funções de liderança num contexto de negócio que enfrenta uma crise de legitimidade e confiança, perdidas ao longo dos anos nos mais diversos incidentes. Numa sociedade global em que existem diversas partes interessadas, a exequibilidade e sucesso de longo prazo dependem, fortemente, da capacidade da empresa - e, portanto, da sua liderança -, agir responsavelmente com todos os envolvidos. O líder torna-se, então, um criador de relacionamentos dirigidos a todos - desde os colaboradores, clientes, parceiros de negócio e ambiente envolvente (Maak & Pless, 2006; Tohidi & Jabbari, 2012).

Desenvolvido no contexto de uma sociedade em permanente mudança, este trabalho explora o papel de duas variáveis cruciais para qualquer organização, como são a cultura de uma organização e a sua liderança. Para tal, a presente Dissertação de Mestrado encontra-se dividida em dois grandes pontos: no primeiro, efetua-se uma apresentação da cultura organizacional e da liderança, nomeadamente no que diz respeito às suas características, principais abordagens teóricas de estudo e outros aspetos considerados relevantes. Posteriormente, efetua-se uma referência ao modelo teórico que sustenta este estudo - o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn (1983, 1988), caracterizando a associação entre ambas as temáticas. Seguidamente, na segunda parte do documento, apresenta-se o estudo empírico, onde se indica a natureza da investigação levada a cabo, os seus objetivos e hipóteses, participantes, instrumentos e procedimentos utilizados. Por fim, revela-se a análise de dados efetuada, os resultados obtidos (e respetiva discussão), e as conclusões e considerações finais.

# Capítulo I - Cultura Organizacional

“O meu instinto natural enquanto gestor diz-me para crescer, para ser o maior, o mais poderoso. No entanto, estou sempre a dizer às pessoas que o objetivo da empresa não é ser a maior empresa, mas ser uma boa empresa. Uma boa empresa é aquela que tem um bom produto e uma boa cultura e que é reconhecida pelo público como tendo boas pessoas, corteses e humildes. De outra forma, a nossa existência não tem valor.”

Hirotoaro Higuchi, Presidente da Asahi Breweries

## 1.1 - Contextualização e abordagem histórica

A sociedade espera que uma organização apresente, globalmente, um contributo positivo e significativo para a comunidade, ao lidar eficazmente com os interesses de todos os seus intervenientes - proprietários, colaboradores, clientes, sociedade e governo (Armenakis, Brown & Mehta, 2011). Neste sentido, as organizações que conseguem alcançar esse equilíbrio são fortemente valorizadas e alvo de admiração, enquanto aquelas que não o fazem sofrem críticas e são relacionadas com sentimentos negativos. Uma das características diferenciadoras das organizações que obtêm tal estado harmonioso é, geralmente, atribuída à cultura organizacional (Schein, 2004).

Quando se pretende perceber por que motivo uma sociedade conseguiu atingir determinado patamar de desenvolvimento, a sua cultura é, normalmente, referida como um elemento importante e inegável para o aferir (Formichella, 2005, cit. in Albarracín & Lema, 2011). Na verdade, acontece um processo semelhante no que às organizações diz respeito: enquanto instituições centrais na determinação do êxito de qualquer região (e até, em maior escala, de um país,) é legítimo afirmar-se que a sua cultura organizacional define, em grande parte, a forma como efetuam os seus procedimentos internos e se relacionam com o ambiente que as rodeia, o que acaba por se tornar num fator determinante para o seu desempenho e produtividade (Arango & Urrea, 2000, cit. in Albarracín & Lema, 2011).

A vivência da organização compreende, para além dos processos incontornáveis e tangíveis, uma série de manifestações de natureza intersubjetiva, como a cultura organizacional, a comunicação, liderança, motivação e clima organizacional, entre tantas outras. Estas podem ocorrer, por vezes, de forma paralela e não consciente. Ainda assim, e dadas as suas particularidades, possibilitam o emergir da componente histórica da organização. No que à cultura diz respeito, a sua análise e compreensão permitem a melhoria de aspetos estruturais da realidade institucional, tanto a nível humano como técnico. Perante as incertezas e oportunidades atuais, postula-se como elemento dinamizador de soluções e decisões relevantes, uma vez que se trata de um componente significativo no contexto da organização (Martínez, Pérez & Doval, 2009).

Dada a sua complexidade, o termo “cultura” origina diversos significados e ligações em relação a si próprio. Os autores que têm vindo a debruçar a sua atenção nesta área não possuem acordo quanto ao emprego do termo, o que significa que a inexactidão daí resultante se constitui como uma oportunidade para o surgimento de várias possibilidades teóricas e metodológicas acerca do seu estudo. As noções abordadas compreendem várias definições, provenientes de áreas como a Antropologia, a Sociologia Organizacional e a Psicologia Social (Caixeiro, 2014). Neste âmbito, nas Ciências Sociais, a utilização científica do termo começou com os antropólogos, que abordaram a cultura enquanto estrutura definidora do comportamento dos indivíduos (Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicki, Spaltro, Jesuino, Das Neves, Pitariu, Konrad, Peiró, González-Romá, Turnipseed, 1999) e meio de pensar, sentir e reagir, prestando importante auxílio na diferenciação de grupos (Neves, 2001; Tosi & Greckhamer, 2004, Willcoxson & Millet, 2000, cit. in Naqvi, Ishtiaq, Kanwal & Ali, 2013); Clifford Geertz foi um dos autores que mais se relevou neste âmbito, preconizando que a cultura havia tido o seu início após o avanço biológico do ser humano, isto é, depois do desenvolvimento dos mecanismos regulares de variação genética e seleção natural (Geertz, 1989, cit. in Lucena, 2008).

A cultura organizacional advoga-se como uma temática fundamental para o entendimento das estruturas empresariais, possibilitando o relacionamento e uso de diversas ideias que, anteriormente, eram vistas como fatores passivos: neste âmbito, pode referir-se o caso dos valores, da qualidade de vida no local de trabalho e da identidade. A cultura de determinada organização define-se, pois, por um rol de características que, pela sua especificidade, lhe conferem um carácter individual e único perante as restantes (Schein, 2004). Representado um dos maiores tópicos de estudo e pesquisa no meio académico e educativo, a cultura organizacional exhibe, na sua esfera de influência, um rol de questões, que vão da teoria organizacional às práticas de gestão. De facto, assim se ilustra o carácter central que esta dimensão assume em todos os aspetos da realidade organizacional (Alvesson, 2002). O interesse pela cultura interna traduz, assim, uma nova abordagem relativamente ao fenómeno organizacional.

Apesar de muitos estudos terem sido realizados sobre a origem e evolução histórica da cultura organizacional, têm sido relativamente poucos os trabalhos centrados na abordagem das condições de produção da problemática e na discussão sobre os referenciais teóricos preponderantes na esfera internacional (Caixeiro, 2014). A cultura de uma organização tem a sua génese em fatores como a componente histórica e o ambiente que a rodeia, manifestando-se através da linguagem, da comunicação, das relações interpessoais, da liderança e subculturas (Schein, 2004; Zapata & Rodríguez, 2008, cit. in Albarracín & Lema, 2011).

Este é um conceito que começou por surgir a meio do século passado. A primeira utilização do termo verificou-se no “Changing Corporate Culture”, escrito por E. Jacques

(professor do Tavistock Institute) e publicado em 1952. Assim, considera-se esta como sendo a primeira referência à existência de uma cultura organizacional (Lopes, 2010; Muratovic, 2013). Contudo, a verdadeira difusão do termo ocorre, apenas, cerca de duas décadas mais tarde, com a publicação da obra “Understanding Organizations”, por C. Handy, em 1976 (Lopes, 2010).

Os estudos focados na cultura organizacional conheceram um grande crescimento nos finais da década de 70 e princípio da década de 80 (Alvesson, 2002; Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Fortado & Fadil, 2012; Lopes, 2010; Marques, 2011; Neves, 2001; Smircich, 1983, cit. in Heinzmann & Lavarda, 2011). No término da década de 70, vários professores universitários levantaram críticas quanto à metodologia de investigação organizacional vigente - que procurava realçar os métodos quantitativos e neopositivistas da ciência. Apelidada de estéril e árida, este tipo de abordagem acabava por estar muito subordinada ao modelo racional de comportamento humano, frequentemente utilizado em matérias de estratégia corporativa (Caixeiro, 2014).

No início da década de 80 - em outubro do mesmo ano, mais concretamente -, a publicação *Business Week* contribuiu para a popularização do tema, através do lançamento de um artigo que, daí em diante, se tornou referência incontornável nas publicações que viriam a aparecer (Fontes, 2010). Apesar de esta e outras obras terem colocado a questão cultural sob foco no debate organizacional, um rol de críticas surgiu rapidamente: a célebre obra *In Search of Excellence*, de Peters e Waterman (1982), foi, segundo Cunha et al. (2005), interpretada como contendo múltiplas falhas metodológicas, em particular o facto de o livro ser construído, na sua maioria, com base em exemplos prestados por organizações modelo, de onde se retirava a ideia de que os valores partilhados constituem fator de superioridade empresarial.

Nos Estados Unidos da América, esta década - mais propriamente os anos de 1983 e 1984 - simbolizou o estabelecimento categórico deste campo de estudos no país. Assim, a partir desse período, esta área de estudos passaria a ser mencionada de forma regular em todas as ocasiões em que a mudança ou transformação organizacional fossem abordadas. Numa base internacional, os anos de 1984 e 1985 assistiram à publicação, em algumas das revistas mais conceituadas do meio académico internacional, de versões especiais que versavam, inteiramente, sobre a temática da cultura organizacional. Com efeito, foi neste contexto que Edgar Schein se consolidou como um dos mais proeminentes teóricos desse campo, sobre o qual viria a publicar, em 1985, o *Organizational Culture and Leadership* (Fontes, 2010). Nesta fase, a definição pluralista e sociocultural da cultura organizacional, base para a caracterização do pensamento antropológico por diversas décadas, acabou por se distribuir por duas principais abordagens. Assim sendo, formou-se uma corrente que interpreta a cultura como uma integração de padrões culturais (em que a mesma é concebida pela interação dos sujeitos e realça, mais fortemente, a estrutura uniformizada da cultura do que as respetivas dimensões) e, por outro lado, uma corrente que assume a cultura como estrutura social (onde é compreendida como um sistema de relações sociais e se advoga que cada sistema estrutural

representa uma unidade funcional, onde todos os componentes prestam o seu contributo no sentido da sua existência e continuidade) (Neves, 2000, cit. in Caixeiro, 2014).

Para explicar a grande popularidade que a cultura organizacional conheceu a partir da década de 80, Neves (2001) sugere três motivos de natureza distinta. Em primeiro lugar, a instabilidade vivida no seio das empresas americanas, preconizada pela incapacidade de competir com organizações de outros países, especialmente as japonesas. Num segundo ponto, aponta-se o insucesso dos modelos teóricos de índole racionalista, cujo intuito seria ancorar e clarificar o funcionamento organizacional. Por último, o autor refere que a metodologia usada no estudo dos modelos teóricos - maioritariamente quantitativa e com delineações bastante simples - apresentava baixa percentagem de variância e validade preditiva e a sua casualidade não permitia a inclusão de alterações ao funcionamento organizacional.

Posteriormente, na década de noventa, os estudos acabaram por se centrar na mudança cultural, como resultado das enormes reestruturações em curso - o passado começou a ser visto como obsoleto, bem como os conceitos que serviam de suporte aos anteriores modelos de gestão (Fontes, 2010). Mais recentemente, os trabalhos contemporâneos efetuados nesta área destacam a importância da cultura organizacional para o funcionamento das empresas e conferem-lhe autoridade no sentido de determinar a eficácia das mesmas (Carmeli & Tisher, 2004, Powell, Francesco & Lingus, 2009, Yilmaz & Ergun, 2008, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009; Schultz, 1994). Para além disso, a cultura das empresas tem assumido um papel tremendamente importante nos países que, nos últimos anos, emergiram na sociedade global, aperfeiçoando a gestão do seu capital intelectual, aumentando a qualidade de vida no local de trabalho e superando a visão de curto prazo, entre outros (Arciniega, 2011).

## 1.2 - Operacionalização e definição do construto

A cultura organizacional foi sendo apresentada, de uma forma global - desde o seu surgimento -, como a conceção de um conjunto de crenças, normas, valores e costumes que interagem e são partilhados entre os membros de determinada organização, de modo a produzir padrões de comportamento (Albarracín & Lema, 2011; Alvesson, 2002; Marques, 2011; Neves, 2001; Santos & Gonçalves, 2010; Xiaoming & Junchen, 2012; Zavareze, 2008). Adicionalmente, estabeleceu-se como o reflexo da visão da organização (Ngo & Loi, 2008). Da mesma forma, foi referida como a maneira como as coisas vão sendo efetuadas na empresa (Deal & Kennedy, 1982, cit. in Santos & Gonçalves, 2010) e como as experiências que as pessoas vivem, que lhes permite interligar a organização como um todo, através das vivências do dia-a-dia e dos comportamentos individuais. De qualquer maneira, e em todas as abordagens à temática da cultura organizacional, Alvesson (2002) refere que é importante efetuar uma clara delimitação: ter em consideração aquilo em que a perspetiva cultural não se foca.

Com efeito, diversos autores têm estudado a variável ao longo dos anos, o que lhes possibilita avançar com diferentes propostas para tentar definir e clarificar este conceito (Alvesson, 2002; Arciniega, 2011; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991; Gomes, 2000; Lopes, 2010; Loureiro, Alves, Costa & Santos, 1999; Santos & Gonçalves, 2010; Schein, 2004; Xiaoming & Junchen, 2012). De facto, na sua revisão de literatura efetuada, Kroeber e Kluckhohn (1952) e Ott (1983), referidos por Neves (2001) identificaram, respetivamente, 164 e 73 definições do conceito de cultura no campo antropológico e organizacional. Essas tentativas revelam alguma falta de acordo e consenso quanto à definição do mesmo, em muito devido aos diferentes significados que lhe podem estar associados, o que sugere que a cultura organizacional se encontra relacionada com diferentes preocupações, objetivos e realidades.

Um dos teóricos que, no panorama internacional, mais se notabilizou no estudo sobre esta temática, Hofstede, caracterizou a cultura organizacional como uma forma de programação coletiva da mente, atuando como fator distintivo dos membros de um grupo em relação a outros. Desta forma, os valores (que diferem consoante o contexto) são constituídos como elementos nucleares da cultura, moldando os relacionamentos na sociedade. Porém, apesar disso, estes apresentam um caráter de estabilidade no seu núcleo (Hofstede, 1999). Segundo Zago (2000), a cultura pode ser caracterizada através do comportamento coletivo e social dos seus membros, uma vez que a sua conduta possui especificidades que vão para além de uma simples adição dos comportamentos individuais. Assim, se preconizado de uma forma coletiva, facilmente se compreende que o comportamento supera uma mera soma das partes. Cameron e Quinn (2005), referidos por Lopes (2010), sugerem que cada cultura é o resultado de um determinado conjunto de linguagem, símbolos, regras e sentimentos únicos. Segundo os autores, a cultura organizacional deve estar ancorada a uma abordagem funcional do alicerce sociológico, apesar de a considerarem, também, como uma particularidade da própria organização, uma vez que se traduz por aquilo a que é atribuído significado na empresa, bem como os estilos de liderança e as perceções de êxito organizacional. Quanto a Geertz, estabelece uma comparação entre a teia de uma aranha e a cultura, que os intervenientes organizacionais vão construindo através da comunicação diária que efetuam com os seus colegas. Refere-se, pois, a uma rede de significados, que se exteriorizam em formas simbólicas, através das quais os sujeitos comunicam entre si (Arciniega, 2011); apresentando uma perspetiva distinta, De la Garza (1998), referido por Arciniega (2011), considera que a caracterização da cultura como um sistema de normas, valores, costumes e tradições socialmente aceites pode ser, de certa forma, insuficiente. Segundo o autor, essa ideia sobrestima a sua natureza coerente, estruturada e sistemática, e adota, adicionalmente, a conceção acrítica do fator cultural como um meio supra individual, coercivo e subjugado a uma certa regularidade.

No que à realidade portuguesa diz respeito, alguns autores têm convergido as suas investigações para esta área de estudos. Bilhim (2008), por exemplo, entende a cultura enquanto algo implícito e, portanto, dado como adquirido pelos trabalhadores. Assim, as

organizações criam, desenvolvem e mantêm pressupostos e regras, que atuam como agentes de orientação ao comportamento que, dia após dia, se verifica no local de trabalho; Gomes (2000), defende a cultura organizacional enquanto sistema de representações estratégicas que transmitem sentido e identidade a uma organização. Compreende, assim, aquilo que é indispensável conhecer e imprescindível de acreditar para que, no seio de determinada comunidade, alguém possa atuar de forma tolerável. Por último, Sarmento (1994), referido por Caixeiro (2004), menciona a que a cultura se traduz pelo domínio do simbólico, alicerçado na incorporação de crenças, pressupostos, valores, rituais e artefactos, elaborados historicamente por meio de um processo de conflito e numa dinâmica de reedificação, que lhes permite o estabelecimento de protocolos para a sua comunicação, em diferentes níveis: grupal, organizacional e societal.

Apesar do rol de tentativas para elucidar este construto, é a definição de Schein (1985) que reúne um consenso mais amplo - segundo esta, a cultura organizacional diz respeito a um conjunto de valores essenciais, significados compartilhados, modelos e padrões de comportamento, segundo os quais as pessoas se relacionam em determinada organização. Representa, igualmente, a forma como se comprometem com o trabalho, por um lado, e com a organização, por outro (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Heinzmann & Lavarda, 2011; Muratovic, 2013; Naqvi et al., 2013; Santos & Gonçalves, 2010; Schein, 2004; Zavareze, 2008). Pode dizer-se, portanto, que a cultura organizacional é o produto das experiências grupais (Ogbonna & Harris, 2000).

Resultado de uma extensa consulta bibliográfica das principais obras sobre esta temática, Ott (1989), referido por Caixeiro (2014), conseguiu listar cinco aspetos - ainda que débeis - onde se verifica alguma unanimidade quanto ao conceito de cultura: existe nas organizações; cada empresa apresenta uma cultura única e, portanto, distinta das outras; a cultura é socialmente construída; representa uma forma de conhecimento e de significação face à realidade e, para terminar, garante um meio de orientação face ao comportamento organizacional.

Todavia, reforça-se que, na atualidade, são diversas as definições que não reúnem consenso entre os especialistas na matéria (Muratovic, 2013; Caixeiro, 2014; Xiaoming & Junchen, 2012): a cultura organizacional é, assim, um conceito que pode dar origem a interpretações erróneas, pois facilmente se usa para fazer referência a tudo e, conseqüentemente, nada (Alvesson, 2002). Porém, regra geral, as definições propõem que as organizações apresentam diferentes culturas, traduzidas em valores, objetivos e normas distintas. Apesar de muitos dos elementos da cultura se encontrarem num campo iminentemente subjetivo e inconsciente, alguns podem ser identificados, dado o seu carácter objetivo e, portanto, palpável (Zavareze, 2008). Seguidamente apresenta-se a sintetização de algumas das principais definições atribuídas à cultura organizacional, de acordo com diversos autores (cf. quadro 1).

## Quadro 1.

Principais definições de cultura organizacional (adaptado de Cunha et al., 2005, pp. 531).

Autor	Definição
Jacques (1951, p. 251)	“A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhadas por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma.”
Schein (1985, p. 9)	“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”
Hofstede (1991, p. 19)	“A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias.”
Cook & Yanow (1993, p. 379)	“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.”
Schneider, Brief & Guzzo (1996, p. 11)	“Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.”

O conjunto de definições aqui apresentadas auxilia na sustentação da ideia de que os significados de cultura são variados, extensos e que provêm de diferentes perspetivas e correntes teóricas. A abundância de conceitos deriva, genericamente, das bases nas quais os autores se ancoram. Com efeito, alguns teóricos optam por relevar a importância dos diversos níveis e conteúdos da cultura organizacional, enquanto outros valorizam as normas e processos de comunicação da organização, bem como os comportamentos, conhecimentos, crenças, símbolos e significados por eles partilhados, os valores, as metáforas, imagens ou discursos utilizados pelos representantes organizacionais, a criatividade dos sujeitos ou grupos da empresa, os processos instintivos da mente e as representações de cada um (Caixeiro, 2014).

Para Chiavenato (2000), referido por Caixeiro (2014), existem duas vertentes sob as quais a cultura organizacional pode ser examinada: formal e informal. No que à primeira diz respeito, baseia-se nos diversos órgãos que a constituem, bem como nas funções desempenhadas, hierarquia de autoridade e responsabilidade dos seus membros, em objetivos, estruturas e recursos providenciados pela organização. Quanto à abordagem informal, assenta nos grupos informais que surgem no seu interior, possuindo interesses semelhantes ou distintos, atitudes e comportamentos adotados, percepções favoráveis ou desfavoráveis, regras de trabalho assumidas pelos grupos (para além das definidas a nível da instituição - podendo ou não auxiliar a organização) e, para finalizar, os modelos de liderança.

### 1.3 - Dimensões da cultura organizacional

Existem diversas perspetivas de abordagem e níveis de análise da cultura (cf. quadro 2). Apesar de, nas últimas décadas, este ser um ramo de investigação deveras frequente para vários autores cuja base provém das ciências sociais, a cultura organizacional é, ainda hoje, uma complexa estrutura, em grande parte devido à sua posição epistemológica dúbia (Caixeiro, 2014). Uma das mais relevantes fontes de ambiguidade é o facto de esta poder ser trabalhada com base em diversos pontos de vista, que se relacionam com diferentes tradições disciplinares e utilizam métodos de investigação específicos (Cunha et al., 2005).

#### Quadro 2.

Abordagens da cultura organizacional (adaptado de Cunha et al., 2005, pp. 530).

Abordagem	Temas relevantes	Métodos
Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenças culturais entre nações</li> <li>▪ Diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes culturas nacionais</li> </ul>	Inquéritos transversais
Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientações culturais das empresas</li> <li>▪ Impacto da cultura na inovação</li> <li>▪ Consistência estratégia-estrutura-cultura</li> <li>▪ O papel da gestão na criação da cultura</li> <li>▪ Impacto da mudança ambiental na cultura</li> </ul>	Inquéritos transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação, disseminação e mudança do conhecimento</li> <li>▪ Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas</li> <li>▪ Fontes de conflito entre departamentos e subculturas</li> </ul>	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socialização dos novos empregados</li> <li>▪ Impacto da socialização na criatividade e inovação</li> <li>▪ Criação e partilha de símbolos na organização</li> </ul>	Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A cultura organizacional como expressão da vontade e ação do líder fundador</li> </ul>	Métodos históricos ou etnográficos

Apesar das assimetrias observadas, é possível afirmar que a discussão em torno da problemática se foca em dois grandes núcleos, à volta dos quais grande parte dos estudos da área têm surgido. Desta forma, verifica-se a existência de um polo focado na assimilação dos processos de elaboração da cultura nas empresas e, de forma distinta, de um núcleo que, com o objetivo de ler e reter o significado das suas manifestações no contexto organizacional, deseja averiguar o grau de partilha da cultura. Enquanto o primeiro polo se centraliza na essência ontológica da cultura e pretende aferir se a cultura é ou não uma manifestação exógena relativamente à organização (variável independente e externa) ou endógena (variável dependente e interior), o outro núcleo baseia-se na forma como a cultura se expressa, sendo que pode estar compreendida em três hipotéticas formas de partilha: integradora, diferenciadora e fragmentadora (Caixeiro, 2014).

Uma dimensão é uma componente da cultura que, pela sua natureza, pode ser medida e comparada com outras culturas (Neves, 2001). A cultura organizacional é interpretada de forma distinta pelos seus diversos autores, que apresentam diferentes propostas de conteúdos para cada uma das dimensões identificadas. Alguns dos exemplos são Schein, que a compreende

através de níveis e Hofstede, por camadas (Fontes, 2010). Porém, e apesar de avançarem com diferentes concepções, todos os autores pretendem auxiliar ao estudo desta temática, conferindo-lhe sentido à luz do modelo escolhido.

Na sua contribuição para clarificar o construto, Schein (1985) estabeleceu três níveis que, segundo o mesmo, compreendem as diversas componentes da cultura (Caixeiro, 2014; Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Fontes, 2010; Jex, 2002; Lucena, 2008; Marques, 2011; Schein, 2004 & Xiaoming & Junchen, 2012):

- O nível dos *artefactos* representa a dimensão comportamental da cultura. Por isso, esta é a categoria mais superficial e visível, ainda que seja de difícil operacionalização. Aqui incluem-se componentes como a intensidade emocional, a forma de vestir e como as pessoas se relacionam umas com as outras, etc.;
- Os *valores e normas* estão num plano consciente e constituem a dimensão normativa do comportamento dos membros da organização. Verificando-se o reforço dos valores, dá-se a sua transposição para um nível superior, onde passam ao nível das crenças e são interpretados como pressupostos, filosofias, objetivos e estratégias. Dão-nos a conhecer aquilo em que a organização acredita, defende e que, devido aos seus inquestionáveis benefícios, a cultura será vantajosa na obtenção da excelência;
- Por último, o nível respeitante aos *pressupostos básicos* compõe a essência de uma cultura de grupo. É aqui que se encontram as premissas básicas e onde são descobertas soluções para ultrapassar determinados obstáculos - que, posteriormente, são transmitidas de uma forma inconsciente aos membros recém-admitidos. Representando formas de interpretação, facilmente se compreende que estes pressupostos são mutáveis em país e, por conseguinte, em culturas.

O entendimento do significado das primeiras duas componentes exige, para o sujeito, uma compreensão exaustiva da terceira - o que, devido ao seu caráter, é manifestamente impossível. Por isso, considera-se que apenas os dois primeiros níveis podem ser alterados pela cultura organizacional (Marques, 2001). Esta segmentação por níveis traduz a forma de análise da cultura, que tem como ponto de partida um nível mais superficial - *artefactos* -, um nível intermédio - *valores e normas* -, culminando no mais profundo, o terceiro, que atribui à cultura o seu significado mais marcado - *pressupostos básicos* (Neves, 2000, cit. in Fontes, 2010). Para além desta interpretação dinâmica da cultura organizacional, Schein refere que uma cultura forte não significa, necessariamente, uma cultura melhor ou mais preparada e adequada. A alteração da cultura de uma organização não é um procedimento fácil pois depende, em grande medida, do estágio de desenvolvimento da mesma. Adicionalmente, quando a intenção é intervir na cultura de uma empresa, essa ação tem de ser operacionalizada e levada a cabo da forma mais ampla possível, havendo a preocupação de incluir no processo todos os

intervenientes e componentes organizacionais (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Schein, 2004).

Quanto à conceção de Hofstede, e como anteriormente referido, o autor fragmenta a cultura em camadas, efetuando mesmo a analogia da casca de cebola. Segundo este, as camadas mais afastadas (e, portanto, mais fáceis de observar) - externas - compreendem os símbolos (palavras, objetos e ações comuns), os heróis (figuras reais/imaginárias, reconhecidas como modelos de comportamento) e os rituais (atividades socialmente significativas no contexto). Os valores representam o centro da cultura e, portanto, o seu nível mais profundo. Traduzem-se por perceções diversas que, em grande parte das ocasiões, se encontram inconscientes relativamente a classes ideológicas, éticas, entre outras. São partilhadas pelos membros de um grupo ou líderes. A cultura organizacional é, então, caracterizada por todas as camadas, que são atravessadas pelas práticas da empresa. É de realçar, ainda, que o autor considera que o facto dos diferentes grupos e categorias pertencerem ao mesmo tempo origina que transportem consigo diversas camadas de programação mental, referentes às diferentes categorias de cultura (Hofstede, 2007; Lopes, 2010; Lucena, 2008; Neves, 2000, cit. in Fontes, 2010; Sokro, 2012). Adicionalmente, Hofstede (1991), referido por Lopes (2010), aponta que, aquando da integração numa nova organização, os trabalhadores jovens, apesar de já terem o seu sistema de valores claramente definido, enfrentarão uma socialização condizente com as práticas verificadas no seu meio profissional, particularmente ao nível dos valores básicos. O fenómeno pode ser mais ténue em relação a símbolos, heróis e mitos.

No que concerne às práticas nas organizações, estas são, de acordo com Hofstede, as variáveis mais características e correspondentes aos símbolos, mitos e rituais (Lopes, 2010):

- Preferência pelos meios por oposição à preferência pelos fins (rotinas burocráticas *versus* resultados);
- Interesse no indivíduo por oposição ao interesse pela função (preocupação com o bem-estar do sujeito *versus* preocupação com a produtividade);
- Corporativismo por oposição ao espírito de equipa (identificação com a carreira *versus* primazia às metas organizacionais);
- Sistema aberto por oposição a um sistema fechado (relacionada com o tipo de comunicação da empresa e o nível de interesse no acolhimento de novos colaboradores);
- Controlo interno rígido por oposição a um controlo interno flexível (importância conferida à formalização e pontualidade);
- Pragmatismo por oposição à intransigência nas relações (focada maioritariamente nos clientes, corresponde a um auge de flexibilidade *versus* enorme rigidez na aplicação das normas).

Efetuada uma comparação entre as duas segmentações de cultura aqui apresentadas e postuladas por Schein e Hofstede, facilmente se percebe que ambos sustentam que a parte mais externa da cultura é, pelas suas características, a mais fácil de se verificar e observar. Contudo, Schein considera que, nessa camada, também se encontram os mitos e rituais, fatores constituintes da realidade observável. Por outro lado, Hofstede entende essa divisão como integrando, apenas, os aspetos simbólicos da organização, uma vez que os elementos rituais são remetidos para um nível intermédio.

Para além dos valores, símbolos, heróis e rituais abordados pelas práticas organizacionais, existem outros elementos que, pertencendo à cultura, são frequentemente referidos na literatura, como as histórias e os mitos. Quanto às primeiras, definem-se como acontecimentos ocorridos na organização e contados pelos seus membros, ao passo que os mitos, pela sua natureza, não possuem qualquer apoio em factos, estando relacionados com as histórias condizentes com os valores da empresa (Freitas, 1991, cit. in Lucena, 2008).

## 1.4 - Avaliação e gestão da cultura organizacional

Segundo Cunha et al. (2005), a cultura organizacional assume uma natureza multidimensional e pode ser estudada em vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional. Nesta sofisticação encontram-se presentes características que possibilitam uma distinção entre a cultura e outras noções da área do comportamento organizacional. Como se percebe, gerir a cultura é um processo que necessita de ser aprimorado e potenciado, fazendo face àquelas que serão as imposições levantadas por determinado contexto. Pretende-se afastar veementemente a ideia da existência de culturas “superiores”, uma vez que o sucesso se encontra na correta adaptação - e necessária aprendizagem - dos processos de gestão às manifestações culturais (Lopes, 2010).

Teixeira (2010) listou dez características que, segundo o autor, quando agrupadas, expressam o núcleo da cultura de qualquer organização:

- Maior identificação do colaborador com a empresa do que com a sua posição particular;
- Foco nas pessoas, levando em consideração as consequências das decisões nos membros da organização;
- Possibilidade de as diferentes seções ou departamentos atuarem de forma independente;
- Organização do trabalho por equipas, por oposição a uma base individual;
- Análise da forma como as regras e a supervisão limitam a verificação do comportamento dos colaboradores;
- Possibilidade de correr riscos para inovar e enfrentar os desafios;
- Medida em que a organização se encontra atenta às alterações que ocorrem no ambiente que a rodeia, respondendo em conformidade;

- Regras de atribuição de recompensas e compensações, consoante diversos fatores - antiguidade, profissionalismo, favoritismo, etc.;
- Grau em que os colaboradores são estimulados a encarar e encontrar soluções para os conflitos;
- Orientação para meios ou fins, procurando saber quais as preocupações fundamentais da gestão - para resultados ou para os meios utilizados para os conseguir.

As características apresentadas estão, segundo o autor, visíveis em qualquer instituição, em maior ou menor grau. Assim, por meio da aferição do nível em que cada uma delas se encontra presente, obtém-se o retrato da cultura de uma dada organização. As características distintivas da cultura organizacional estão listadas e sintetizadas no quadro 3.

Quadro 3.

Caraterísticas das culturas organizacionais (adaptado de Cunha et al., 2005, pp. 531).

<b>Regularidade Nacional</b>	As organizações de um determinado país tendem a revelar mais semelhanças entre si do que com as empresas de outras nações.
<b>Influência Histórica</b>	A vivência histórica comum justifica, em grande medida, a regularidade nacional.
<b>Alcance Coletivo</b>	A cultura é construída numa base coletiva, ou seja, para além de as organizações possuírem culturas, também as são.
<b>Caráter dinâmico</b>	Mudanças nas circunstâncias internas e externas resultam em alterações na cultura organizacional.
<b>É aprendida</b>	A experiência proporciona significado de cultura para os colaboradores de uma organização. O sistema de assimilação das características da cultura designa-se por socialização.
<b>É partilhada</b>	A cultura é constituída pelos valores, pressupostos e práticas partilhadas na organização. Consequentemente, algumas definições de cultura organizacional referem-se à forma como os procedimentos são efetuados na organização.
<b>Visível e invisível</b>	Certos elementos culturais são objetivos e observáveis (mobiliário, código de vestuário e grau de formalidade na comunicação). Por outro lado, existem pressupostos mais profundos e, por isso, invisíveis e dependentes da forma como cada trabalhador deles se apropria.

No que respeita à regularidade nacional, as culturas apresentam, no quadro de determinado país, uma série de semelhanças que as distinguem das organizações de outros. Tal facto é corroborado por Tannebaum et al. (1974), referidos por Cunha et al. (2005), que assinalam que os comportamentos de gestão revelam mais diferenças entre nações do que no interior de cada país, o que se designa por regularidade nacional. Porém, deve acrescentar-se que tais assimetrias só podem ser identificadas com clareza por meio de estudos transculturais.

A influência histórica de uma nação ou organização é algo que não pode ser subvalorizado pois, embora os seus responsáveis possam, de forma global, tentar definir a

cultura da empresa, a natureza do fenómeno cultural deve-se, em grande medida, à consolidação das manifestações comportamentais no contexto de trabalho e, de igual forma, aos relacionamentos entre os membros da instituição. De acordo com Schein (2004), a cultura consolida-se através do processo de socialização: os membros mais antigos da organização tendem a passar para os recém-chegados expectativas e crenças da mesma natureza das que regem a sua vivência coletiva (Cunha et al., 2005).

O fenómeno de alcance coletivo determina a conceção e posterior evolução de qualquer tipo de cultura. Os valores e normas correspondentes ao tipo de cultura organizacional atuam como referencial para os sujeitos, no sentido em que lhes indicam o adequado e o inadequado na organização. Desta forma, segundo O'Reilly (1989), referido por Cunha et al. (2005), a cultura constitui um sistema de controlo social não intrusivo, dado que tem o poder de substituir regras formalizadas - como o sistema hierárquico, por exemplo.

A cultura apresenta uma natureza recetiva e aberta à mudança e, por isso, é munida de um carácter dinâmico. O melhor exemplo para o ilustrar é, talvez, a mudança de valores e normas que, por vezes, ocorre nas sociedades e organizações. A cultura organizacional pode, ainda, desenvolver-se por meio da alteração do seu rumo estratégico (Cunha et al., 2005).

A aprendizagem da cultura ocorre quando esta é assimilada pelos membros da organização, com recurso à participação, interação social, experiência e exposição aos procedimentos da empresa. A socialização e as influências convergentes para a conformidade acabam por indicar quais as práticas adotadas na organização (Cunha et al., 2005).

A partilha dos valores organizacionais é o resultado da aprendizagem anteriormente conseguida. Apesar de alguns membros apresentarem maior capacidade de preponderância que outros, a cultura não deixa de ser uma manifestação socialmente edificada, partilhada e emergente (Cunha et al., 2005).

A componente visível da cultura diz respeito, entre outros, às instalações materiais, código de vestuário, procedimentos e linguagem organizacional. Por outro lado, existem componentes penetrantes e, em certos casos, invisíveis. Neste âmbito podem referir-se normas, crenças e pressupostos compartilhados. Ainda assim, e relativamente a esta última componente, alguns dos elementos que a constituem podem, em dada altura, tornar-se diretamente alcançáveis (Cunha et al., 2005).

De uma forma mais complexa, o fenómeno da cultura organizacional pode ser considerado como o mais intrincado processo psicossocial de uma empresa, apresentando grande potencial no sentido de gerar e direcionar os comportamentos que nela se verificam e desenvolvem. Esta temática abarca, necessariamente, dimensões presentes em níveis distintos, enraizados na visão partilhada da organização: com efeito, no nível mais profundo (e

inconsciente) estão presentes as crenças. No nível médio, as ideias e valores. Por último, no mais superficial, encontram-se os rituais, as histórias e os heróis. A visão partilhada da organização vincula a identidade dos indivíduos como pertencentes à mesma, atuando como guia nas suas escolhas. Tudo isto resulta da ideia de que os comportamentos e relações existentes com o ambiente resultarão em sucesso organizacional (Caixeiro, 2014; Quijano & Navarro, 1999, cit. in Lucena, 2008; Schein, 2004).

As discussões em torno da administração e transformação da cultura organizacional são, indiscutivelmente, bastante delicadas. A quantidade de respostas distintas e cheias de ambiguidades colocam-se, na maioria, como resultado da dificuldade de conceitualização e definição do conceito. Em todo o caso, a eficiência do processo de gestão da cultura numa depende sempre dos pressupostos teóricos de referência dos quais se parte (Caixeiro, 2014).

Rhoades, Covey e Stepherson (2011), referidos por Tilchin e Essawi (2013), asseveram que o elemento mais crítico na mudança dos valores organizacionais é auxiliar os colaboradores a adotar os comportamentos relativos aos valores desejados, recompensando-os. Por seu turno, Keyton (2011), igualmente citado por Tilchin e Essawi (2013), postula que a cultura organizacional se manifesta a partir da comunicação entre os trabalhadores dentro e através das unidades da organização.

Globalmente falando, é inegável a existência da conceção de que a cultura é difícil de alterar (Jex, 2002; Wilkins & Ouchi, 1983). De facto, há variados exemplos ilustrativos da angústia que uma organização vive quando a sua cultura não consegue ser modificada ou quando, por outro lado, os seus membros não conseguem que essa mudança aconteça rápido o suficiente. De forma a transformar a noção de que é praticamente impossível transfigurar as culturas, nomeadamente a curto prazo, Wilkins e Ouchi (1983), avançaram com uma série de observações e comentários para encorajar um pensamento mais fluído sobre a relação entre mudança organizacional e cultura:

- As organizações muito dificilmente poderão atingir o nível de profundidade e riqueza das características sociais compreendidas e partilhadas das culturas paradigmáticas estudadas pelos antropologistas. Uma vez que a aprendizagem da cultura organizacional se dá, tipicamente, na fase adulta, e que os membros das empresas contemporâneas se encontram, pois, expostos a orientações alternativas, assume-se que os significados sociais nas organizações não serão tão profundos nem imutáveis quanto a metáfora antropológica sugere.
- Os estudos efetuados sugerem que os grupos existentes nas organizações têm capacidade para se adaptarem a uma grande variedade de atividades. A essência geral e abstrata deste paradigma parece possibilitar os seus membros para usarem essa habilidade com uma variação considerável nas esferas organizacionais. Adicionalmente, a lealdade resultante das ideias sobre a congruência das metas origina grande energia

e predisposição à adaptação. Os obstáculos relacionados com a mudança surgem quando as conjunturas organizacionais são radicalmente alteradas, incentivando os membros do grupo a transgredir os seus pressupostos básicos.

- A ideia dos autores sobre a mudança em grupos sugere que esta, em pressupostos sobre congruência de objetivos e imparcialidade geral, é bem mais disruptiva que a mudança no paradigma geral. Quando os sujeitos acreditam que serão tratados justamente e que, se honestos, possuirão mais tempo para aprender novos paradigmas, parecem aptos a experimentarem novas ideias. Por outro lado, nas situações em que o paradigma não se altera (apesar dos sujeitos acreditarem que alguém deles se irá aproveitar), parecem oferecer maior resistência. Em todo o caso, isto sugere que nem toda a mudança será igualmente dificultada ou objeto de resistência.
- A alteração de uma forma de controlo para outra também pode ser interpretada como foco de preocupação. Aquilo que deve ser feito é questionar sobre *quanta* mudança é necessária, pois um grupo exige mais a nível do acordo social. Contudo, o que interessa realçar é que interrogações como *quanto* e *de que natureza* devem ser feitas, a fim de advogar esta teoria.

Lidar e gerir os processos relacionados com a cultura organizacional não é, de todo, uma tarefa fácil. Em primeiro lugar, a cultura está presente em variados níveis - de natureza distinta; depois, é uma realidade que abarca a estrutura, os sistemas, a missão, os processos de recrutamento, socialização e recompensas da organização, tal como os pensamentos e atitudes adotadas na mesma; envolve a história, crescimento e transformação da empresa, abrangendo, igualmente, a forma como o poder é distribuído. Por último, a organização também alberga várias subculturas no seu próprio ambiente, pelo que a cultura da mesma não deve ser aferida e averiguada de uma forma isolada, mas sim tendo em conta todos estes fatores (Schein, 2004; Zavareze, 2008).

Uma gestão de Recursos Humanos baseada nos pressupostos estratégicos, missão e valores de determinada organização possibilita, à partida, a administração eficaz da cultura. No caso de a administração estimular e recompensar certas normas e procedimentos, os mesmos (que passam a ser interpretados como válidos, graças ao sucesso que geram, interna e externamente), começam a ser reconhecidos e vistos como relevantes pelos trabalhadores. A coerência da administração dos Recursos Humanos, seu êxito e consideração dos colaboradores originam e permitem estabelecer, posteriormente, diversos pressupostos básicos que, interligados, constituem a estrutura interpretativa da empresa, do que se espera da mesma e dos seus intervenientes. Neste âmbito, o responsável pelos Recursos Humanos tem a função de participar na definição dos valores organizacionais e das formas de atuação, assumidas como elementos guia do comportamento dos colaboradores com a organização e o seu meio envolvente, considerando a missão e objetivos estruturais da empresa e, de igual forma, a sua componente histórica e visão dos fundadores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

## 1.5 - Cultura e clima organizacional

A perspetiva cultural acerca do clima origina uma lógica de sobreposição entre os dois conceitos. A cultura organizacional executa uma função de integração e adaptação dos colaboradores no espaço da organização: é neste contexto que surge o clima organizacional, resultado da interação entre sujeitos que vivenciam a mesma cultura organizacional. A cultura compreende-se, assim, como o conjunto de normas e valores influenciadores das práticas vigentes numa organização, enquanto o clima se foca num nível mais específico, aferindo acerca da influência daquelas normas e valores para o desempenho individual. Desta forma, o clima organizacional encontra-se mais dependente de mudanças, por comparação à cultura (Gonçalves, 2010; Neves, 2001, cit. in Marques, 2011). Ambos os constru

tos apresentam semelhanças e aspetos distintivos. A maior disparidade prende-se com o facto de o clima destacar as perceções dos sujeitos acerca de uma coisa ou conceito, ao passo que a cultura compreende a existência de valores e padrões de comportamento (Leidner & Kayworth, 2006, cit. in Naqvi, Ishtiaq, Kanwal & Ali, 2013; McLean, 2005).

Para tentar esclarecer as ligações entre ambas as noções, Reichers & Schneider (1990), referidos por Neves (2001), resumem a extensa literatura existente entre clima e cultura organizacional a três fases. A primeira, designada por *introdução e elaboração*, origina-se na criação, descoberta ou transferência de um conceito de outro campo, onde a preocupação é validar o mesmo. Nesta etapa, o clima é tratado com intenção de aplicação prática, resultando no facto de serem os problemas metodológicos a arrastar os conceptuais. No que à cultura organizacional diz respeito, este conceito deu origem a uma vasta quantidade de artigos numa primeira fase preconizada pelos autores acima indicados, visto ser necessária a sua explicitação e elaboração da sua essência. Entende-se o início da primeira fase em 1979 (com os trabalhos de Pettigrew) e 1985 é apontado como o seu término. Quanto à segunda fase, indicada como *avaliação e desenvolvimento*, é definida por uma revisão crítica e aprofundada da literatura que, entretanto, havia surgido como resultado da melhoria nas técnicas de aferição, originalidade do conceito e aparecimento de variáveis moderadoras que atuaram como forma de explicação das incongruências identificadas. Por último, a terceira fase, nomeada de *consolidação*, é explicada por um menor número de contestações e pela realização de revisões bastante completas de literatura, das quais resultam poucas definições do conceito, que passaram a estar incluídas, de forma irreversível, nos modelos teóricos. O clima origina diversos artigos com grande referencial histórico, ao passo que a cultura ainda estaria posicionada na fase anterior (Neves, 2001).

O quadro 4 resume o anteriormente abordado e reforça a informação referente às fases de evolução de ambos os conceitos.

## Quadro 4.

Fases da evolução dos conceitos de clima e cultura (adaptado de Neves, 2001, p. 444).

	CLIMA	CULTURA
<b>1. Introdução</b> Ocorre quando um conceito é:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decorre entre 1979 e 1970;</li> <li>▪ Pouca abundância de literatura;</li> <li>▪ Estatuto indígena do conceito e visto na ótica da aplicabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decorre entre 1979 e 1985;</li> <li>▪ Conceito transferido;</li> <li>▪ Grande quantidade de literatura.</li> </ul>
<b>2. Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisão crítica da literatura;</li> <li>▪ Aperfeiçoamento das técnicas de medida;</li> <li>▪ Marcar a singularidade do conceito;</li> <li>▪ Surgimento de variáveis moderadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzida quantidade de literatura;</li> <li>▪ Decorre entre 1985 e 1990.</li> </ul>
<b>3. Consolidação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuição das controvérsias;</li> <li>▪ Revisões exaustivas;</li> <li>▪ Formulação e inclusão do conceito no modelo teórico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indícios de consolidação a partir de 1985;</li> <li>▪ Surgimento de artigos de ampla revisão.</li> </ul>

Para resumir, a ideia de cultura numa organização pode ser considerada recente e resulta da necessidade de perceber os motivos da diferença de desempenho entre organizações americanas e a sociedade japonesa, por exemplo (Alvesson, 2002; Caixeiro, 2014; Cunha et al., 2005; Fontes, 2010; Lopes, 2010; Schultz, 1994; Xiaoming & Junchen, 2012). Sendo uma parte da cultura, é possível afirmar que o clima, por si só, é insuficiente para explicar de que forma as empresas funcionam (Neves, 2001).

## 1.6 - Pertinência da temática

A atenção prestada à temática da cultura organizacional é resultado de um conjunto de fatores, principal e maioritariamente de índole socioeconómica (Alvesson, 2002; Martínez, Pérez & Doval, 2009; Santos & Gonçalves, 2010). Paralelamente, começou a acreditar-se que a importância deste tópico poderia constituir um fator chave, distintivo e diferenciador entre o sucesso e o insucesso de determinada empresa (Fontes, 2010; Neves & Jesuíno, 1994, cit. in Santos & Gonçalves, 2010). Por outro lado, foi a interpretação, por parte de americanos, do êxito de gestão nas indústrias japonesas - nomeadamente no ramo automóvel - que motivou a

preocupação com o impacto que as assimetrias culturais apresentam em termos de gestão e resultados (Alvesson, 2002; Caixeiro, 2014; Cunha et al., 2005; Fontes, 2010; Lopes, 2010; Schultz, 1994; Xiaoming & Junchen, 2012).

No que diz respeito às características sociais diferenciadoras entre as comunidades japonesa e norte-americana, Ouchi (1982) - um dos principais autores a efetuar um tratamento teórico-prático da informação -, referido por Fontes (2010), apontou as técnicas que culminaram num imenso movimento de turismo empresarial no Japão. Segundo o autor, destaca-se a criação de um forte simbolismo organizacional, expresso pela invenção de hinos de empresas, bandeiras ou rituais coletivos de culto na organização. Adicionalmente, fatores como a obediência, a subordinação do indivíduo ao grupo e a valorização do trabalho em equipa foram também indicados. Porém, é o fortalecimento da relevância das culturas nacionais na gestão das organizações que é apontado como o grande mérito do seu livro. Por outro lado, as reações à sua obra também surgiram em forma de crítica. Mais concretamente, foi apontado o facto de ser uma publicação na qual os níveis de análise não se encontravam suficientemente claros e distintos. Falhou, assim - de acordo com os seus críticos - a limitação e delimitação da função da cultura nacional na cultura das organizações, enfraquecendo o eventual alcance teórico e as hipóteses de aplicação das ideias fundamentais. Contudo, ter atribuído a devida importância à envolvente da cultura nacional é mencionado como sendo um dos pontos fortes da obra (Cunha et al., 2005). Importa referir, neste ponto, que o debate sobre as diferenças entre os sistemas de gestão japonês e ocidental (com incidência no norte-americano) se debruça num pressuposto errado - a ideia de que as assimetrias culturais explicam, por si só, as desigualdades encontradas em ambos os sistemas de gestão; com efeito, deve sempre ter-se em conta o papel e importância das origens históricas das filosofias organizacionais (Clegg, 1990, cit. in Cunha et al., 2005).

Tendo como base a mutabilidade de valores referida anteriormente, é compreensível que as formas mais eficazes de gestão e liderança variem consoante o contexto cultural (Hofstede, 1999). De forma a operacionalizar tudo isto, Hofstede (2007) efetuou uma investigação com uma série de estudantes de MBA em Hong Kong. A finalidade era estudar quais os objetivos conferidos aos responsáveis pelas organizações de diferentes países e culturas (China, Dinamarca, Índia e EUA). Como esperado, os objetivos percecionados como mais e menos importantes com vista à obtenção de sucesso empresarial diferiram consoante o país. Segundo o autor, estes dados representam uma chamada de atenção para a importância das diferenças culturais, repercutidas no tipo de gestão vigente.

A relevância da cultura organizacional encontra-se presente nas tomadas de opinião da organização, onde o poder do fenómeno cultural pode resultar em consequências inesperadas e inconvenientes. Tal acontece devido ao facto de aquela de estar sempre presente (ainda que, algumas vezes, de forma oculta ou indireta) nas estratégias, objetivos e modo de funcionamento da empresa. Dessa forma, previamente à tomada de decisão, os responsáveis

pela gestão devem possuir conhecimento para, em primeiro lugar, identificar qual a cultura disseminada nos trabalhadores da sua organização e, depois, agir em conformidade, no sentido de realizar escolhas que vão de encontro à mesma (Schein, 2001, cit. in Lucena, 2008; Schein, 2004).

Dado o seu inegável valor, a cultura organizacional tem vindo a ser associada com outras variáveis em diferentes estudos (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Buble, 2012; Chen, 2004; Ke & Wei, 2008; Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 2004; Shim & Steers, 2012; Xiaoming & Junchen, 2012). A cultura é, pois, extremamente significativa para a forma como as empresas e as organizações operam. Denota-se a presença deste domínio em realidades como a mudança programada, a liderança diária e a forma como os gestores e subordinados se relacionam e interagem, bem como a maneira pela qual o conhecimento se cria, partilha, mantém e utiliza (Alvesson, 2002).

De facto, considera-se que o futuro e desenvolvimento desta temática possa passar por duas realidades: a medida e aferição do tipo de cultura e, por outro lado, a exploração da relação que esta variável apresenta com a produtividade dos trabalhadores (Albarracín & Lema, 2011; Chen, 2004; Ogbonna & Harris, 2000; Shah, Iqbal, Razaq, Yameen, Sabir & Khan, 2011; Xiaoming & Junchen, 2012; Zehir, Ertosun, Zehir & Muceldili, 2011). Adicionalmente, a forma como a cultura é gerida dentro de uma empresa tem vindo a ser alterada, com o intuito de responder melhor às alterações organizacionais que se têm verificado. Tal facto é mais proeminente em relação aos incentivos à heterogeneidade e vulnerabilidade cultural, virtualização de experiências locais e redução da convivência entre colegas (Zavareze, 2008).

Também a comunicação apresenta um papel importante na cultura organizacional, pois tem a função de promover e difundir a participação dos indivíduos, que deve ser efetuada de forma ativa e consciente - através de equipas, em busca de objetivos comuns (Marchiori, 1999, cit. in Marques, 2011 & Zavareze, 2008). Assim, criam-se e modificam-se valores, pela identificação dos padrões culturais que traduzem a cultura da empresa. Ocorrendo no seio da organização e envolvendo todos os atores da mesma, tanto o público interno como o externo são responsáveis pela qualidade e quantidade da informação que é veiculada. Por isso, a comunicação deve procurar ser ajustada com a cultura da organização (Zavareze, 2008).

O reconhecimento da cultura vigente numa empresa representa um fator bastante importante para a sua gestão eficaz, uma vez que possibilita a identificação e compreensão das relações de poder instituídas, bem como as regras invisíveis, crenças, valores e aspetos gerais da dinâmica da organização. Influencia, em último caso, a sustentabilidade da própria, uma vez que interfere na motivação e desempenho de todos os colaboradores, atuando como fator distintivo de alto desempenho (Cunha et al., 2005; Jeucher et al., 1998, cit. in Albarracín & Lema, 2011; Marques, 2011; Santos & Gonçalves, 2011; Sokro, 2012; Zavareze, 2008). O objetivo final é contribuir para o bem-estar individual e coletivo; foram conduzidos,

inclusivamente, certos estudos para averiguar as ligações entre cultura organizacional e satisfação no trabalho (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Chen, 2004; Gallato, Rashid, Suryasaputra, Warokka, Reamillo & Abdullah, 2012; Olasupo, 2011; Santos & Sustelo, 2009).

Alguns autores perceberam que as empresas bem-sucedidas apresentam culturas que foram sendo transmitidas através da sua história ou lendas, resultando numa maior motivação por parte dos seus colaboradores. A cultura organizacional é, assim, um dos fatores determinantes da evolução no campo da gestão: constitui o suporte da identidade da empresa e serve de referência para a forma como as organizações se devem comportar no mercado (Jakonis, 2009). É igualmente relevante porque contribui para equilibrar a estrutura organizacional, no sentido em que ajuda a suprir as lacunas existentes nas estruturas das mesmas (James, 2000, cit. in Naqvi et al., 2013). Para a produção de bens e serviços com e pelas pessoas ser eficaz, o conhecimento acerca dos processos e tarefas - bem como de outras dimensões concretas - não é, por si só, suficiente. É necessário, também, entender os sujeitos e a cultura por eles expressa. Dessa forma, o estudo da cultura das organizações não pode ser evitado ou ignorado, tal como os profissionais que nela interagem (Lopes, 2010).

Nas organizações mais recentes, mais inovadoras e que usam, de forma mais visível, o conhecimento dos seus colaboradores, parece existir um interesse realmente forte por este tema, por oposição àquelas mais maduras e orientadas numa perspetiva de maior racionalização. O interesse na identificação, desenvolvimento, partilha e utilização do conhecimento de uma forma mais sistemática leva, geralmente, a um maior interesse pela cultura organizacional. Com efeito, e durante períodos de mudança, esta torna-se alvo de considerável atenção, mesmo em empresas onde a sua gestão não é vista, normalmente, como sendo uma prioridade (Alvesson, 2002). Porém, nas culturas em que se verifica, ainda, um grande respeito pelos princípios fundadores da organização, a eventual necessidade de modernidade não significa que estas não possuam todas as características necessárias à conceção de processos de comunicação eficientes ou para obter um sucesso estável e duradouro (Zavareze, 2008).

Tendo em consideração que a cultura não é algo que, por si só, seja colocado forçosamente no topo da pirâmide de uma empresa (Guerra, 2002, cit. in Caixeiro, 2014), a conjuntura exigente na qual os negócios decorrem não demorou a aperceber-se que a superioridade relativa das organizações é, em parte, influenciada pela sua componente cultural. Assim, a investigação sobre este tópico sofreu um grande crescimento, resultando no surgimento de duas vertentes (Caixeiro, 2014). Para os autores que compreendem uma visão funcionalista das organizações, a cultura revela-se enquanto entidade homogénea, viabilizando a adaptação dos indivíduos à organização enquanto sistema. Mais tarde, o inverso ocorre: é a organização quem se adapta ao meio que a rodeia. Para os especialistas com uma visão crítica das organizações, a cultura constitui uma realidade heterogénea, que compreende diversas

subculturas - levando, assim, a uma autonomia dos sujeitos e um conjunto de comportamentos (Ferreira, 2001, cit. in Caixeiro, 2014).

Bastantes facetas da cultura organizacional apresentam impacto direto no desempenho da inovação numa empresa. Com efeito, as organizações contemporâneas à era industrial baseiam a sua subsistência, hoje em dia, na criatividade e inovação (Todtling, Lehner & Kaufmann, 2009). Assim, muitas das instituições bem-sucedidas mostram-se competentes na função de integrar criatividade e inovação nas suas práticas de administração e cultura organizacional, uma vez que atribuem a esta uma função primordial para obter sucesso através da inovação (Tushman & O'Reilly, 2006, cit. in Demirci, 2013).

Resumindo, a cultura organizacional não pretende refletir qual o nível de satisfação dos colaboradores quanto a um processo avaliativo mas, pelo contrário, aferir acerca da perceção que os membros efetuam sobre as suas particularidades, ou seja, se a encaram como potenciadora ou inibidora de crescimento, inovadora ou de natureza restritiva. Com efeito, quanto maior a partilha dos mesmos valores pelos membros, mais forte será a cultura da organização. É, portanto, de índole predominantemente descritiva.



## Capítulo II - Liderança

“Os líderes não nascem nem são feitos; de facto, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativos.”

Mumford et al. (2000, p. 24)

### 2.1 - Contextualização e abordagem histórica

A liderança é, muito provavelmente, um dos temas mais centrais nas investigações do comportamento organizacional. Apesar de o fenómeno ser alvo de interesse desde a antiguidade, os estudos sistemáticos de natureza científica só surgiram na década de 30 do século passado (Bass, 1990, cit. in House & Aditya, 1997). Segundo Chiavenato (2000), referido por Nascimento (2012), a existência de liderança é algo de imprescindível para qualquer organização humana.

A liderança revela uma grande tradição nos estudos de cariz política e militar, pois é algo que se centra numa determinada pessoa - o líder -, cuja obra funciona como modelo e inspiração, facultando sugestões preciosas sobre como cultivar a arte (Jesuino, 2005; Lynch, 2000). Apesar das centenas de estudos empíricos sobre este tema realizados ao longo últimas décadas, um consenso claro sobre aquilo que distingue líderes de não líderes e líderes eficazes de líderes ineficazes demorou a surgir (Jago, 1982; Lynch, 2000). Mais tarde, com o aparecimento e evolução das ciências de cariz social - como a Sociologia e a Psicologia -, o nível referente aos registos biográficos foi sendo, paulatinamente, ultrapassado (Neves, 2001). A liderança é considerada como um elemento fundamental e de inegável importância para a Psicologia Industrial e Organizacional (Howell & Dipboye, 1982, cit. in Bohn & Grafton, 2002) e, de igual modo, um componente central das culturas organizacionais mais fortes (Kotter & Heskett, 1992, cit. in Bohn & Grafton, 2002). Os estudos e práticas relativas à temática da liderança foram, nos últimos anos, alvo de um renovado interesse, nomeadamente devido às grandes e inéditas mudanças sentidas pelas organizações no final do último milénio (Tirmizi, 2002, cit. in Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010). A liderança encontra-se, em maior escala, no seio das pessoas e nas organizações (Chang & Lee, 2007, cit. in Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010). Na atualidade, são efetuados estudos que procuram relacionar esta com outras variáveis, como o género (Eagly & Johnson, 1990) e principalmente, a satisfação no trabalho (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Chen, 2004; Gallato, Rashid, Suryasaputra, Warokka, Reamillo & Abdullah, 2012; Olasupo, 2011). Atualmente, Jesuino (2005) refere que a tendência para estudar o problema das características psicológicas dos líderes se preconiza através de uma perspetiva universalista, isto é, independente da situação onde a liderança se exerce.

O processo de liderança implica a presença de um sujeito cujas capacidades lhe permitem influenciar e persuadir determinado grupo de pessoas. Por isso, a liderança pressupõe, pela sua natureza, a existência de um destinatário coletivo. Da mesma forma que se verifica em outros países, no contexto nacional a liderança apresenta como antecedente a capacidade de comando. Os líderes de diversas organizações apresentam-se como figuras relevantes nos processos de modificação das indústrias, ao ponto de, por vezes, se identificarem como um dos principais focos que promove a mudança, pois devem elaborar novos processos, simplificar as investigações e criar novos produtos. Para além disso, espera-se que contribuam para a criação de um ambiente de trabalho vantajoso para se desenvolverem novas ideias (Dias, 2010; Schein, 2004).

De um ponto de vista organizacional, a liderança é unicamente uma função exercida por uma determinada pessoa encarregue de comandar um grupo, realizando atividades, orientações dos supervisores e as metas definidas pela organização (Chelladurai, 2001, cit. in Gonçalves, 2008). O desenvolvimento de um processo de liderança torna possível transpor para o domínio da prática todo o delineamento estratégico de uma organização - possibilitado pelo empenho dos colaboradores da mesma -, levando ao cumprimento das metas previamente estabelecidas e ao incremento da produtividade. É encarada como uma estratégia para atingir a confiança, apoio, competência e compromissos necessários dos seus colaboradores, com o intuito de concretizar o melhor desempenho possível (Chanes, 2006).

Todas as organizações necessitam de procedimentos de gestão - estes, por sua vez, exigem competências ao nível da liderança. No que diz respeito ao êxito das empresas, o mesmo depende, em grande medida, da sua capacidade para investigar e explorar as aptidões e saberes dos colaboradores. Uma atitude proactiva acarreta grandes responsabilidades e consequências, razão pela qual é indispensável um indivíduo que, pelas suas capacidades, promova o desenvolvimento dos subordinados, munindo-os de um espírito de comprometimento e compromisso. Consequentemente, é possível afirmar que um líder pode desempenhar o papel de gestor, mas nem todos os gestores reúnem, inevitavelmente, as características para serem líderes. O gestor é, na maioria das vezes, uma figura apontada pela organização, cuja autoridade formal lhe possibilita conduzir as atividades que outros desenvolvem no sentido de atingir os pressupostos delineados em diversos níveis. Duma forma distinta, o líder exerce uma influência considerável nos restantes trabalhadores, ao ponto de os mobilizar para, de forma voluntária, obedecerem às suas solicitações (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010; House & Aditya, 1997; Tohidi & Jabbari, 2012; Yukl & Van Fleet, 1992, cit. in Silva, 2006). Sobre as diferenças entre gestores e líderes, Zaleznik (1977) postula que a motivação, história pessoal, forma de pensar e comportamento são algumas das assimetrias mais relevantes encontradas nas características de ambos. Porém, e pelo contrário, também se assume que os líderes possam ser gestores, e vice-versa (House & Aditya, 1997; Torres, 1999, cit. in Silva, 2006).

## 2.2 - Operacionalização e definição da liderança enquanto variável

A liderança pode ser definida e interpretada através de múltiplas formas, tendo em conta a área e o contexto em que a mesma se entende (Barroso, 2012; Gonçalves, 2008; Kets De Vries, 1993; Lopes & Baioa, 2011; Nascimento, 2012; Northouse, 1997; Paquete, 2009). A existência de diversas definições e divergências de opinião sobre esta variável sugerem que a delimitação do seu campo de análise não é unânime (Nascimento, 2012), razão pela qual se encetaram estudos com o objetivo de estabelecer uma definição universalmente aceite (Bass & Avolio, 1997, cit. in Chipunza, Samuel & Mariri, 2011). Revez (2004), referido por Machado (2010), afirma, inclusivamente, que esta variável é a mais estudada e, paradoxalmente, a menos compreendida nas ciências sociais e humanas. Da mesma forma, Yukl e Van Fleet (1992), referidos por Silva (2006), afirmam que os significados de liderança apresentam um caráter relativamente aleatório, originando discussões quanto à melhor definição do termo - que, por sua vez, motivam um ambiente de incerteza.

De acordo com Stodgill (1974), referido por Northouse (1997), existem quase tantas definições de liderança como tentativas para definir este conceito. É frequentemente percebida como um conjunto de características relativas à personalidade, forma de originar obediência, prática de influência, forma de persuasão, ligação de poder, meio para conseguir atingir objetivos ou, em alternativa, uma conjugação de diversos fatores (Neves, 2001). Alternativamente, é apresentada como o aumento de influência acima de uma submissão com as diretrizes das organizações, processo de influências nas atividades de um grupo organizado face à realização de um objetivo, e como um procedimento de atribuição de significado ao esforço coletivo e tentativa de aproveitamento desse empenho no atingir de um determinado objetivo (Katz & Kahn, 1974, Rauch & Behling, 1984, Jacobs & Jaques, 1990, cit. in Gonçalves, 2010). Paralelamente, Northouse (1997) afirma que existem diversas componentes que podem ser identificadas como centrais ao fenómeno da liderança: é um processo; envolve influência, ocorre num contexto grupal e supõe o atingir de uma meta.

De acordo com Chiavenato (1987), referido por Machado (2010), a liderança pode ser compreendida enquanto característica pessoal ou, em alternativa, como função. No que à primeira visão diz respeito, a mesma foca-se no núcleo e na natureza do indivíduo, hipotetizando que o mesmo encerra um conjunto de características pessoais - traços - que o capacitam para ser líder. Interpretada como uma função, a liderança constitui-se como algo atribuído ao indivíduo - um cargo ou posição, mais concretamente -, que o dotam de autoridade e responsabilidade para efetuar determinadas decisões. É a circunstância, portanto, que o torna num líder.

Jago (1982) caracteriza a liderança como sendo uma atividade de influência não opressiva, cujo objetivo é organizar e coordenar os membros de um grupo no sentido de

alcançar os objetivos do mesmo. Bass (1990), referido por Jansen (2011), Neves (2001) e Northouse (1997), interpreta a liderança como uma interação relativa a dois ou mais membros de um grupo que, geralmente, origina a necessidade de estruturar ou reestruturar a situação, pontos de vista e expectativas dos elementos do grupo. Chipunza, Samuel e Mariri (2011) explicam a liderança como sendo um processo através do qual o líder usa a sua influência sobre os seus subordinados, o que os leva a direcionar os seus esforços e capacidades de forma entusiástica, com objetivo de alcançar, com êxito, as metas da empresa. De igual forma, postulam que o nível de comprometimento para com os colaboradores e a sua moral e fidelidade à organização são resultado, por um lado, de diversos fatores indutores de motivação e, por outro, da remoção de fatores desmotivantes, como os estilos de gestão desajustados ao contexto. Maak e Pless (2006) defendem que o objetivo da liderança é a edificação, de uma forma sustentável, de relacionamentos de confiança com as diversas partes interessadas - dentro e fora da organização -, com o intuito de atingir, de forma coordenada, os objetivos definidos. Assim, os líderes encontram-se incumbidos de proceder à integração eficaz de pessoas com diferentes culturas, para que consigam realizar um trabalho conjunto e eficiente. Espera-se que o líder compreenda os seus interesses, necessidades e regras, mobilizando esforços no sentido do atingir das metas. Por seu turno, Bohn e Grafton (2002), caracterizaram a liderança como um caminho cujo objetivo principal é gerar uma interpretação clara das tarefas, dotando os trabalhadores de auto confiança - que se origina numa ideia de coordenação e comunicação constantes. Paralelamente, Yukl e Van Fleet (1992), referidos por Silva (2006), compreendem a liderança enquanto um processo que exerce influência nas metas, atividades e métodos de um grupo ou organização, procurando que os sujeitos adotem essas estratégias e, assim, obtenham os objetivos estabelecidos.

Como anteriormente referido, Northouse (1997) interpreta este fenómeno como um processo através do qual um sujeito influencia um grupo de indivíduos, com o intuito de atingir determinado objetivo comum. Efetuando uma análise mais profunda desta perspetiva, o autor revela que, enquanto processo, a liderança não pode ser catalogada como um traço ou característica presente no líder, mas sim como um conjunto de ocorrências transacionais que são efetuadas entre aquele e os seus seguidores, sendo mutuamente afetados. Assim definida, a liderança encontra-se disponível a cada um; também envolve influência, ou seja, foca-se na forma como o líder afeta os colaboradores. Sem esta relação, a ideia subjacente ao construto não poderia existir. A liderança ocorre em grupos - envolve, igualmente, a influência de um conjunto de sujeitos que partilham uma meta comum - a uma escala maior ou mais pequena. Por último, a prática de liderança compreende uma direção em relação a objetivos. Os líderes conduzem as suas energias face a indivíduos que tentam, de uma forma organizada e agrupada, atingir determinada meta. Como consequência, pode afirmar-se que a liderança ocorre e manifesta os seus efeitos em ocasiões em que os sujeitos se operam em relação a determinado objetivo.

## 2.3 - Abordagens ao estudo da liderança

Para explicar tudo o que gira em torno do conceito de liderança, diversos autores têm desenvolvido esforços no sentido de clarificar esta temática. Com efeito, as primeiras teorias sobre o tema centraram o seu foco na explicação de como ser um líder eficiente, ao invés de clarificar a forma de tornar a liderança eficiente (Armandi, Oppedisano & Sherman, 2003, cit. in Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010).

Os estudos sobre liderança podem ser, globalmente, agrupados em dois grandes conjuntos. O primeiro debruça-se na identificação e listagem dos traços ou comportamentos característicos dos indivíduos a quem foi conferida autoridade legal ou formal para dirigir os restantes. A nomenclatura que a literatura desenvolveu para os designar foi a de *líderes formais*. Em segundo lugar, analisam-se os traços e condutas dos sujeitos que apresentam maior influência junto de grupos de tarefa, para os quais não se efetuou, anteriormente, uma identificação formal de líder. Estes são designados por *líderes emergentes* (Jesuino, 2005).

Paralelamente, Jago (1982) postulou que os estudos sobre a liderança apresentam características que permitem o seu agrupamento em quatro conjuntos diferentes, tendo como base uma fase distinta no que ao estudo teórico da temática concerne. A ideia de eficácia de liderança - avaliação de cada tipo de liderança por meio dos resultados que origina - esteve na base deste agrupamento dos estudos (cf. quadro 5).

Quadro 5.

Tipologia dos estudos de liderança (adaptado de Jago, 1982, p. 319).

Caraterísticas	Universal	Contingencial
Traços	Tipo I	Tipo III
Comportamentos	Tipo II	Tipo IV

Após a apresentação deste quadro esquemático onde se encontra um resumo sobre a natureza dos estudos efetuados relativamente à liderança, é necessário proceder ao seu esclarecimento e interpretação. No que ao primeiro conjunto de estudos - Tipo I - diz respeito, estes colocam a sua ênfase na procura pela identificação de padrões de personalidade relacionados com a liderança e constituem uma clara tentativa de listar e explicar quais os atributos pessoais (como inteligência, personalidade, motivos e valores) que são associados ao papel do líder incontestado e preparado para toda e qualquer situação. As investigações incluídas nesta tipologia realçam a presença de qualidades únicas nos líderes (que permitem uma distinção clara relativamente aos não-líderes), para além de admitirem o predomínio de uma seleção dos líderes, ao contrário da sua formação. Quando comparados com aqueles que não o são, os líderes apresentam níveis mais elevados em faculdades como a inteligência e

personalidade, entre outros. Com natureza universal, as características listadas apresentam a particularidade de poderem ser transferidas consoante a situação que se verifique (Jago, 1982; Neves, 2001).

O segundo grupo de estudos - Tipo II - compreende os trabalhos realizados entre as décadas de 40 e 60 do século passado, nas quais os investigadores se propunham, novamente, a apresentar a sua contribuição para a caracterização do perfil de um líder universal, tendo como ponto de partida o comportamento observável dos sujeitos no desempenho das suas funções de chefia formal, ou em casos de indivíduos que, pelo seu perfil, emergissem espontaneamente enquanto líderes em situações controladas (Jago, 1982; Neves, 2001). Os principais estudos desenvolvidos sob esta égide e período temporal foram conduzidos pela escola de Michigan, onde se realizaram investigações baseadas na observação do comportamento de sujeitos no desempenho de funções de direção. Na sua análise, Likert (1967), referido por Neves (2001) conseguiu uma listagem de quatro estilos de liderança, variando ao longo de um contínuo: numa das extremidades, um estilo autoritário - inexistência de confiança nos liderados, centralização do processo decisório, interação diminuta e baixa motivação; na extremidade imediatamente oposta, um estilo democrático - absoluta confiança nos colaboradores, cooperação nos processos de tomada de decisão e estabelecimento de objetivos, interação elevada e informação fluída em todos os sentidos. Os dois polos compreendem, ainda, mais dois estilos, ambos graus intermédios das características listadas.

O Modelo de Fiedler representa um dos melhores exemplos do Tipo III de estudos. Nos seus trabalhos, o autor recupera a oposição entre tarefa e relacionamento enquanto manifestação de atitudes, motivos e ideologias dos líderes e traços de personalidade. A atitude do líder reflete, em grande parte, os seus motivos e necessidades próprias, mais do que determinado padrão de comportamentos nítidos. O autor faz uso dessas orientações comportamentais para as regular com fatores situacionais e, desta forma, vaticinar qual a real eficácia da liderança - que pode ser obtida através de uma orientação dirigida para a tarefa ou para o relacionamento (Neves, 2001).

Quanto ao quarto e último grupo de estudos - Tipo IV -, foca-se, novamente, na centralidade do comportamento, por oposição aos fatores característicos da personalidade dos líderes. No geral, desenvolve os estudos realizados nas escolas de Michigan e Ohio, e pretende estabelecer quais os fatores situacionais que exercem um papel moderador na associação entre o comportamento dos líderes e a eficácia dos grupos liderados (Neves, 2001).

Com efeito, ao longo do tempo, o conceito da liderança conheceu uma franca evolução, resultando num rol de teorias, das quais se destacam a Teoria dos Traços, a Teoria da Abordagem Comportamental, os modelos de índole contingencial e as novas abordagens da liderança. Estas quatro correntes teóricas apresentam, como elo comum, a ideia de que o líder assume um papel essencial e incontornável na gestão e condução do grupo até aos objetivos

estabelecidos. Para tal, o responsável pelo processo deve conduzi-lo da forma mais sábia, ponderada e eficaz que lhe for possível. Seguidamente procede-se à abordagem de cada uma das teorias mencionadas.

### 2.3.1 - Teorias dos Traços

Os estudos sistemáticos relativos à liderança focaram-se, primariamente, na procura por características individuais capazes de diferenciar os líderes dos não-líderes, em qualquer que fosse o contexto ou a situação. Nesse sentido, foram investigadas diversas características dos sujeitos - como o seu género, altura, energia, aparência - e traços psicológicos, como o autoritarismo, disposição, vontade de chefiar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, necessidade de realização e de poder. A maior parte da literatura sobre este tipo de abordagem foi publicada entre 1930 e 1950 (Batista, 2007; Cunha et al., 2005; House & Aditya, 1997; Silva, 2006).

Segundo Ghattas (s/d), esta abordagem compreende a liderança como o resultado de uma congregação de características onde, globalmente, se verifica um enaltecimento das qualidades do líder, assumindo que a sua capacidade para gerir advém de um conjunto de traços de personalidade - que foram sendo construídos - para lhe possibilitar o desempenho da sua função de chefia. Isto sugere que a qualidade para liderar é inata. A condição básica dos teóricos defensores desta abordagem consistia em reconhecer, através da observação direta de sujeitos em contexto grupal e da análise de documentos relativos a grandes chefias, um agregado de características que pudessem ser universalmente indicadas como as mais efetivas e eficazes para liderar (Silva, 2006).

No final de contas, a Teoria dos Traços acabou por ser considerada, apenas, como o resultado de uma soma de características pessoais dos sujeitos. Assim, percebeu-se que as hipóteses desta abordagem são bastante difíceis de aplicar, pelo que outros autores viraram as suas atenções para a descrição e caracterização do comportamento do líder numa dada situação - o comportamento visível passou a ser, então, o núcleo em torno do qual surgiu uma nova corrente de pensamento (Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997). Contudo, House e Aditya (1997) afirmam que, apesar de um período onde esta teoria foi sendo ultrapassada pelo surgimento de outras, a Teoria dos Traços conheceu novo ímpeto e, durante a última década e meia, foram-lhe introduzidas diversas proposições teóricas relacionadas com os traços, bem como um crescimento relativo de provas justificativas dessas proposições.

Para refletir sobre os pressupostos destas teorias, as mesmas devem procurar ser analisadas à luz do período temporal em que foram desenvolvidas. Ter em conta os limites das bases da investigação é, portanto, fundamental. Um dos problemas relacionados com a pesquisa sobre os traços de personalidade é que, na época em que as investigações foram conduzidas, as teorias de personalidade possuíam uma base empírica fraca. Adicionalmente, não existiam medidas suficientes para avaliar os traços, pelo que, mesmo nos casos em que fatores comuns

eram estudados em duas ou mais investigações, a sua operacionalização era, geralmente, feita de modo distinto. Verificando-se uma escassez de informação sobre as propriedades psicométricas das medidas de traços, assume-se que algumas delas apresentassem uma validade questionável. Para terminar este ponto, os estudos conduzidos focaram-se, quase todos, em amostras compostas por adolescentes ou gestores em cargos de baixa importância, ao invés de sujeitos com posições relevantes de liderança, com grande responsabilidade em toda organização (Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Mais recentemente, a realização de duas investigações motivou o surgimento de um novo quadro elucidativo das associações entre traços de personalidade e liderança, prestando um contributo empírico importante para o desenvolvimento da teoria. Um dos estudos foi levado a cabo por Lord, De Vader e Alliger (1986) que, referidos por Judge et al. (2002), apresentaram como propósito a aferição da relação entre traços de personalidade e percepção de liderança por parte dos seguidores. Foram descobertas correlações entre percepção de liderança e inteligência, masculinidade-feminilidade e dominância - constituindo, assim, uma visão mais otimista sobre as relações entre traços e liderança. O segundo estudo, conduzido por Judge et al. (2002), consistiu numa meta-análise e, à semelhança do anterior, também produziu fortes e novos dados empíricos para o estudo dos traços, adotando, para isso, o modelo de cinco fatores do *Big-Five*. Esta investigação revelou diversas correlações deveras importantes com liderança, o que sugere que possa ser usado como base no sentido de averiguar quais os preditores de liderança. De entre os cinco fatores do modelo, a Extroversão foi aquele que apresentou uma associação maior com o correlato de liderança.

### 2.3.2 - Teorias Comportamentais

Como visto, devido à natureza das Teorias dos Traços - que dificultam a sua aplicabilidade - surgiu a necessidade de procurar e definir novas formas de abordagem ao fenómeno da liderança. Este grupo de teorias emergiu por volta de 1940 e subsistiu durante, aproximadamente, trinta anos. As abordagens comportamentais apresentam como premissa básica a análise e comparação de parâmetros de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes, procurando por ligações entre os comportamentos e os critérios de efetividade em liderança. O objetivo central seria identificar e aferir padrões de comportamento e ações significativas de liderança, passíveis de levantar o ânimo dos subordinados (Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997; Silva, 2006). Os comportamentos podem ser aprendidos e as pessoas preparadas para demonstrarem as condutas de liderança mais adequadas às situações, tornando-se líderes eficazes. Esta teoria pretende listar os fatores situacionais mais importantes para, dessa forma, compreender qual o tipo de liderança mais adequada e eficaz em determinada situação (Ghattas, s/d).

De entre todas as investigações efetuadas sobre a abordagem comportamental da liderança, dois estudos realizados na década de 40 merecem menção especial - os estudos de Ohio e Michigan. Para Neves (2001), as pesquisas conduzidas na Universidade de Ohio propuseram-se a listar dimensões independentes do comportamento de líder. Foram identificadas a estruturação e a consideração. Quanto à Universidade de Michigan, as pesquisas conduzidas nos seus laboratórios possibilitaram a identificação de duas dimensões do comportamento de liderança - uma orientada para a tarefa e outra para as relações. Verifica-se que ambos os estudos revelam que o comportamento dos líderes é dirigido para a tarefa e/ou para as relações. Com efeito, as chefias orientadas para as tarefas demonstram atenção e cuidado para com os objetivos grupais e a forma como os alcançar, bem como uma alta orientação para a produção. Assim, um líder cuja orientação seja indicada para a tarefa encontra-se mais sujeito a criar um distanciamento psicológico com os seus subordinados e adotar uma postura de indiferença em relação aos mesmos. Por outro lado, um líder orientado para as relações demonstra grande interesse para com os sujeitos, nível de interações estabelecidas e conservação do grupo. Tendem a ser mais sensíveis e procuram forjar relações mais próximas e amigáveis com os restantes trabalhadores (Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; Silva, 2006).

Depois de verificada a complexidade de definir o líder à luz desta teoria, chegou-se à conclusão de que também esta abordagem acabou por não cumprir aquilo a que se propunha, pois as mudanças ocorridas em virtude da imposição da situação foram deixadas de parte. O comportamento do líder é, de igual forma, influenciado pelo contexto no qual opera. Assim, a importância das contingências situacionais não pode ser desvalorizada nas correlações entre estilos de comportamento e critérios de eficácia na liderança. Globalmente falando, pode dizer-se que os estudos de acordo com a abordagem comportamental apresentaram um contributo efetivo para o desenvolvimento da liderança em contexto organizacional. Como referido, foram realizadas diversas investigações com o intuito de verificar as associações entre um estilo direcionado para a tarefa e um estilo orientado para a relação, bem como para apurar critérios eventualmente definidores de eficácia na liderança, tais como o desempenho dos colaboradores, satisfação, criatividade, empenhamento organizacional, etc. (Gonçalves, 2008; Silva, 2006).

### **2.3.3 - Teorias Situacionais**

Os autores destas teorias profetizam que não existem estilos de liderança universalmente eficazes e adequados. Acredita-se que o papel de líder pode ser alvo de um processo de aperfeiçoamento, através do aproveitamento de certas características inatas que, se devidamente trabalhadas, potenciadas e acompanhadas por alguém que demonstre interesse no alcançar de determinada meta e seja flexível na tomada de decisão, podem conduzir a uma liderança eficaz (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010; Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997).

As teorias situacionais ou contingenciais da liderança colocam a sua ênfase na análise sobre como os fatores situacionais exercem a sua influência na mudança da eficácia do comportamento e estilo de liderança de uma chefia em particular. Neste sentido, seria adequada a existência de uma harmonia entre os estilos de liderança e as situações com as quais os líderes são confrontados, para evitar que as características, comportamentos ou estilos expliquem, automaticamente, a natureza do líder (Cunha et al., 2005; Dorfman, 1996, cit. in Silva, 2006; House & Aditya, 1997; Tirmizi, 2002, cit. in Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010). Segundo Bass (1990), referido por Silva (2006), a abordagem contingencial apresentada por Fiedler em 1964 foi a primeira a explicar as associações entre variáveis situacionais, a personalidade e o comportamento do líder. Este é um dos modelos mais abordados nos estudos acerca da liderança, e baseia-se na premissa de que as particularidades da situação apresentam uma influência moderadora nas associações entre estilos de liderança e resultados do grupo. De acordo com o seu autor, o desempenho do grupo pode ser previsto através da relação entre líder e situação/contingência.

O modelo de Hersey e Blanchard (1986) é, segundo Silva e Galvão (2007), uma das teorias situacionais que maior contributo prestou para a valorização e esclarecimento da temática da liderança. Esta abordagem defende a eficácia da prática da liderança enquanto resultado da capacidade do líder adequar o seu estilo de chefia ao grau de maturidade que o colaborador demonstra numa dada situação. O aspeto central desta teoria é a harmonia entre o estilo de liderança e a situação que se verifica, negando a existência de um estilo que seja adequado para qualquer tipo de situação. Seguindo a mesma lógica, Silva (2006) constata que esta teoria é alicerçada na interação entre um estilo diretivo (comportamentos do líder orientados para a tarefa) e um estilo sócio emocional (comportamentos norteados para as relações e nível de maturidade do subordinado para efetuar atividades). Apesar do escasso número de investigações empíricas sobre esta teoria, que deram origem a algumas críticas sobre a sua validade, este modelo acabou por granjear um elevado grau de validade aparente, que o tornou num dos programas de formação comercial mais usado em diversos contextos (Cunha et al., 2005; Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997).

#### **2.3.4 - Novas abordagens da liderança**

A caracterização da expressão “nova liderança” tem vindo a ser utilizada para catalogar as abordagens mais atuais - surgidas na década de 80 - e que, dessa forma, se assumem como uma forma distinta para conceptualizar e trabalhar a liderança (Bryman, 2004, cit. in Gonçalves, 2008; House & Aditya, 1997). Contudo, não existe grande uniformidade no que à nomeação destes novos modelos diz respeito.

Pode dizer-se que agregam e incluem as teorias transformacionais, transacional e *laissez-faire*. Estas novas teorias postulam que os líderes adquirem confiança e consideração dos subordinados e, por isso, o processo de liderança assume um caráter de ajustamento

contínuo, em que o comportamento do líder se adapta às impressões que vai recebendo dos seus seguidores (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010).

O surgimento destes modelos - cuja ênfase é de natureza transformacional e transacional - resultou numa reativação deste tópico primário num âmbito teórico e prático. Os autores acabaram por elaborar modelos de situação, contingentes e transformacionais, aos quais agregaram noções carismáticas, transacionais e visionárias, resultando numa nova forma de encarar o fenómeno da liderança. As pressões constantes relativas à competitividade económica na década de 80 podem constituir um dos fatores explicativos para o aumento exponencial no interesse deste tópico em particular (Gonçalves, 2008).

## 2.4 - Estilos de liderança

Nos dias que correm, os desafios são bastantes e em número variado. Contudo, de forma paralela, também as oportunidades parecem estar a aumentar - tanto em número como em sofisticação. Todas as gerações são confrontadas com problemas graves específicos, bem como com as devidas circunstâncias favoráveis. Perante este cenário, a riqueza de desafios não deve constituir uma dificuldade; é, sim, a forma como lhes reagimos o que realmente importa. Com essas respostas podemos agravar ou, de outra forma, aperfeiçoar toda a realidade que nos rodeia. Mais que nunca, identifica-se uma necessidade urgente de reconhecer alguém que, pelas suas características, consiga guiar as pessoas até ao sucesso (Kouzes & Posner, 2009).

Denota-se, de entre a grande quantidade de estudos sobre os estilos de liderança, uma enorme variedade de nomenclaturas para os mencionar. A competência para originar energia nos outros - impelindo-os, simultaneamente, a sentirem-se motivados e entusiasmados - é o ponto fulcral naquelas que são identificadas como sendo as competências necessárias para um líder atual (Cunha et al., 2005; Neves, 2001; Pais, 2006). As ligações entre líderes e subordinados representam o fator mais importante na preponderância potencial do líder face a determinada situação. Nos casos em que as relações são, efetivamente, boas, ou seja, quando o líder granjeia apoio e lealdade dos colaboradores, o seu papel encontra-se, indubitavelmente, mais facilitado. Este fator está sujeito à personalidade do líder - das suas características e da forma como reage aos obstáculos e situações (Jesuino, 2005).

Bergamini (1994) aponta o início da década de 50 como o período temporal no qual surgiu o foco no estudo dos estilos de liderança. Com efeito, as preocupações dos investigadores dessa altura centravam-se, especificamente, na conduta do líder, ou seja, na forma como este deveria agir. A partir do final da década de 70 do século passado, os autores organizacionais começaram a utilizar a distinção entre liderança transacional e liderança transformacional para classificarem o comportamento de chefia. Por outro lado, os estudos transformacionais e carismáticos que se tornaram populares na década de 80 enfatizaram uma abordagem

participativa e contribuíram com a apresentação de um novo elemento - o *empowerment* (Lynch, 2000; Northouse, 1997).

Os diferentes estilos de liderança dizem respeito a distintas necessidades que os colaboradores sentem com o seu trabalho. Como o próprio nome indica, o estilo de liderança transformacional é parte de um processo que muda e transforma os indivíduos. De acordo com Guerra (2012) e Northouse (1997), o conceito de liderança transformacional resultou dos trabalhos de Downton (1973) e Burns (1978). Baseia-se em valores, ética, padrões e objetivos a longo prazo. Envolve a avaliação dos motivos dos subordinados, satisfazendo as suas necessidades e interpretando-os como seres humanos por excelência. Os líderes transacionais proporcionam recompensas aos seus seguidores, que apelam às suas necessidades físicas (providenciando, por exemplo, um aumento no salário); existe, geralmente, uma ligação clara entre o rendimento e o prémio. É o líder quem, previamente, define a produtividade esperada, através do estabelecimento de metas mensuráveis. Além de definirem o rendimento esperado, os líderes transacionais limitam as opções e atos dos seus subordinados. Porém, apesar de interferirem na produtividade esperada e nas suas escolhas, estas chefias são bastante inativas em todos os restantes aspetos da organização, intervindo apenas caso existam dados que antecipem o fracasso no atingir dos resultados esperados. Ainda que o líder transformacional assuma um papel essencial no processo de mudança, tanto seguidores como líderes encontram-se, indubitavelmente, interligados no processo de mudança (Bass, 1990, cit. in Jansen, 2011; Burns, 1978, cit. in Dias, 2010; Northouse, 1997).

Os comportamentos influenciadores dos líderes transformacionais apresentam uma propensão para se focarem nas atitudes dos membros da organização e enfatizar o comprometimento entusiástico dos seus seguidores, em direção à missão e metas da organização. Os líderes carismáticos tendem a descrever uma visão apelativa de uma vida melhor, a construir a confiança dos subordinados - no seu líder e em si mesmos - e a transmitir elevados padrões de excelência (Lynch, 2000). Uma das abordagens à teoria transformacional centrou-se no reconhecimento das condutas de líderes que são influenciadoras do comportamento dos seus colaboradores (seja a nível de valores ou objetivos), o que ativa as suas necessidades de ordem superior. Os subordinados incentivam-se, assim, para colocar de parte os seus interesses pessoais em prol dos da organização (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

De uma forma distinta, os líderes de estilo transformacional recorrem às necessidades sócio emocionais dos seus seguidores. Estimulam e entusiasmam os seus subordinados com a transmissão de valores, crenças e missão da empresa. Têm a capacidade de transmitir e suscitar lealdade para com a organização através da definição participativa - de metas, de modo a motivar os colaboradores e evidenciando o comprometimento organizacional em larga medida (Bass, 1990, cit. in Jansen, 2011; Burns, 1978, cit. in Dias, 2010). Divergem dos líderes com estilo transformacional na medida em que não individualizam as necessidades dos seguidores,

tal como não se focam no seu desenvolvimento pessoal. Considera-se que são influentes, pois é para o interesse superior dos subordinados que fazem aquilo que o líder pretende (Northouse, 1997).

Como referido anteriormente, e comprovada a existência de inúmeras definições e identificações de estilos de liderança, optou-se por analisar, de uma forma mais detalhada, a categorização ancorada no âmbito da inteligência emocional.

Pelo seu valor apelativo e heurístico, a inteligência emocional acabou por se tornar alvo da atenção de diversos setores da realidade social, política, económica e empresarial. Segundo George (2000), referido por Cunha et al. (2005), a inteligência emocional caracteriza-se pela capacidade de harmonizar, de forma eficiente, as emoções e os aspetos racionais, fazendo uso das primeiras para facilitar a razão e o raciocínio inteligente. É tanto mais desenvolvida quanto maiores forem as capacidades cognitivas do indivíduo inspiradas pelas emoções, e quanto maiores as emoções geridas a um cognitivamente. Assim, segundo Wills (1996) e Megerian e Sosik (1996), não constitui especial surpresa que este tema também se tenha voltado para o terreno da liderança.

Segundo a perspetiva de Goleman, Boyatzis e McKee (2007), os líderes mais eficazes regem-se segundo um ou mais estilos de liderança emocional, de um total de seis (cf. quadro 6). A mutabilidade é uma das características chave desta teoria - os líderes devem ser capazes de adaptar o seu estilo conforme a solicitude das circunstâncias. Quatro dos estilos identificados (visionário, conselheiro, relacional e democrático) originam o ímpeto necessário e motivador para introduzir melhorias a nível do desempenho. Quanto aos restantes (pressionador e dirigista), os autores reconhecem a sua utilidade em situações específicas; ressalvando, contudo, que devem ser administrados com cautela.

## Quadro 6.

Estilos de liderança (adaptado de Goleman, Boyatzis &amp; McKee, 2007, p. 76).

Estilo de liderança	Como gera ressonância	Efeito sobre o clima de trabalho	Situações apropriadas
Visionário	Direciona as pessoas para visões e sonhos partilhados	Muito fortemente positivo	Quando surgem mudanças que requerem uma nova abordagem ou quando uma orientação clara é precisa
Conselheiro	Relaciona as vontades dos indivíduos com os objetivos organizacionais	Muito positivo	Auxiliar um colaborador a ser mais eficiente, melhorando as suas competências de longo prazo
Relacional	Gera harmonia através da melhoria dos relacionamentos entre as pessoas	Positivo	Resolver e corrigir conflitos num grupo; motivar em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas
Democrático	Enaltece os contributos individuais e obtém o empenho das pessoas através da participação	Positivo	Conseguir adesão ou consenso; granjear a contribuição dos colaboradores
Pressionador	Atinge objetivos difíceis e estimulantes	Dado que é, frequentemente, mal executado, o seu efeito no clima de trabalho é, por vezes, muito negativo	Para guiar uma equipa competente e motivada a alcançar resultados de elevada qualidade
Dirigista	Tranquiliza os receios, providenciando instruções claras em situações de emergência	Muito negativo, por ser muitas vezes mal utilizado	Situações de crise; quando se pretende efetuar uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis

De acordo com os autores da categorização apresentada, a característica mais distintiva da inteligência emocional que se aplica aos líderes visionários é inspirar as ações dos outros; expressam metas que são verdadeiras para si próprios e que se encontram em harmonia com os valores partilhados pelos seus subordinados. São destacadas, ainda, a transparência e a empatia - a que mais importa para a liderança visionária. No que diz respeito a um estilo de liderança conselheiro, estas chefias auxiliam os seus colaboradores a perceber quais as suas

forças e fraquezas, conectando-as com as suas ambições pessoais e profissionais. Estimulam os sujeitos na preconização de objetivos de longo prazo e prestam-lhes auxílio no sentido de os alcançar. Adicionalmente, conferem grande autonomia aos subordinados, delegando-lhes poderes - o que traduz a capacidade da inteligência emocional para ajudar ao desenvolvimento de outros. O estilo relacional de liderança sugere que o principal foco dos líderes é promover harmonia e interações amigáveis. Consequentemente, os líderes relacionais conferem uma maior importância aos períodos mais relaxados, nos quais têm maior possibilidade de erigir o capital emocional do qual irão necessitar quando a pressão tornar a fazer-se sentir. Quanto ao estilo democrático, assume-se que o seu funcionamento é mais eficaz nas situações em que o líder não sabe qual o rumo a seguir, necessitando das sugestões dos seus colaboradores. Tal como noutros estilos, também a empatia apresenta um papel fulcral nesta teorização. Assim, a inexistência da capacidade para criar harmonia no grupo pode levar a que não se consiga orientar o mesmo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2007).

Quando um conjunto de seguidores se deixa contagiar pela energia do seu líder, isso sugere a existência de uma liderança com ressonância, que amplia e prolonga o impacto emocional do líder. Quanto maior a ressonância entre as pessoas, menos estagnadas serão as suas relações. As emoções dos indivíduos representam aquilo que une os membros de um grupo e, consequentemente, os conecta à organização (Goleman, Boyatzis & McKee, 2007).

A forma como os líderes administram os sentimentos e os perfilam para que o grupo alcance as suas metas depende da inteligência emocional. Por isso, a ressonância é uma capacidade natural dos líderes considerados como emocionalmente inteligentes, visto que a sua energia se transmite para o grupo. Quando orientadas por um líder com estas características, as pessoas sentem-se reciprocamente apoiadas. Encetam uma partilha de ideias, constroem um clima de aprendizagem mútua e tomam decisões de uma forma colaborativa. Instituem ligações emocionais com outros colaboradores, conferindo mais sentido às suas tarefas laborais. Os líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de criar este género de ligações entre os indivíduos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2007).

Como previamente referido, os autores das categorizações assumem a presença de mais dois estilos - estes de natureza dissonante - de liderança: o pressionador e o dirigista. Com respeito ao primeiro, considera-se que, para se ser um líder pressionador com êxito, a característica da inteligência emocional que se encontra na base do mesmo reside na capacidade para obter resultados pela busca incessante de estratégias com o intuito de melhorar o desempenho, ao mesmo tempo que possuir um grande espírito empreendedor. Os líderes que utilizam este estilo de forma isolada apresentam falta de visão e de capacidade para originar ressonância. Com efeito, verifica-se que, muitas vezes, estes apenas se preocupam com os números - negligenciando a inspiração ou motivação das pessoas. Relativamente ao estilo dirigista (ou *coercivo*, em alternativa), os líderes exigem obediência pronta às suas solicitações, sem que, contudo, expliquem quais os seus motivos. Em vez de confiarem autoridade,

concentram para si próprios o controlo rígido de todas as ocorrências, com o intuito de controlarem todos os pormenores. Opondo-se àquelas que devem ser as características ótimas dos líderes, este estilo é, pela sua natureza, um causador de dissonância.

## 2.5 - Pertinência da temática

A liderança assume uma função deveras importante e fundamental no que diz respeito à criação e manutenção de estímulos motivacionais. Objetiva-se a criação de uma envolvente que, por um lado, ofereça oportunidades aos colaboradores e que, por outro, os desperte - sob a forma de desafios - ao nível do desempenho no trabalho. O estilo de liderança adotado reflete-se na produtividade das organizações (Tadeucci, 2011, cit. in Carneiro, 2014).

Segundo Neves (2001), não é raro que se questione sobre se o comportamento do líder é, efetivamente, estritamente necessário para que os subordinados possam cumprir as suas tarefas com rigor. Kerr e Jermier (1978), colocam na base da sua teoria o facto de, em ocasiões e momentos específicos, a conduta do líder poder ser redundante - ou até mesmo irrelevante. Dessa forma, segundo os autores, parece ser mais oportuno referir substitutos e neutralizadores de liderança, com o intuito de nomear as ocorrências nas quais a liderança (no seu sentido mais formal), é trocada ou anulada devido à ação de certas características da situação - como as particularidades dos subordinados, da tarefa ou, ainda, da organização.

No seio de uma organização ou indústria, os líderes efetivos têm a particularidade de conseguirem criar ambientes de trabalho nos quais se verifica elevado desempenho (Niehoff, Enz & Grover, 1990, cit. in Rowley, 2009) e têm um impacto visível no comportamento dos seus seguidores, transformando colaboradores “normais” em sujeitos com competências extraordinárias - levando os subordinados a alcançar bem mais do que, geralmente, esperavam obter (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007).

Conhecer e perceber as necessidades de liderança dos subordinados é um desafio que muitas organizações e gestores enfrentam. A importante e relativamente recente mudança na investigação sobre a liderança (com um maior interesse e foco nos seguidores, enquanto co-construtores deste processo) vem abrir novas possibilidades de exploração nesta área. Porém, apesar de um indelével aumento da importância conferida aos subordinados e àquilo que os leva a seguir o líder, a grande maioria dos estudos ainda se continuam a focar no aspeto mais tradicional: os líderes e a liderança (Blom & Alvesson, 2014).

Os líderes assumem um papel extraordinariamente relevante na forma como os sujeitos interpretam o seu trabalho. Estudos empíricos assinalam que os líderes têm um impacto significativo na saúde e bem-estar dos seus seguidores, não só em termos negativos (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Schanke & Hetland, 2007) mas também em providenciar uma melhoria geral do bem-estar psicológico, originando um estado de espírito positivo (Arnold, Kelloway,

McKee, Turner & Barling, 2007). Adicionalmente, revelam a sua preponderância no aumento dos indicadores de rendimento, já que, quando os liderados percebem que estão a ser tratados com justiça, revelam tendência para a obtenção de melhores resultados de produtividade (Breevaart & Bakker, 2013).

De acordo com Hannah, Uhl-Bien, Avolio e Cavarretta (2009), a liderança pode ser particularmente importante em situações e contextos mais extremos - onde há grande risco de consequências físicas, psicológicas ou materiais para os subordinados. Estes, em situações semelhantes, tendem a procurar os seus líderes com o intuito de perceber como se devem comportar ou reagir em momentos de *stress*. Quando confrontados com essas manifestações, os seguidores necessitam de maior apoio ao nível do foro emocional e psicológico (Yammarino, Mumford, Connely & Dionne, 2010, cit. in Carneiro, 2014). Para Schaufeli e Salanova (2007), referidos por Carneiro (2014), um bom líder não deve, apenas, usar a sua capacidade para evitar o surgimento de situações de *stress* e *burnout* consequentes da atividade laboral, mas também potenciar a motivação e o compromisso dos seus colaboradores.

O conhecimento sobre a realidade cultural da organização também é uma das questões que se encontra intrinsecamente relacionada com a importância da liderança, uma vez que são duas variáveis que se influenciam e determinam mutuamente. Como visto anteriormente, as percepções dos seguidores são moldadas, em grande forma, pelo seu contexto cultural, e afetam as suas visões de liderança. Este proporciona aos membros um conhecimento coletivo, estruturado e partilhado que reflete as ideologias e valores. Consequentemente, a aceitação de um qualquer estilo de liderança depende, largamente, da envolvente dos seguidores (Casimir & Waldman, 2007).

Pode dizer-se, portanto, que a liderança é um conceito cada vez mais importante e fulcral na forma como, nos dias de hoje, se percebem as organizações e o seu bem maior - as pessoas. Um estilo de liderança adequado e congruente com as exigências do meio, da empresa e as características dos colaboradores deverá apresentar melhores resultados, quer a nível da produtividade, quer a respeito do ambiente de trabalho. Por último, reforça-se a necessidade de articulação entre cultura organizacional e liderança, por serem contextos que se influenciam e são influenciados reciprocamente.



## Capítulo III - Cultura organizacional e liderança

### 3.1 - Modelo dos Valores Contrastantes: uma opção teórica para o estudo da associação entre cultura organizacional e liderança

O construto da eficácia encontra-se amplamente enraizado na literatura organizacional. O seu fortalecimento, por exemplo, é procurado como um objetivo a atingir nos campos do desenvolvimento organizacional e do projeto da empresa. Como prova da sua importância, Goodman e Pennings (1977), referidos por Quinn e Rohrbaugh (1983), conjecturam que a eficácia é um tema nuclear em toda a análise organizacional, sendo quase impossível conceber uma teoria desse campo que não abarque, de uma ou outra forma, este conceito.

O Modelo dos Valores Contrastantes foi desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) e Quinn (1988), como resposta a uma tentativa para definir a eficácia organizacional (Belasen & Frank, 2007; Felício, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007; Lopes & Felício, 2005; Muratovic, 2013; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Resultou de um estudo exploratório onde foi pedido a diversos teóricos e investigadores que definissem o conceito de eficácia (Muratovic, 2013; Santos & Gonçalves, 2010). Dada a sua grande importância e contributo para o estudo da temática, tem vindo a ser utilizado numa base regular nos estudos organizacionais ao longo dos últimos 25 anos (Cameron, Quinn, Degraff & Thakor, 2006, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Felício, Lopes, Salgueiro & Pereira, 2007). Os resultados obtidos na pesquisa permitiram aos autores preconizar a presença de três polos com dimensões contrastantes, ilustrativas de esquematizações da eficácia organizacional (Felício et. al, 2007; Fontes, 2010; Santos & Gonçalves, 2010). Assim, quando interpretadas como eixos sobrepostos, dão origem a um modelo espacial composto por quatro quadrantes (Caixeiro, 2014; Felício et al., 2007; Fontes, 2010).

A primeira dimensão representa-se ao longo do eixo horizontal e traduz o ponto de vista da organização (orientação interna vs orientação externa). Assim, a mesma pode direcionar a sua ênfase para uma perspetiva interior (ou seja, para a sua dinâmica interna), tornando o bem-estar das pessoas, processos, estabilidade do meio ambiente, estrutura de trabalho, potenciação dos recursos humanos e, ainda, a própria organização no objetivo e regra central, opondo-se ao atingir de objetivos e à competitividade. Pode ser encontrada na extremidade esquerda do eixo. Em alternativa, a organização pode assumir uma visão externa, o que torna a sua relação com a envolvente/meio externo na principal preocupação - verifica-se na extremidade direita do eixo (Felício, Lopes, Salgueiro & Pereira, 2007; Fontes, 2010; Muratovic, 2013; Neves, 2001; Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et. al, 1999).

A segunda dimensão, representada ao longo do eixo vertical, - flexibilidade vs controlo -, corresponde à estrutura da organização. Segundo alguns autores, uma empresa na qual a flexibilidade esteja em foco (ou seja, no cimo do eixo), pode ser definida através de valores de

inovação e adaptação, incorporando uma estrutura orgânica com características informais, onde a mudança, iniciativa individual, rapidez, cooperação e comunicação são fortemente encorajadas. Quanto ao núcleo do controlo (encontrado na parte inferior do referido eixo), confere importância a fatores como a estabilidade, segurança e ordem - onde a organização demonstra propensão para assumir uma estrutura mecanicista, bastante burocrática e formal (Fontes, 2010; Muratovic, 2013; Neves, 2001; Santos & Gonçalves, 2010).

A terceira dimensão - meios vs fins - representa-se ao longo de um eixo invisível mas subjacente, ilustrativo dos modelos teóricos relativos a cada quadrante. Representa um contínuo entre meios e fins, explicativo do crescimento e obtenção de recursos por meio da inovação e rapidez de resposta, salientando os processos; opõe-se à estabilidade e controlo através do sistema de comunicação e informação, que privilegia os resultados (Fontes, 2010; Lopes, 2010; Neves, 2001; Santos & Gonçalves, 2010).

A esquematização correspondente aos tipos de cultura no Modelo dos Valores Contrastantes encontra-se na figura 1.

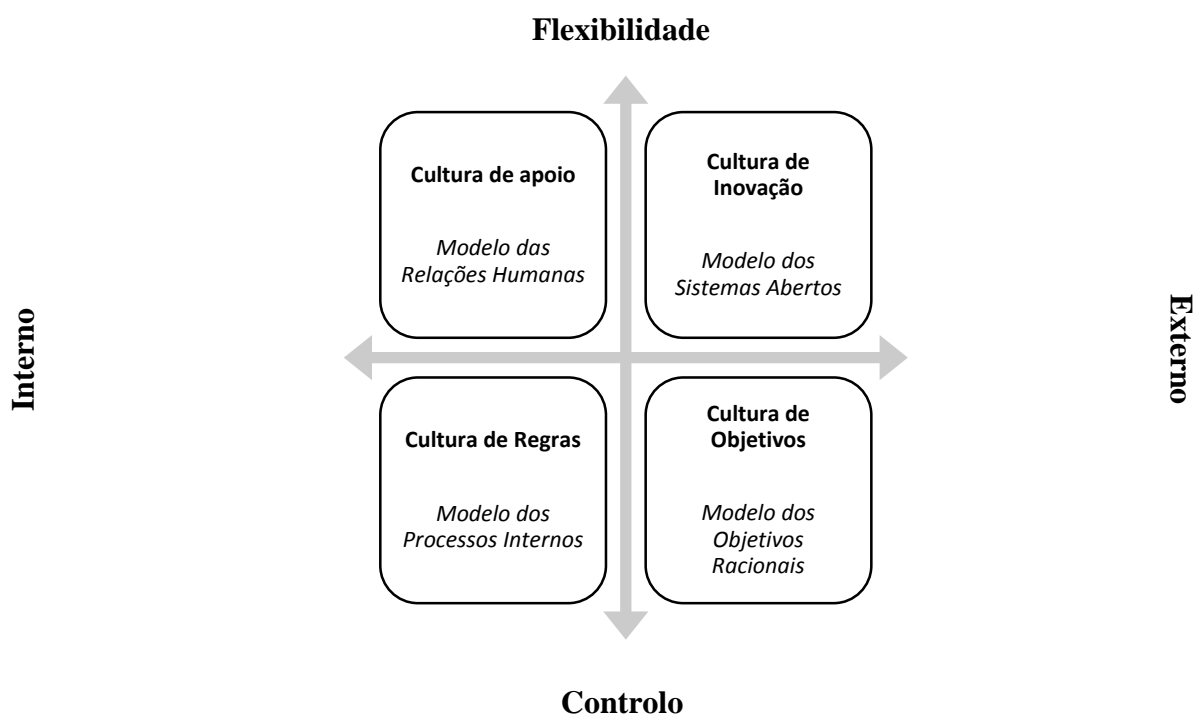


Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes - representações da cultura (adaptado de Santos & Gonçalves, 2010, p. 396)

No que concerne à cultura de apoio (também nomeada de grupo ou clã), esta coloca a sua ênfase no bem-estar dos colaboradores da organização, na sua colaboração, cooperação e participação, espírito de equipa, confiança recíproca e crescimento pessoal. A sua meta é criar e manter comportamentos de coesão e empenhamento entre todos, incitando o expressar de ideias dos colaboradores acerca do seu trabalho e de como se sentem em relação aos seus

colegas. Promove-se a manifestação de ideias e, estruturalmente falando, a comunicação assume, geralmente, um caráter informal, e os processos decisórios encontram-se descentralizados. As tomadas de decisão tendem a ser feitas através de contactos informais (Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Naranjo-Valencia, 2011; Neves, 2001; Quinn & Cameron, 1983, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et al., 1999).

A cultura de inovação valoriza a flexibilidade e a mudança. Contudo, foca a sua importância na forma como a organização efetua a adaptação às solicitações exigidas pelo ambiente externo. O crescimento, a aquisição de recursos, a originalidade e a capacidade de adaptação encontram-se entre os valores mais fortemente associados com este tipo. Valoriza-se a inovação e o empreendimento individual. Uma forma de liderança adequada neste modelo traduz-se na predisposição para arriscar, fazendo crescer a organização à luz de uma visão estratégica. O volume de negócios produzido traduz a eficácia desta visão (Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Naranjo-Valencia, 2011; Neves, 2001; Quinn & Cameron, 1983, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et al., 1999).

Num tipo de cultura caracterizado pela predominância de regras (hierárquico e burocrático), as normas fundamentais identificadas são a racionalidade de procedimentos, autoridade, controlo, ordem, regras de funcionamento e repartição do trabalho. Existindo uma hierarquia claramente definida, a comunicação é maioritariamente escrita e conduzida de forma horizontal e formal, com o intuito de obter a estabilidade e segurança interna pretendidas. O poder baseia-se na autoridade formal (Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Naranjo-Valencia, 2011; Neves, 2001; Quinn & Cameron, 1983, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et al., 1999).

Para concluir a apresentação e definição dos quatro tipos, numa cultura de objetivos (ou de mercado) acredita-se na valorização e considera-se a eficiência, racionalidade, realização, produtividade e desempenho. O objetivo é o atingir de metas pré-determinadas e acordadas, potencializando ao máximo os resultados (Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Naranjo-Valencia, 2011; Neves, 2001; Quinn & Cameron, 1983, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et al., 1999).

Adicionalmente, Quinn et al. (1990), referidos por Felício et al. (2007), consideram que este modelo representa os quatro modelos de eficácia organizacional nomeados na literatura de gestão, bem como as relações entre os mesmos. Assim, e de acordo com a figura 2, cada quadrante ou modelo apresenta dois papéis de líder ou competências de gestão associados ao modelo teórico em questão.

Um papel é, pois, um conjunto organizado de comportamentos, que podem ser associados e identificados em determinada categoria ou cargo. Podendo estar relacionados com estilos, os papéis devem ser interpretados enquanto extensão destes, porque um papel é

escolhido de forma inconsciente, ao invés de explicitamente declarado na organização (Rodrigues, 2007). Segundo Boterf (1998), referido por Felício et al. (2007), as competências são consequência de três fatores: saber agir (ter capacidade para conciliar e fazer uso de recursos pertinentes); vontade de ação (respeitante aos motivos e empenho do sujeito) e poder atuar (implica a existência de um contexto - organização - e conjunturas de ordem social para possibilitar e legitimar o assumir de responsabilidades por parte do indivíduo). Neste contexto, porém, competência traduz-se pela mobilização de conhecimentos e capacidades para desempenhar dada tarefa ou papel (Quinn et al., 1990, cit. in Felício et al., 2007).

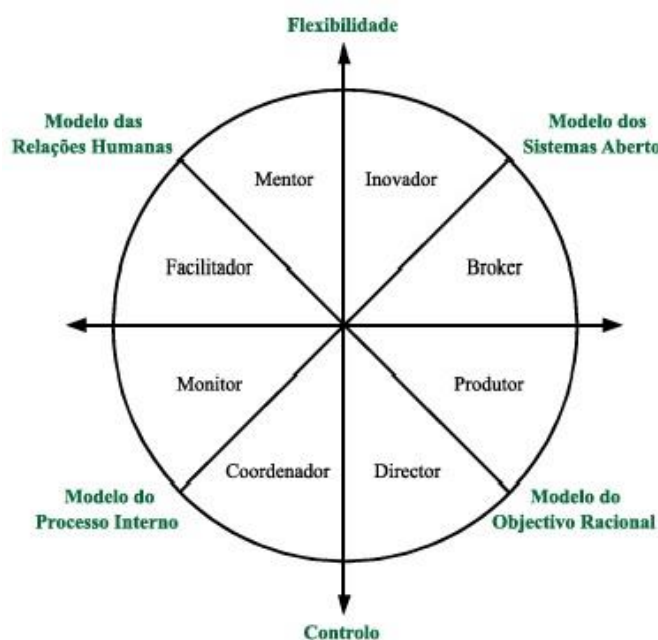


Figura 2. Modelo dos Valores Contrastantes - competências de gestão (adaptado de Felício et al., 2007, p. 21)

Seguindo a lógica do modelo, as competências apresentadas na figura 2 devem ser adequadamente mobilizadas pelos gestores consoante as ocorrências geridas e em que gerem - assim se obtém a essência multidimensional e paradoxal do desempenho na gestão (Felício et al., 2007; Rodrigues, 2007).

Como se pode perceber pela análise da figura anterior, este modelo preconiza a existência de oito papéis, competências de gestão ou estilos de liderança que podem ser atribuídos às chefias: no quadrante superior direito, apresentam-se o líder Broker e o Inovador; no quadrante superior esquerdo encontram-se os estilos de liderança Produtor e Diretor; no quadrante inferior esquerdo, o Coordenador e o Monitor; por último, no quadrante superior

esquerdo, são postulados o líder Facilitador e o Mentor. Uma breve elucidação relativa a cada um deles pode ser encontrada no quadro 7.

Quadro 7.

Estilos ou papéis de liderança e comportamentos associados, à luz do Modelo dos Valores Contrastantes (adaptado de Rodrigues, 2007, p. 72).

Estilo/papel de liderança	Comportamentos associados
Broker	Particularmente interessado na manutenção da legitimidade externa, bem como na obtenção de recursos externos
Coordenador	Mantém a estrutura e o fluxo do sistema
Diretor	Chefia rígida, com sentido utilitário e inexistência de falsos julgamentos
Facilitador	Desenvolve efeitos coletivos, promove e constrói coesão e trabalho de equipa e gere conflitos interpessoais
Inovador	Facilitador, adaptador e condutor da mudança
Mentor	Comprometido com o desenvolvimento dos sujeitos e sua orientação empática
Monitor	Possui conhecimento extenso sobre aquilo que acontece na sua unidade e tem informação sobre se os indivíduos cumprem as normas e objetivos da mesma
Produtor	Orientado para a tarefa e focado em interesses superiores, como a motivação, energia e gestão de pessoas

A lógica subjacente a esta tipologia sustenta-se na definição de um conjunto de papéis ou estilos de liderança, cujo intuito é apenas um - o de compreender melhor a forma como a liderança se processa. Neste modelo, a preconização de liderança eficaz apresentada pelo autor não requer uma indução nos líderes sobre as suas competências para serem monitores, diretores ou inovadores; procura enfatizar, sobretudo, a necessidade de aprimoramento e aplicação simultânea de todas elas.

O Modelo dos Valores Contrastantes tem sido utilizado em diversos ramos do estudo do funcionamento organizacional. Dadas as suas características, foi empregue no estudo da eficácia dos processos de decisão, da eficácia da tecnologia de informação numa organização de serviços, na aferição dos perfis promotores de uma liderança eficaz, entre outros (Neves, 2001). Exibe, como característica peculiar, o facto de poder ser interpretado da direita para a esquerda, e vice-versa, isto é, os valores dos padrões comportamentais de cada orientação partilham algumas características como os da orientação adjacente. A título ilustrativo, as orientações de suporte e inovação partilham o destaque na flexibilidade e cooperação entre os

colaboradores. Por este facto, devem ser esperadas correlações positivas entre orientações contíguas e, por conseguinte, associações baixas ou negativas entre orientações diametrais (Van Muijen, Koopman & De Witte, 1996, cit. in Van Muijen et al., 1999).

O estudo da cultura organizacional e dos estilos de liderança através deste modelo implica que as organizações se caracterizem por dimensões comuns, o que faz emergir a necessidade de adotar critérios metodológicos que viabilizem análises comparativas. Assim, retoma-se o debate acerca dos métodos mais adequados à aferição da cultura e liderança. Com efeito, uma parte dos teóricos defende a utilização de metodologias qualitativas de natureza antropológica, como sendo as que mais se adequam para avaliar os valores e pressupostos fundamentais da cultura. Por outro lado, os defensores dos métodos quantitativos argumentam que a sua utilização viabiliza uma comparação de resultados no nível de análise individual, grupal ou organizacional, num espaço temporal passado, presente ou de futuro e da realidade atual vs realidade pretendida, entre outros. A ideia que parece consensual entre os investigadores é a de ser mais profícuo realizar uma cuidada análise das vantagens e desvantagens de cada perspetiva de abordagem no estudo da cultura e, de igual forma, conciliar os métodos mais adequados a avaliar o tipo de cultura em causa (Neves, 2001).

### **3.2 - Associação entre cultura organizacional e liderança**

A cultura organizacional e a liderança são dois dos correlatos que mais frequentemente se usam na literatura académica de gestão para explicar o sucesso de uma organização (Schein, 2004). Muito do interesse em ambas as temáticas é explicado pelo facto de, tanto uma como a outra, apresentarem uma forte correlação com a produtividade organizacional (Ogbonna & Harris, 2000).

Denota-se a presença de uma relação de interdependência entre cultura organizacional e liderança. Com efeito, as chefias concebem mecanismos com vista a um desenvolvimento ao nível cultural, bem como ao fortalecimento das regras, valores e comportamentos considerados adequados no seio de determinada cultura. Estas normas alteram-se em função do foco do líder, da sua forma de enfrentar os obstáculos que lhe surgem e dos seus modelos de conduta (Barreto, Kishore, Reis, Baptista & Medeiros, 2012). Peterson e Smith (2000), referidos por Zehir et. al (2011), postulam que todos os estudos sobre a mudança de cultura fazem referência ao poder do líder e seus efeitos. Paralelamente, também Karadag (2009) realça a importância da relação entre as duas variáveis.

Um dos inconvenientes que tem sido apontado aos estudos efetuados com cada uma das temáticas relaciona-se com o facto de serem usadas, predominantemente, medidas de avaliação de cariz subjetivo, ao invés de objetivo (Wilderom, van den Berg & Wiersma, 2012). Existe uma controvérsia assinalável sobre o processo que leva à criação de uma cultura, bem como se os líderes apresentam alguma influência na modelação da mesma: alguns autores

afirmam, inclusivamente, que a cultura é, efetivamente, a organização em si, sendo interpretada como algo que pode ser alterado; por oposição, outros teóricos sugerem que os fundadores da cultura ou líderes têm capacidade de alterar a forma da cultura (Acar, 2012).

Apesar de ter sido um conceito francamente subaproveitado até à década de 80, a cultura organizacional influencia o comportamento individual e organizacional, manifestando o seu domínio em diversos níveis (Alvesson, 2002). A força e a funcionalidade que a cultura apresenta são elementos fundamentais para o sucesso e desenvolvimento de uma organização (Fontes, 2010; Neves & Jesuíno, 1994, cit. in Santos & Gonçalves, 2010). O papel da gestão é fulcral, e consiste na escolha entre optar por aplicar uma orientação interna ou externa face ao mercado e, por outro lado, entre políticas que privilegiem as pessoas ou os lucros. É isto que determina o estilo de liderança, que traduz a forma como os líderes agem e pensam. No relevante estudo conduzido por Cameron e Quinn (1999), Buble (2012) refere que foi demonstrado o facto de a generalidade das organizações acabar por produzir um estilo de liderança dominante, a partir do qual desenvolvem um modelo de relacionamento mútuo entre cultura organizacional, liderança e eficácia.

A inter-relação entre cultura organizacional e liderança é interpretada com referência ao ciclo de vida da organização. Com efeito, no processo de criação organizacional, o fundador de uma empresa produz uma entidade que traduz as suas crenças, normas e valores, ou seja, dá origem e molda as características culturais da organização. Contudo, à medida que a empresa se desenvolve, o tipo de cultura criado passa a influenciar o líder, ajustando as suas ações e estilo de liderança. Este processo dinâmico ilustra que, mesmo sendo o impulsionador da cultura organizacional, também o líder acaba por ser influenciado pela cultura que desenvolveu (Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 2004).

Como referido anteriormente, pesquisas envolvendo as duas temáticas têm sido frequentemente desenvolvidas, e focam-se em diversos contextos. Contudo, procurou-se elaborar um resumo geral dos estudos efetuados mais recentemente. Bass (1985; 1990), referido por Ke e Wei (2008), demonstra a relação entre liderança e cultura organizacional ao analisar o impacto de diferentes estilos de liderança na cultura: são os líderes transformacionais quem trabalham no sentido de alterar cultura organizacional e moldá-la à medida das suas ideias. De igual forma, Hennessey (1998), referido por Ke e Wei (2008) e Zehir et. al (2011) conclui que a liderança representa um papel importante na estimulação do tipo de cultura organizacional mais adequado, que auxilia na implantação de reorganizações específicas. A interdependência entre cultura organizacional e liderança foi avaliada em diversos outros estudos (Barreto et. al, 2012; Buble, 2012; Giritli, Oney-Yazici, Topçu-Oraz & Acar, 2013; Machado, 2010; Yucel, Karatas & Aydin, 2013). A associação entre liderança transformacional e cultura organizacional foi testada no trabalho de Shurbagi e Zahari (2013). Adicionalmente, Shim e Steers (2012) conduziram um estudo comparativo entre culturas nacionais e estratégias de liderança do ramo da indústria automóvel.

Por outro lado, a cultura organizacional e a liderança são temáticas bastante associadas com outros tópicos de investigação. Na verdade, foram efetuados inúmeros estudos relacionando ambas com outras variáveis, com os mais diversos fins e meios de aplicação, sendo a satisfação no trabalho (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Chang & Lee, 2007; Chen, 2004; Gallato, Rashid, Suryasaputra, Warokka, Reamillo & Abdullah, 2012; Olasupo, 2011) um dos temas que mais vezes surge associado com aquela correlação. Adicionalmente, o rendimento ou desempenho organizacional (Chen, 2004; Ogbonna & Harris, 2000; Shah et al., 2011; Zehir et al., 2011), o comprometimento organizacional (Acar, 2012; Chen, 2004; Gallato et al., 2012) e a eficácia pessoal (Kwantes & Boglarsky, 2007) também são construtos que, com alguma regularidade, surgem associados aos trabalhos que se debruçam sobre a cultura organizacional e liderança.

## Capítulo IV - Estudo Empírico

### 4.1 - Metodologia do estudo

Neste capítulo apresenta-se a metodologia do estudo conduzido. Inicia-se pela apresentação dos objetivos de estudo que permitem a formulação das hipóteses de investigação e, em seguida, caracteriza-se o método, fazendo-se referência ao desenho de investigação, participantes do estudo, instrumentos de recolha de dados e procedimentos realizados.

### 4.2 - Apresentação da investigação: desenho e objetivos gerais

O presente estudo assenta numa metodologia de natureza não experimental e do tipo descritivo e correlacional, pois permite a descrição e o entendimento da cultura organizacional e dos estilos de liderança, bem como a investigação e caracterização da qualidade da interação que se verifica entre os diferentes tipos de cultura organizacional e os processos de liderança (Almeida & Freire, 2008). Foram, adicionalmente, desenvolvidos procedimentos que possibilitaram a obtenção de informação acerca da população em estudo e recolha de dados num único período temporal (Ribeiro, 2000). Postula-se, ainda, como uma investigação quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário autoadministrado.

O estudo empírico desenvolvido e apresentado nesta dissertação tem como objetivos principais:

1. Caracterizar a perceção de cultura organizacional  
1<sub>a</sub>: Comparação entre sujeitos em função das variáveis sociodemográficas;
2. Caracterizar a perceção dos estilos de liderança  
2<sub>a</sub>: Comparação entre sujeitos em função das variáveis sociodemográficas;
3. Caracterizar a relação entre perceção de cultura organizacional e perceção de estilos de liderança.

#### 4.2.1 - Questões e hipóteses de investigação

Como referido no ponto anterior, o objetivo principal desta investigação é averiguar qual a relação existente entre cultura organizacional e estilos de liderança. Tendo em conta a orientação da investigação - conceptual e empiricamente - postularam-se algumas questões que representam a base para o estudo e para a indicação das hipóteses a serem testadas nesta pesquisa.

**Questão de investigação 1:** Como será que a cultura organizacional é percecionada na organização?

**Questão de investigação 2:** Será que a perceção de cultura organizacional é afetada pelas variáveis sociodemográficas?

**Hipótese 1:** Existem diferenças entre perceção de cultura de apoio,

Hipótese 1<sub>a</sub>: E a categoria profissional.

Hipótese 1<sub>b</sub>: E o número total de anos de trabalho na instituição.

**Hipótese 2:** Existem diferenças entre perceção de cultura de inovação,

Hipótese 2<sub>a</sub>: E a categoria profissional.

Hipótese 2<sub>b</sub>: E o número total de anos de trabalho na instituição.

**Hipótese 3:** Existem diferenças entre perceção de cultura de regras,

Hipótese 3<sub>a</sub>: E a categoria profissional.

Hipótese 3<sub>b</sub>: E o número total de anos de trabalho na instituição.

**Hipótese 4:** Existem diferenças entre perceção de cultura de objetivos,

Hipótese 4<sub>a</sub>: E a categoria profissional.

Hipótese 4<sub>b</sub>: E o número total de anos de trabalho na instituição.

**Questão de investigação 3:** Como será que os estilos de liderança são percecionados na organização?

**Questão de investigação 4:** Será que a perceção de estilos de liderança difere consoante as variáveis sociodemográficas?

**Hipótese 5:** Existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo,

Hipótese 5<sub>a</sub>: E o género.

Hipótese 5<sub>b</sub>: E as habilitações literárias.

**Hipótese 6:** Existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa,

Hipótese 6<sub>a</sub>: E o género.

Hipótese 6<sub>b</sub>: E as habilitações literárias.

**Hipótese 7:** Existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança suportivo,

Hipótese 7<sub>a</sub>: E o género.

Hipótese 7<sub>b</sub>: E as habilitações literárias.

**Questão de investigação 5:** Será que a perceção de cultura organizacional está associada com a perceção de estilos de liderança?

**Hipótese 8:** Existe associação estatisticamente significativa,

Hipótese 8<sub>a</sub>: Entre a perceção de cultura de apoio e a perceção de estilos de liderança.

Hipótese 8<sub>b</sub>: Entre a perceção de cultura de inovação e a perceção de estilos de liderança.

Hipótese 8<sub>c</sub>: Entre a perceção de cultura de regras e a perceção de estilos de liderança.

Hipótese 8<sub>d</sub>: Entre a perceção de cultura de objetivos e a perceção de estilos de liderança.

## **4.3 - Método**

### **4.3.1 - Participantes**

A amostra (n = 153) do presente estudo é composta por colaboradores de uma Unidade Local de Saúde Pública, situada no Interior do país.

Os participantes apresentam idades compreendidas entre os 25 e os 69 anos, sendo que a maioria dos mesmos se situa no grupo etário entre 30 e 34 anos de idade. Dos indivíduos inquiridos, 91 (59.5%) são do sexo feminino, enquanto 62 (40.5%) são do sexo masculino.

No que diz respeito ao número total de anos de experiência profissional, 55 (35.9%) colaboradores possuem até 10 anos de experiência, ao passo que 47 (30.7%) apresentam entre

11 e 20 anos de experiência, 39 (25.5%) entre 21 e 30 anos e 11 (7.2%) entre 31 e 40 anos. Por último, 1 colaborador (0.7%) possui mais de 40 anos de experiência profissional total.

Quanto ao número de anos de experiência profissional na função em que se encontram atualmente, 71 (46.4%) indivíduos apresentam até 10 anos de experiência na posição, 47 (30.7%) possuem entre 11 e 20 e os restantes entre 21 e 30 (20.9%) ou entre 31 e 40 anos (2%).

Em relação ao tempo total de trabalho na instituição, a maioria (n = 91, 59.5%) dos respondentes revela trabalhar na organização num período até 10 anos, 40 (26.1%) entre 11 e 20 anos, 19 (12.4%) entre 21 e 30 anos e, por último, 3 (2%) dos inquiridos trabalha na instituição num período entre 31 e 40 anos.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria (n = 77, 50.3%) dos colaboradores possui uma Licenciatura, 21 (13.7%) obteve o 12º ano ou equivalente, 20 (13.1%) um Bacharelato, 18 (11.8%) um Mestrado, 11 (7.2%) o 9º ano ou equivalente, 5 (3.3%) possuem 6 anos de escolaridade e 1 (0.7%) obteve uma qualificação académica de Doutoramento.

Com respeito à categoria profissional, 44 (28.8%) dos sujeitos da amostra são Enfermeiros, 26 (17%) são Assistentes Operacionais, 26 (17%) Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, 20 (13.1%) correspondem à categoria profissional de Médico, 9 (5.9%) à de Técnico Superior de Saúde, 7 (4.6%) à de Informático e, para terminar, 7 (4.6%) à de Técnico Superior.

Os dados podem ser melhor explorados no quadro 8.

Quadro 8.

Caraterização sociodemográfica da amostra.

Variável	Frequência absoluta		
	(Fi)	Percentagem (%)	
Género	Feminino	91	59.5
	Masculino	62	40.5
Grupo Etário	25-29	25	16.3
	30-34	31	20.3
	35-39	27	17.6
	40-44	16	10.5
	45-49	15	9.8
	50-54	22	14.4
	55-59	11	7.2
	60-64	5	3.3
	65-69	1	.7
Nº total de anos de experiência profissional	Até 10 anos	55	39.5
	11-20	47	30.7
	21-30	39	25.5
	31-40	11	7.2

	>40	1	.7
Nº de anos de experiência profissional na função em que se encontra atualmente	Até 10 anos	71	46.4
	11-20	47	30.7
	21-30	32	20.9
	31-40	3	2.0
Tempo total de trabalho na instituição	Até 10 anos	91	59.5
	11-20	40	26.1
	21-30	19	12.4
	31-40	3	2.0
Habilitações Literárias	6 anos de escolaridade	5	3.3
	9º ano ou equivalente	11	7.2
	12º ou equivalente	21	13.7
	Bacharelato	20	13.1
	Licenciatura	77	50.3
	Mestrado	18	11.8
	Doutoramento	1	.7
Categoria profissional	Técnico Superior	7	4.6
	Assistente Técnico	14	9.2
	Assistente Operacional	26	17.0
	Informático	7	4.6
	Médico	20	13.1
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	26	17.0
	Técnico Superior de Saúde	9	5.9
	Enfermeiro	44	28.8

#### 4.3.2 - Procedimentos

Numa fase inicial, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, o que permitiu efetuar o estado da arte, conceptualizar e fundamentar o estudo. Definiu-se, assim, a problemática e as variáveis a abordar.

Posteriormente, e com o intuito de obter uma ideia geral sobre o número de potenciais respondentes, efetuou-se um pedido de contagem de pessoal à Diretora do Serviço de Recursos Humanos da instituição. Tendo como objetivo a obtenção da maior quantidade de respostas

possível, definiu-se que todos os colaboradores da Unidade Local de Saúde Pública poderiam participar no estudo.

Após o conhecimento exato do número de colaboradores na instituição, o passo seguinte foi elaborar um pedido de autorização ao Conselho de Administração daquela instituição, a fim de validar a realização do estudo nos moldes pretendidos. Rejeitado o primeiro pedido de permissão, houve necessidade de refazer o mesmo, desta vez de acordo com as normas indicadas pelo Conselho de Ética da organização, o que obrigou a algumas alterações no modo como a recolha de dados havia sido preconizada. Efetivamente, num primeiro momento, acordou-se colocar os instrumentos para resposta na plataforma informática *Google Docs*, pela sua natureza e especificidade: por um lado, permite uma partilha mais rápida e eficiente do questionário pelos sujeitos; por outro, possibilitaria que os funcionários respondessem às questões em qualquer parte, não interferindo com a sua atividade profissional diária; por último, origina automaticamente um ficheiro que pode ser transposto para a ferramenta informática de tratamento dos dados. Fazendo uso dos endereços de correio eletrónico institucionais dos trabalhadores - cordialmente cedidos pela Diretora de Recursos Humanos -, o intuito inicial deste processo seria o envio de uma mensagem para cada um deles, contendo a hiperligação de acesso ao questionário (salientando-se, contudo, que o seu preenchimento seria voluntário e que os dados daí resultantes seriam usados para fins estritamente relacionados com a investigação). Tendo o Conselho de Ética reprovado esta tentativa, procurou-se ir de encontro aos requisitos por aquele exigidos: os diretores de serviço da instituição teriam de ser avisados, previamente, da realização do estudo; para além disso, caber-lhes-ia proceder à divulgação do mesmo, estando encarregues de providenciar, ao investigador, os endereços de correio eletrónico nos quais os interessados pretendiam receber a hiperligação conducente aos instrumentos. Aplicadas estas alterações, o pedido de autorização para realizar o estudo foi concedido.

Obtido o consentimento do Conselho de Ética, procedeu-se, no dia 14 de maio de 2014, ao envio dos pedidos de colaboração para cada diretor de serviço da instituição (cf. Anexo A), informando-os sobre a natureza do estudo (salvaguardando-se, uma vez mais, as questões relativas à confidencialidade e anonimato dos dados). Segundo as normas vigentes na organização, todas as solicitações endereçadas a qualquer colaborador da mesma têm de ser remetidas através do serviço de Expediente. Assim sendo, os pedidos dirigidos a todas as unidades orgânicas da Unidade Local de Saúde Pública foram confiados àquela, que ficou encarregue de os fazer chegar aos respetivos destinatários. Como anteriormente mencionado, a hiperligação de acesso aos instrumentos foi enviada para todos os interessados em participar no estudo, indicados pelos respetivos diretores.

Uma vez que, nos primeiros momentos, a taxa de resposta foi francamente baixa, surgiu a necessidade de, quer eletrónica quer telefonicamente, contactar os responsáveis de serviço, sensibilizando-os para a importância da colaboração voluntária de todos. Como consequência,

verificou-se um aumento exponencial no número de respostas recebidas, que culminam neste estudo. A constituição da amostra terminou no dia 10 de setembro, resultando em 153 questionários validados. Por último, dada por concluída a recolha de dados, a plataforma *Google Docs* gerou, automaticamente, um ficheiro - que, depois de adaptado, foi transferido para o software *IBM SPSS Statistics 21.0*. O processo de criação e recodificação das variáveis e a análise estatística descritiva e inferencial foram elaboradas com recurso a esta ferramenta informática. A figura 3 apresenta, de forma esquemática, o procedimento adotado no estudo.

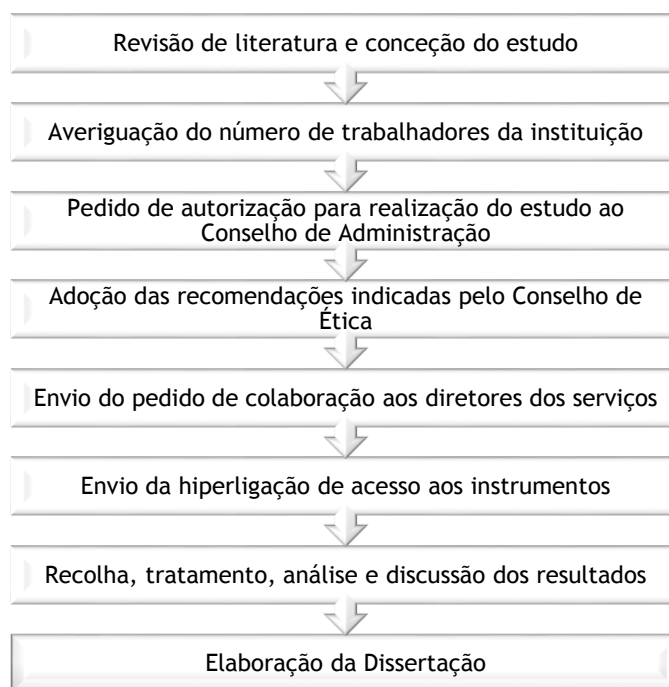


Figura 3. Procedimento utilizado no estudo.

### 4.3.3 - Instrumentos

Tendo como base os objetivos anteriormente indicados e considerando as características dos dados que se procurou obter, a opção metodológica do estudo recaiu num inquérito por questionário autoadministrado.

Num primeiro momento, e após o estabelecimento das variáveis a avaliar, procedeu-se à escolha dos questionários a aplicar, tendo como preocupação adaptar os mesmos ao modelo teórico e objetivos preconizados na investigação. Em seguida contactou-se<sup>1</sup>, no transato mês

<sup>1</sup> O pedido de autorização foi, apenas, dirigido ao representante português da escala de estilos de liderança, uma vez que a permissão para fazer uso do questionário de avaliação da cultura organizacional já havia sido conferida no ano anterior a esta Instituição Académica.

de dezembro, através do seu endereço de correio eletrónico, o representante português encarregue da escala de estilos de liderança, a fim de autorizar a sua utilização e aplicação dos questionários para esta investigação. A solicitação foi aprovada.

Como referido no tópico previamente apresentado, este questionário foi disponibilizado em formato *online*, mais concretamente na plataforma *Google Docs*. A fim de efetuar um pré-teste para averiguar a funcionalidade do método (utilizado para indicar eventuais incongruências ou aspetos menos claros), solicitou-se a 10 sujeitos (convenientemente selecionados) que procedessem ao preenchimento dos dados. Este procedimento decorreu entre 2 e 6 de fevereiro de 2014. Não tendo sido assinalada qualquer dificuldade, avançou-se para a recolha da amostra propriamente dita. Desta forma, após a disponibilização dos endereços de correio eletrónico dos colaboradores da instituição, procedeu-se ao envio da hiperligação que dava acesso ao preenchimento dos inquéritos.

O questionário final para a recolha dos dados (cf. Anexo B) constitui-se em três partes distintas, cada uma delas correspondente à mensuração das variáveis em estudo<sup>2</sup>: em primeiro lugar, um questionário sociodemográfico; em seguida, o questionário de avaliação da perceção de cultura organizacional (Jorge Jesuíno e José das Neves, 1999); por último, surge o questionário de perceção de competências de liderança, desenvolvido por Quinn (1988).

Em seguida apresenta-se a consistência interna do questionário final (cf. quadro 9).

Quadro 9.

Consistência interna do instrumento final avaliado.

---

*alpha de Cronbach*

---

.94

---

Segundo Pallant (2007), o Alpha de Cronbach representa a medida de fiabilidade interna do instrumento. O alpha de Cronbach varia numa escala de 0 a 1. Quanto mais elevado for o seu valor, mais elevadas serão as correlações entre os itens do instrumento, o que significa que maior é a homogeneidade dos itens e a consistência com que esses medem a dimensão ou construto. Segundo George e Mallery (2003), referidos por Damásio (2012), quando o valor do *Alpha de Cronbach* é superior a .9, estamos perante uma excelente consistência interna. Quando esse valor é superior a .8, a consistência interna é boa. Se for superior a .7, apresenta uma consistência interna aceitável. Por outro lado, quando superior a .6, a sua consistência

---

<sup>2</sup> O instrumento final disponibilizado aos participantes inclui uma pequena introdução, na qual se faz referência ao objetivo da investigação, importância de colaboração na mesma e da não existência de respostas corretas ou erradas. Destacam-se as questões relativas ao anonimato e confidencialidade dos dados obtidos, referindo-se que os mesmos apenas serão aplicados com fins correspondentes a esta investigação. A fim de facilitar o preenchimento do questionário, cada instrumento individual utilizado é precedido, igualmente, por uma breve explicação daquilo que é pretendido, de forma a adequar o preenchimento com aquilo que é solicitado.

interna é aceitável. Se superior a .5, a consistência interna é pobre e, por último, quando o valor do *Alpha de Cronbach* é inferior a .5, então a consistência interna é inaceitável. Adicionalmente, Pallant (2007) refere que valores abaixo de .7 são considerados aceitáveis. Contudo, preferencialmente, devem obter-se valores acima de .8. Perante o referido anteriormente, pode afirmar-se que a consistência interna do instrumento é excelente (.94).

#### **4.3.3.1 - Questionário Sociodemográfico**

A elaboração deste questionário teve como objetivo recolher informação mais pormenorizada sobre os colaboradores da Unidade Local de Saúde. Com efeito, pretende averiguar-se o género do respondente, o grupo etário em que está inserido, o número total de anos de experiência profissional, o número de anos de experiência profissional na função em que se encontra atualmente, o tempo total de trabalho na instituição, as suas habilitações literárias e categoria profissional.

#### **4.3.3.2 - Perceção de cultura organizacional**

A escolha para avaliar esta variável recaiu no Questionário FOCUS - First Organizational Climate and Culture Unified Survey. Este instrumento, apresentando um corpo teórico bastante robusto, resulta do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Quinn (1988), bem como da abordagem de clima organizacional preconizada por De Witte e De Cock (1986). Criado por um projeto de investigação a nível europeu, foram conduzidos estudos em diversos países - 12, mais concretamente - a fim de originar um instrumento que, por um lado, pudesse avaliar o clima e a cultura de uma organização e, por outro, apresentasse características estandardizadas para diferentes países (Erserim, 2012; Van Muijen et. al, 1999). Em Portugal, a representação deste grupo de autores encontra-se a cargo dos professores José Neves e Jorge Jesuíno.

Quanto à sua composição, o questionário FOCUS encontra-se dividido em duas partes: na primeira, de cariz descritivo, estabelecem-se 40 questões relacionadas com os aspetos da vivência quotidiana nas organizações, que avaliam o clima organizacional. Na segunda parte, o questionário assume uma dimensão avaliativa que, com 35 questões, afere sobre os valores, normas e pressupostos básicos da empresa. Reflete, assim, qual a perceção dos sujeitos sobre a cultura organizacional (Neves, 2000, cit. in Figueiredo, 2013). Como forma de corresponder às temáticas em estudo e ao objetivo da investigação, apenas se utilizou a segunda parte, referente à análise e avaliação da perceção de cultura organizacional.

Antes de responderem ao inquérito, os participantes do estudo foram informados que as descrições dos itens podiam ser características da instituição na qual exercem funções - devendo, em relação a cada uma, indicar o grau em que a mesma se aplica ou não à organização. Realçou-se que a resposta deve ser dada com base na opinião da organização como um todo, evitando referências aos departamentos ou serviços nos quais pudessem exercer a sua

atividade. Com uma escala de resposta tipo *Likert* de 6 pontos (em que 1 = De modo nenhum; 2 = Raramente; 3 = Um pouco; 4 = Bastante; 5 = Muito; 6 = Muitíssimo), o indivíduo deve indicar qual o grau em que cada descrição é apropriada para descrever a Unidade Local de Saúde Pública. De acordo com Ribeiro (2010), a escala de *Likert* é a mais usada na avaliação de atitudes, consistindo em diversas afirmações, com as quais os respondentes devem expressar a sua concordância ou discordância, numa escala de intensidade.

▪ **Estrutura dimensional e fiabilidade**

Dada a elevada robustez do modelo - resultante de o mesmo ter sido conduzido e testado através de diversas investigações nacional e internacionalmente -, optou-se por manter a estrutura fatorial previamente confirmada pelos autores que desenvolveram o estudo original. As fiabilidades de ambas as dimensões da cultura - estudo original e estudo presente - podem ser verificadas no quadro 10.

Quadro 10.

Consistência interna das dimensões da cultura - amostra e estudo original.

	<i>alpha de Cronbach</i> amostra	<i>alpha de Cronbach</i> estudo original
Perceção de cultura de apoio	.81	.91
Perceção de cultura de inovação	.70	.69
Perceção de cultura de regras	.78	.77
Perceção de cultura de objetivos	.73	.83

De acordo com os valores anteriormente apresentados e estipulados por George e Mallery (2003), referidos por Damásio (2012), pode dizer-se que, na amostra obtida, a perceção de cultura de apoio revela uma boa consistência interna (.81), e as perceções de cultura de inovação, de regras e de objetivos apresentam consistências internas aceitáveis (com valores de .70, .78 e .73, respetivamente). Através da análise desta tabela pode verificar-se que a consistência interna das dimensões de perceção de cultura de regras e perceção de cultura de inovação da amostra são ligeiramente superiores ao estudo original e, pelo contrário, as dimensões de perceção de cultura de apoio e perceção de cultura de objetivos apresentam, neste estudo, valores inferiores aos obtidos na investigação original.

#### 4.3.3.3 - Perceção de estilos de liderança

A avaliação da perceção do estilo de liderança é, neste estudo, efetuada apenas de uma forma - numa perspetiva atual. Para tal, aplicou-se o “Competing Values Leadership Questionnaire”, de Quinn (1988).

Este é um instrumento de avaliação compreendido por 32 itens, e a sua mensuração é feita através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos (em que 1 = Quase nunca; 2 = Muito raramente; 3 = Raramente; 4 = Ocasionalmente; 5 = Frequentemente; 6 = Muito frequentemente; 7 = Quase sempre). Adicionalmente, o instrumento apresenta quatro itens para cada um dos oito papéis de liderança propostos por Quinn: Mentor, Facilitador, Monitor, Coordenador, Diretor, Produtor, Broker e Inovador (Felício et al., 2007; Lopes & Felício, 2005). As dimensões representadas pelos quatro quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes são usadas neste instrumento com o intuito de identificar os diferentes papéis de liderança existentes na organização e, conseqüentemente, os valores dos líderes.

Encontrando-se dividido em duas partes, uma das versões do instrumento solicita que os inquiridos indiquem a frequência com que os seus líderes ou superiores hierárquicos exibem, efetivamente, determinado tipo de comportamento. Por outro lado, a segunda parte procura averiguar qual a frequência com que os subordinados consideram que os líderes deveriam demonstrar dada conduta. Desta forma, a aplicação de ambas as versões do instrumento providencia uma análise bastante abrangente sobre o estilo de liderança que regula o comportamento do líder. De acordo com Martins (2008), Quinn (1988) afirma que todos os papéis de liderança por si preconizados constituem fator importante para a eficiência da organização. Como forma de corresponder às temáticas em estudo e ao objetivo delineado para a investigação, apenas se utilizou a primeira parte do instrumento, ou seja, aquela referente à perceção de estilos de liderança no momento presente.

- **Estrutura dimensional e fiabilidade**

O resultado da pesquisa bibliográfica realizada concluiu que este instrumento, na versão exatamente apresentada na investigação (32 itens), não foi possível encontrar na literatura. Posto isto, resolveu-se avançar para uma análise fatorial exploratória, a fim de identificar quais as dimensões associadas ao modelo.

Com efeito, e numa primeira fase, efetuou-se uma análise fatorial exploratória sem quaisquer condicionalismos, com o intuito de identificar quais as dimensões que daí resultariam. Perante a obtenção de seis fatores explicativos do modelo, procedeu-se à eliminação sucessiva dos itens que não seguiam o critério definido para a permanência no mesmo. Obteve-se, por fim, uma matriz com três dimensões. Porém, este modelo não foi adotado, uma vez que implicaria a eliminação de demasiados itens e, portanto, levaria à perda

de importante conteúdo teórico do mesmo. Dada a ocorrência, tentou-se uma extração forçada a quatro dimensões, na qual se obtiveram os mesmos obstáculos que na análise anterior. Procurou-se, ainda, efetuar uma extração forçada a oito dimensões, o que estaria de acordo com os estilos de liderança preconizados pelo autor do instrumento. Contudo, e apesar de os itens resultantes desta análise corresponderem, efetivamente, aos estilos de liderança previamente mencionados, este modelo não pôde ser validado, pois não se verificaram, pelo menos, três itens explicativos de cada dimensão.

Por último, tentou-se uma extração forçada a três fatores. Realizou-se a aprimoração do modelo (através da eliminação de itens não explicativos do mesmo) e, seguidamente, confirmaram-se todas as normas que validaram este processo. Assim, obteve-se um modelo final de três dimensões, distribuídas por vinte e sete itens explicativos (cf. quadro 11<sup>3</sup>). Posteriormente, e tendo como base os itens obtidos, os estilos de liderança de Quinn e as definições apresentadas por Rodrigues (2007) e Shim, Lusch e Goldsberry (2002), efetuou-se uma análise de conteúdo sobre as suas principais características, resultando na renomeação dos fatores ou dimensões. À primeira dimensão atribuiu-se o nome de estilo de liderança adaptativo inventivo (as principais metas deste prendem-se com o crescimento e a aquisição de recursos, bem como uma componente marcadamente inovadora), ao segundo fator foi dado o nome de estilo de liderança orientado para a tarefa (também podem ser vistos como diretivos e interpretam a organização com uma componente racional económica muito forte) e, por último, a terceira dimensão foi renomeada de estilo de liderança suportivo (privilegiam a participação e uma abordagem claramente direcionada às pessoas).

---

<sup>3</sup> A extração dos valores, respetiva variância e gráfico indicativo podem ser encontrados no Anexo C.

## Quadro 11.

Itens da escala de estilos de liderança de Quinn (1988) - Análise fatorial com rotação varimax (n = 153) - Pontuações fatoriais e comunalidade dos itens.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	$h^2$
<b>Fator 1: Estilo de liderança adaptativo inventivo</b>				
Exerce considerável influência na organização	.749	.202	.041	.603
Facilita a criação de consensos nas reuniões de grupo	.730	.199	.128	.589
Revê meticolosamente relatórios detalhados	.697	.102	.267	.567
Procura que o seu ritmo de trabalho não seja interrompido	.684	.325	.073	.579
Define claramente áreas de responsabilidade para os seus subordinados	.680	.321	.261	.634
Escuta os problemas pessoais dos subordinados	.668	.301	.314	.636
Mantém uma orientação clara para os resultados	.665	.024	.242	.501
Experimenta novos conceitos e procedimentos	.660	.219	.280	.562
Surge com ideias inovadoras	.641	.214	.286	.539
Garante a boa continuidade das operações diárias	.640	.204	.338	.565
Influencia decisões tomadas nos níveis superiores	.597	.335	.142	.489
Compara registos, relatórios etc., com o objetivo de neles detetar alguma discrepância	.575	.305	.158	.448
<b>Fator 2: Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>				
Procura inovação e potenciais melhorias	.102	.790	.094	.643
Clarifica prioridades e direção	.223	.684	.237	.573
Fomenta espírito de equipa entre os membros do grupo de trabalho	.315	.672	.323	.655
Encoraja os subordinados a partilharem as suas ideias com o grupo de trabalho	.251	.648	.262	.552
Apresenta persuasivamente ideias novas aos superiores	.351	.633	.180	.556
Controla o que se passa dentro da unidade de trabalho	.254	.575	.349	.518
Analisa planos e calendários de atividade	.200	.571	.374	.506
Trabalha com informação técnica	.310	.455	.301	.394
<b>Fator 3: Estilo de liderança suportivo</b>				
Trata cada indivíduo de uma forma sensível e carinhosa	.058	.324	.703	.602
Leva a unidade de trabalho a cumprir os objetivos estabelecidos	.200	.234	.654	.522
Identifica se a unidade de trabalho atinge os objetivos estabelecidos	.397	-.006	.596	.513
Resolve problemas de forma criativa e inteligente	.172	.321	.566	.453
Realça o facto e a sua unidade de trabalho atingir os objetivos	.220	.362	.553	.485
Mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus subordinados	.386	.256	.531	.496
Estabelece objetivos claros para a sua unidade de trabalho	.329	.303	.523	.473

$h^2$  = comunalidade pós-extração

Depois de efetuado este procedimento, calculou-se a consistência interna de cada estilo de liderança identificado, recorrendo ao *Alpha de Cronbach* (cf. quadro 12 ).Tendo como base a categorização de George e Mallery (2003), referidos por Damásio (2012), o estilo de liderança adaptativo inventivo revela uma consistência interna excelente (.923), enquanto o estilo de liderança orientado para a tarefa e o estilo de liderança suportivo apresentam uma boa consistência interna (respetivamente, .877 e .824).

Quadro 12.

Fiabilidade dos estilos de liderança.

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de itens
<b>Líder Adaptativo Inventivo</b>	.923	12
<b>Líder orientado para a tarefa</b>	.877	8
<b>Líder Suportivo</b>	.824	7

## Capítulo V - Análise de Dados e Resultados

O tratamento e análise de dados foram efetuados com recurso ao *software* informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 21. Recorreu-se a diversos tipos de análise estatística.

Com o intuito de testar se a amostra seguia, ou não, uma distribuição normal, efetuou-se, em primeiro lugar, o teste Kolmogorov-Smirnov. Relativamente aos dados obtidos, verificou-se que, quanto à perceção de cultura de apoio, o resultado do teste aplicado foi de  $.072$ ,  $p = .053$ , indicando a aceitação da hipótese nula, que postula que esta dimensão segue uma distribuição normal na amostra em estudo. Quanto às restantes dimensões, utilizou-se idêntico teste para calcular se as mesmas seguiam, ou não, uma distribuição normal. Assim, no que diz respeito às perceções de cultura de inovação ( $.105$ ,  $p < .001$ ), cultura de regras ( $.092$ ,  $p = .003$ ), cultura de objetivos ( $.080$ ,  $p = .018$ ), estilo de líder orientado para a tarefa ( $.112$ ,  $p < .001$ ), estilo de líder suportivo ( $.121$ ,  $p < .001$ ) e estilo de líder adaptativo inventivo ( $.088$ ,  $p = .006$ ), obtiveram-se valores indicativos da rejeição da hipótese nula, isto é, estas dimensões não seguem uma distribuição normal na amostra em estudo.

### 5.1 - Análise Descritiva

Relativamente à questão de investigação 1, “Como será que a cultura organizacional é percebida na organização?” foram utilizadas estatísticas descritivas, como o cálculo da média, moda e frequências relativas e absolutas.

No que diz respeito à perceção de cultura de apoio, os resultados obtidos (cf. quadro 13) compreendem-se entre 14.00 e 35.00, obtendo-se uma média de 25.37 e uma moda de 26.00. Os dados apresentados sugerem que a pontuação mais obtida foi 26.00 ( $n = 16$ ). Isto indica que a maioria dos respondentes percecionam de forma positiva a cultura de apoio na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo D.

Quadro 13.  
Frequências Descritivas para a perceção de cultura de apoio.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		25.37
Moda		26.00
Desvio Padrão		4.42
Mínimo <sup>a</sup>		14.00
Máximo <sup>a</sup>		35.00

<sup>a</sup> As pontuações nesta dimensão variam entre 6 e 42.

Relativamente à perceção de cultura de inovação, os resultados obtidos (cf. quadro 14) compreendem-se entre 8.00 e 21.00, com uma média de 13.89 e uma moda de 13.00. Os dados apresentados sugerem que a pontuação mais obtida foi 13.00 (n = 22). Isto é indicativo de que a maioria dos inquiridos percecionam de forma positiva a cultura de inovação na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo D.

Quadro 14.  
Frequências Descritivas para a perceção de cultura de inovação.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		13.89
Moda		13.00
Desvio Padrão		2.74
Mínimo <sup>a</sup>		8.00
Máximo <sup>a</sup>		21.00

<sup>a</sup> As pontuações nesta dimensão variam entre 4 e 24.

Quanto à perceção de cultura de regras, os resultados obtidos (cf. quadro 15) compreendem-se entre 7.00 e 21.00, com uma média de 14.49 e uma moda de 12.00. Os dados apresentados sugerem que as pontuações mais obtidas foram 12.00 e 14.00 (n = 21). Isto indica que a maioria dos inquiridos percecionam de forma positiva a cultura de regras na instituição. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo D.

Quadro 15.  
Frequências descritivas para a perceção de cultura de regras.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		14.49
Moda		12.00 <sup>a</sup>
Desvio Padrão		2.80
Mínimo <sup>b</sup>		7.00
Máximo <sup>b</sup>		21.00

<sup>a</sup> Apresentado o valor mais pequeno

<sup>b</sup> As pontuações nesta dimensão variam entre 4 e 24.

Com respeito à perceção de cultura de objetivos, os resultados obtidos (cf. quadro 16) compreendem-se entre 12.00 e 29.00, com uma média de 21.11 e uma moda de 21.00. Os dados apresentados indicam que a pontuação mais obtida foi 21.00 (n = 21). Isto indica que a maioria

dos inquiridos percecionam de forma positiva a cultura de objetivos na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo D.

Quadro 16.  
Frequências Descritivas para a perceção de cultura de objetivos.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		21.11
Moda		21.00
Desvio Padrão		3.65
Mínimo <sup>a</sup>		12.00
Máximo <sup>a</sup>		29.00

<sup>a</sup> As pontuações variam entre 6 e 36.

Relativamente à questão de investigação 3, “**Como será que os estilos de liderança são percecionados na organização?**”, e à semelhança do efetuado com a questão de investigação 1, foram utilizadas estatísticas descritivas, como o cálculo da média, moda e frequências relativas e absolutas.

No que diz respeito à perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, os resultados obtidos (cf. quadro 17) compreendem-se entre 26.00 e 73.00, com uma média de 50.33 e uma moda de 48.00. Os dados apresentados indicam que a pontuação mais obtida foi 48.00 (n = 14). Isto indica que a maioria dos inquiridos percecionam de forma positiva o estilo de liderança adaptativo inventivo na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo E.

Quadro 17.  
Frequências Descritivas para a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		50.33
Moda		48.00
Desvio Padrão		7.83
Mínimo <sup>a</sup>		26.00
Máximo <sup>a</sup>		73.00

<sup>a</sup> As pontuações variam entre 12 e 84.

Relativamente à perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa, os resultados obtidos (cf. quadro 18) compreendem-se entre 16.00 e 56.00, com uma média de 35.17 e uma moda de 33.00. Os dados apresentados indicam que a pontuação mais obtida foi 33.00 (n = 18).

Isto indica que a maioria dos indivíduos percecionam de forma positiva o estilo de liderança orientado para a tarefa na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo E.

Quadro 18.

Frequências descritivas para a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		35.17
Moda		33.00
Desvio Padrão		5.03
Mínimo <sup>a</sup>		16.00
Máximo <sup>a</sup>		56.00

<sup>a</sup> As pontuações possíveis variam entre 8 e 56.

Com respeito à perceção de estilo de liderança suportivo, os resultados obtidos (cf. quadro 19) compreendem-se entre 21.00 e 46.00, com uma média de 30.47 e uma moda de 29.00. Os dados apresentados indicam que a pontuação mais obtida foi 29.00 (n = 26). Isto indica que a maioria dos indivíduos percecionam de forma positiva o estilo de liderança suportivo na instituição em que trabalham. As pontuações e respetivas frequências de resposta para esta análise podem ser encontradas no Anexo E.

Quadro 19.

Frequências descritivas para a perceção de estilo de liderança suportivo.

N	Válidos	153
	Omisso	0
Média		30.47
Moda		29.00
Desvio Padrão		4.11
Mínimo <sup>a</sup>		21.00
Máximo <sup>a</sup>		46.00

<sup>a</sup> As pontuações possíveis variam entre 7 e 49.

## 5.2 - Testes de Hipóteses

Na variável que segue uma distribuição normal na amostra (perceção de cultura de apoio), efetuou-se a Análise de Variância (ANOVA). Por outro lado, nas variáveis que, nesta amostra, não apresentam uma distribuição normal, utilizaram-se o Teste de Mann-Whitney e o Teste de Kruskal-Wallis.

A Análise de Variância (ANOVA) e o Teste de Kruskal-Wallis são utilizados quando se pretende comparar três ou mais grupos independentes. Quanto ao Teste de Mann-Whitney, deve ser utilizado em dois grupos independentes (Martins, 2011).

Por último, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman para testar se existe associação estatisticamente significativa entre as diversas perceções de cultura organizacional e as perceções de estilos de liderança.

Relativamente à questão de investigação 2, “Será que a perceção de cultura organizacional é afetada pelas variáveis sociodemográficas?”, foram testadas as hipóteses anteriormente apresentadas no capítulo IV.

Com efeito, a hipótese 1 pretende averiguar se existem diferenças entre perceção de cultura de apoio e algumas variáveis sociodemográficas.

Na hipótese 1<sub>a</sub> pretendeu-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de cultura de apoio e a categoria profissional. Segundo Pallant (2007), para este teste, se o valor de prova for inferior ou igual a .05, existe uma diferença significativa entre as pontuações médias. Assim sendo, perante os valores apresentados ( $F = .64$ ,  $gl = 7$ ,  $145$ ,  $p = .71$ ), verifica-se que não existem evidências estatisticamente significativas entre os grupos em comparação (cf. quadro 20).

Quadro 20.

Análise de variância (ANOVA one-way) entre perceção de cultura de apoio e categoria profissional.

	Soma dos Quadrados	Gráus de Liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	90.04	7	12.86	.64	.71
Dentro dos Grupos	2885.97	145	19.90		
Total	2976.01	152			

Na hipótese 1<sub>b</sub> procurou-se averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de cultura de apoio e o número total de anos de trabalho na instituição. Adotando a sugestão de Pallant (2007), e perante os valores obtidos ( $F = 1.61$ ,  $gl = 3$ ,  $149$ ,  $p = .18$ ), pode afirmar-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em comparação (cf. quadro 21).

## Quadro 21.

Análise de variância (ANOVA one-way) entre percepção de cultura de apoio e nº total de anos de trabalho na instituição.

	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	93.54	3	31.18	1.61	.18
Dentro dos Grupos	2882.47	149	19.34		
Total	2976.01	152			

Relativamente à hipótese 2, a mesma pretende averiguar se existem diferenças entre percepção de cultura de inovação e algumas variáveis sociodemográficas.

Procurou-se, na Hipótese 2<sub>a</sub>, testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de cultura de inovação e a categoria profissional. Segundo Pallant (2007), para o teste de Kruskal Wallis, se o nível de significância for inferior a .05, pode concluir-se que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as variáveis estudadas. Perante os valores obtidos ( $\chi^2 = 5.09$ ,  $gl = 7$ ,  $p = .64$ ), verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em comparação (cf. quadro 22)

## Quadro 22.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre percepção de cultura de inovação e categoria profissional.

$\chi^2$	5.09
Gl	7
Sig.	.64

Na Hipótese 2<sub>b</sub> pretendeu-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de cultura de inovação e o número total de anos de trabalho na instituição. Seguindo a recomendação de Pallant (2007) para este teste - apresentada anteriormente -, perante os valores obtidos ( $\chi^2 = 1.39$ ,  $gl = 3$ ,  $p = .70$ ), verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis em comparação (cf. quadro 23).

## Quadro 23.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre percepção de cultura de inovação e nº total de anos de trabalho na instituição.

$\chi^2$	1.39
Gl	3
Sig.	.70

Com respeito à hipótese 3, a mesma pretende averiguar se existem diferenças entre percepção de cultura de regras e duas variáveis sociodemográficas.

No que concerne à hipótese 3<sub>a</sub>, pretendeu-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a cultura de regras e a categoria profissional. De acordo com a sugestão de Pallant (2007) - apresentada anteriormente -, perante os valores obtidos ( $\chi^2 = 2.63$ , gl = 7,  $p = .91$ ), pode afirmar-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis em comparação (cf. quadro 24).

Quadro 24.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de regras e categoria profissional.

$\chi^2$	2.63
Gl	7
Sig.	.91

Na Hipótese 3<sub>b</sub>, pretendeu-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de cultura de regras e o número total de anos de trabalho na instituição. De acordo com a sugestão de Pallant (2007) - apresentada anteriormente -, perante os dados obtidos ( $\chi^2 = 2.16$ , gl = 3,  $p = .53$ ), pode afirmar-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambas as variáveis comparadas (cf. quadro 25).

Quadro 25.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de regras e o nº total de anos de trabalho na instituição.

$\chi^2$	2.16
Gl	3
Sig.	.53

A hipótese 4 do presente estudo pretende averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre perceção de cultura de objetivos e algumas variáveis sociodemográficas.

Relativamente à hipótese 4<sub>a</sub>, pretendeu-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre perceção de cultura de objetivos e a categoria profissional. De acordo com a sugestão de Pallant (2007) - apresentada anteriormente -, perante os dados obtidos ( $\chi^2 = 5.93$ , gl = 7,  $p = .54$ ), estamos em condições de afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis comparadas (cf. quadro 26).

## Quadro 26.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de objetivos e a categoria profissional.

$\chi^2$	5.93
Gl	7
Sig.	.54

No que diz respeito à hipótese 4<sub>b</sub>, esta pretendeu testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre perceção de cultura de objetivos e o número total de anos de trabalho na instituição. De acordo com a sugestão de Pallant (2007) - apresentada anteriormente -, perante os dados obtidos ( $\chi^2 = 1.25$ , gl = 3,  $p = .74$ ), pode concluir-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambas as variáveis em análise (cf. quadro 27).

## Quadro 27.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de cultura de objetivos e o nº total de anos de trabalho na instituição.

$\chi^2$	1.25
Gl	3
Sig.	.74

No que concerne à questão de investigação 4, “Será que a perceção de estilos de liderança difere consoante as variáveis sociodemográficas?”, foram igualmente testadas as hipóteses apresentadas no capítulo III.

A hipótese 5 pretende apurar se existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e algumas variáveis sociodemográficas.

Particularizando, a hipótese 5<sub>a</sub> pretende testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e o género. Para Pallant (2007), no teste de Mann-Whitney, nos casos em que o valor de prova não é inferior ou igual a .05, os resultados não são significantes. Perante os dados obtidos ( $U = 2733.50$ ,  $p = .74$ ), pode afirmar-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambas as variáveis em análise (cf. quadro 28).

## Quadro 28.

Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e o género.

Mann-Whitney U	2733.50
Wilcoxon W	6919.50
Z	-.32
Sig.	.74

A hipótese 5<sub>b</sub> pretende averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e as habilitações literárias. Adotando a sugestão de Pallant (2007) para este teste - anteriormente apresentada -, através dos dados obtidos ( $\chi^2 = 2.07$ , gl = 6,  $p = .91$ ), pode concluir-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis estudadas (cf. quadro 29).

Quadro 29.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo e habilitações literárias.

$\chi^2$	2.07
Gl	6
Sig.	.91

A hipótese 6 pretende averiguar se existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e o género.

Mais especificamente, a hipótese 6<sub>a</sub> pretende testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e o género. Adotando a sugestão de Pallant (2007) para este teste - anteriormente apresentada -, de acordo com os dados obtidos ( $U = 2760.50$ ,  $p = .82$ ), não existem diferenças estatisticamente entre ambas as variáveis testadas (cf. quadro 30).

Quadro 30.

Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e o género.

Mann-Whitney U	2760.50
Wilcoxon W	6946.50
Z	-.22
Sig.	.82

De acordo com a hipótese 6<sub>b</sub>, pretende-se testar se existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e as habilitações literárias. Adotando a sugestão de Pallant (2007) para este teste - anteriormente apresentada -, perante os resultados obtidos ( $\chi^2 = 7.38$ ,  $p = .28$ ), pode afirmar-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambas as variáveis em análise (cf. quadro 31).

## Quadro 31.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa e as habilitações literárias.

$\chi^2$	7.38
Gl	6
Sig.	.28

Segundo o postulado na hipótese 7, objetiva-se averiguar se existem diferenças entre a perceção de estilo de liderança suportivo e algumas variáveis sociodemográficas.

Num âmbito mais particular, a hipótese 7<sub>a</sub> pretende testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de estilo de liderança suportivo e o género. Adotando a sugestão de Pallant (2007) para este teste - anteriormente apresentada -, de acordo com os valores obtidos ( $U = 2606.00$ ,  $p = .42$ ), pode concluir-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas (cf. quadro 32).

## Quadro 32.

Teste de Mann-Whitney para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança suportivo e o género.

Mann-Whitney U	2606.00
Wilcoxon W	6792.00
Z	-.80
Sig.	.42

Segundo preconizado na hipótese 7<sub>b</sub>, pretende-se testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de estilo de liderança suportivo e as habilitações literárias. Adotando a sugestão de Pallant (2007) para este teste - anteriormente apresentada -, de acordo com os dados obtidos ( $\chi^2 = 6.49$ ,  $gl = 6$ ,  $p = .37$ ), estamos em condições de afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas (cf. quadro 33).

## Quadro 33.

Teste de Kruskal Wallis para avaliar a associação entre perceção de estilo de liderança suportivo e as habilitações literárias.

$\chi^2$	6.49
Gl	6
Sig.	.37

No que toca à questão de investigação 5, “Será que a perceção de cultura organizacional está associada com as perceções de estilos de liderança?”, efetuou-se um teste das hipóteses apresentadas no capítulo anterior.

Especificamente, a hipótese 8 pretende averiguar se existe associação estatisticamente significativa entre perceções de cultura e as perceções de estilos de liderança. Para Pallant (2007), o valor do coeficiente de correlação de Spearman pode variar entre -1.00 e 1.00 (em que o primeiro se traduz por uma correlação negativa perfeita e o segundo por uma correlação positiva perfeita). Tal valor é indicativo da força da relação entre ambas as variáveis. Para interpretar os valores entre 0 e 1, Cohen (1988), referido por Pallant (2007), sugere que uma correlação com valores entre .10 e .29 é pequena, com valores compreendidos entre .30 e .49 é média e, por último, valores compreendidos entre .50 e 1.0 são associados a uma grande correlação.

No que concerne à hipótese 8<sub>a</sub>, pretendeu-se testar se existe associação estatisticamente significativa entre percepção de cultura de apoio e percepção de estilos de liderança. Quanto aos resultados obtidos (cf. quadro 34), pode dizer-se, segundo as recomendações de Pallant (2007), que a percepção de cultura de apoio apresenta uma associação positiva, de pequena magnitude, e estatisticamente significativa com o indicador de percepção de estilo de liderança adaptativo inventivo ( $\rho = .16, p = .04$ ), orientado para a tarefa ( $\rho = .22, p = .005$ ) e suportivo ( $\rho = .16; p = .04$ ).

Quadro 34.

Coeficiente de Correlação de Spearman entre percepção de cultura de apoio e percepção de estilos de liderança (n = 153).

	<i>rho</i>	<i>p</i>
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de apoio e estilo de liderança adaptativo inventivo	.16*	.04
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de apoio e estilo de liderança orientado para a tarefa	.22**	.005
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de apoio e estilo de liderança suportivo	.16*	.04

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Na hipótese 8<sub>b</sub>, pretendeu-se testar se existe associação estatisticamente significativa entre percepção de cultura de inovação e percepção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo. Seguindo-se as recomendações de Pallant (2007) anteriormente referidas, pode dizer-se que a cultura de inovação apresenta uma associação positiva, de pequena magnitude, e estatisticamente significativa com a percepção de estilo de liderança orientado para a tarefa ( $\rho = .16, p = .04$ ) e não existe associação com as perceções de estilo de liderança adaptativo inventivo e suportivo (respetivamente,  $\rho = .12, p = .11$ ;  $\rho = .08, p = .31$ ), como é apresentado no quadro 35.

## Quadro 35.

Coefficiente de correlação de Spearman entre perceção de cultura de inovação e perceção de estilos de liderança (n = 153).

	<i>rho</i>	<i>p</i>
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de inovação e estilo de liderança adaptativo inventivo	.128	.11
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de inovação e estilo de liderança orientado para a tarefa	.161*	.04
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de inovação e estilo de liderança suportivo	.082	.31

\* $p < .05$

A hipótese  $8_c$  pretendeu testar se existe associação estatisticamente significativa entre perceção de cultura de regras e perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo. De acordo com as recomendações de Pallant (2007) anteriormente mencionadas, pode dizer-se que não existe associação estatisticamente significativa entre perceção de cultura de regras e os estilos acima referidos (respetivamente,  $rho = .14$ ,  $p = .06$ ;  $rho = .15$ ,  $p = .06$ ;  $rho = .13$ ,  $p = .10$ ), como é apresentado no quadro 36.

## Quadro 36.

Coefficiente de correlação de Spearman entre perceção de cultura de regras e perceção de estilos de liderança (n = 153).

	<i>rho</i>	<i>p</i>
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de regras e estilo de liderança adaptativo inventivo	.14	.06
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de regras e estilo de liderança orientado para a tarefa	.15	.06
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de regras e estilo de liderança suportivo	.13	.10

Por último, na hipótese  $8_d$  objetivou-se testar se existe associação estatisticamente significativa entre perceção de cultura de objetivos e perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo. Seguindo as recomendações de Pallant (2007) anteriormente referidas, pode dizer-se que existe uma correlação positiva, de pequena magnitude, e estatisticamente significativa entre perceção de cultura de objetivos e perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo (respetivamente,  $rho = .22$ ,  $p = .006$ ;  $rho = .20$ ,  $p = .01$ ;  $rho = .26$ ,  $p = .001$ ), como é visível no quadro 37.

## Quadro 37.

Coeficiente de correlação de Spearman entre percepção de cultura de objetivos e percepção de estilos de liderança (n = 153).

	<i>rho</i>	<i>p</i>
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de objetivos e estilo de liderança adaptativo inventivo	.22**	.006
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de objetivos e estilo de liderança orientado para a tarefa	.20*	.01
<i>rho</i> de Spearman entre cultura de objetivos e estilo de liderança suportivo	.26**	.001

\* $p < 0.01$

\*\* $p < 0.05$



## Capítulo VI - Discussão de Resultados

Neste capítulo apresenta-se a discussão dos resultados obtidos e expostos no capítulo anterior. Como referido previamente, este estudo apresentou três objetivos principais: o de caracterizar a perceção de cultura organizacional, caracterizar a perceção de estilos de liderança e, em último lugar, caracterizar a relação entre perceção de cultura organizacional e perceção de estilos de liderança numa Unidade Local de Saúde Pública. Seguindo a linha teórica sugerida no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn (1983, 1988), elaboraram-se as questões de investigação e respetivas hipóteses. Tendo como base as questões de investigação formuladas e anteriormente referidas, o debate das evidências obtidas será segmentado com respeito a essa segmentação. As revisões de literatura anteriormente efetuadas sobre a relação entre as duas variáveis mostram que a eficácia de uma organização está dependente de um alinhamento harmonioso entre os valores dos seus colaboradores e as normas estratégicas adotadas pela empresa. Isto sugere, claramente, que a cultura organizacional e a liderança se encontram, de alguma forma, ligadas (Ogbonna & Harris, 2000).

Desta forma, e no que diz respeito à questão de investigação 1 (relativa à perceção de cultura organizacional), foram encontradas evidências que sugerem que estas variáveis são percecionadas de forma positiva. Para chegar a esta conclusão efetuou-se o cálculo das pontuações atribuídas a cada dimensão, bem como das frequências descritivas que lhe estão associadas. Os resultados demonstram que, nesta organização, o tipo de cultura mais percecionado é o de apoio, seguido pela cultura de objetivos, regras e inovação (com médias de 25.37, 21.11, 14.49 e 13.89, respetivamente). Estes números ilustram que a organização analisada apresenta como valor central da sua cultura organizacional uma componente de apoio, caracterizada por um bom ambiente de trabalho, onde os sujeitos dispõem de oportunidade para partilhar experiências, tanto a nível pessoal como profissional (Barreto et al., 2012). Esta preponderância da cultura de apoio também foi encontrada no estudo conduzido por Barreto et al. (2012), apesar de a ordem de importância das restantes dimensões não ser a mesma. De forma distinta, no estudo conduzido por Deshpande e Farley<sup>4</sup> (1999), concluiu-se que as empresas indianas mais bem-sucedidas privilegiavam uma dimensão de cultura de inovação, enquanto as organizações japonesas possuíam, paralelamente, uma cultura de objetivos e de inovação, tal como na investigação de Olasupo (2012). As evidências obtidas sugerem, ainda, que os inquiridos percecionam as quatro dimensões - cultura de apoio, de inovação, de regras e de objetivos - de uma forma considerável, o que segue a linha de pensamento de Lopes (2010), que postula que uma organização não é uma entidade cultural

---

<sup>4</sup> Apesar de, neste estudo, as terminologias conferidas às dimensões da cultura organizacional não serem exatamente as mesmas do Modelo dos Valores Contrastantes, após a análise de ambas as conceções efetuou-se uma aproximação entre si, a fim de aqui se poderem comparar.

com pressupostos, valores e normas de conduta representativas apenas de uma das tipologias anteriores.

Quanto à questão de investigação 3, na qual se pretendia averiguar qual a perceção de estilos de liderança na instituição, os resultados demonstram que o estilo de liderança adaptativo inventivo é o mais percecionado, seguido do estilo orientado para a tarefa e do estilo suportivo (com médias de 50.3333, 35.1765 e 30.4771, respetivamente). Uma vez mais, estes resultados são congruentes com os obtidos no trabalho de Barreto et al. (2012), nomeadamente ao nível do estilo de liderança mais fortemente percecionado. Porém, no estudo de Olasupo (2012), o estilo de liderança mais identificado foi o suportivo.

Relativamente às questões de investigação 2 e 4 (e respetivas hipóteses gerais e específicas), como apresentado no capítulo anterior, todas as hipóteses foram rejeitadas, ou seja, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas em qualquer delas - o que não possibilita uma interpretação dos dados. Contudo, é necessário proceder a um esclarecimento e contextualização rigorosos sobre estas evidências. Com efeito, e em primeiro lugar, deve atender-se ao número relativamente reduzido de sujeitos que compõem a amostra em estudo ( $n = 153$ ), que pode ser um dos fatores explicativos para a falta de evidências estatísticas significativas. De facto, espera-se que, quanto maior for o tamanho da amostra, maior representatividade de respostas exista -, resultando na (frequentemente) tão desejada evidência estatisticamente significativa. Por outro lado, e apesar de os resultados referidos neste ponto não poderem ser interpretados, salienta-se que esse facto, por si só, não retira objetividade e valor à investigação realizada, uma vez que a mesma assentou em pressupostos teóricos já devidamente estabelecidos no Modelo dos Valores Contrastantes. Assim, deve procurar-se entender as evidências à luz das particularidades da amostra (para as quais contribuíram, também, a dificuldade da obtenção de autorização para a recolha de dados e a mobilização dos colaboradores no sentido de prestarem o seu contributo na investigação).

Em último lugar, e sobre a hipótese 8 e respetivas sub hipóteses, apresta-se dizer que as correlações significativas entre as perceções de cultura e as perceções de estilos de liderança apresentaram, todas elas, associações positivas pequenas. Desta forma, na hipótese 8<sub>a</sub> verificou-se associação estatisticamente significativa entre perceção de cultura de apoio e perceção de estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo (o que está de acordo com o obtido no estudo de Nwibere, 2013<sup>5</sup> e a investigação de Azanza, Moreno e Molero, 2013, apesar de as associações relativas a ambos os trabalhos apresentarem valores mais elevados); na hipótese 8<sub>b</sub> obteve-se associação estatisticamente significativa entre perceção de cultura de inovação e perceção de estilo de liderança orientado para a tarefa (tal

---

<sup>5</sup> As conceções de cultura e estilos de liderança apresentadas neste estudo não correspondem exatamente às preconizadas no Modelo dos Valores Contrastantes. Assim, numa tentativa de aproximar as abordagens, consultaram-se os estudos originais (Deshpande & Farley, 1999; Lewin, Lippit & White, 1939) para perceber o raciocínio teórico subjacente às nomenclaturas dadas a cada uma delas. Posteriormente, essas linhas teóricas foram confrontadas com o Modelo dos Valores Contrastantes, o que permitiu obter aquelas conclusões.

como em Azanza, Moriano & Molero, 2013, e em Nwibere, 2013 - apesar de, neste último a correlação ser negativa); na hipótese  $\delta_c$  os resultados obtidos não correspondem aos do estudo de Nwibere (2013) - onde foram encontradas associações estatisticamente significativas entre percepção de cultura de regras e percepção de estilo de liderança adaptativo inventivo e suportivo; e por último, na hipótese  $\delta_d$ , obteve-se associação estatisticamente significativa entre percepção de cultura de objetivos e estilo de liderança adaptativo inventivo, orientado para a tarefa e suportivo (à semelhança do encontrado em Nwibere, 2013). Todas as restantes não revelaram qualquer associação estatisticamente significativa. No global, pode considerar-se que os dados obtidos não vão de encontro àqueles apresentados na investigação de Wilderom, van den Berg e Wiersma (2012), e Buble (2012), onde foram obtidas fortes associações entre todas as dimensões destas variáveis.

## Conclusões e considerações finais

Após uma revisão de diversos estudos focados na cultura organizacional e estilos de liderança, percebeu-se que, apesar de existirem bastantes evidências acerca dos efeitos dessas variáveis noutros resultados organizacionais - como a sua consequência no comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho -, há relativamente poucos estudos que se focuem, de forma exclusiva e integral, na relação estudada nesta investigação. Essa exclusividade é reforçada se nos cingirmos às percepções de cultura organizacional e de estilos de liderança, tal como preconizadas no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn (1983, 1988), o que é ilustrativo do grande número de abordagens e modelos teóricos existentes nestes campos de estudo. Esta multiplicidade e multidisciplinaridade confere-lhes, então, um carácter central.

O estudo efetuado demonstrou que as percepções de cultura organizacional não se encontram, nesta investigação, fortemente correlacionadas com as percepções de estilos de liderança - com efeito, todas as associações estatisticamente significativas encontradas foram de pequena magnitude. A percepção de cultura mais fortemente identificada foi a sua componente de apoio, que se traduz por um manifesto interesse nos colaboradores, seja ao nível do seu bem-estar, da sua colaboração, cooperação, participação ou crescimento pessoal, entre outros. Objetiva a criação e manutenção de condutas que visem a coesão e o empenho de todos, para além de promover a manifestação de ideias e a comunicação apresentar um carácter informal, com processos decisórios descentralizados (Caixeiro, 2014; Fontes, 2010; Naranjo-Valencia, 2011; Neves, 2001; Quinn & Cameron, 1983, cit. in Santos & Gonçalves, 2010; Van Muijen et al., 1999).

Quanto à percepção de estilos de liderança, um dos principais contributos da investigação relaciona-se com a identificação, após análise fatorial exploratória, de três dimensões, não coincidentes com as evidenciadas na amostra do estudo original. Isto sugere que, dependendo do contexto, os estilos de liderança podem ser percebidos de uma forma distinta. O tipo adaptativo inventivo foi o mais pontuado, sugerindo que o tipo de liderança

predominante na organização seja claramente voltado para o crescimento dos trabalhadores, para a aquisição de recursos e com a presença de uma componente marcadamente inovadora (Rodrigues, 2007; Shim, Lusch & Goldsberry, 2002).

Pode dizer-se, assim, que os colaboradores desta amostra percecionam a sua organização como uma entidade na qual existe um bom ambiente, e onde se revela um genuíno interesse em si mesmos: promove-se a cooperação, a participação e adotam-se estratégias que visam o seu crescimento pessoal. De outra forma, os participantes no estudo percecionam que o estilo de liderança predominante também se preconiza numa lógica de interesse pelas suas características, com ênfase claro na inovação. Posto isto, pode referir-se que, nesta investigação, as perceções de cultura e estilos de liderança dos colaboradores se encontram em sintonia, uma vez que ambas assumem a existência de uma orientação claramente voltada para os indivíduos.

A conclusão final não estaria completa sem realçar, uma vez mais, o papel de cada uma das variáveis. No que diz respeito à cultura organizacional, é uma componente que orienta as pessoas sobre a melhor forma de atingir os objetivos dentro da empresa. Por isso, representa um elo de ligação que guia os colaboradores no sentido da concretização das suas capacidades (Papalexandris & Galanaki, 2008). Kotter e Heskett (1992), referidos por Buble (2012) mostraram que a cultura das empresas apresenta um impacto significativo nos resultados económicos obtidos a longo prazo: a cultura organizacional será, muito provavelmente, um fator ainda mais importante na determinação do sucesso ou fracasso das empresas nas próximas décadas; as manifestações de cultura que impedem uma forte produtividade económica a longo prazo desenvolvem-se rápida e facilmente, o que sugere a necessidade de conferir uma atenção especial a este ponto; apesar de ser difícil, as culturas organizacionais podem ser alteradas com a finalidade de obtenção de melhores resultados.

Afirmando que o líder tem oportunidade para dirigir o significado que os indivíduos conferem ao seu trabalho, em particular, e à organização - como um todo -, aceita-se a sua capacidade para intervir na cultura da organização. Esta forma de interpretar a liderança não compreende, apenas, a inclusão dos subordinados, mas também dos pares e superiores. Enquanto gerador e agente de mudança, a eficácia do líder apoia-se no inquestionável conhecimento do contexto cultural em que a organização opera, tal como na competência de relacionamento interpessoal - conhecendo os que de si dependem, e guiando-os até à auto-concretização (Bergamini, 1994).

Tendo em conta os resultados obtidos e previamente relatados, entende-se a importância de prosseguir o estudo destas variáveis - pois são, de forma incontornável, tendências centrais nos estudos organizacionais efetuados nas últimas décadas.

Quanto às particularidades do estudo produzido, entende-se que o mesmo apresenta algumas limitações. Desde logo, deve atender-se ao número de participantes ( $n = 153$ ) que, em alguns casos, pode ter influenciado a não existência de evidências estatisticamente significativas. Depois, e no que diz respeito ao instrumento de perceção de estilos de liderança, foi apenas utilizada a escala correspondente ao momento presente - ainda que, como anteriormente referido, essa opção tenha assentado num critério de facilitação da comparação de resultados, uma vez que ambas as escalas usadas para medir as perceções se focavam numa perspetiva da realidade organizacional atual. O estudo - predominantemente descritivo e correlacional -, apenas possibilita o estabelecimento de relações entre variáveis, não facultando a opção da causalidade.

No que a investigações futuras diz respeito, considera-se que a averiguação da associação entre perceção de cultura organizacional e perceção de estilos de liderança pode ser efetuada com recurso a outros instrumentos, ancorados em distintas teorias e tradições metodológicas (apesar de as medidas usadas neste estudo serem fiáveis e válidas). Esta tarefa encontra-se relativamente facilitada, uma vez que existem imensas abordagens e modelos - e respetivos instrumentos - disponíveis na literatura científica. Poderá ser importante conduzir novos estudos com o intuito de identificar se os oito estilos de liderança apresentados no Modelo dos Valores Contrastantes se mantêm noutros espaço-tempo, possibilitando o desenvolvimento, a confirmação ou negação da teoria subjacente. Paralelamente, sugere-se a possibilidade de testar eventuais efeitos mediadores destas variáveis noutros construtos, por forma a hipotetizar novos cenários potencialmente enriquecedores para o conhecimento do tema (como, por exemplo, no clima organizacional - através da utilização da primeira parte do questionário FOCUS). Da mesma forma, e seguindo uma lógica de complementaridade, considera-se pertinente a proposta de efetuar uma comparação, em amostras de maior dimensão, entre categorias profissionais, serviços, departamentos e, inclusivamente, outras instituições, com o intuito de verificar se as evidências obtidas, nesta investigação, se mantêm ou não.

Para finalizar, com base no contributo do nosso trabalho e na linha de Neves (2001), considera-se que, no presente contexto de globalização, a cultura deve ser interpretada como um fator situacional que pode influenciar o estilo de liderança a usar. Em qualquer que seja o nível de análise da cultura organizacional, esta é uma variável reguladora potencialmente condicionadora da conduta do líder. Em suma, a cultura deverá continuar a ser investigada, pelo seu potencial papel na determinação do comportamento do líder e, ao mesmo tempo, ser também analisada como sendo, potencialmente, condicionada pelo mesmo.





## Referências Bibliográficas

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-236.
- Albarracín, E. J. G. & Lema, D. G. P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnologia: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 24 (42), 125-145.
- Almeida, L. & Freire, T. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociologia*, 36, 5-25.
- Armenakis, A., Brown, S. & Mehta, A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, 11 (3), 305-328.
- Arnold, K. A., Kelloway, E. K., McKee, M. C., Turner, N. & Barling, J. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 193-203.
- Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F. (2012). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração (São Paulo)*, 48 (1), 34-52.
- Barroso, D. C. P. (2012). *O perfil de um líder - o futuro da Delta Cafés* (Manuscrito não-publicado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Belasen, A. & Frank, N. (2007). Competing values leadership: quadrante roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2), 127-143.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 102-114.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership on Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 344-357.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26.
- Bohn, J. G. & Grafton, D. (2002). The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy. *The Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (1), 65-79.
- Breevaart, K. & Bakker, A. B. (2013). How leaders influence their follower's work engagement. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 5, 31-35.
- Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17 (2), 85-97.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade de Évora, Évora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carneiro, G. S. (2014). *A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Casimir, G. & Waldman, D. A. (2007). A Cross Cultural Comparison of the Importance of Leadership Traits for Effective Low-level and High-level Leaders. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), 47-60.
- Chanes, M. (2006). Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. Disponível em [http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/35/desafios\\_formacao.pdf](http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/desafios_formacao.pdf). Acedido a 25 de maio.
- Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14 (2), 155-185.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5, 432-438.

- Chipunza, C., Samuel, M. O. & Mariri, T. (2011). Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy. *African Journal of Business Management*, 5 (20), 8337-8346.
- Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S. & Pinheiro, P. G. (2010). Teoria Contingencial de Fiedler: Aplicação Prática da Escala Least Preferred Co-Worker (LPC). Disponível em [http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08\\_2010.pdf](http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08_2010.pdf). Acedido a 15 de agosto.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Damáσιο, B. F. (2012). Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- Demirci, A. E. (2013). Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness. *Journal of Management and Strategy*, 4 (3), 39-55.
- Deshpande, R. & Farley, J. U. (1999). Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7, (4), 40-56.
- Dias, M. A. S. (2010). *Liderança Estratégica - reação face à mudança e orientação dos comportamentos dos líderes* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *CHIP Documents*, 11, 233-256.
- Erserim, A. (2012). The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: an empirical research on industrial firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 372-376.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 18-30.
- Figueiredo, A. S. S. (2013). *O papel da cultura organizacional nos processos de criação e partilha do conhecimento* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

- Fontes, R. M. M. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Fortado, B. & Fadil, P. (2012). *The four faces of organizational culture. Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22 (4), 283-298.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Gallato, C. G., Rashid, S., Suryasaputra, R., Warokka, A., Reamillo, K. A. & Abdullah, H. H. (2012). Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 1-12.
- Giritli, H., Oney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G. & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31 (2), 228-238.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2007). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional - comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança - um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Guerra, C. C. R. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Heinzmann, L. M. & Lavarda, C. E. F. (2011). Cultura organizacional e o processo de planeamento e controle orçamentário. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5 (13), 4-19.

- Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. *Organizational Dynamics*, 28 (1), 34-44.
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal Management*, 24, 411-420.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- Jakonis, A. (2009). Culture of Japanese organization and basic determinants of institutional economy. *Journal of Intercultural Management*, 1 (2), 90-104.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22, 105-124.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach* (1st ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
- Karadag, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9 (3), 1391-1405.
- Ke, W. & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45, 208-218.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The Leadership Mystique. Disponível em [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1994/94-08.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1994/94-08.pdf). Acedido a 09 de julho.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.

- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26.
- Lopes, A. & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, 7-36.
- Lopes, A. & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização. Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 78-93.
- Loureiro, R., Alves, S., Costa, C. & Santos, C. (1999). *Cultura Organizacional - duas perspectivas complementares*. Manuscrito não-publicado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Lucena, L. M. (2008). *Diagnóstico da cultura organizacional em hospitais da rede privada de Natal/RN* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Lynch, G. J. (2000). *Effective leadership behavior: competing values and objective outcomes in selected municipal departments* (Tese de Doutoramento não-publicada). State University of New York, Albany.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.
- Marques, F.M.P. (2001). *As percepções da cultura organizacional e a Síndrome de Burnout* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Martínez, A. P., Pérez, R. N. & Doval, Y. R. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22 (3), 56-64.
- Martins, A. P. L. T. (2008). Qualidade de vida no trabalho: estudo da relação da qualidade de vida no trabalho dos técnicos de diagnóstico e terapêutica com a cultura organizacional e estilo de liderança, numa organização de saúde (Dissertação de Mestrado não-publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-246.
- Megerian, L. E. & Sosik, J. J. (1996). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3 (3), 31-48.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.
- Muratovic, H. (2013). Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. *Journal of Economics and Business*, 11 (1), 61-76.
- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N. & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8 (17), 92-102.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational. *Management Decision*, 49 (1), 55-72.
- Nascimento, C. E. P. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (Ed.), *Manual de psicossociologia das organizações* (431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Nwibere, B. M. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style: the nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 10 (2), 166-187.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Olasupo, M. O. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction in a Nigerian Manufacturing Organization. *Ife Psychologia*, 19 (1), 159-176.
- Pais, C. L. A. (2006). Liderança com endorfinas: o modelo dos seis estilos de liderança de Goleman. *Dirigir: revista para chefias*, 94, 25-29.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual* (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2008). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4), 365-385.

- Paquete, M. (2009). *Liderança de equipas desportivas - Estilos de liderança e eficácia do treino no Desporto Adaptado* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade do Porto, Porto.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Ribeiro, J. L. P. (2010). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde* (2ª ed.). Lisboa: Placebo Editora.
- Rodrigues, A. T. D. (2007). *Caracterização da liderança nas tecnologias da saúde. O caso do hospital Garcia de Orta* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Rowley, L. S. (2009). *The impacto of executive leadership practices on organizational safety performance* (Tese de Doutoramento não-publicada). Capella Univesity, Minneapolis.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. Disponível em <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php?ref>. Acedido a 12 de setembro.
- Santos, J.V. & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41 (3), 393-398.
- Santos, J. V. & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, 40 (4), 467-472.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1994). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Shah, S. K. A., Iqbal, J. J., Razaq, A., Yameen, M., Sabir, S. & Khan, M. A. (2011). Influential Role of Culture on Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Information Management and Business Review*, 3 (2), 127-132.

- Shim, S., Lusch, R. F. & Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (4), 186-201.
- Shim, W. S. & Steers, R. M. (2012). Symmetric and assymetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47, 581-591.
- Shurbagi, A. M. A. & Zahari, I. B. (2013). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Lybia. *International Journal of Business Administration*, 4 (4), 26-34.
- Silva, D. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, M. A. & Galvão, C. M. (2007). Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41 (1), 104-112.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Schanke, A. E. & Hetland (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-119.
- Teixeira, S. L. (2010). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer Portugal.
- Tilchin, O. & Essawi, M. (2013). Knowledge Management through Organizational Culture Change. *International Journal of Business Administration*, 4 (5), 24-29.
- Todtling, F., Lehner, P. & Kaufmann, A. (2009). Do diferente types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29 (1), 59-71.
- Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856-860.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das Neves, J. G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.

- Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T. & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 835-848.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wills, S. (1996). European leadership: Key issues. *European Management Journal*, 14 (1), 90-97.
- Xiaoming, C. & Junchen, H. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3 (2), 28-37.
- Yucel, C., Karatas, E. & Aydan, Y. (2013). The Relationship between the Level of Principals' Leadership Roles and Organizational Culture. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 415-419.
- Zago, C. C. (2000). *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano* (Tese de Doutoramento não-publicada). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Disponível em <http://paarco.com/Articles/040507%20Managers%20and%20Leaders%20Are%20They%20Different.pdf>. Acedido a 02 de agosto.
- Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>. Acedido em 03 de agosto de 2014.
- Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S. & Muceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.